

**Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Occidente
Maestría en Administración de Recursos Humanos**



**“Satisfacción Laboral y su Efecto en la Atención y
Servicio al Usuario**

**Estudio realizado con el Personal Administrativo y Usuarios
del Centro Universitario de Occidente, año 2014**

Licenciada Ana Sofía González Gálvez

Quetzaltenango, junio 2016

**Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Occidente
Maestría en Administración de Recursos Humanos**



“Satisfacción Laboral y su Efecto en la Atención y Servicio al Usuario

Estudio realizado con el Personal Administrativo y Usuarios del Centro Universitario de Occidente, año 2014

TESIS

Presentada por:

Licenciada Ana Sofía González Gálvez

Previo a conferírsele el título de:

Maestra en Ciencias en Administración de Recursos Humanos

Quetzaltenango, junio 2016

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

AUTORIDADES

RECTOR MAGNIFICO Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo

SECRETARIO GENERAL Dr. Carlos Enrique Camey Rodas

CONSEJO DIRECTIVO

DIRECTORA GENERAL DEL CUNOC M Sc. María del Rosario Paz Cabrera
SECRETARIA ADMINISTRATIVA M Sc. Silvia del Carmen Recinos Cifuentes

REPRESENTANTE DE CATEDRATICOS

M Sc. Héctor Obdulio Alvarado Quiroa
Ing. Edelman Cándido Monzón López

REPRESENTANTES DE LOS EGRESADOS DEL CUNOC

Dr. Luis Emilio Búcaro

REPRESENTANTES DE ESTUDIANTES

Br. Luis Ángel Estrada García
Br. Edson Vitelio Amézquita Cutz

DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS

M Sc. Percy Ivan Aguilar Argueta

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente: M Sc. Percy Iván Aguilar Argueta

Secretario: M Sc. Edgar Benito Rivera García

Coordinador: M Sc. Jorge Francisco Santiesteban

Examinador: M Sc. Pablo José

Asesor de Tesis

M Sc. Sandra de León

NOTA: Únicamente el autor es responsable de las doctrinas y opiniones sustentadas en la presente tesis (artículo 31 del Reglamento de Exámenes Técnicos y Profesionales del Centro Universitario de Occidente de la Universidad de San Carlos de Guatemala)

Quetzaltenango 13 de Junio 2015

Consejo Académico
Departamento de Posgrados
CUNOC

Respetables Profesionales:

Tengo el agrado de dirigirme a Ustedes para informarles que he cumplido el proceso de Asesoría del Trabajo de Graduación de la Maestría de Administración de Recursos Humanos de la Licenciada Ana Sofía González Gálvez , carne N. 100031006, titulado "Satisfacción laboral y su efecto en la atención y servicio al usuario. (Estudio realizado con el personal administrativo y usuario del Centro Universitario de Occidente año 2014)

Considero que el TRABAJO DE GRADUACIÓN cumple con los requisitos establecidos y normas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, por lo que me permito EMITIR DICTAMEN FAVORABLE.

Sin otro particular me suscribo

Atte.


Msc. Sandra de León
ASESORA

Licda. Sandra C. de León López
PSICOLOGA
COLEGIADO 7,361



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Occidente
Departamento de Estudios de Postgrado



Secretaria

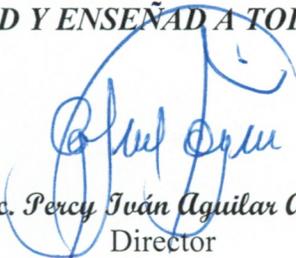
ORDEN DE IMPRESIÓN POST-CUNOC-019-2016

El Infrascrito Director del Departamento de Estudios de Postgrado del Centro Universitario de Occidente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de tener a la vista el dictamen correspondiente del asesor y la Certificación del acta No. 123-2016 de fecha 27 de abril del año dos mil dieciséis, suscrita por los Miembros del Tribunal Examinador designados para realizar Examen Privado de la Tesis Titulada **“Satisfacción Laboral y su efecto en la atención y Servicio al Usuario (Estudio realizado con el Personal Administrativo y Usuario del Centro Universitario de Occidente año 2014)”**, presentada por la maestrante **Ana Sofía González Gálvez** con número de carné **100031006** previo a conferírsele el título de **Maestra en Ciencias en Administración de Recursos Humanos**, **autoriza** la impresión de la misma.

Quetzaltenango, 16 de junio de 2016.

IMPRIMASE

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


M Sc. Percy Juan Aguilar Argueta
Director



cc. Archivo

ACTO QUE DEDICO

A DIOS

Por su incomparable amor y protección, por guiar mis sueños y darme lo necesario para luchar por cada meta y permitirme culminar con éxito lo que inicio.

A MI MADRE

Blanca Elizabeth González Gálvez, por su amor incondicional, por su esfuerzo, lucha y desvelos; por su paciencia y apoyo, por su ejemplo, entrega y que, aun hoy, sigue en el camino procurando lo mejor para mi.

A MI FAMILIA

Por su apoyo y compañía en todo momento.

A MIS AMIGOS

Silvia Raquel Xet Castillo, Sheyla Nerina Barrios Quiroa, Yuly Acosta Toledo, Bethzabé del Rosario Chinchilla Escobar, Edith Juárez López, Miguel Colop Hernández, Wolfgang Rolando Hernández Rodríguez, Obsiel Adoni Cifuentes Maldonado, Jordán Rodas Andrade por su amistad y por ayudarme a la realización de éste sueño.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA-CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE

Por verme crecer profesionalmente.

CONTENIDO

Introducción	1
Capítulo I	
Centro Universitario de Occidente	
1.1 Universidades	14
1.1.1 Centro Universitario de Occidente	17
1.1.1.1 Misión	17
1.1.1.2 Visión	17
1.1.1.3 Valores	18
1.1.1.4 Tipo de Administración	18
1.1.1.5 Organigrama	20
1.1.2 Usuarios	21
Capítulo II	
Satisfacción laboral, atención y servicio al Usuario	
2.1 Satisfacción en el trabajo	23
2.1.1 Definición	23
2.1.2 Actitudes	23
2.1.3 Calidad del entorno laboral	30
2.1.4 Calidad de vida en el trabajo	31
2.1.5 Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos	33
2.1.6 Higiene laboral	33
2.1.7 Remuneración	35
2.1.8 El Efecto que tienen los empleados insatisfechos y satisfechos en el lugar de trabajo.....	36
2.1.9 Importancia del estudio de la satisfacción en el trabajo	38
2.1.10 Modificación de las actitudes de los empleados	40
2.2 Atención al Usuario	41

2.2.1 Definición	41
2.2.2 Tipos de comunicación en la atención al usuario	43
2.3 Servicio al Usuario	46
2.3.1 Definición	46
2.3.2 Componentes de la calidad basados en el servicio	46
2.3.3 La brecha en la calidad del servicio.....	47
2.3.4 Servicio de calidad	48
2.3.5 El costo de un mal servicio al usuario	53
2.3.6 Verificación del servicio	53
2.3.7 Generalidades sobre el servicio al usuario	54
3.3.8 Dimensiones genéricas utilizadas por los usuarios para evaluar el servicio	60
2.3.9 Usuario actual del Centro Universitario de Occidente.....	61

Capítulo III

Análisis y presentación de resultados

Satisfacción Laboral y su efecto en la atención y servicio al usuario 64

3.1 Resultados del estudio de satisfacción laboral del Personal Administrativo del Centro Universitario de Occidente.....	64
3.2 Resultados del estudio realizado con el Usuario del Servicio y Atención del Centro Universitario de Occidente	82

Conclusiones

Recomendaciones

Anexos.....

Bibliografía

INTRODUCCIÓN

Actualmente en Guatemala, las personas que buscan trabajo, están sobre calificadas para los puestos vacantes en diferentes empresas, organizaciones, instituciones y demás. Los jóvenes están dedicándose a estudiar más, que en años anteriores, pero por múltiples razones (experiencia, edad, sobre calificación, etc.) no encuentran el trabajo que “merecen”.

Anteriormente era factible encontrar un trabajo al salir de diversificado, quizá porque eran menos las personas en cada departamento y en el país en general. La mayoría de éstas personas, aun siguen ocupando los puestos que le fueron dados hace 30 años o más.

Un fenómeno se está suscitando en la mayoría de las instituciones dirigidas por el gobierno y, éste es que, se presta mal servicio al usuario; las personas que ocupan los puestos, son dueños de estos y, no están orientados a prestar un servicio y una atención de calidad al usuario sino satisfacer las necesidades propias y, muchas veces, cumplir con jornadas laborales resulta todo un sacrificio, a pesar que dichas jornadas son de 8 horas, a diferencia de las personas que trabajan para empresas u organizaciones privadas que pasan casi 12 horas dentro del trabajo.

Esta investigación tiene el propósito de analizar problemas ya sean científicos, técnicos, sociales, culturales, etc., y así poder definir una solución factible; en la investigación se aplica un análisis y estudio a través de métodos, procedimientos y técnicas adecuadas.

En la actualidad, el estudiante universitario está en la obligación de profundizar todos los aspectos en una investigación y, así, crear nuevos procedimientos y técnicas para descubrir conocimientos que aporten a la ciencia, sociedad y cultura, así como, muchos otros aspectos, tras ser observador de incidentes que no resultan beneficiosos para el progreso del país.

Los resultados y propuesta de ésta investigación, serán de ayuda para mejorar el sistema de atención y servicio al usuario del Centro Universitario de Occidente, ya

que, no hay investigaciones o trabajos de investigación con respecto a éste tema realizados con anterioridad, pero es un asunto de interés para los estudiantes del centro. Esto resulta ser parte de la cultura del CUNOC, que alberga a más de 13.000 estudiantes y, año con año, va en aumento el número; estudiantes que se han acostumbrado al mal servicio y atención porque es en dicho centro estudiantil, donde quieren/pueden continuar los estudios superiores.

La propuesta plantea un sistema de fácil implementación para promover, en el Personal Administrativo, la importancia del usuario en el CUNOC sabiendo que, a pesar del fenómeno que se da en cuanto a la atención y servicio, dicho centro no dejará de ser lo que es, ya que la Universidad de San Carlos de Guatemala, como es sabido, es la única universidad estatal y, cada vez, es más grande el número de estudiantes que desean continuar con estudios superiores y que no cuentan con los suficientes medios para continuarlos en una universidad privada, por tal razón, es que deben acoplarse a la atención y servicio prestado en el centro y resignarse a ser atendido, no importando cómo.

La actividad de investigar tiene como objetivo reunir datos y hechos para formar un esquema estructurado capaz de dar conclusiones y poder comprobar de manera fehaciente las dudas o preguntas que se han tenido con anterioridad con el objetivo de establecer soluciones que den como resultado, un beneficio para todos los que han sido parte de un inconveniente o contratiempo.

El Centro Universitario de Occidente es un organismo académico de educación superior de la Universidad de San Carlos de Guatemala. El CUNOC es el primer Centro Universitario de la USAC creado el 5 de Diciembre de 1970 con carácter de experimental, con el objetivo de impartir la educación superior y crear nuevas carreras de acuerdo a las demandas y necesidades de desarrollo de la región suroccidental del país.

(Cathy Cabrera 2012) La Universidad de Occidente fue fundada el 20 de noviembre de 1876 en Quetzaltenango por medio del Decreto No. 167 y abrió las puertas como institución docente en 1877. En ella se contemplaban las facultades

de Derecho y Notariado, de Medicina y Farmacia. El Doctor Manuel Aparicio fue nombrado como rector. Esta Universidad tuvo muy poca vida, pues dos años después, el Decreto 253 del 13 de diciembre de 1879, extinguió a las universidades del país, nombrándolas "Escuelas Facultativas", con dependencia directa del Ministerio de Instrucción Pública.

En el Centro Universitario de Occidente, los colaboradores en el ámbito administrativo, han trabajado para ésta casa de estudios por años, la mayoría del personal está por jubilarse y muy pocas que han iniciado una relación laboral con el CUNOC recientemente, son alrededor de 130 puestos administrativos de tiempo completo o medio tiempo, que comprenden secretarias, oficinistas, auxiliares de servicio, programadores, equipo de reproducción de materiales, etc., divididos en horarios de medio tiempo y tiempo completo.

Robbins y Judge (2009) definen la satisfacción laboral como el sentimiento positivo que resulta de la evaluación de las características del que se desempeña. Es necesario recordar que el trabajo de una persona es más que sólo realizar las actividades obvias de ordenar papeles, escribir códigos de programación, atender clientes o manejar un camión. Los trabajos requieren interactuar con los compañeros y jefes, seguir las reglas y políticas organizacionales, cumplir estándares de desempeño, vivir en condiciones de trabajo que con frecuencia son menos que ideales y así por el estilo. Esto significa que evaluar qué tan satisfecho o insatisfecho se encuentra un empleado en el trabajo es un agregado complejo de cierto número de elementos discretos del empleo.

Medir la satisfacción es complejo, pero hay indicios que pueden indicar si un empleado está o no satisfecho en el puesto y entorno laboral, como por ejemplo el desenvolvimiento frente a compañeros de trabajo y usuarios del servicio.

Jimenez (2010) plantea que la meta es darle una atención excepcional al usuario al considerarlo "alguien en quien se quiere influir positivamente, porque es

importante y porque es una acción que estimula el potencial creativo del trabajador”. En definitiva, cuando se cuida, protege y se ocupa de influir positivamente en el usuario, se está practicando el cuidado y la protección hacia sí mismo y, a la vez, se influye de manera positiva en el entorno de trabajo.

Un enfoque popular para mejorar la calidad, es la administración de calidad total, sin embargo, el término tiene varios significados. En general, incluye el compromiso a largo plazo de procurar la mejora continua de la calidad, en toda la organización, con la participación activa de los miembros en todos los niveles, para cumplir y exceder las expectativas de los usuarios. Esta filosofía impulsada por la alta gerencia es considerada una forma de la vida organizacional. En un sentido, es simplemente la administración efectiva.

Cuando a los empleados les gusta lo que hacen hay consecuencias y también cuando les disgusta; esta vez, existe un disgusto que no permite a los colaboradores desenvolverse correcta y efectivamente en el entorno y frente al usuario. El CUNOC cuenta con una gran cantidad de estudiantes que día a día necesitan ser orientados o guiados en las dudas que presentan. Regularmente hacen largas colas para ser atendidos, las ventanillas están cerradas la mayor parte del tiempo y se les atiende menos del tiempo indicado en los horarios. Los procesos son tardados y los estudiantes o usuarios en general, no reciben la atención ni el servicio deseado cuando al fin logran ser escuchados. Es frecuente ver ventanillas cerradas mientras refaccionan o ser víctimas del mal humor o sobre carga de trabajo del personal administrativo y, por tal razón, no dar información en días u horas “inhábiles” para cada trámite.

El personal administrativo no es consciente de lo que el usuario significa, trabajan para ellos, y para sí mismos claro, pero si se está cómodo en el lugar de trabajo, debería proyectarse en la atención y servicio, cumpliendo con los horarios y respetando las horas de trabajo, teniendo derecho a horarios de descanso para regresar y atender adecuada y respetuosamente al usuario.

Por lo anterior observado se plantea lo siguiente:

¿Cuál es el efecto de la Satisfacción Laboral del personal administrativo en la Atención y Servicio al Usuario en el Centro Universitario de Occidente?

El problema se define con los siguientes cuestionamientos:

- a. ¿Cuál es el grado de satisfacción laboral del personal administrativo del Centro Universitario de Occidente?
- b. ¿Qué factores determinan o afectan la satisfacción laboral?
- c. ¿Cuál es el nivel de atención y servicio al usuario en el Centro Universitario de Occidente?
- d. ¿El personal administrativo se siente identificado con la institución para así proporcionar la atención y servicio deseado a los usuarios?

Los objetivos planteados para la investigación son:

Objetivo General: Determinar el efecto de la Satisfacción Laboral del personal administrativo en la Atención y Servicio al Usuario en el Centro Universitario de Occidente, Quetzaltenango.

Objetivos Específicos

- a. Medir el grado de satisfacción laboral del personal administrativo del Centro Universitario de Occidente.
- b. Evaluar las actitudes que asume el personal administrativo al tener contacto con el usuario y ante el trabajo diario.
- c. Valorar el nivel de atención y servicio al cliente por parte del personal administrativo.
- d. Verificar el nivel de identificación de los empleados hacia la institución.

La satisfacción en el trabajo resulta ser muy importante, ya que de esta se deriva la productividad en las organizaciones, es seguro que si los trabajadores son felices, entonces se esmeren en su puesto de trabajo; aunque es difícil decidir cuál es la causalidad que opera. En el caso de una institución como esta, la gerencia necesita asegurarse de que los empleados hagan lo que sea para agradar a sus clientes “lo que sea” incluye procurar una satisfacción en su colaborador, para que este rinda como se desea. La atención al cliente en empresas o instituciones que prestan un servicio, es sumamente importante; muchas organizaciones fracasan porque sus empleados fallan en la satisfacción del consumidor. Por ello, la gerencia necesita crear una cultura de responsabilidad ante el cliente, aquella en que los trabajadores son amigables y demuestran cortesía, además de ser accesibles, expertos, prestos para responder a las necesidades de los clientes y dispuestos a hacer lo que sea necesario para agradarles. El exceso de capacidad se traduce en una mayor competencia, y ésta obliga a los gerentes a reducir costos, y a la vez, a mejorar la productividad de sus organizaciones y la calidad de los productos y servicios que ofrecen.

El estudio facilitará el reconocimiento del problema y la solución para, paulatinamente, mejorarlo; dejará establecida a la satisfacción en el trabajo como medio para mejorar. Una satisfacción que permita ligar a los colaboradores con los clientes, para que juntos logren el objetivo organizacional basado en el bienestar en general. Hará comprender la importancia de una atención al cliente basada en la cordialidad y respeto que provea de buenas relaciones y capacidad a todo aquel que se desenvuelva en un ambiente laboral, un ambiente que brinde estabilidad, comodidad, confianza y satisfacción de ambas partes. Las expectativas son resolver un problema que acarrea otro; dar una solución efectiva que permita mejorar la satisfacción en el trabajo, y por tanto, que la atención y servicio al cliente mejore por el bien de los empleados y de la institución en general.

Los elementos para la realización de la investigación son los siguientes:

Espacial: Personal Administrativo y Usuarios del Centro Universitario de Occidente, Quetzaltenango.

Temporal: Investigación de tipo sincrónica y se llevó a cabo en los meses de marzo a diciembre del año 2014.

Teórico: Corrientes científicas sobre Psicología Industrial, Recursos Humanos y Administración de Empresas.

Hipotesis y Operacionalización

La satisfacción laboral del personal del CUNOC presenta un nivel bajo, debido a que se desenvuelven en un ambiente laboral poco agradable y trabajan en condiciones inadecuadas; lo cual influye negativamente en el servicio y atención que le brindan al usuario.

	VARIABLES	CONCEPTO	INDICADORES	INDICADORES ESPECÍFICOS	INSTRUMENTO
Independiente	Nivel de Satisfacción Laboral	La satisfacción en el trabajo se refiere a la actitud general de una persona hacia lo que realiza. Una persona que tiene un nivel alto de satisfacción laboral tiene una actitud positiva hacia las actividades que realiza día a día, en tanto que una persona que está insatisfecha con lo que hace, tiene una actitud negativa.	<ul style="list-style-type: none"> a. Identificación e involucramiento del empleado. b. Calidad del entorno laboral y calidad de vida en el trabajo. c. Higiene laboral. d. Remuneración. e. Promociones y ascensos. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Apreciación del trabajo realizado, herramientas adecuadas de información y comunicación, apoyo, incidencia y toma de decisiones, evaluación del desempeño, capacitación. b. Relaciones interpersonales, retos, ambiente agradable, lealtad, respeto, aprendizaje, perfiles adecuados, estabilidad. c. Ambiente físico adecuado, equipo y mobiliario adecuado, seguridad, materiales, limpieza. d. Cumplimiento de obligación salarial, bonos y compensaciones. Ascensos, promociones, oportunidades 	<p style="text-align: center;">Escala de Likert</p> <p>Hernández 2010 Indica que es un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías.</p>
Dependiente	Servicio y Atención del Usuario	Atención y Servicio es el Conjunto de Prestaciones que el cliente espera además del producto o servicio básico	<ul style="list-style-type: none"> a. Credibilidad b. Seguridad c. Acceso d. Comunicación e. Comprensión del Usuario f. Aspectos Tangibles g. Confiabilidad h. Actitud Responsiva i. Competencia j. Cortesía 	<ul style="list-style-type: none"> a. Claridad en la información b. Seguridad de Atención, c. Disposición, Accesibilidad, horario de atención d. Rapidez en el servicio y solución a lo solicitado e. Empatía hacia el usuario f. Recursos materiales y tecnológicos. g. Confianza y honestidad. h. Ayuda al Usuario i. Cualificación del personal, rapidez del servicio j. Amabilidad 	<p style="text-align: center;">Cuestionario</p> <p>Es un instrumento de investigación que consiste en una serie de preguntas y otras indicaciones con el propósito de obtener información de los consultados. (Hernández 2010)</p>

El personal administrativo del Centro Universitario de Occidente, formado por 130 colaboradores, pero se tomó en cuenta solamente aquellos que tienen contacto con el usuario, siendo estos, 38 puestos.

El usuario del servicio del Centro formó parte de la investigación para quienes fue necesario establecer una muestra.

La investigación es de tipo correlacional-causal en la cual se pretende hacer estimaciones de variables en la población por lo que la muestra es de tipo probabilística o, también llamada, muestreo aleatorio simple dietático, en donde la primera etapa es definir el tamaño de la muestra y, la segunda, es asignar a cada carrera y unidad de servicio cierta cantidad de boletas. (Hernández, 2010)

Se detallan, a continuación, investigaciones previas realizadas en el país conteniendo la variable dependiente o independiente de ésta investigación, éstas son:

(Díaz, 2006) indica si existe relación entre la satisfacción laboral y el ausentismo del personal docente del Colegio Capouilliez. Fue importante destacar la incidencia de la comunicación entre los docentes y el coordinador; identificar y caracterizar los mecanismos de motivación, reconocimiento y estímulo laboral aplicados e identificar si las compensaciones económicas directas e indirectas contribuyen a alcanzar la satisfacción laboral; planteando como solución un plan de compensaciones económicas y no económicas para mejorar la satisfacción laboral de los docentes y da a conocer la importancia de realizar estudios anuales de la satisfacción para promover situaciones que la mejoren.

(Fuentes, 2012) tuvo como unidad de análisis a la Delegación de Recursos Humanos del Organismo Judicial, el objetivo principal fue establecer la influencia que tiene la satisfacción laboral en la productividad del recurso humano, evaluar el nivel de satisfacción que tienen los empleados, determinar la importancia que el personal rinda como la empresa desea y que se sienta satisfecho con el trabajo, así como los efectos que conlleva esto en la productividad para que al finalizar se

propongan estrategias para elevar el nivel de satisfacción del recurso humano que repercutirá en la productividad de los empleados. Se estableció que no existe influencia entre la satisfacción laboral y productividad pero se recomendó efectuar mediciones de satisfacción laboral periódicamente para mantener información actualizada de la misma y que contribuyan a conocer cuáles son las necesidades del equipo que integra la Delegación de Recursos Humanos. Se planteó como propuesta, un plan de Comunicación Asertiva, como estrategia para mejorar la Satisfacción Laboral.

Una segunda investigación por Quiroa (2012) siendo los sujetos de investigación los colaboradores de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de San Carlos de Guatemala en donde el objetivo principal fue lograr el mejoramiento continuo e innovación laboral en el proceso organizacional del lugar y, así, los colaboradores se sientan satisfechos en el ejercicio de sus atribuciones asignadas. Se detectó que no se aplica con efectividad los siguientes factores del clima organizacional: desarrollo de personal, liderazgo, reconocimiento, trabajo en equipo, participación, comunicación, supervisión, ambiente de trabajo y capacitación; provocando un ambiente laboral inadecuado que influye de manera negativa en el logro de los objetivos organizacionales lo cual propicia un alto porcentaje de insatisfacción laboral en los colaboradores, entonces, para un mejoramiento continuo e innovación laboral en el proceso organizacional de la Escuela a través de los colaboradores se recomienda, como Propuesta, crear un Comité de Mejoramiento Continuo y los programas de liderazgo, reconocimiento a los colaboradores, participación de los colaboradores, capacitación, trabajo en equipo y comunicación para ejecutar con eficiencia y eficacia las atribuciones asignadas y lograr los objetivos establecidos en los programas y a nivel organizacional.

(Aquino, 2011) dio a conocer que el comportamiento de un trabajador, no es el resultado de los factores de la organización, sino que depende de las percepciones del personal y esto servirá para facilitar el trabajo y puedan ser eficientes, brindando la adecuada atención y amabilidad a los clientes, porque el

éxito depende de cómo se prepare y conduzca al personal, para brindar la atención necesaria; se reconoce que la mayoría de las fallas, se deben a la ligereza con que se han tomado las decisiones para darle proceso al servicio solicitado. La importancia del proceso administrativo para la descripción de requisitos y procesos en atención de servicio al cliente, es garantizar que las actividades se realicen con efectividad y tener definidas las funciones del personal que intervienen en el proceso; para ello será necesario Iniciar la gestión correspondiente ante el Concejo Municipal, para la evaluación y aprobación del nuevo procedimiento para la descripción de requisitos y procesos en atención de servicio al cliente, en la Municipalidad de Jalapa, con el fin de implementarlo lo antes posible.

(Polanco, 2012) establece que los operadores del centro de servicio al cliente se encuentran muy limitados en dicho campo en cuanto a la acción para resolver problemas del cliente lo cual desemboca en un proceso de venta lento con tiempos de entrega que no superan las expectativas del cliente. Se recomienda monitorear mensualmente las variables críticas de medición, como lo son: órdenes perfectas, ciclo de la orden, órdenes retenidas, ordenado contra facturado, órdenes de entrega completas, órdenes entregadas a tiempo y órdenes entregadas completas a tiempo.

(Barrera, 2007) investigó a los clientes internos y externos y las autoridades de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla con el objetivo de proponer a la administración, diferentes alternativas de solución, enfocadas a mejorar el clima organizacional y la cultura de servicio, para satisfacer las expectativas de los vecinos, y mejorar la imagen de la Municipalidad. La calidad del servicio que ofrece actualmente la Municipalidad, no permite cumplir con las expectativas del vecino, ya que el personal se encuentra desmotivado, no cuenta con los conocimientos necesarios en servicio al cliente, existen deficiencias en las relaciones humanas y trabajo en equipo; además, existe descontrol y comportamiento inadecuado del personal; por ello, Se debe capacitar al personal y

facilitar una guía sobre servicio al cliente, relaciones y trabajo en equipo; asimismo, ubicar en la puerta de ingreso a una persona encargada de Servicio al Cliente, para que reciba y de la bienvenida al vecino; incentivar al personal, para que esté motivado; controlar y evaluar, el comportamiento del mismo, para que se pueda mejorar la calidad del servicio y cumplir con las expectativas del vecino.

Los instrumentos para recavar la información deseada fueron:

Escala de Likert: dirigida al Personal Administrativo para determinar el nivel de Satisfacción Laboral

Cuestionario: Dirigido al usuario del Centro Universitario de Occidente.

Escala de Likert: Las escalas son instrumentos de medición o pruebas psicológicas que frecuentemente son utilizadas para la medición de actitudes. La escala de Likert mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares. 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 en cada ítem. La escala se construye en función de una serie de ítems que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo o referente.

El diseño de la investigación es de tipo No Experimental y subtipo correlacional-causal.

(Hernández, 2010) indica que un estudio No Experimental es observar fenómenos tal como se dan en un contexto natural, para posteriormente analizarlos. En un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que los efectos de éstas.

(Hernández, 2010) define el Diseño tipo correlacional causal como el que tiene como objetivo describir las relaciones entre dos o más variables en un momento dado. Se fundamenta en la comparación de los grupos y efectos en estos. Sólo se evalúa causa y efecto. En los diseños transeccionales correlacionales/causales, las causas y efectos ya ocurrieron en la realidad (estaban dadas y manifestadas) y el investigador los observa y reporta.

CAPÍTULO I

CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE

1.1 Universidades

(Cabrera, 2012) indica que la educación superior se ofrece a los estudiantes que han completado la educación media. La educación superior puede ser universitaria y no universitaria. La educación no universitaria está a cargo de instituciones estatales y privadas. La universitaria está a cargo de la Universidad de San Carlos desde el 14 de enero de 1986. La universidad de San Carlos es nacional, autónoma y rectora de la educación universitaria del país.

Las universidades privadas se consideran instituciones independientes con personalidad jurídica y libertad para crear sus facultades e institutos, desarrollar sus actividades académicas y docentes, así como ejecutar los planes y programas de estudio respectivos de cada área. Existe un Consejo de la Enseñanza privada Superior, el cual tiene las funciones de velar porque se mantenga el nivel académico en las universidades privadas. Dicho organismo puede autorizar la creación de nuevas instituciones de educación universitaria.

Solo son reconocidos en Guatemala los grados, títulos y diplomas otorgados por las universidades legalmente autorizadas y organizadas para funcionar en el país. En 1998, funcionaban seis universidades privadas en el país: la Universidad Rafael Landívar, la Universidad Mariano Gálvez, la Universidad del Valle de Guatemala, la Universidad Francisco Marroquín, la Universidad del Istmo y la Universidad Rural de Guatemala.

La Universidad de San Carlos posee una diversidad de carreras y centros de investigación mayor que las universidades privadas. Las inscripciones también varían entre la Universidad de San Carlos, que cobraba únicamente Q71 al año en 1998, comparado con un promedio de Q2, 770 - 11,700 anual que cobraba la Universidad Rafael Landívar.

Entre todas las instituciones de educación superior del país hay unanimidad acerca de los requisitos indispensables para graduarse. Las carreras generalmente tienen un promedio de cinco años, se requiere cerrar un pensum de estudios, aprobar el examen técnico profesional y presentar una tesis de grado. Sin embargo, hay requisitos específicos según el área de estudio.

Tanto las estatales como las privadas, aparte del campus, central tiene sedes regionales, donde la selección de carreras es mucho más limitada. Desde 1975 a 1992 los estudiantes de la Universidad Nacional se han triplicado en número, mientras que el nivel de las universidades privadas se ha quintuplicado.

El número de graduado universitario es realmente pequeño comparado con el total de alumnos inscritos. En la Universidad de San Carlos es aproximadamente 4%. De este porcentaje alrededor del 62% son hombres y el 38% mujeres. Solamente el 14% de los graduados son de sedes locales.

La Universidad de San Carlos de Guatemala, está regida por Leyes y Reglamentos, llamados “Estatutos de la Universidad de San Carlos de Guatemala” (Nacional y Autónoma)

De acuerdo con el Artículo 7 del Reglamento General de los Centro Regionales Universitarios de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Los objetivos de los Centros Regionales Universitarios son:

- a)** Realizar investigación de la realidad nacional, a efecto de estudiar la crítica y objetivamente, derivar acciones eficientes encaminadas a contribuir su transformación.
- b)** Conocer la realidad nacional y las formas de transformación de la misma en un proceso que lleva al universitario a una praxis racional y en beneficio colectivo.
- c)** Promover la crítica del conocimiento que se adquiere y se transmite.
- d)** Contribuir a la formación de la política de formación y distribución de los recursos humanos que el país necesita.

- e)** Integrar las funciones de la Universidad, docencia, investigación, servicio y extensión, con una propia y particular forma de atender las necesidades y características del área de influencia.
- f)** Realizar, a través de la integración de estas funciones, programas para la formación de recursos humanos, adecuados a las características y posibilidades del área de influencia.
- g)** Servir como medio de retroalimentación para la Universidad en su conjunto, a fin de que la totalidad de sus programas puedan ser eficazmente orientados a las necesidades del país.
- h)** Servir como centro de aprendizaje para los habitantes de los departamentos del área de influencia, en programas de educación continua de corta, media y larga duración, tendientes al mejor aprovechamiento de los recursos locales y al mejoramiento del nivel y calidad de vida de la población.
- i)** Servir como centro de aprendizaje para estudiantes de las distintas unidades académicas de la Universidad.
- j)** Llevar a las distintas zonas que forman el área de influencia, programas de duración limitada, adecuados a las necesidades locales.
- k)** Colaborar con los programas de Ejercicio Profesional Supervisado y otros programas de extensión universitaria de las distintas carreras que se imparten en la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- l)** Contribuir al estudio y solución de los problemas regionales y nacionales mediante el examen de la problemática local y de sus relaciones con la realidad nacional, en un enfoque global, a través de la integración de las funciones universitarias y del trabajo en equipos interdisciplinarios.
- m)** Servir como centro de servicio y extensión para las distintas regiones en general. (Cabrera, 2012).

1.1.1 Centro Universitario de Occidente

1.1.1.1 Misión

(Ponce y Folgar, 2014) Con el carácter de única Universidad estatal corresponde con exclusividad dirigir, organizar y desarrollar la educación superior del estado y la educación estatal, así como la difusión de la cultura en todas sus manifestaciones. Promoverá por todos los medios a su alcance la investigación en todas las esferas del saber humano y cooperará al estudio y solución de los problemas nacionales.

Como fin fundamental tiene elevar el nivel espiritual de los habitantes de la República, conservando, promoviendo y difundiendo la cultura y el saber científico.

Contribuirá a la realización de la unión de Centroamérica y para tal fin procurará el intercambio de académicos, estudiantes y toda cuanta tienda a la vinculación espiritual de los pueblos del istmo.

1.1.1.2 Visión

La Universidad de San Carlos de Guatemala es la institución de educación superior estatal, autónoma, con una cultura democrática, con enfoque multi e intercultural, vinculada y comprometida con el desarrollo científico, social y humanista, con una gestión actualizada, dinámica, efectiva y con recursos óptimamente utilizados para alcanzar sus fines y objetivos, formadora de profesionales con principios éticos y excelencia académica.

La Universidad de San Carlos es nacional, autónoma y rectora de la educación universitaria del país, posee centros en el interior del país y uno de ellos está en Quetzaltenango.

1.1.1.3 Valores

- Eficiencia
- Responsabilidad
- Respeto
- Transparencia
- Excelencia
- Colaboración
- Autonomía Universitaria
- Solidaridad
- Compromiso
- Identidad
- Servicialidad
- Honestidad
- Equidad
- Tolerancia
- Credibilidad

El Centro Universitario de Occidente, en un principio se llamó "Universidad de Occidente", y fue fundada el 20 de noviembre de 1876 en Quetzaltenango por medio del Decreto No. 167, y abrió sus puertas como institución docente en 1877. En ella se contemplaban las facultades de Derecho y Notariado, de Medicina y Farmacia. El Doctor Manuel Aparicio fue nombrado su rector. Esta Universidad tuvo muy poca vida, pues dos años después, el Decreto 253 del 13 de diciembre de 1879, extinguió a las universidades del país, dejando en su lugar "Escuelas Facultativas", con dependencia directa del Ministerio de Instrucción Pública.

El CUNOC, como tal, fue creado el 5 de Diciembre de 1970 con carácter de experimental, con el objetivo de impartir la educación superior y crear nuevas carreras de acuerdo a las demandas y necesidades de desarrollo de la región suroccidental del país, siendo hoy en día el mayor centro regional universitario de la Universidad de San Carlos de Guatemala y un foco emisor de profesionales para el área suroccidental de Guatemala.

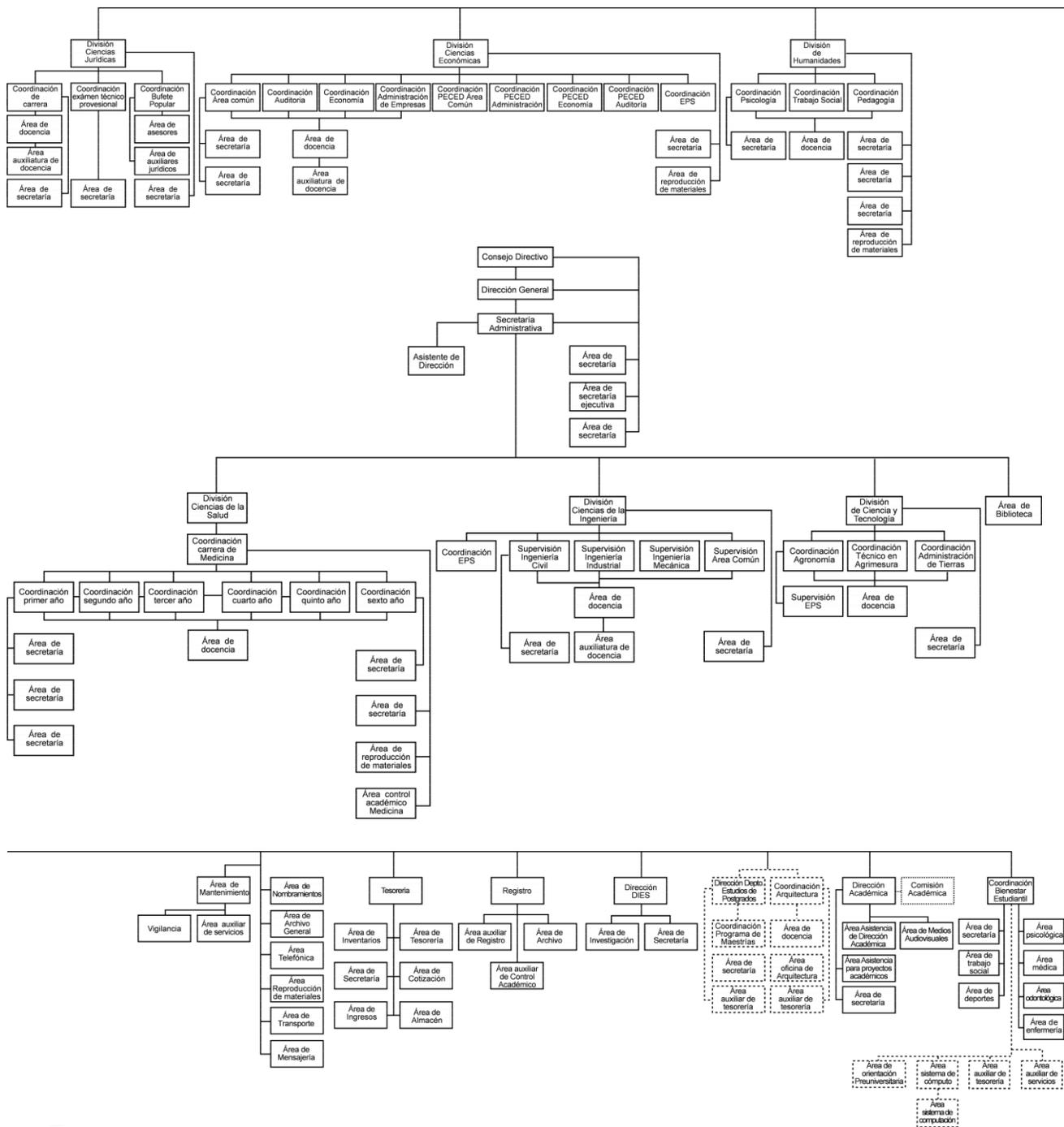
1.1.1.4 Tipo de Administración

La Universidad de San Carlos de Guatemala, es una institución autónoma con personalidad jurídica. En su carácter de única universidad estatal le corresponde con exclusividad, dirigir, organizar y desarrollar la educación superior del Estado y la educación profesional universitaria estatal, así como la difusión de la cultura en

todas sus manifestaciones. Promoverá por todos los medios a su alcance la investigación en todas las esferas del saber humano y cooperará al estudio y solución de los problemas nacionales. Se rige por su Ley Orgánica y por los estatutos y reglamentos que ella emita, debiendo observarse en la conformación de los órganos de dirección, el principio de representación de sus catedráticos titulares, sus graduados y sus estudiantes.

El gobierno de la Universidad de San Carlos de Guatemala corresponde al Consejo Superior Universitario, integrado por el Rector, quien lo preside; los decanos de las facultades; un representante del colegio profesional, egresado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, que corresponda a cada facultad; un catedrático titular y un estudiante por cada facultad (Ponce y Folgar, 2007).

1.1.1.5 Organigrama



Fuente: Coordinación Académica, Centro Universitario de Occidente.

----- Asesoría
 Programas Autofinanciables

Los estudiantes inscritos para el año 2014 fueron 13847 entre primer ingreso y reingreso.

1.1.2 Usuarios

Hurtado, P. (2011) indica que en la Universidad de San Carlos (Usac), con casi 155 mil estudiantes, aglutina al 49.5 por ciento de la población estudiantil del país. La otra mitad está repartida en 12 casas de estudios encabezadas por la Universidad Mariano Gálvez (UMG), con el 16 por ciento. Y que este año, todas las universidades sumaron 61 mil 478 nuevos ingresos e imparten 934 carreras. Según la Constitución Política de la República de Guatemala, en este país solamente puede haber una Universidad Pública y se ha de reconocer que lo que determina la demanda de las universidades es principalmente el factor económico, por eso la mayoría prefiere ir a la universidad pública y se suman quienes de por sí, prefieren estudiar en la Universidad de San Carlos de Guatemala. Cada año se reportan grandes cantidades de personas de 17 años para arriba, que quieren ingresar a dicha universidad, presentan exámenes y son elegidos según el perfil establecido, siendo este comparado con los resultados de las diferentes evaluaciones. Desde antes del ingreso a ésta casa de estudios inician con una serie de trámites para cumplir con requisitos obligatorios haciendo grandes colas en las horas hábiles de atención a los usuarios.

La Universidad de San Carlos de Guatemala, que actualmente tiene 18 centros regionales siendo uno de ellos el Centro Universitario de Occidente CUNOC, en la ciudad de Quetzaltenango recibe gran cantidad de estudiantes de los diferentes municipios del departamento y departamentos aledaños. Siendo esta la única universidad pública y por la gran afluencia año con año, a mi punto de vista, últimamente está demostrado que las universidades demasiado grandes no son eficientes desde varios puntos de vista. La burocracia que caracteriza los procesos administrativos contribuye al desarrollo de debilidades en el servicio y atención prestadas al usuario.

En el CUNOC, es frecuente observar estudiantes dentro de cada una de las unidades con necesidad de información, ayuda, apoyo, orientación, etc. Para

resolver problemas y dudas que a menudo los aquejan. Es notorio que tras tanto trabajo acumulado y trámite tardado, el personal encargado de atender al público se muestre de mal humor o sin disposición de prestar un servicio de calidad. Con frecuencia el estudiante se siente con muchas dudas y en el futuro encontrará dificultades, provenientes de la falta de información que se le ha brindado por desconocimiento del personal de la universidad o por no ofrecer calidad en el servicio y atención al usuario.

Los puestos administrativos en el Centro Universitario de Occidente que tienen contacto con el usuario diariamente se denominan de la siguiente forma:

- Oficinista
- Secretaria I, II y III
- Auxiliar I y II
- Auxiliares de Tesorería

CAPÍTULO II

SATISFACCIÓN LABORAL, ATENCIÓN Y SERVICIO AL USUARIO

2.1 Satisfacción en el Trabajo

2.1.1 Definición

La satisfacción en el trabajo se refiere a la actitud general de una persona hacia lo que realiza. Una persona que tiene un nivel alto de satisfacción laboral tiene una actitud positiva hacia las actividades que realiza día a día, en tanto que una persona que está insatisfecha con lo que hace, tiene una actitud negativa. Cuando la gente habla de las actitudes de los empleados, por lo general se refiere a la satisfacción en el trabajo (Robbins, 2010).

2.1.2 Actitudes

(Robbins y Coulter, 2005) Las actitudes son declaraciones evaluadoras, favorables o desfavorables, respecto de objetos, personas o acontecimientos. Reflejan cómo se siente un individuo hacia algo. Cuando una persona dice, “me gusta mi trabajo”, está expresando una actitud hacia el trabajo.

Una actitud está integrada por tres componentes: cognición, afecto y comportamiento. El componente cognoscitivo de una actitud se refiere a las creencias, las opiniones, el conocimiento o la información que tiene una persona. La creencia de que “la discriminación es incorrecta” ilustra una cognición. El componente afectivo de una actitud es la parte emocional o sentimental de una actitud. Usando el ejemplo anterior, este componente se reflejaría en la declaración “no me gusta Jon porque discrimina a las minorías”. Por último, el afecto puede conducir a resultados de comportamiento. El componente de comportamiento se refiere a la intención de comportarse de una manera determinada hacia alguien o algo, “yo preferiría evitar a Jon debido a mis sentimientos hacia él”. Comprender que las actitudes están integradas por tres

componentes (cognición, afecto y comportamiento) ayuda a mostrar la complejidad de estas. Pero para mantener la claridad, es necesario recordar que el término *actitud* se refiere por lo general sólo al componente afectivo.

Lógicamente, los gerentes no se interesan en todas las actitudes de un empleado. Se interesan de manera especial en las actitudes relacionadas con el trabajo. Las tres actitudes más conocidas son la satisfacción en el trabajo, la participación en el trabajo y el compromiso organizacional, los cuales han sido temas populares para los investigadores. (Robbins y Coulter, 2005)

2.1.2.1 Actitudes y Satisfacción en el Trabajo

(Robbins et al., 2005) Desde la década de 1990, ha habido una disminución marcada de la satisfacción en el trabajo. El hecho de que aquéllos con ingresos más altos tienen niveles más elevados de satisfacción en el trabajo, ¿significa que el dinero puede comprar la felicidad? No necesariamente. Aunque es posible que un sueldo más alto se traduzca por sí solo en una satisfacción en el trabajo más alta, una explicación alternativa es que un sueldo mayor refleja diferentes tipos de empleos. Los empleados con un sueldo más alto requieren generalmente, destrezas más desarrolladas, dan a los empleados más responsabilidades, son más estimulantes, ofrecen más retos y permiten a los trabajadores un mayor control. Es muy probable que los informes sobre una mayor satisfacción en los niveles de ingresos más altos reflejen el reto y la libertad más amplios que tienen en sus trabajos, más que el sueldo mismo.

- a. Satisfacción y Productividad:** (Robbins et al., 2005) Durante una buena parte del siglo XX, los gerentes creyeron que los trabajadores felices eran trabajadores productivos. Como resultado de los estudios, los gerentes asumieron que si los empleados estaban satisfechos con el trabajo que realizaban, esa satisfacción se traduciría en trabajar con empeño. Pero esa creencia por lo general es falsa. A nivel individual, la investigación sugiera que lo contrario es más exacto, es decir, que la productividad conduce a la

satisfacción en el trabajo. Sin embargo, si se analiza el nivel organizacional, la relación original entre satisfacción y productividad recibe más apoyo. Cuando se reúne información sobre satisfacción y productividad para la organización como un todo, más que a nivel individual, se encontrará que las organizaciones con más empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que las organizaciones con menos empleados satisfechos. Así que, aunque no se pueda decir que un trabajador feliz es más productivo, podría ser cierto que las *organizaciones* felices son más productivas.

- b. Satisfacción y Ausentismo:** (Robbins et al., 2005) Los empleados satisfechos tienen niveles más bajos de ausentismo que los empleados insatisfechos; aunque ciertamente tiene sentido que los trabajadores insatisfechos tienen más probabilidades de faltar al trabajo, otros factores producen un impacto en la relación. Por ejemplo, las organizaciones que proporcionan prestaciones generosas de licencia médica animan a todos los empleados (incluyendo a los que están muy satisfechos) a tomar días de incapacidad por enfermedad. Suponiendo que el trabajo sea más o menos diverso, el colaborador puede sentir que es satisfactorio y aun así tomar un día de incapacidad por enfermedad para disfrutar de un fin de semana de tres días o broncearse en un caluroso día de verano, si esos días son libres y no reciben ninguna sanción.
- c. Satisfacción y Rotación:** (Robbins et al., 2005) El tema sobre la relación entre la satisfacción y la rotación es mucho más fuerte. Los empleados satisfechos tienen niveles más bajos de rotación, en tanto que los insatisfechos tienen niveles de rotación más altos. Sin embargo, aspectos como las condiciones de la mano de obra y el mercado, las expectativas sobre oportunidades de trabajo alternativas y la duración del empleo en la organización también afectan la decisión de salir. Se advierte que un moderador importante de la relación entre satisfacción y rotación es el nivel de desempeño del empleado. Para los empleados con un desempeño alto,

el nivel de satisfacción es menos importante para predecir la rotación. ¿Por qué? Comúnmente, la organización hace todo lo posible para retener a los empleados que tienen un desempeño alto (obtienen aumentos de sueldo, elogios, reconocimiento, mayores oportunidades de promoción, etc.)

- d. Satisfacción en el Trabajo y Satisfacción del Usuario:** ¿Se relaciona la satisfacción de los empleados con resultados positivos en los usuarios? Para los empleados de primera línea que están en contacto regular con estos, la respuesta es “sí”. Los empleados satisfechos aumentan la satisfacción y la lealtad del usuario. ¿Por qué? En las organizaciones de servicio, la retención y la deserción de los usuarios dependen mucho del trato que los empleados de primera línea les dan. Es más probable que los empleados satisfechos sean amistosos, optimistas y sensibles, lo cual pueden percibir los usuarios. Y como es menos probable que los empleados satisfechos dejen el trabajo, los usuarios encuentran caras conocidas y reciben servicio experto. Estas cualidades ayudan a crear la satisfacción y lealtad del usuario. Además, la relación parece funcionar a la inversa: los usuarios insatisfechos pueden aumentar la insatisfacción de un empleado en el trabajo. Los empleados que tienen contacto regular con el usuario informan que los usuarios groseros, desconsiderados o irracionalmente exigentes afectan de manera adversa la satisfacción en el trabajo de los empleados.

Varias empresas parecen entender esta relación y se centran en aumentar la satisfacción de los empleados, reconociendo que los empleados satisfechos se esforzarán en contribuir con el objetivo de tener usuarios felices. Aunque es importante entender la satisfacción en el trabajo y el impacto en el comportamiento de los empleados, existen otras dos actitudes relacionadas con el trabajo que se deben revisar: la participación en el trabajo y el compromiso organizacional (Robbins et al., 2005)

2.1.2.2 Participación en el Trabajo y Compromiso Organizacional

(Robbins y Judge, 2009) La participación en el trabajo es el grado en el que un empleado se identifica con lo que hace, participa activamente en él y considera que el desempeño laboral es importante para la propia vida. Los empleados que tienen un nivel alto de participación en el trabajo se identifican fuertemente con el tipo de trabajo que realizan y se preocupan realmente por él. ¿Qué se sabe sobre la influencia de la participación en el trabajo en el comportamiento de los empleados? Se ha descubierto que los niveles altos se relacionan con menos faltas y tasas más bajas de renuncias.

El **compromiso organizacional** es el grado en el que un empleado se identifica con una organización en particular y los objetivos de esta, y desea mantener una membresía en la organización. En tanto que la participación en el trabajo es la identificación con este. El compromiso organizacional es la identificación con la organización empleadora. La investigación sugiere que el compromiso organizacional también conduce a niveles más bajos, tanto de ausentismo como de rotación, y de hecho, es un mejor indicador de la rotación que de la satisfacción en el trabajo. ¿Por qué? Probablemente porque es una respuesta más global y duradera a la organización que la satisfacción con un trabajo en particular. Sin embargo, se debe ser cuidadoso al extraer conclusiones de esta investigación, ya que mayormente tiene una antigüedad de tres décadas y la relación entre empleado y empleador ha cambiado considerablemente en ese tiempo. La idea de que un empleado permanezca en una sola organización durante gran parte de su carrera se ha vuelto cada vez más obsoleta. Por lo tanto “las medidas de la relación entre empleado y empresa, como el compromiso, son problemáticas”. El compromiso organizacional es quizá menos importante que antes como una actitud relacionada con el trabajo.

Aunque el compromiso de un empleado con una organización puede no ser una actitud relacionada con el trabajo, tan importante como antes, la investigación

sobre el apoyo organizacional percibido, es decir, la creencia general de los empleados de que su organización valora la contribución y cuida del bienestar, muestra que el compromiso de la organización con el empleado puede ser benéfico. ¿Cómo? Los niveles altos de apoyo organizacional percibido han mostrado que aumentan la satisfacción en el trabajo y disminuyen la rotación.

El compromiso organizacional tiene tres componentes distintos:

- a. **Compromiso Efectivo:** carga emocional hacia la organización y la creencia en los valores.
- b. **Compromiso para Continuar:** valor económico que se percibe por permanecer en una organización comparado con el de dejarla. Una trabajadora quizá se comprometa con su empleador por éste le paga bien y ella siente que su familia se vería perjudicada si renunciara.
- c. **Compromiso Normativo:** obligación de permanecer con la organización por razones morales o éticas. (Robbins et al., 2009)

2.1.2.3 Identificación del Empleado

Un concepto muy nuevo es la identificación del empleado, que se define como el involucramiento, satisfacción y entusiasmo de un individuo con el trabajo que realiza. Los empleados con mucha identificación sienten pasión por el trabajo y una conexión profunda con la empresa; los empleados sin identificación en esencia aportan solamente “horario”: -dan tiempo pero no energía o atención en el trabajo. Se ha notado actualmente que aquellas empresas cuyos empleados tenían niveles más altos de satisfacción en el trabajo son más productivas, tienen utilidades mayores, menos rotación y accidentes. La identificación es una preocupación real para la mayoría de organizaciones debido a que son pocos los empleados que tienen mucha identificación con el trabajo. La identificación cuenta con seguidores en muchas organizaciones de negocios y empresas consultoras en administración. Sin embargo, debido a que el concepto es relativamente

nuevo, se tiene mucho por aprender acerca de si el involucramiento se relaciona con otros conceptos como la satisfacción en el trabajo, el comportamiento organizacional, el involucramiento en el trabajo o la motivación intrínseca para hacer bien el trabajo propio. El involucramiento puede ser suficientemente amplio como para encontrarse en la intersección de estas variables. En otras palabras, el involucramiento sería lo que dichas actitudes tienen en común. (Robbins et al., 2009).

2.1.2.4 Actitudes y Congruencia

(Robbins et al., 2005) La investigación ha concluido, que por lo general, las personas buscan congruencia entre las actitudes y entre las actitudes y el comportamiento. Esto significa que los individuos tratan de conciliar diferentes actitudes y alinear las actitudes y comportamiento de tal forma que parezcan racionales y congruentes. Cuando hay una incongruencia, los individuos tomarán medidas para volverla congruente, ya sea modificando actitudes o el comportamiento o desarrollando una racionalización para la incongruencia.

2.1.2.5 Involucramiento en el Trabajo

(Robbins et al., 2009) Aunque se ha estudiado mucho menos que la satisfacción en el trabajo, un concepto relacionado es el involucramiento en el trabajo. Este mide el grado en que una persona se identifica psicológicamente con el empleo y considera el nivel del desempeño percibido como beneficio para ella. Los empleados con un nivel alto de involucramiento en el trabajo se identifican con la clase de labor que realizan y realmente les importa. Un concepto que se relaciona de cerca con el anterior es el de otorgar facultad de decisión en forma psicológica, que consiste en la creencia de los empleados con el grado en que influyen en el ambiente de trabajo, competencia y significancia del puesto y la autonomía que perciben en el trabajo, hacerlos sentir que lo que hacen es importante y concederles discrecionalidad para que “hagan sus propias cosas”.

Los altos niveles de involucramiento en el trabajo y la facultad para la toma de decisiones en forma psicológica se relacionan de manera positiva con la responsabilidad social de la organización y el desempeño en el trabajo. Además, se ha descubierto que el involucramiento intenso en el trabajo se relaciona con menor ausentismo y tasas de renuncia.

2.1.2.6 Personalidad y la Relación con la Satisfacción en el Trabajo

(Robbins et al., 2005) Algunas personas son tranquilas y pasivas; otras son escandalosas y agresivas. Cuando se describe a las personas utilizando términos como: tranquilas, pasivas, llamativas, agresivas, ambiciosas, extrovertidas, leales, tensas o sociables, se está describiendo la personalidad. La personalidad de un individuo es la combinación peculiar de las características psicológicas que afectan la manera en que una persona reacciona e interactúa con los demás. La personalidad se describe comúnmente de acuerdo con los rasgos perceptibles que muestra una persona. Lo interesante es analizar la personalidad porque, al igual que las actitudes, afecta también el cómo y el por qué las personas se comportan como lo hacen.

2.1.3 La Calidad del Entorno Laboral

(Werther y Davis, 1997) indican que tanto los dirigentes de la compañía como los profesionales de la administración de recursos humanos se unen en la necesidad de crear en la organización un clima en el que verdaderamente se trate a las personas como expertos responsables en los puestos.

Cuando se confía una tarea determinada a un ser humano, ocurre un notable fenómeno psicológico: los individuos mezquinos y apocados suelen encontrar una respuesta similar en quienes los rodean. Los individuos grandes, generosos, con metas elevadas, suelen llevar a la altura a quienes conducen.

El departamento de recursos humanos ejerce tanto efectos directos como indirectos en los niveles de motivación y satisfacción del empleado. Este

departamento establece contacto directo con los empleados y los supervisores mediante la orientación, la capacitación, el desarrollo, la planeación de la carrera profesional y la asesoría que se le brinde al empleado. Al mismo tiempo, estas actividades pueden ayudar a que el supervisor obtenga mayor éxito en la tarea de motivar al personal.

Cuando los dirigentes de una organización descubren que los integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan esa contribución, lo más probable es que se obtengan mejores decisiones, más alta productividad y calidad muy superior del entorno laboral.

Un punto de interés fundamental es determinar si la satisfacción laboral conduce a mejor desempeño, o si por el contrario es el mejor desempeño lo que conduce a mejores niveles de satisfacción. La razón que hace difícil determinar cuál de estos dos factores se origina primero radica en que la relación entre el desempeño y la satisfacción es de naturaleza circular. La posibilidad de elevar el nivel de satisfacción depende de que las compensaciones y los estímulos se ajusten a las expectativas. Si un desempeño mejor conduce a compensación y estímulos más altos, y si en la opinión de los empleados la compensación y los estímulos son justos y racionales, subirá el nivel de satisfacción. Por otra parte, una política inadecuada de estímulos puede conducir a insatisfacción. En cualquiera de los dos casos, la satisfacción se convierte en retroalimentación que afecta la imagen propia y la motivación de continuar desempeñándose mejor. La relación total entre desempeño y satisfacción es un sistema continuo circular, que hace difícil evaluar el efecto de un elemento sobre otro.

2.1.4 Calidad de vida en el trabajo

Un concepto que tiene muchas consecuencias para la perspectiva del empleado es el llamado **calidad de vida en el trabajo (CVT)** Mondy y Noe (1997). CVT es el grado hasta el cual los miembros de una organización de trabajo pueden satisfacer las necesidades personales más importantes mediante las experiencias

en la organización. Los programas de CVT abarcan muchas estrategias, inclusive el rediseño del puesto, los grupos autónomos de trabajo y la participación del trabajador en la toma de decisiones. Una hipótesis básica es que dichos programas incrementarán la satisfacción con el puesto y la motivación del trabajador, lo que a la vez llevará a una mayor productividad.

Cualquier compañía que desee desarrollar un programa de CVT debe determinar primero las metas que desea alcanzar con el programa. Por tanto, es difícil citar una lista de actividades apropiadas. Las metas y las acciones que se emprendan son responsabilidad conjunta de la gerencia, el sindicato y otros miembros de la organización.

Sin embargo, puede ser útil partir de ciertas directrices cuando se inician los esfuerzos de CVT. Por lo regular, los esfuerzos de mejoramiento gerencial de la CVT demandan lo siguiente.

- a.** La comprensión de que no son programas de corto plazo de reparación rápida, que han de emprender a la ligera.
- b.** Organización para forjar nuevas definiciones de “la forma en que se trabaja en esta organización” cuando se inician los esfuerzos de CVT.
- c.** Disposición para participar de las personas en todos los niveles de la organización.
- d.** Compromiso de los líderes de la organización que va más allá de la retórica de endoso y apoyo y que se debe demostrar diariamente.
- e.** Organizaciones que comuniquen e integren las metas estratégicas en las operaciones cotidianas del negocio.
- f.** Nuevos enfoques y procesos en la mayor parte de las organizaciones. (Estos procesos nunca son estáticos y exigen una atención y respuesta constante a su evolución a medida que corren).

Parte de la calidad de vida en el trabajo es que los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de la propia actuación.

2.1.5 Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos

Robbins, 2009 indica que las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo.

2.1.6 Higiene Laboral

(Chiavenato, 2008) La higiene laboral se refiere a las condiciones ambientales del trabajo que garantizan la salud física y mental y las condiciones de salud y bienestar de las persona. Desde el punto de vista de la salud física, el centro de trabajo constituye el campo de acción de la higiene laboral y busca evitar la exposición del organismo humano a agentes externos como el ruido, el aire, la temperatura, la humedad, la iluminación y los equipos de trabajo. Así, un entorno laboral saludable debe poseer condiciones ambientales físicas que actúen en forma positiva en todos los órganos de los sentidos humanos: la vista, el oído, el

tacto, el olfato y el gusto. Desde el punto de vista de la salud mental, el entorno laboral debe tener condiciones psicológicas y sociológicas saludables, que influyan en forma positiva en el comportamiento de las personas y que eviten repercusiones emocionales como el estrés.

Los principales puntos del programa de higiene laboral son:

a. Entorno físico del trabajo, que incluye:

- Iluminación: la cantidad de luz adecuada para cada tipo de actividad.
- Ventilación: la eliminación de gases, humos y lores desagradables, así como la separación de posibles exhalaciones o la utilización de máscaras.
- Temperatura: dentro de niveles adecuados.
- Ruidos: la eliminación de ruidos o la utilización de protectores auriculares.
- Comodidad: un entorno agradable, relajado y amigable.

b. Entorno psicológico del trabajo, que incluye:

- Relaciones humanas agradables.
- Tipo de actividad agradable y motivadora.
- Estilo de administración democrático y participativo.
- Eliminación de posibles fuentes de estrés.
- Entrega personal y emocional.

c. Aplicación de principios ergonómicos que incluye:

- Máquinas y equipos adecuados para las características humanas.
- Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas.
- Herramientas que reducen la necesidad de esfuerzo físico humano.

Un entorno laboral agradable facilita las relaciones interpersonales y mejora la productividad y también disminuye los accidentes, las enfermedades, el ausentismo y la rotación de personas. Las empresas exitosas tienen una verdadera obsesión por procurar que el entorno del centro de trabajo sea agradable para satisfacción del colaborador.

2.1.7 Remuneración

Chiavenato, 2008 indica que nadie trabaja gratis, como asociado de la organización, cada trabajador tiene interés en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente. A las organizaciones les interesa invertir en recompensas para las personas, siempre y cuando aporten para alcanzar los objetivos. De aquí se deriva el concepto de remuneración total. La remuneración total de un trabajador tiene tres componentes principales.

- Remuneración básica: salario mensual o salario por hora.
- Incentivos salariales: bonos, participación en los resultados, etc.
- Prestaciones: seguro de vida, seguro de salud, comida subsidiada, etc.

En la mayoría de las organizaciones, el principal componente de la remuneración total es la remuneración básica, la paga fija que el trabajador recibe de manera regular en forma de sueldo mensual o de salario por hora. Los incentivos salariales son el segundo componente de la remuneración total, programas diseñados para recompensar a los trabajadores que tienen buen desempeño. Los incentivos se pagan de diversas formas, por medio de bonos y participación en los resultados, como recompensas por los resultados. Las prestaciones son el tercer componente de la remuneración total y, casi siempre, se llaman remuneración indirecta. Las prestaciones se otorgan por medio de distintos programas como descanso semanal remunerado, días feriados, gratificaciones, hora extra, aguinaldo, etc.

El sistema de remuneración se debe diseñar de modo que cumpla con varios objetivos:

- Atraer talentos a la organización y retenerlos.
- Motivar y conseguir la participación y el compromiso del personal.
- Aumentar la productividad y la calidad del trabajo.
- Controlar los costos laborales.
- Brindar un trato justo y equitativo a las personas.
- Cumplir con las leyes laborales.
- Ayudar a la consecución de los objetivos organizacionales.
- Brindar un ambiente amigable que impulse el trabajo satisfactorio.

2.1.8 El Efecto que tienen los Empleados Insatisfechos y Satisfechos en el Lugar de Trabajo

(Robbins et al., 2009) indica que cuando a los empleados les gusta el trabajo que realizan hay consecuencias, y también cuando les disgusta. Una estructura teórica acerca de los comportamientos de –salida-voz-lealtad-negligencia- es útil para comprender las consecuencias de la insatisfacción.

- a. Salida:** comportamiento dirigido hacia salir de la organización, en busca de un puesto nuevo o por renuncia.
- b. Voz:** tratar en forma activa y constructiva de mejorar las condiciones, inclusive con sugerencias de mejora, análisis de los problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.

- c. **Lealtad:** espera pasiva pero optimista de que las condiciones mejoren, inclusive hablando por la organización ante críticas del exterior y con la confianza de que la administración está “haciendo las cosas correctas”.
- d. **Negligencia:** permitir pasivamente que las condiciones empeoren, inclusive con ausentismo o impuntualidad crónicos, poco esfuerzo y mayor tasa de errores.

Los comportamientos de salida y negligencia agrupan las variables de desempeño –productividad, ausentismo y rotación. Sin embargo, este modelo incluye en la respuesta de los empleados los comportamientos de voz y lealtad, considerados como comportamientos constructivos que permiten que los individuos toleren situaciones desagradables o reanimen las condiciones de trabajo satisfactorias.

Esto ayuda a entender situaciones como las que en ocasiones ocurren entre los trabajadores sindicalizados, para quienes la baja satisfacción en el trabajo confluye con la baja rotación. Los miembros de los sindicatos expresan con frecuencia la insatisfacción a través de procedimientos de huelga o en las negociaciones de contratación formales. Estos mecanismos de voz permiten que los trabajadores continúen en los puestos al tiempo que se convencen a sí mismos de que actúan para mejorar la situación.

Si bien esta estructura es útil para presentar las consecuencias posibles de la insatisfacción en el trabajo, resulta demasiado general. A continuación se estudian los resultados más específicos de la satisfacción e insatisfacción en el lugar de trabajo.

- a. **La satisfacción en el trabajo y el comportamiento organizacional socialmente responsable:** los empleados satisfechos parecen hablar en forma positiva de la organización, ayudan a otros y van más allá de las expectativas normales del puesto que ocupan. Además, quienes se encuentran satisfechos son más proclives a hacer algo más que sólo cumplir

con el deber, porque desean ser recíprocos en cuanto a experiencias positivas. En consistencia con esta concepción, las evidencias sugieren que la satisfacción en el trabajo, tiene una correlación moderada con el comportamiento organizacional socialmente responsable (COSR), de modo que las personas más satisfechas con el trabajo que realizan, son más proclives a involucrarse con este. Sin embargo, evidencias más recientes sugieren que la satisfacción influye con el COSR pero a través de la percepción de justicia, ya que se ha indicado que las percepciones de justicia explican la relación, al menos en parte, con la satisfacción de los empleados. Básicamente, la satisfacción en el trabajo procede de la concepción de los resultados, tratamiento y procedimientos justos. Cuando se confía en el empleado, se está más dispuesto a adoptar, de manera voluntaria, comportamientos que vayan más allá de los requerimientos formales del trabajo.

- b. Es frecuente que los gerentes “no entiendan”:** dada la evidencia que se acaba de estudiar, no ha de sorprender que la satisfacción en el trabajo afecte el renglón de las utilidades; pero a pesar de esto, a muchos gerentes no les preocupa la satisfacción que tengan los empleados. Otros más sobreestiman el grado en que estos están satisfechos, por lo que piensan que no hay problema cuando en realidad si lo hay. En primer lugar los gerentes necesitan atender la satisfacción en el trabajo y luego medirla, en vez de suponer que todo va bien.

2.1.9 Importancia del Estudio de la Satisfacción en el Trabajo

(Davis y Newstrom, 1999) mencionan que la dirección necesita información sobre la satisfacción laboral de los empleados para poder tomar decisiones acertadas tanto en la prevención como en la resolución de los problemas de los empleados. Es importante dar a conocer los tipos de beneficios que la dirección puede obtener

de ello y las condiciones en las cuales es más probable que tenga éxito un estudio acerca de la satisfacción laboral.

- a. Beneficios de los estudios de satisfacción laboral:** si se les planea y ejecuta en forma adecuada, los estudios de satisfacción laboral producirán habitualmente varios importantes beneficios, tanto generales como específicos.
- b. Vigilancia de actitudes:** uno de los beneficios de los estudios sobre actitudes es que ofrecen a la dirección un indicio de los niveles generales de satisfacción en una compañía. Las encuestas también indican las áreas específicas de satisfacción o insatisfacción (como los servicios a los empleados) y los grupos particulares de empleados (como el departamento de comercialización o los trabajadores que se acercan al momento de retirarse). En otras palabras, una encuesta revela cómo se sienten los empleados en el trabajo, a qué partes de éste se refieren esos sentimientos, qué departamentos se ven particularmente afectados y las sensaciones de quiénes están implicados.
- c. Beneficios adicionales:** Las encuestas ofrecen también muchos otros beneficios. El flujo de la comunicación en todas direcciones mejora gracias a la participación del personal en la planeación de la encuesta, la aplicación y la discusión de resultados. Las encuestas pueden servir como válvula de seguridad, o de escape emocional, para que los individuos externen lo que piensan y puedan después sentirse mejor consigo mismos. Por medio de ellas es posible identificar necesidades de capacitación, ya que los empleados pueden manifestar opiniones sobre el desempeño de los supervisores en ciertas partes de la labor que realizan, como en lo referente a la delegación de trabajo y la impartición de instrucciones adecuadas.

2.1.10 Modificación de las Actitudes de los Empleados

(Davis y Newstrom, 1999) Inducir cambios de actitudes no siempre es fácil, pero los beneficios potenciales bien pueden justificar intentarlo. Si la dirección desea modificar las actitudes de los empleados en un sentido más favorable, dispone de muchas rutas para hacerlo, estas pueden ser:

- a. Manipular el sistema de retribuciones para vincularlo más estrechamente con el desempeño individual o grupal.
- b. Establecer metas difíciles a los empleados para que aquellos con impulsos de logros puedan experimentar la oportunidad de satisfacciones gracias al cumplimiento de éstas.
- c. Defina claras expectativas de roles para que los empleados a quienes inquieta la ambigüedad, puedan liberarse de esa preocupación.
- d. Abstenerse de criticar las actitudes de los empleados. Usar en cambio las habilidades de escucha activa, porque una actitud que no se ve forzada a defenderse es más receptiva al cambio.
- e. Ofrecer frecuente retroalimentación para satisfacer la necesidad de información sobre niveles de desempeño.
- f. Dar muestras de atención y consideración interesándose en las opiniones de los empleados.
- g. Dar oportunidades a los empleados para participar en la toma de decisiones.
- h. Mostrar aprecio por el esfuerzo y las conductas de pertenencia adecuados.

Existe muchas otras ideas que ofrecen claves sobre el cambio de actitudes. A veces priva mala información, de modo que el solo hecho de proporcionar nuevos datos resulta útil. También puede ser revelador que los compañeros de trabajo de

un empleado, compartan las actitudes de este; esta táctica crea una presión implícita de los iguales para la adaptación. Incluso una simple serie de reuniones para discusiones grupales puede ser útil como foro para permitir a los empleados la expresión de emociones a fin de que sea posible examinar los medios para modificar una situación. Finalmente, sería ingenuo suponer que el asunto se limita al hecho que las actitudes influyan en el comportamiento, porque lo cierto es que existe una relación recíproca entre estos elementos, en tal forma que también el comportamiento influye en las actitudes. Así pues, en ocasiones es aconsejable lograr primeramente que los empleados cambien de comportamiento y permitir que el cambio a la actitud deseada ocurra después.

2.2 Atención al Usuario

2.2.1 Definición

(Definición ABC, 2007) definen la atención al usuario como aquella asistencia que prestan las empresas de servicios o que comercializan productos, entre otras, a los clientes o usuarios, en caso que estos necesiten manifestar reclamos, sugerencias, plantear inquietudes sobre el producto o servicio en cuestión, solicitar información adicional, solicitar servicio técnico, entre las principales opciones y alternativas que ofrece el sector al que se dedique la empresa.

Sin lugar a dudas, el éxito de una empresa dependerá fundamentalmente que aquellas demandas de los usuarios, en el caso de las universidades, sean resueltas satisfactoriamente, porque estos son los protagonistas fundamentales, el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.

Si por el contrario, cualquier empresa no satisface todas aquellas necesidades o demandas que les plantean los usuarios, el futuro de ésta, será muy pero muy corto. Entonces, todos los esfuerzos deberán estar destinados al usuario, hacia la satisfacción de éste, por pequeña que sea, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa, porque de nada sirve que el producto sea de

excelente calidad, o que tenga un precio competitivo o que esté muy bien presentado sino existen compradores.

Entre las principales causas de insatisfacción de un usuario se cuentan las siguientes: atención poco profesional, haber sido tratado como un objeto, un mero número y no como una persona, la ayuda no se llevó a cabo de buena manera la primera vez, no se resolvió la inquietud, el usuario fue tratado mal; lo cual genera desconfianza.

Por estos días la Atención al Usuario es una cuestión y un área recurrente en las empresas, especialmente en aquellas compañías de gran envergadura, como son las tarjetas de crédito, o bien en aquellas empresas que ofrecen un servicio, tal como la televisión por cable, telefonía móvil, entre otras, en tanto, es frecuente que ante alguna contingencia en la atención sea necesario comunicarse con esta área para procurar soluciones. Y de la respuesta, satisfactoria o no, que se obtenga, es que el usuario se formará la imagen de la compañía o empresa, más allá de si el producto o servicio es bueno, sirve, es útil o de interés del cliente o usuario (Definición de Atención al Cliente/Usuario, 2013).

(Soporte Outsourcing, 2010) da a conocer que el mayor porcentaje de pérdida de usuarios en las empresas es por haberse sentido despreciados por alguien del personal, bien por una mala atención o por indiferencia. Sólo es necesario causar una vez esta sensación para que el usuario se aleje para siempre; un usuario perdonará un error si se le atiende correctamente y se soluciona de forma eficaz.

Es muy necesario, por tanto, disponer de personal adecuado para atender a los usuarios ya que esto garantizará satisfacción y aumentará la confianza hacia la empresa.

Es preciso recordar que un usuario que se va satisfecho volverá, pero uno descontento hará que diez clientes potenciales no lo lleguen a conocer.

2.2.2 Tipos de Comunicación en la Atención al Usuario

(Soporte Outsourcing, 2010) Es necesario utilizar tres tipos de comunicación y tener en cuenta diversas puntualizaciones en cada una:

a. Comunicación Verbal: es la que se expresa por la voz. Se debe tener en cuenta:

- Saludar al usuario con calidez para que se sienta bienvenido, no un extraño.
- Cuidar las frases utilizadas. Por ejemplo, decir “haremos lo que podamos” no transmite compromiso, el usuario se siente inseguro. Se puede sustituir por “procedemos a resolver su petición”.
- Ser precisos y no omitir información. Si un usuario cree que le ocultan algo, no confiará en la empresa. Por ejemplo, no sirve de nada que el producto o servicio parezca barato si cuando el usuario reciba la factura ve gastos adicionales de los que no se le habían informado (por ejemplo, transporte). Un usuario que se sienta engañado jamás volverá. Tampoco se debe adornar la información porque es posible confundirlo.
- Pensar antes de hablar, así se atenderá mejor al usuario.
- Tener buen estado de ánimo ya que, aunque pueda parecer que no, la voz lo transmite. Hay que atender al usuario con una sonrisa en la cara.

b. Comunicación no verbal: es la expresión corporal y valerse de una sonrisa, la postura, la vestimenta y los gestos para transmitir confianza y profesionalidad al usuario.

c. Comunicación escrita: se aplicarán los puntos a tener en cuenta en la comunicación oral añadiendo la necesidad de poner especial atención a la gramática, ya que una frase escrita incorrectamente puede malinterpretarse, y una falta de ortografía dará una mala sensación al usuario.

2.2.2.1 Canales de Atención al Usuario

(Soporte Outsourcing, 2010) Hay tres canales:

a. Atención Telefónica: no se debe caer en el error de no tratar bien al interlocutor porque no esté físicamente allí; de hecho, es necesario esforzarse más para transmitir empatía dado que no es posible valerse de la expresión corporal. Se debe tener en cuenta

- Mantener un tono de voz agradable.
- Saludar correctamente al interlocutor.
- Dar el nombre de la empresa y presentarse a sí mismo.
- Ofrecerle ayuda.
- Dirigirse a él de “usted”, salvo que sea el usuario quien diga lo contrario.
- Despedida cordial agradeciéndole la llamada, el cliente o usuario es lo más importante de una empresa.
- Siempre escuchar al interlocutor con atención y comprender las necesidades que tenga.

Actos que no es Conveniente Realizar en la comunicación:

- Nunca se discute con un interlocutor, las personas son seres racionales y es posible debatir civilizadamente.
- Nunca se sube el tono de voz, el interlocutor hará igual y se creará tensión.
- Nunca se le dirá al interlocutor lo que tiene que hacer solo se le sugiere.
- Evitar palabras que provoquen una reacción negativa, como queja, problema, etc.
- No dar por supuesto lo que el interlocutor sabe o no sabe; el trabajador conoce como funciona la empresa o producto pero él no tiene por qué.

- Si se tiene que pasar al interlocutor con otra persona, nunca se debe dar la impresión de que la intención es “quitárnoslo de encima”, sino que realmente esa otra persona resolverá el problema. De igual forma, si esa persona estuviera ocupada, no darle excusas concretas, simplemente indicar que se encuentra ocupada y pedirle los datos de contacto para que pueda devolverle la llamada; o bien, sugerirle que le llame en un tiempo determinado pero sólo si se está seguro que se le podrá atender entonces.
- Nunca distraerse con otras actividades o personas mientras se habla con el interlocutor. Se pierde mucha información y matices que podrían ser útiles y él notará que no se le presta atención.
- Nunca prometer algo que no se esté seguro de poder cumplir.

b. Atención física: es necesario aplicar las acciones descritas en la comunicación oral y en la expresión corporal. Los gestos importarán tanto o más que las palabras, y además hay que tener en cuenta:

- Ser cortés: el cliente debe sentirse importante y bienvenido.
- Confianza: hay que contestar claramente a las preguntas y sin rodeos; si pierde la confianza en la empresa, no volverá.
- Atención personal y eficiente: el usuario es lo más importante y eso se le transmite cuando, quien le atiende, se pone a la disposición de éste. Si además consigue lo que busca rápidamente, quedará totalmente satisfecho.
- Personal bien informado: debe transmitir seguridad.
- Personal sonriente y simpático: nunca se debe ser frío con el usuario.

c. Atención Ofimática: Web, fax, formularios web, etc.

2.3 Servicio al Usuario

2.3.1 Definición

(Robbins et al., 2009) menciona que el estado emocional de un trabajador influye en el servicio al usuario, lo que a la vez se refleja en los niveles de negocios repetidos y de satisfacción al consumidor. Proporcionar servicio de calidad al usuario plantea demandas a los trabajadores porque con frecuencia los pone en un estado de disonancia emocional. Con el tiempo, ese estado lleva al agotamiento, disminuye el desempeño en el trabajo y reduce la satisfacción en éste.

Además, las emociones de los empleados también se transfieren al usuario. Hay estudios que indican un efecto de coincidencia entre las emociones del trabajador y las del usuario, efecto que los profesionales del comportamiento organizacional denominan contagio emocional, que consiste en “tomar” las emociones de otros. ¿Cómo funciona el contagio emocional? La explicación principal es que cuando alguien experimenta emociones positivas y ríe y sonríe, el interlocutor comienza a copiar el comportamiento de esa persona. Por ello, cuando los empleados expresan emociones positivas, los usuarios tienden a responder del mismo modo. El contagio emocional es importante porque cuando los usuarios copian los estados de ánimo o emociones positivas de los empleados, compran más. ¿Y qué pasa con las emociones y estados de ánimo negativos? ¿También son contagiosos? Absolutamente sí, cuando un empleado se siente tratado injustamente por un usuario, le resulta difícil manifestar las emociones positivas que la organización espera de él.

2.3.2 Componentes de la Calidad Basados en el Servicio

(Lovelock, 1997) explica que debido a la naturaleza intangible y de múltiples facetas de muchos servicios, puede resultar más difícil evaluar la calidad de un

servicio que la calidad de un bien. Debido a que los usuarios a menudo se involucran en la producción del servicio –en particular en los servicios de procesamiento de personas-, es necesario trazar una distinción entre el proceso del servicio y el resultado real del servicio. Algunos sugieren que la calidad percibida de un servicio será el resultado de un proceso de evaluación, en el cual los usuarios comparan las percepciones de la prestación el servicio y el resultado con lo que ellos esperaban.

Las investigaciones más extensas sobre la calidad del servicio están poderosamente orientadas al usuario. Basándose en las investigaciones del enfoque de grupo, se pudieron identificar diez criterios que utilizan los consumidores en la evaluación de la calidad del servicio. En otras investigaciones posteriores, encontraron un elevado grado de correlación entre algunas de estas variables, de manera que las consolidaron en cinco vastas dimensiones.

- a. Tangibles (aparición de los elementos físicos)
- b. Confiabilidad (un desempeño confiable y preciso)
- c. Actitud responsiva (prontitud y espíritu servicial)
- d. Garantía (competencia, cortesía, credibilidad y seguridad)
- e. Empatía (acceso fácil, buenas comunicaciones y comprensión del usuario)

2.3.3 La Brecha en la Calidad del Servicio

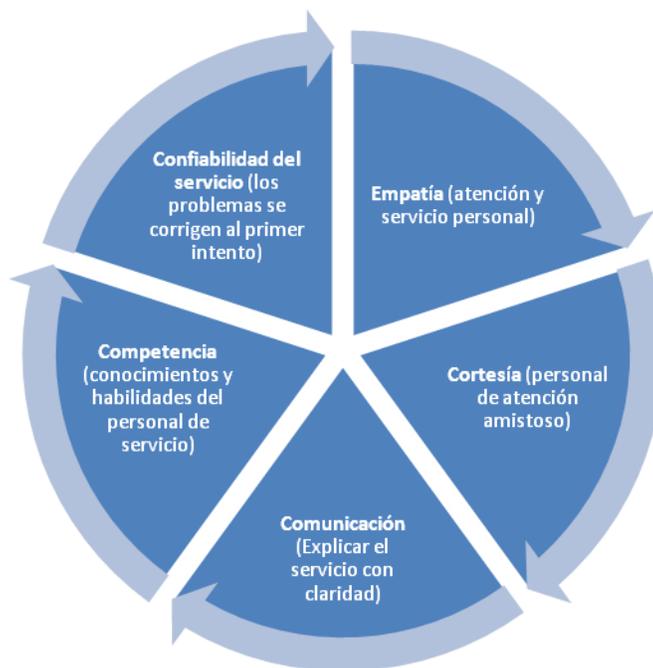
Lovelock (1997) Los usuarios juzgan la calidad del servicio en relación con lo que quieren. Consideran la calidad del servicio de una empresa, comparando las percepciones de las experiencias del servicio con las expectativas de lo que debería ser el desempeño del servicio. Una brecha en la calidad del servicio es el resultado de que las percepciones del servicio no están a la altura de las expectativas. La definición de la calidad en esta forma es más parcial que el

concepto tradicional de la satisfacción. También es más compatible con los principios de la calidad y demuestra un elevado nivel de confiabilidad.

2.3.4 Servicio de Calidad

Lovelock, (1997) indica que la calidad del servicio es un concepto complejo y multidimensional, y se compone de varias dimensiones únicas, basadas en diferentes experiencias con los empleados de servicio y en diferentes características. Estas dimensiones implican tanto el proceso de producir el servicio como el resultado

Ilustración No. 1



Fuente: Lovelock (1997) Pag. 472

La prestación de un servicio de elevada calidad está estrechamente vinculada con los aspectos de utilidades, ahorros de costos y participación de mercado. Las compañías están buscando nuevas formas de medir la calidad, que incluyan las percepciones y las expectativas de los usuarios (Lovelock, 1997).

2.3.4.1 Las Actividades del Servicio al Cliente

Entre estas actividades de servicio al usuario Peel, 1993 dice que hay algunas que son típicas del propio servicio y otras que están directamente relacionadas con las actividades principales. Las actividades que son típicas cubren las áreas de:

- a. Logística y distribución física.
- b. Tratamiento de las reclamaciones.
- c. Servicio posventa o verificación del servicio.

Todas estas actividades se pueden englobar en una sucesión de etapas del servicio al usuario:

- a. **El servicio al usuario y la calidad:** la palabra “calidad” se une a veces con el servicio al usuario. Claramente es una conexión válida, ya que la calidad es esencial para la satisfacción del usuario. Sin embargo, la calidad es tan importante dentro de la actividad principal (o servicio) como en las actividades secundarias de servicio al usuario. Por tal razón, no parece que la calidad tenga que estar relacionada especialmente con el servicio al usuario, o ser sinónimo del mismo.
- b. **El servicio personalizado:** la frase “servicio personalizado” suele utilizarse habitualmente dando un suspiro y en tono de nostalgia. Pero puede existir un servicio al usuario que sea satisfactorio y a la vez totalmente impersonal.

2.3.4.2 Cara a Cara: ¿Por qué Funciona?

(Peel, 1993) El contacto directo con las personas es el alma del servicio al usuario. Ya sea comprando o vendiendo, a la gente le gusta tratar con gente. Cualquiera que sea el negocio y sea cual sea la empresa, en último término serán las relaciones persona-persona entre el suministrador y el usuario las que los llevarán a efecto o los desharán. Los catálogos, cartas, teléfonos y otros medios de

comunicación pueden servir de ayuda, pero al final, las partes necesitarán tratar cara a cara.

El contacto cara a cara es el mejor medio de intercambiar información, de sopesar a la otra parte, de negociar, de resolver los problemas y de establecer relaciones duraderas.

Si el contacto cara a cara no funciona, incluso el mejor de los productos o servicios tienen muy pocas probabilidades de obtener la satisfacción del usuario, pero cuando los contactos cara a cara son buenos, incluso un producto que sea mediocre, puede ser sumamente apreciado.

El mejoramiento real y duradero del servicio al usuario en el contacto personal no se puede conseguir aisladamente, y cualquier intento que se haga tan solo en este campo, no será más que un parcheo de los síntomas. Solamente se puede conseguir el éxito conociendo las necesidades de los usuarios, examinando las actuaciones habituales y analizando todos los factores que influyen en esas actuaciones, esto es, la estructura empresarial, los métodos, instalaciones, equipos, y las comunicaciones de todo tipo. Si únicamente se intenta mejorar las técnicas de trato cara a cara, tan sólo se producirán cambios de corta duración, mientras que las mejoras afianzadas y duraderas sólo se producen al asegurarse que cada uno de los factores que integren el servicio al usuario sirve de apoyo y de refuerzo al trabajo del personal que está en contacto directo con el usuario, para lo cual hay que estar orientados hacia el éste.

2.3.4.3 Fallos de la Dirección

(Peel, 1993) Los factores derivados de los fallos de gestión y que originan un mal servicio cara a cara, son:

- a. Si el personal está descontento, lo manifiesta consciente e inconscientemente, transmitiendo esa sensación al usuario:** en una empresa que tenga trabajadores poco motivados, será muy difícil que se

pueda ofrecer un buen servicio al usuario. Desde luego, será probablemente en esta área, en donde primero se reflejen los síntomas del descontento. La calidad del trato directo con el usuario está íntimamente relacionada con la buena disposición que ostente todo el conjunto de la empresa. El intento de mejorar el servicio cara a cara al usuario, sin haber resuelto antes los problemas internos, es tan sólo una acción superficial.

- b. Mala selección del personal:** para el contacto directo con el usuario se requieren unas aptitudes tan específicas como para cualquier otro tipo de trabajo, pero más difíciles de encontrarlas que en otros casos. Y sin embargo, en la selección del personal y en los métodos que se siguen al escoger personas para estos tipos de trabajos, se olvida con frecuencia ese dato. En la actualidad, los puestos de recepcionistas, dependientes de mostrador etc., suelen estar cualificados como puestos de categorías bajas y se nutren con personas nuevas en la empresa, a veces con baja graduación escolar y sin experiencia. Sin embargo, el objetivo es contar con un servicio al usuario de buena calidad, se deduce que se debe prestar el máximo cuidado en el proceso de selección y reclutamiento del personal. Se debe analizar por completo el criterio para hacer la selección y asegurarse que también se contemplan el interés y la aptitud para el trato con el usuario. Asimismo, se deben estudiar también los métodos de selección que se utilicen, estando seguros que sean científicos y utilizando todas las técnicas de evaluación que sean posibles para poder enjuiciar y, preferiblemente, medir los aspectos de la personalidad relacionados con la capacidad para la prestación de servicio. Si la selección es delegada en manos de un desconocedor de las técnicas de selección y sin darle ninguna ayuda especializada, no sería sorprendente que se seleccione a personas inadecuadas y que se produzcan fallos en los servicios cara a cara con el usuario.

- c. Falta de formación:** dados los problemas que se generan en la fase de reclutamiento y selección, resulta absolutamente fundamental dar una formación al personal que tiene que estar en contacto directo con el usuario. Desgraciadamente, incluso las empresas más responsables, frecuentemente contratan empleados en puestos que exigen un amplio trato con usuario sin proporcionarles una formación sobre los conocimientos necesarios para el desarrollo de esa faceta. La formación metódica en estos aspectos es tan necesaria como en cualquier otro tipo de conocimientos: se debe dar formación inicial antes de asignar las tareas, estímulos educativos y actualización de los conocimientos durante el período contratado, formación de adaptación, si es necesaria y formación más amplia.
- d. Ausencia de una estructura profesional:** a no ser que exista una posibilidad razonable que ocupando los puestos de servicio cara a cara al usuario se puedan conseguir ascensos progresivos, el personal cualificado no quiere ocuparlos. Si los directivos se seleccionan entre gente de fuera y quizás entre personas con títulos académicos, no es probable que los dependientes tengan grandes aspiraciones. Por el contrario, las empresas que utilizan los puestos de trato directo con el usuario como la base inicial para el ascenso progresivo del personal, tienen ya mucho hecho para asegurarse que el servicio cara a cara con el usuario sea eficaz.
- e. Mala supervisión:** los puestos de encargados y jefes de los departamentos que exijan un amplio trato cara a cara con el usuario no debieran ocuparse por personas que no posean los conocimientos, experiencia y voluntad necesarios para guiar y apoyar al personal a cargo en los problemas que dicho trato conlleva.

2.3.5 El Costo de un Mal Servicio al Usuario

Se ha intentado valorar numéricamente el costo de no prestar un buen servicio al usuario.

Entre los costos directos provocados por esa situación, se incluyen el costo del tratamiento de las reclamaciones, el costo de los productos devueltos y de los reembolsos monetarios, el costo de las acciones legales, los costos derivados de la relación con las organizaciones de protección al consumidor, así como el costo de la política de relaciones públicas orientadas a corregir los errores. Pero los costos indirectos son probablemente bastante más elevados. Estos pueden proceder de las pérdidas de ventas o servicios prestados a los usuarios directamente afectados y a aquellos otros que también se hayan enterado de los fallos, y sobre todo, los costos de captación de nuevos usuarios que sustituyan a los que se han perdido.

Se ha dicho que el costo de captación de usuarios nuevos puede ser cinco veces mayor que el costo necesario para mantener a los ya existentes mediante la prestación de buenos servicios. Ese índice puede variar mucho según sean las circunstancias, pero en muchos casos incluso puede ser bastante más alto.

Quizá el mayor costo de todos sea posiblemente el costo de las oportunidades de expansión que se pierden. Este costo puede ser realmente infinito (Peel, 1993).

2.3.6 Verificación del Servicio

- a. Importancia de la verificación del servicio:** es un valor añadido al producto o servicio. El usuario necesita un respaldo tras la compra y la empresa, si dispone de un buen servicio postventa, posee una gran herramienta de fidelización. Por el contrario, un mal servicio postventa supone, inevitablemente, una pérdida segura de usuarios.

Un buen servicio postventa ha de ser capaz de orientar al usuario para usar el producto, así como de resolver las dudas que puedan surgirle o indicarle los trámites en caso de avería o incidencia.

- b. Incidencias:** un usuario aceptará que surja una incidencia si la empresa lo resuelve sin molestias para él.

El usuario debe sentir que el empleado que le atiende le comprende, comparte la preocupación de éste y que resolverá la situación, en otras palabras, el problema pasa a ser de la empresa.

- c. Consultas:** Hay que tener en cuenta que la empresa sí conoce bien el producto o servicio, por lo que una correcta transmisión de conocimientos al usuario ayudará, por un lado, a aumentar la satisfacción por la atención recibida y por otro, a reducir el número de incidencias por mal uso y haber entendido mal la información.

La empresa puede poner a disposición del usuario distintos medios para que transmita consultas (teléfono, e-mail, atención física, etc.), siempre que pueda atenderlos eficazmente (Peel, 1993).

2.3.7 Generalidades Sobre el Servicio al Usuario

El mejoramiento de la calidad del servicio y el mejoramiento de la productividad del servicio para Lovelock (1997) a menudo son las dos caras de la misma moneda y ofrecen un poderoso potencial para mejorar el valor, tanto para los usuarios como para la empresa. Un reto clave para cualquier negocio de servicio es proporcionar resultados satisfactorios para los usuarios, en formas que sean efectivas para la compañía, en relación con el costo. Si los consumidores están insatisfechos con la calidad de un servicio, no estarán dispuestos a pagar mucho por él –o incluso a comprarlo si todos los competidores ofrecen una calidad mejor-.

La noción de que los usuarios son los mejores jueces de la calidad de un proceso de servicio y de el resultado es relativamente nueva y reemplaza (o complementa) a otros conceptos de la calidad. Cuando se considera que el usuario es el mejor árbitro de la calidad, entonces los gerentes llegan a desempeñar un papel definitivo en la definición de las expectativas y en la medición de la satisfacción del usuario. Sin embargo, es necesario trabajar en estrecha colaboración con otras funciones administrativas en el diseño y la puesta en práctica del servicio.

El valor, la calidad y la productividad son de gran interés para la gerencia, puesto que se relacionan directamente con la supervivencia de una organización en el mercado competitivo. Las estrategias diseñadas para incrementar el valor dependen en gran parte del mejoramiento continuo en la calidad del servicio y de los mejoramientos en la productividad, que refuerzan la satisfacción del usuario en vez de contrarrestarla.

a. Principios Básicos del Servicio al Usuario

- Actitud de servicio.
- Satisfacción del usuario.
- Actitud positiva, dinámica y abierta, “todo problema tiene una solución”, si se sabe buscar.
- El buen servidor es quien, dentro de la empresa, se encuentra satisfecho, situación que lo estimula a servir con gusto a los usuarios; pedir buenos servicios a quien se siente esclavizado, frustrado, explotado y respira hostilidad contra la propia empresa, es pedir lo imposible. (Peel, 1993)

2.3.7.1 Empatía hacia el Usuario

Robbins, 2009 indica que la empatía es una destreza básica de la comunicación interpersonal, ella permite un entendimiento sólido entre dos personas, en consecuencia, la empatía es fundamental para comprender en profundidad el

mensaje del otro y así establecer un dialogo. Esta habilidad de inferir los pensamientos y sentimientos de otros, genera sentimientos de simpatía, comprensión y ternura.

Uno de los elementos clave que forma la inteligencia emocional, es la empatía, la cual pertenece al dominio interpersonal. La empatía es el rasgo característico de las relaciones interpersonales exitosas.

Pero, ¿a qué se refiere cuando se habla de empatía? La empatía no es otra cosa que “la habilidad para estar conscientes de reconocer, comprender y apreciar los sentimientos de los demás”. En otras palabras, el ser empáticos es el ser capaces de “leer” emocionalmente a las personas.

Es sin duda una habilidad que, empleada con acierto, facilita el desenvolvimiento y progreso de todo tipo de relación entre dos o más personas. Así como la autoconciencia emocional es un elemento importantísimo en la potenciación de las habilidades intrapersonales de la inteligencia emocional, la empatía viene a ser algo así como la conciencia social, pues a través de ella se pueden apreciar los sentimientos y necesidades de los demás, dando pie a la calidez emocional, el compromiso, el afecto y la sensibilidad.

Si por un lado, hay un déficit en ésta capacidad de autoconciencia emocional, esto puede llevar a ser vistos como analfabetos emocionales (ignorantes del reconocimiento de las propias emociones), una insuficiencia en la habilidad empática es el resultado de una sordera emocional, pues a partir de ello, no tardan en evidenciarse fallas en la capacidad para interpretar adecuadamente las necesidades de los demás, aquéllas que subyacen a los sentimientos expresos de las personas.

Por ello, la empatía es algo así como el radar social, el cual permite navegar con acierto en el propio mar de las relaciones. Sí no le prestamos atención, con seguridad se equivocará el rumbo y difícilmente se arribará a buen puerto.

2.3.7.2 Intereses y Necesidades del Usuario

Ponce (2009) dice que "Si se quiere o se necesita diferenciar a la institución de la competencia, se tiene que comenzar a descubrir las necesidades reales de un cliente" este concepto es muy útil en la actualidad, por lo importante de conocer lo que el usuario desea, le interesa y necesita.

El usuario es un factor muy importante en una institución, empresa y organización, ya que él puede determinar si ésta se mantiene en el juego empresarial o no, para ello se necesita conocer a los usuarios actuales y a los potenciales. Hay que mantener comunicación con ellos para poder tener bases en la implementación del servicio.

Según Juran (1996) con el fin de satisfacer las necesidades de los usuarios las instituciones eficientes deben:

- a.** Determinar quiénes son los usuarios.
- b.** Precisar cuáles son los factores de éxito que les permitan responder a las necesidades, requerimientos y expectativas de los usuarios.
- c.** Establecer procesos efectivos que les permitan generar servicios acordes con las necesidades, requerimientos y expectativas de los usuarios.
- d.** Enfocar los esfuerzos en mejorar procesos y desarrollar métodos y evaluarlos.
- e.** Se debe estar consciente que hay necesidades de orden mayor, o secundarias que el individuo tiene y que deben satisfacerse.

Juran, 1996 menciona los siguientes pasos para determinar las necesidades pero habla de manera global; hay que tener en cuenta varios factores como el mercado al que el servicio es prestado y esto infiere analizar el territorio sobre el cual se quiere y debe trabajar, la edad a la que se le va a ofrecer el servicio, género y, así

como estos, existen más factores que me pueden ayudar a encontrar dicha necesidad a satisfacer.

Tal vez la siguiente pregunta aquí sería ¿Qué beneficios genera el satisfacer al usuario? La respuesta se puede dividir en tres:

- a. El usuario satisfecho, vuelve a requerir el servicio, esto involucra lealtad y, en consecuencia, ofrece la posibilidad de obtener más estudiantes dentro de la institución.
- b. El usuario satisfecho comunica a otros la experiencia vivida y esto es nada más y menos que difusión gratuita.
- c. El usuario satisfecho deja de pensar en la competencia y esto hace que la empresa tenga un lugar en el mercado.

Las necesidades de los usuarios no son más que un factor clave para la determinación del objetivo de la institución. Para finalizar, un usuario no es solo una persona, es una oportunidad para el sector empresarial y aquel directivo que se apropie de estos conocimientos para entender la mecánica de las necesidades, no solo podrá llevar al éxito a la empresa, también será capaz de descubrir cómo funciona la demanda de servicio y, en base a esto, entenderá cómo funciona la competencia en los mercados. (Juran, 1996)

2.3.7.3 Lo indispensable para atender y/o servir al usuario

Smartup Marketing, 2013 comenta que en el mundo del servicio y atención se acostumbra a seguir un patrón ya establecido, y la experiencia ha enseñado que es efectivo, por eso se lleva a cabo; pero qué pasa cuando el emprendedor da un plus al usuario ¿qué satisfacción puede obtener el usuario y cual la universidad?

A groso modo, el personal recibe la satisfacción del usuario y la posibilidad de un retorno o recomendación. El usuario recibe gran satisfacción y una servicio que le dio un plus.

Para comprender mejor, es importante conocer las 5 cosas que el cliente no pide, pero se le debe dar.

- a. Información:** no es bueno dar por hecho que el usuario o prospecto conoce de pies a cabeza el servicio; es vital ser explicativo y tratar de ajustarse al lenguaje del prospecto. La información puede compartirse con trípticos, en el portal de internet, o un buen trato directo con el usuario (en persona o vía telefónica). No olvidar que el valor y la experiencia de la institución es digno de compartir y dará al usuario una razón para consumir.
- b. Atención y servicio:** estas palabras son mandamientos en la empresa pero pocas veces se cumplen con la calidez necesaria. Mostrar al usuario una buena carta del producto o servicio hará única a la empresa. Es importante que cuando un prospecto o un cliente se presenten, se le ponga toda la atención posible para escucharlo; al cliente le gusta saber que es importante, que se dedica tiempo para atenderlo y que es especial para la empresa. Lo que hay que grabar en la mente, es que la competencia puede ofrecer lo mismo pero la institución lo hará con más calidez.
- c. Orientación:** parte del seguimiento al cliente es la orientación que se le brinda o la ayuda para resolver un conflicto o necesidad. Es muy valioso para el prospecto que así como se le ofreció un producto o servicio y se le prometieron resultados; cuando se convierta en cliente aun cuente con esa misma orientación por parte la institución y del personal a cargo. No hay que olvidar que las llamadas de calidad, así como escuchar periódicamente la opinión que el usuario tiene respecto al servicio, es información valiosa para la empresa.
- d. Reconocimiento:** no es cosa simple recordar el nombre de todos los usuarios, pero una vez que se logre puede generar un gran beneficio.

Un cliente no debe repetir el nombre cada vez que entre al negocio o llame a la empresa; es tarea del equipo de trabajo y del líder, trabajar en la memoria para recordar a los clientes y los servicios o productos que ha adquirido, “un cliente satisfecho es mucho mejor negocio que estar buscando nuevos”.

2.3.8 Dimensiones Genéricas Utilizadas por los Usuarios para Evaluar el Servicio

Cuadro No. 1

Dimensión	Definición.
Credibilidad	Integridad, credibilidad y honestidad del proveedor del servicio.
Seguridad	Libre de peligros, riesgos o dudas.
Acceso	Accesibilidad y facilidad de contacto.
Comunicación	Escuchar a los usuarios y mantenerlos informados, empleando un lenguaje que puedan comprender.
Comprensión del usuario	Hacer un esfuerzo para conocer a los usuarios.
Tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales de comunicación.
Confiabilidad	La habilidad de desempeñar el servicio prometido en una forma confiable y precisa.
Actitud responsiva	Una buena disposición para ayudar a los usuarios y proporcionarles un servicio rápido.
Competencia	La posesión de las habilidades y el conocimiento requeridos para el desempeño del servicio.
Cortesía	Educación, respeto, consideración y actitud amistosa del personal que tiene contacto con el usuario (p. 464).

Lovelock, 1997

2.3.9 Usuario Actual del Centro Universitario de Occidente

Los estudiantes inscritos en el año 2014 fueron 13,847 entre nuevo ingreso y reingreso en ambos semestres, repartidos en las diferentes carreras que ofrece el Centro Universitario de Occidente, siendo estos:

Cuadro No. 2

Carreras	Primer ingreso	REINGRESO						Post grado	Total inscritos	
01	Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales, Abogacía y Notariado	403	2851	0	0	564	33	3448	0	3851
02	Economía	9	66	0	0	8	0	74	0	86
03	Contaduría Pública y Auditoría	250	1264	0	0	449	24	1737	0	1987
04	Administración de empresas	125	785	0	0	127	9	921	0	1045
05	Profesorado de enseñanza media en pedagogía y ciencias de la educación	0	0	0	0	1	0	1	0	1
08	Profesorado de enseñanza media en psicología	134	230	0	0	50	9	289	0	423
10	Trabajador social rural	95	267	0	0	6	13	286	0	381
19	Licenciatura en psicología	0	94	0	0	31	8	133	0	133
23	Médico y cirujano	340	2197	0	0	6	3	2206	0	2546
24	Cirujano dentista	52	92	0	0	0	0	92	0	144
30	Ingeniería agronómica en sistemas de producción agrícola	71	188	0	0	20	5	213	0	284
32	Licenciatura en trabajo social	0	75	0	0	1	10	86	0	86
33	Ingeniería civil	133	593	0	0	47	19	859	0	792
34	Ingeniería mecánica	36	182	0	0	11	20	195	0	231
35	Ingeniería Industrial	63	200	0	0	28	3	231	0	294
36	Ingeniería mecánica industrial	24	74	0	0	5	1	80	0	104

Carreras		Primer Ingreso	Reingreso						Post Grado	Total Inscritos
37	Profesorado de enseñanza media en pedagogía y técnico en formulación de proyectos educativos	0	81	0	0	0	0	81	0	81
38	Licenciatura en pedagogía con énfasis en administración y evaluación de proyectos educativos	0	116	0	0	23	0	139	0	139
39	Técnico en agrimensura	7	66	0	0	1	10	77	0	84
40	Ingeniería en administración de tierras	0	40	0	0	8	1	49	0	49
41	Arquitectura	71	454	0	0	8	2	454	0	535
46	Ingeniería en gestión ambiental local	18	63	0	0	2	0	65	0	53
55	Profesorado de enseñanza media en pedagogía con especialización en comunicación y lenguaje	227	263	0	0	0	0	263	0	490
TOTAL		2058	10241	0	0	1396	152	11789	0	13847

Fuente: Departamento de Registro y Estadística, Centro Universitario de Occidente.

Cada vez el usuario del Centro universitario de Occidente atraviesa por más dificultades, desde que decide iniciar una carrera universitaria en éste hasta ser ya un estudiante de dicho centro.

(Gómez, 2014) Pese a las opciones educativas que ofrece la Universidad de San Carlos de Guatemala en Quetzaltenango, la infraestructura y presupuesto son insuficientes para la única universidad estatal.

Cada año al Centro Universitario de Occidente (Cunoc) asisten miles de aspirantes a cursar una carrera, pero la selección deja a muchos fuera, quienes deben esperar el siguiente año o pagar un centro de estudios privado.

De acuerdo con el Sistema de Ubicación y Nivelación (SUN) del Cunoc, cada año se imprimen más de 49 mil boletas para las evaluaciones de admisión, sin embargo, los estudiantes reprueban, esto por diversas causas.

La razón del problema, con base en los datos de las pruebas que hace el Ministerio de Educación a los graduandos, es por los bajos indicadores de lectura y matemática; cuando los jóvenes no cumplen con los requerimientos de evaluación, pierden los exámenes.

Cada año ingresan unos 3 mil nuevos estudiantes al Cunoc, lo que incrementa la población estudiantil, y según las estadísticas, en el año 2,015 podría alcanzarse los 15,000 estudiantes.

A pesar de que aumenta el número de alumnos, el presupuesto es insuficiente para cubrir las necesidades mínimas, este año son Q49 millones, pero se hacen gestiones para lograr otros Q3 millones. En algunas ocasiones los estudiantes no aprovechan la educación estatal, el promedio de graduación es de 12 años después de cerrar el pensum.

Organizaciones, tanto indígenas como de mujeres manifiestan que a nivel de Centroamérica, Guatemala es el único que tiene solo una universidad estatal.

Además de una serie de problemas, son evidentes cuatro más, expresados por los mismos universitarios.

(Gómez, 2014) Los estudiantes evidencian que son cuatro los problemas que aquejan al Cunoc, siendo estos: la falta de espacio, la falta de equipo tecnológico para el uso en la docencia, la mala calidad en el ejercicio docente y pérdida de tiempo. Unido a ello, también opinan que se debe mejorar la preparación académica de las autoridades.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

“SATISFACCIÓN LABORAL Y SU EFECTO EN LA ATENCIÓN Y SERVICIO AL USUARIO”

3.1 Introducción

Para determinar la satisfacción laboral y el efecto en la atención y servicio al usuario en el Centro Universitario de Occidente, se realizaron dos procedimientos. El primero, se realizó con el Personal Administrativo del CUNOC, considerando los puestos que tienen relación directa con los usuarios (estudiantes).

Y, el segundo procedimiento, se llevó a cabo con los usuarios, con el fin de conocer la opinión de estos acerca del servicio que brinda el personal del CUNOC.

La investigación se realizó en el primer semestre del año dos mil catorce.

3.2 Personal administrativo del Centro Universitario de Occidente

De acuerdo al organigrama del Centro Universitario, se determinó que de la totalidad del personal (administrativo y operativo), treinta y ocho puestos brindan atención al estudiante en diferentes procesos (solicitud de constancias, inscripciones, pagos, etc.)

A los treinta y ocho responsables de cada puesto de trabajo, se les solicitó llenar un instrumento de satisfacción laboral, realizado en base a la escala de Likert; ya que por medio de la escala se pudo establecer la actitud de los trabajadores hacia elementos laborales; indicando si estaba totalmente de acuerdo, de acuerdo, indiferente, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con los enunciados planteados.

El instrumento se divide de la siguiente manera:

Cuadro No. 3

Sección	Objetivo Sección	No. Ítems	Enunciados
I Identificación e Involucramiento del Empleado	Determinar la actitud del empleado sobre aspectos que influyen en el involucramiento y sentimiento de pertenencia con la Institución	11	Reconocimiento, Comunicación, Apoyo, Opiniones Tomadas en cuenta, Acceso a Información, Evaluación del trabajo, medios de comunicación, Capacitaciones.
II Calidad del Entorno Laboral y Calidad de Vida en el Trabajo	Establecer los aspectos que integran la calidad de vida y entorno del trabajo	16	Sentido de Pertenencia, Habilidades, Relaciones Laborales, Ambiente Laboral, Funciones, responsabilidades, estabilidad.
III Higiene Laboral	Determinar los aspectos de seguridad y ergonomía del trabajo	6	Elementos físicos del Trabajo
IV Remuneración	Identificar los factores que se cumplen en la remuneración	5	Remuneración adecuada, beneficios adicionales
V Promociones y Ascenso	Evaluar las posibilidades de promociones y ascensos	5	Oportunidades y factores de ascenso
	Total ítems	43	

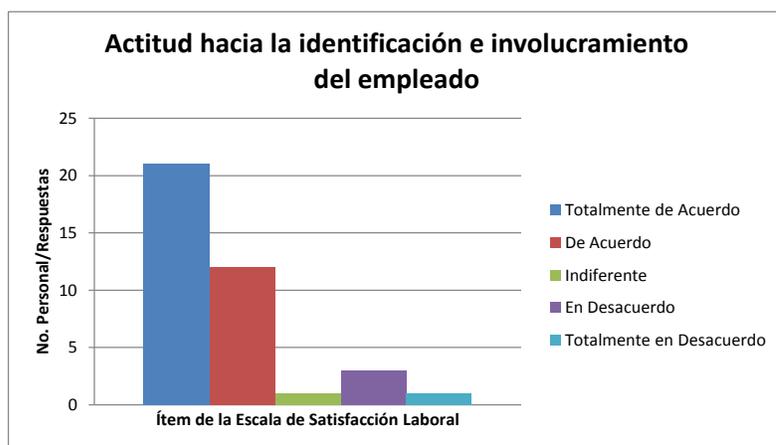
Los resultados de la aplicación del instrumento, conforman la presente sección.

3.2.1 Identificación e involucramiento del empleado

(López 2010) indica que actualmente se demanda un involucramiento personal del trabajador, una identificación corporativa que asimile el éxito personal a los buenos resultados de la empresa...que hace sentir al trabajador que el compromiso vital ya no es colectivo de los iguales sino con una empresa presentada como nueva comunidad.

El personal de una institución debe considerarse parte fundamental de la misma; para ello debe sentirse identificado con la organización y al identificarse se involucrará con cada una de las actividades que permitan el logro de los objetivos institucionales; sabiendo que el éxito de la institución es parte del éxito personal de cada integrante del personal.

Grafica No. 1



Fuente: Investigación de campo. 2014

La identificación e involucramiento del empleado, se promueven por medio de una serie de elementos que inciden en la actitud del personal y que apoyan el sentido de pertenencia organizacional.

Para el Centro Universitario de Occidente, se consideraron once elementos o factores que permiten que el personal se identifique con el Centro, siendo estos:

- El reconocimiento del jefe por el trabajo realizado**, es un factor que incide favorablemente en la identificación del personal; porque el trabajo es valorado, lo cual permite que el personal realice las actividades laborales de la mejor manera.
- Otro elemento es la **comunicación con superiores**, la comunicación permite una mejor realización de las actividades.
- En toda organización se presentan situaciones que deben ser resueltas para la continuidad normal de las actividades laborales, **la solución de conflictos** requiere la cooperación del personal y el apoyo del jefe.
- Otro aspecto, que promueve la identificación es que las **opiniones sean tomadas en cuenta por el líder**, porque el equipo de trabajo aporta ideas, soluciones y otros, sabiendo que serán considerados.
- La información en el trabajo** debe fluir vertical y horizontalmente, permitiendo la realización adecuada y oportuna de las actividades.
- La realización de un trabajo debe ser **evaluada por el líder**.
- Anteriormente, se indicó que la comunicación promueve una mejor realización de las actividades; asimismo lo son **los medios de comunicación** que se utilicen. El correcto uso, permitirá mantener informado y actualizado al personal de la institución.
- La opinión de los compañeros del equipo de trabajo** es importante al igual que la opinión individual; ambas, al ser tomadas en cuenta por el jefe, inciden favorablemente en el sentido de pertenencia, identificación e involucramiento del personal.
- Si las opiniones son tomadas en cuenta, existirá facilidad para expresarlas; porque no será reprendido sino se le motivará a la participación.

- Otro aspecto que promueve una actitud favorable hacia la identificación e involucramiento, es la **capacitación acerca de nuevas políticas o procedimientos**. Involucra al personal porque se le informa, se le toma en cuenta y se le da la importancia que merece.
- Todas las actividades laborales, están enfocadas al logro de **metas y objetivos organizacionales**; informar al personal sobre el logro de los mismos, es importante porque se le asigna valor al trabajo que realiza.

De los treinta y ocho puestos administrativos evaluados, veintiuno indicaron estar totalmente de acuerdo; mientras que doce manifestaron estar de acuerdo con cada uno de los ítems mencionados y, por consiguiente, tienen una actitud favorable hacia la identificación e involucramiento; lo cual promueve un mejor desarrollo de las actividades, porque no se busca cumplir con un objetivo particular sino con los objetivos organizacionales.

En el otro extremo de la actitud hacia la identificación e involucramiento, se tiene a un integrante del equipo, quien indicó ser indiferente a los enunciados planteados; tres están en desacuerdo y uno totalmente en desacuerdo.

Para Robbins, (2009) los empleados con mucha identificación sienten pasión por el trabajo y una conexión profunda con la institución. El involucramiento es parte de la identificación, pero tiene que ver con la facultad de decisión que tienen un empleado dentro de la empresa. Los altos niveles de involucramiento en el trabajo y la facultad para la toma de decisiones se relacionan de manera positiva con la responsabilidad social de la institución y el desempeño en el trabajo.

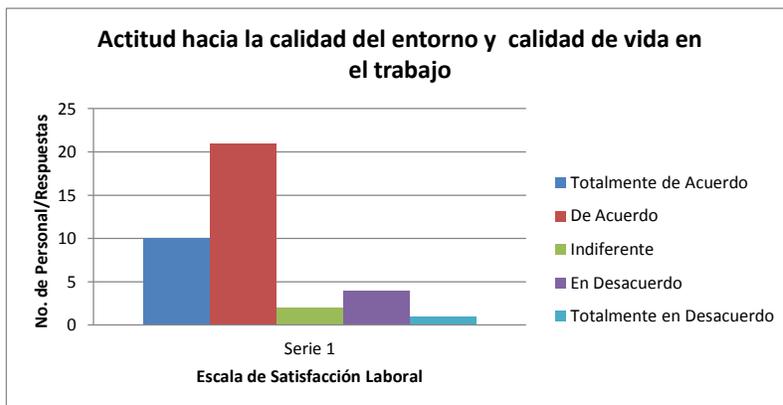
El personal siente identificación por la institución e involucramiento en las tareas diarias. El trato que el líder ha propiciado es el adecuado por la actitud que el colaborador presenta en los resultados. Tomar en cuenta al colaborador, hacerlo sentir parte vital de la institución y apoyarlo cuando más lo necesita, son detalles valiosos que harán que éste se sienta satisfecho dentro de cualquier actividad; eso para el CUNOC permite alcanzar las metas y los objetivos grupales.

3.2.2 Actitud hacia la calidad del entorno laboral y calidad de vida en el trabajo

El entorno laboral, es un elemento que integra el clima organizacional, es sinónimo de ambiente de trabajo. Un ambiente debe proveer comodidad al empleado y promover las buenas relaciones entre compañeros de trabajo.

Blanch (2003) en la calidad de vida laboral es, indica que es el grado de satisfacción y bienestar físico, psicológico y social experimentado por las personas dentro del puesto y en el entorno de trabajo; asimismo, manifiesta que la calidad de vida laboral mejora el funcionamiento de la organización.

Grafica No. 2



Fuente: Investigación de Campo. 2014

La calidad del entorno laboral y calidad de vida en el trabajo, son aspectos determinantes en la satisfacción del equipo de trabajo de una institución; los elementos que integran este aspecto son:

- Pertenencia.** Forma parte de la jerarquía de las necesidades que Abraham Maslow propuso; en esta se establece que el ser humano desea pertenecer y ser aceptado en un grupo (familiar, laboral, estudiantil, deportivo, entre

otros); un ambiente de trabajo, donde existe el sentido de pertenencia, permite un buen entorno laboral.

- **Desarrollo de habilidades.** La actividad laboral es interactiva, el colaborador aplica conocimientos y ejecuta habilidades mientras el trabajo le brinda satisfacción. Si el trabajo permite que el responsable del puesto desarrolle habilidades, esto le brindará satisfacción.
- **Fomento de buenas relaciones en el equipo de trabajo.** Un ambiente laboral donde existe la cordialidad, cooperación, respeto, honestidad y otros valores fundamentales; promueve un buen ambiente de trabajo.
- **Comunicación con compañeros de otras áreas de trabajo.** El tamaño de la institución, determinará el número de departamentos o secciones. Para el adecuado funcionamiento de la misma, debe existir una comunicación fluida, porque promueve un entorno laboral de calidad.
- **Conocimientos y capacidades.** Este ítem, tiene relación con el desarrollo de habilidades del personal y el conocimiento teórico y práctica para la ejecución del trabajo.
- **Ambiente adecuado.** La ejecución de una actividad laboral en un ambiente agradable, promueve la satisfacción del empleado y el buen desempeño laboral.
- **Confianza con compañeros de trabajo.** Anteriormente, se indicó que el trabajo realizado en base a valores, promueve un buen ambiente laboral. Por ello, la confianza entre el equipo de trabajo es fundamental para el desarrollo de las actividades laborales.
- **Desafío del trabajo.** El ser humano desea ser parte de “algo” importante, que sea gratificante. El trabajo puede ofrecer esa gratificación, la monotonía laboral influye negativamente en el desempeño del trabajador, porque da pauta al acomodamiento y poca creatividad del colaborador.

- **Apoyo de compañeros en dificultades laborales:** Fernández (2010) expone que el sistema de trabajo en equipo, provoca un cambio en las actitudes de los colaboradores con relación a la responsabilidad, control y variedad del trabajo o tareas que ejecutan. El trabajo en equipo es fundamental para la solución de conflictos laborales, porque estos pueden ser resueltos con prontitud.
- **Actividades laborales acordes a las funciones establecidas en contrato.** Para evitar la dualidad de funciones, pérdida de tiempo, ausencia de responsabilidades y conflictos; es necesario que para cada puesto de trabajo se establezcan, de forma clara, las funciones a realizar.
- **Orientación y enseñanza del jefe para la realización de actividades.** Todo nuevo integrante de una institución, debe ser sujeto de inducción; etapa en la cual se explican lineamientos y funciones a realizar, es una etapa donde se expresan y resuelven dudas. Sin embargo, pueden presentarse dudas en el desarrollo normal de las actividades y, el colaborador, necesita del apoyo para la solución de las mismas.
- **Trabajo agradable con compañeros de labores.** El ser humano es social por naturaleza, por tanto no puede vivir aisladamente y, para el logro de los objetivos propios, necesita de la cooperación de otros. Esto aplica en el ámbito laboral, al desempeñarse en un ambiente de trabajo agradable y con buenas relaciones.
- **Formación necesaria para el desempeño del trabajo.** Párrafos atrás, se explicó que un nuevo integrante debe recibir inducción del puesto de trabajo que desempeñara. Así mismo, las orientaciones y capacitaciones son necesarias para una mejor ejecución del trabajo.
- **Información clara, correcta y oportuna de cambios y logro de metas.** La comunicación dentro de una institución es un factor clave. Ésta no debe ser restringida, debe fluir; permitiendo que la información llegue en el momento oportuno.

- **Funciones y responsabilidades definidas.** Un ambiente de trabajo agradable, es aquel donde las funciones y responsabilidades de cada integrante estan claramente definidas, porque cada quien sabe el papel que cumple dentro de la institución.
- **Estabilidad laboral.** La estabilidad laboral se refiere a que el sujeto desea tener un trabajo seguro -económicamente hablando- que le permita la satisfacción de las necesidades primordiales.

Diez integrantes del personal administrativo indicaron que están en total acuerdo en que estos aspectos son idóneos; y, por tanto, permiten que el entorno laboral y la vida en el trabajo sean excelentes.

Quiénes indicaron estar de acuerdo con la calidad de entorno y calidad de vida en el trabajo actual, suman veintiuno; con lo cual se demuestra que están satisfechos con estos aspectos, considerándolos como buenos.

La situación actual del entorno y calidad de vida en el trabajo es indiferente para dos miembros del personal administrativo del CUNOC; es decir, son aspectos que no inciden ni positiva ni negativamente en la satisfacción laboral.

Cuatro administrativos seleccionaron la opción “en desacuerdo” ya que, la calidad del entorno y de la vida en el trabajo no son buenas, afectando negativamente la satisfacción del personal.

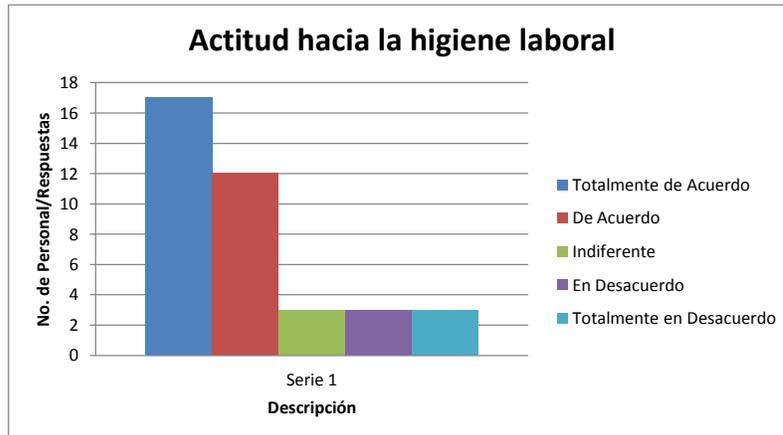
Un integrante del personal indicó estar en “total desacuerdo” acerca de los aspectos que permiten una mejor calidad del entorno y calidad de vida en el trabajo; pues estos no cumplen las expectativas, incidiendo desfavorablemente en la satisfacción laboral.

3.2.3 Actitud hacia la higiene laboral

Higiene Laboral Mateo, Pedro es la “prevención de las enfermedades profesionales causadas por los contaminantes físicos, químicos o biológicos que actúan sobre los trabajadores”

La higiene laboral, se refiere a prevenir enfermedades que puedan ser causadas por las actividades propias del trabajo.

Grafica No. 3



Fuente: Investigación de Campo. 2014

Los elementos que integran la higiene laboral son:

- Iluminación y ventilación.** El espacio de trabajo debe tener la suficiente iluminación natural o artificial, que le evite al trabajador un sobre esfuerzo visual. Respecto a la ventilación, en el lugar de trabajo debe circular el aire; ya que el trabajador no debe estar enclaustrado.
- Equipo y mobiliario:** Todo trabajo requiere la utilización de equipo y mobiliario. Hay dos aspectos que comprenden este ítem; primero, el trabajador debe tener todo lo necesario para realizar su trabajo de la mejor manera y segundo debe poseer los conocimientos y habilidades para utilizarlo.
- Seguridad de las instalación.** Toda organización debe garantizarle a sus empleados que las instalaciones físicas donde se realiza la actividad

laboral son seguras y que no representan riesgos para la salud; asimismo, que se cuenta con lo necesario para atender una emergencia (extinguidores y rutas de evacuación)

- **Temperatura del ambiente.** Llenez (2007) indica que “La regulación de la temperatura del cuerpo es una función fisiológica importante y el ambiente es quien determina la posibilidad de lograrlo”. Por ello, laborar a una temperatura adecuada es un factor que favorece un buen ambiente de trabajo.
- **Materiales necesarios.** Se refiere a papelería (formatos, solicitudes y otros); útiles de oficina para cumplir con las funciones y actividades que requiere el puesto de trabajo. No tener los materiales necesarios, impedirá una adecuada ejecución de la actividad laboral.
- **Limpieza de instalaciones.** La limpieza y orden del área de trabajo, incentiva la realización del trabajo, porque el trabajador cumple con sus funciones sin perder tiempo en la búsqueda de documentos y

El conjunto de ítems que integra la higiene laboral, recibió –principalmente- opiniones de aprobación. Diecisiete trabajadores administrativos dijeron estar totalmente de acuerdo con cada uno de los aspectos que integran la higiene laboral. Lo cual, les permite la realización del trabajo en un ambiente iluminado, que cuenta con ventilación, cuyas instalaciones son seguras y teniendo el equipo, mobiliario y materiales necesarios para cumplir a cabalidad sus funciones.

La opción “de acuerdo” fue seleccionada por doce personas; es decir, que los elementos de la higiene laboral –en su opinión- son aceptables, por lo cual no es un factor que limite su trabajo o que perjudique la satisfacción laboral.

Tres de las personas encuestadas, no mostraron actitud favorable o desfavorable hacia la higiene laboral; ya que les es indiferente y no es un factor que incida en la satisfacción laboral.

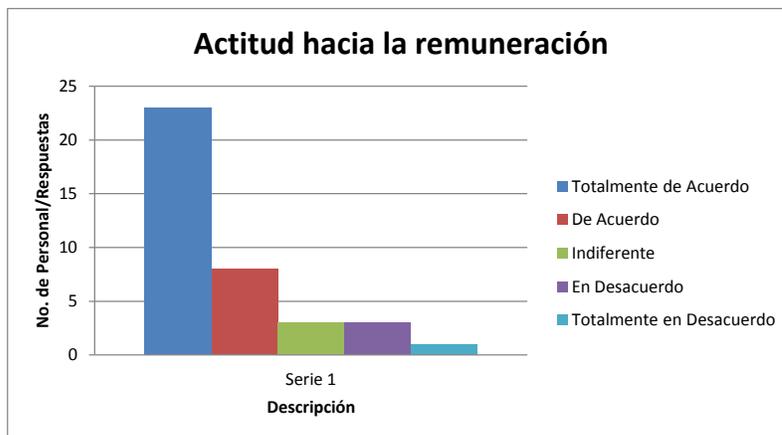
La opción “En desacuerdo” fue elegida por tres. El desacuerdo, indica que la higiene laboral del CUNOC presenta deficiencias; lo cual si perjudica el rendimiento en el trabajo y tiene un efecto negativo en la satisfacción del trabajador.

Y, quienes manifestaron que la higiene laboral no cumple con los requerimientos establecidos suman tres; porque indicaron estar en total desacuerdo, lo cual afecta la satisfacción laboral.

3.2.4 Actitud hacia la remuneración

De acuerdo a lo establecido en el artículo 88 del Código de Trabajo “Salario o sueldo es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo o de la relación de trabajo vigente entre ambos. Salvo las excepciones legales, todo servicio prestado por un trabajador a su respectivo patrono, debe ser remunerado por éste.”

Grafica No. 4



Fuente: Investigación de Campo. 2014

La remuneración debe responder a los siguientes aspectos:

- Cobertura de necesidades.** Abraham Maslow, presenta las necesidades del ser humano por medio de una jerarquía. La cual inicia con las necesidades fisiológicas (alimento, vestido, descanso y otros); Necesidades de Seguridad (vivienda, trabajo); necesidades de pertenencia (familia, amigos, pareja); Necesidades de Autoestima (reconocimiento, confianza, respeto) y las necesidades de Autorrealización (moralidad, creatividad, espontaneidad, educación y otro)

- **Remuneración acorde al trabajo:** Ponce (2004) “La importancia del trabajo debe reflejarse en el monto del salario que por él se paga, de modo que las remuneraciones guarden un orden y, dentro de él, una distancia relativa proporcional a la categoría o valor de los puestos correspondientes.”
- **Sueldo atractivo:** Una de las razones por las cuales una persona trabaja en una organización lucrativa es para recibir un pago; el cual le permita satisfacer necesidades. Si el sueldo es lo suficientemente atractivo, influirá en la permanencia del empleado en la organización.
- **Pago puntual de la remuneración:** El pago puntual de la remuneración, le posibilita al colaborador, cumplir puntualmente con las responsabilidades que tenga a cargo (alimentación, vestuario, vivienda, educación, entre otros).
- **Otros beneficios:** La remuneración no se refiere únicamente al pago económico; puede incluir otros beneficios tales como: seguro médico, gratificaciones, recompensas, vacaciones y otros.

De los treinta y ocho integrantes del personal de atención al usuario, veintitrés indicaron que la remuneración responde o incluye los aspectos anteriormente mencionados, por lo cual están totalmente de acuerdo con el factor remuneración.

Ocho están de acuerdo con los aspectos de cobertura de necesidades, remuneración acorde al trabajo, sueldo atractivo, pago puntual y otros beneficios.

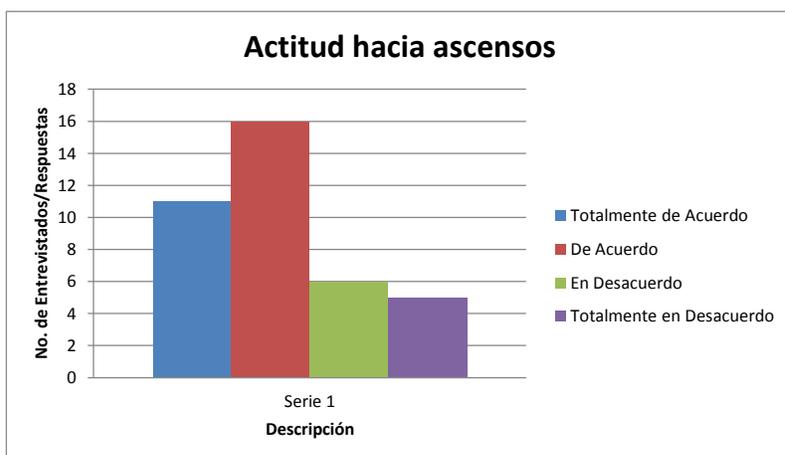
Para tres de ellos, los aspectos de la remuneración son indiferentes, es decir, que no son aspectos que influyan en la satisfacción laboral.

Asimismo, tres demostraron una actitud en desacuerdo hacia la remuneración recibida por el trabajo realizado en el CUNOC; uno indicó estar en total desacuerdo con la remuneración que recibe.

3.2.5 Actitud hacia Promociones y Ascensos

Chiavenato (2008) indica que un ascenso o promoción es el traslado de un determinado empleado de un cargo/rol a otro de mayor importancia, jerarquía o valor relativo. Los ascensos o promociones se considerarán, siempre y cuando, el empleado demuestre un correcto cumplimiento de metas y objetivos y cuente con la experiencia suficiente para ocupar la nueva posición.

Grafica No. 5



Fuente: Investigación de Campo.

En la encuesta se agrupó una serie de ítems que conforman el factor promoción y ascensos.

- Oportunidad de ascenso.** La oportunidad de ascenso en una organización, es un incentivo moral y promueve una mejor ejecución del trabajo y mejor desempeño; porque el empleado sabe que tiene oportunidad de un mejor trabajo dentro de la institución.

- **Posibilidad de ascenso equitativa.** Equidad se refiere a igualdad; es decir, que en condiciones iguales o similares, los colaboradores tienen oportunidad de crecimiento dentro de la institución; sabiendo que se accede por desempeño, experiencia, capacidad y conocimientos.
- **Desempeño como factor de ascenso.** El buen desempeño laboral de un colaborador es el resultado de una actitud de servicio, el compromiso de aprender; asimismo, de la capacidad para realizar un trabajo. Si el desempeño es un factor de ascenso, entonces el trabajador mantiene el interés por mejorar, porque sabe que le da la oportunidad de promoción.
- **Ascenso representa una mejor remuneración.** Reyes (1991) manifiesta que todo ascenso supone, ordinariamente, un aumento de salario. Una mayor responsabilidad implica un mayor reconocimiento económico.
- **Antigüedad como factor de ascenso.** El ascenso por antigüedad, presenta algunas ventajas, entre las que se puede mencionar que mantiene el interés en el trabajo, reduce la rotación de personal ya que sabe que ascenderá en un futuro. Sin embargo, puede promover el acomadamiento del colaborador.

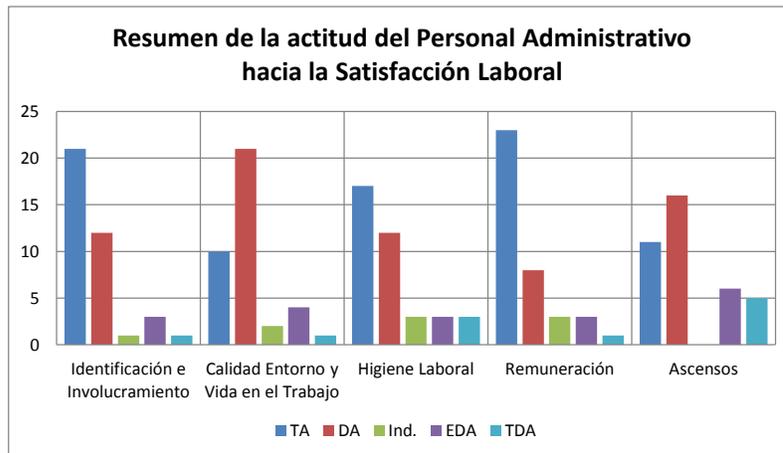
La actitud del personal administrativo hacia los ascensos es variable. Once indicaron estar totalmente de acuerdo con los aspectos que integran los ascensos; lo cual indica que estos se cumplen en el Centro Universitario. Quienes indicaron estar “de acuerdo” a la oportunidad de ascenso, son dieciséis.

Es importante considerar que quienes dijeron estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo son seis y cinco respectivamente.

3.2.6 Resumen de la actitud del Personal Administrativo hacia la Satisfacción Laboral.

En la siguiente gráfica, se presenta el resumen de los resultados de las actitudes del personal administrativo hacia los aspectos que integran el clima organizacional del Centro Universitario de Occidente.

Gráfica No. 6



Fuente: Investigación de Campo.

Del estudio, investigación y de la escala administrada al personal administrativo del Centro Universitario de Occidente, se concluye que el personal que a diario tiene contacto con el usuario como parte del desarrollo de la labor que realiza; se encuentra satisfecho, pues el grado de Satisfacción Laboral que presentan los resultados, es alto. Esto indica que los factores que intervienen en el desempeño de las labores, son los adecuados para que dicho personal sienta que es valorado en la universidad y que es tratado como parte importante para el éxito de la institución.

Como lo indica Werther y Davis 1997, los directivos son los encargados en crear un clima y entorno en el que verdaderamente se trate a las personas como expertos responsables en los puestos ofreciendo la orientación, capacitación, desarrollo, planeación de carrera profesional y la asesoría al colaborador, por lo tanto, se está obteniendo éxito en la tarea de motivar al personal y por lo tanto, la obtención de mejores decisiones, alta productividad y calidad muy superior en el entorno.

El desempeño está siendo el esperado por la elevada satisfacción, la cual también radica en las compensaciones y estímulos ajustados a las expectativas situándolos a estos como justos y racionales.

El conjunto de los factores que se analizaron para determinar la Satisfacción Laboral del personal administrativo del Centro Universitario de Occidente indican el alto nivel de ésta en cada uno de los colaboradores de la institución; es notorio el compromiso que tienen los empleados con la universidad siendo éste el esperado, por lo tanto hay identificación e involucramiento lo que permite un entorno y calidad de vida dentro del ambiente laboral. Robbins 2010 indica que como parte de la satisfacción en el trabajo, el involucramiento mide la identificación psicológica con el empleo y considera que el nivel de desempeño será un beneficio para el colaborador. Los empleados con un nivel alto de involucramiento, se identifican con la clase de labor que realizan y realmente les importa, cada empleado es facultado a tomar decisiones y se les otorga autonomía dentro de las labores para hacerlos sentir que lo que hacen es importante. Para Robbins y Judge, los empleados con mucha identificación, sienten pasión por el trabajo que realizan y una conexión profunda con la institución y está íntimamente relacionado con el involucramiento y ambas permiten que el colaborador no aporte solamente "horario" sino dedique la vida para realizar bien cada labor.

3.3 Estudio realizado con el Usuario del servicio y atención del Centro Universitario de Occidente

En la sección anterior, se presentaron los resultados y análisis de la escala dirigida al personal administrativo encargado de prestar atención y servicio al usuario. En ésta sección, se presentan los resultados y análisis del cuestionario aplicado a los usuarios. Con ello, se tiene la opinión del colaborador y del usuario.

El cuestionario para el usuario, se integra por veintitrés ítems acerca del servicio brindado por el personal administrativo. Los enunciados podían ser calificados por medio de una escala. Los valores son:

Cuadro No. 4

Calificación	Valoración
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Indiferente
4	De Acuerdo
5	Totalmente de Acuerdo

Debido a la gran cantidad de usuarios (docentes y estudiantes), se estableció una muestra, por medio de la siguiente fórmula.

$$n = \frac{z^2 * p * q}{e^2}$$

Los datos son:

Confiabilidad (z) 95 % = 1.96

Probabilidad (p) = 0.50

No probabilidad (q) = 1-p = 0.50

Error (e): 7.3 % = 0.073

Sustituyendo:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.50 * 0.50}{0.0073^2}$$

$$= \frac{z^2 * 0.50 * 0.50}{e^2}$$

$$= \frac{z^2 * 0.25}{e^2}$$

$$= \frac{z^2}{4 * e^2}$$

Quedando:

$$= \frac{1.96^2}{4 * 0.073^2}$$

= 180.22 encuestados

El cuestionario fue aplicado a 180 personas, muestra obtenida por medio de un muestreo aleatorio simple dietático ya que, tras obtener la muestra, se dividieron los cuestionarios entre los lugares a donde se iría a administrarlos, después que el usuario fuera atendido por el personal administrativo. (Entrevista a experto, Licenciado en Economía, Jorge Lemus, 2014)

Para obtener la opinión de los usuarios de todos los sectores del Centro Universitario, las 180 encuestas se dividieron así:

Cuadro No. 3

No.	Sección (División)	Número de Encuestas
1	Usuarios Oficinas Administrativas	25
2	Usuarios Oficina Postgrados	10
3	Usuarios Tesorería (Catedráticos)	10
4	Usuarios Ventanilla Uno (Medicina, Ingenierías)	15
5	Usuarios Ventanilla Dos (Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales	15
6	Usuarios Ventanilla Tres (Humanidades, Odontología, Arquitectura, PEM y Licenciatura en Matemática y Física	15
7	Usuarios Ventanilla Cuatro (División de Ciencias Económicas)	10
8	Usuarios Ventanilla Cinco (Jefatura de Registro y Control Académico)	10
9	Usuarios Ventanilla Seis (Oficina Auxiliar de Registro)	10
10	Usuarios Ventanilla Siete (Oficina Auxiliar Control Académico)	10
11	Usuarios Ventanilla Ocho (Archivo)	10
12	Usuarios División de Humanidades	10
13	Usuarios División de Ciencias Económicas	10
14	Usuarios División de Ciencias Jurídicas y Sociales	10
15	Usuarios División de Ingeniería	10
	Total	180

Aiteco, 2014 da a conocer que el proceso de atención al cliente puede caracterizarse como el conjunto de actividades relacionadas entre sí, que permite responder satisfactoriamente a las necesidades del usuario.

La secuencia de fases y comportamientos del proceso de atención y servicio al usuario, se configura como uno de los aspectos más importantes en la percepción de la calidad de un servicio.

Por todo ello, la Atención y Servicio al Usuario deben ser considerados como un factor trascendental para el éxito de la institución. Sería lamentable que un buen servicio transmitiera una imagen negativa por la forma de relacionarse con el usuario.

Un usuario entra en contacto con una institución proveedora, porque tiene una necesidad que satisfacer. La importancia de esta necesidad es variable, al igual que la naturaleza. Puede ser que el usuario necesite información sobre un producto, hacer una compra, conocer qué pasos debe efectuar para realizar una gestión o realizar una queja. Aportando información, que exprese lo que desee en ese momento, a partir de la cual se elaborará una respuesta que deberá ser lo más satisfactoria posible.

El usuario utiliza ciertas dimensiones para evaluar la atención y servicio recibido, siendo éstas las siguientes.

Cuadro No. 4

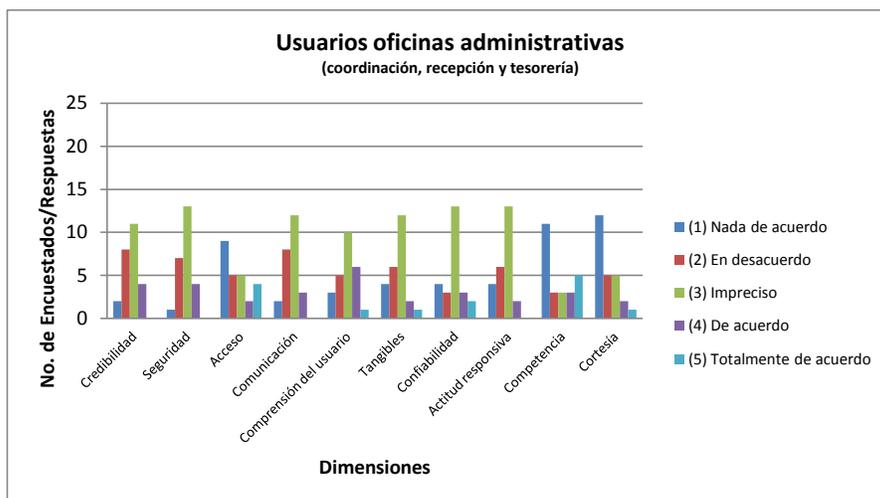
No.	Dimensiones	Concepto	No. De Ítem(s) que corresponde a la dimensión
1	Credibilidad	Integridad, credibilidad y honestidad del proveedor del servicio. Es un factor que atrae a los usuarios.	Ítem 6: Imagen de honestidad y confianza
2	Seguridad	Atención al usuario, la cual está libre de peligros, riesgos o dudas. Permitiendo la satisfacción del usuario.	Ítem 1: Atención y realización de la labor con seguridad y correctamente Ítem 9: Información Clara y comprensible
3	Acceso	El usuario puede acceder y contactar fácilmente al personal de atención.	Ítem 7: Inconvenientes para contactar al personal de atención. Ítem 8: Horario de Atención al Usuario Ítem 9: Información Clara y comprensible
4	Comunicación	Escuchar a los usuarios y mantenerlos informados, empleando un lenguaje comprensible.	Ítem 15: Prontitud de respuesta a las necesidades e inconvenientes planteados por el usuario

No.	Dimensiones	Concepto	No. De Ítem(s) que corresponde a la dimensión
5	Comprensión del Usuario	Hacer un esfuerzo para conocer a los usuarios y atender sus requerimientos.	<p>Ítem 14: Conocimiento de intereses y necesidades del usuario</p> <p>Ítem 16: Adaptación del personal a las necesidades del usuario</p> <p>Ítem 22: Interés del personal de atención por resolver las dudas o inconvenientes del usuario.</p>
6	Aspectos Físicos	Aspectos tangibles del servicio, tales como: recursos materiales (papelería, útiles de oficina); recursos tecnológicos (computadora, impresora, teléfono u otros)	<p>Ítem 10: Recursos materiales suficientes para llevar a cabo el trabajo.</p> <p>Ítem 11: Uso de tecnología para realizar el trabajo.</p> <p>Ítem 12: Medios adecuados de comunicación con otras áreas del CUNOC para facilitar la labor</p> <p>Ítem: 20: Mejoras en el servicio brindado por el personal</p>
7	Confiabilidad	Habilidad de desempeñar el servicio prometido en una forma confiable y precisa	<p>Ítem 5: Solución a la demanda planteada.</p> <p>Ítem 17: Solución satisfactoriamente de las demandas del usuario</p>
8	Actitud Responsiva	Una buena disposición para ayudar a los usuarios y proporcionarles un servicio rápido	<p>Ítem 2: Disposición del personal para ayudar al usuario.</p> <p>Ítem 13: Servicio rápido y efectivo.</p> <p>Ítem 18: Opinión de otros usuarios sobre el servicio y atención.</p> <p>Ítem 19: Solución a las demandas del usuario</p>
9	Competencia	La posesión de las habilidades y conocimientos requeridos para el desempeño del servicio.	<p>Ítem 4: Personal con habilidades y conocimientos para realizar el trabajo; y adaptabilidad a nuevas tecnologías.</p> <p>Ítem: 20: Mejoras en el servicio brindado por el personal</p>
10	Cortesía	Conjunto de normas que el ser humano aplica para relacionarse con otros.	<p>Ítem 3: Trato amable y cortés</p> <p>Ítem 21: Estado de ánimo del personal de atención al usuario.</p>

3.3.1 Usuarios de oficinas administrativas

Las oficinas administrativas están integradas por coordinación, recepción y tesorería.

Gráfica No. 7



Fuente: Trabajo de campo realizado en el primer semestre del año 2014, al usuario del Centro Universitario de Occidente tras haber sido atendido.

Los resultados demuestran que el usuario, después de haber sido atendido en las unidades del edificio administrativo, está indeciso en calificar el servicio y atención. Situación que se atribuye a que el usuario busca que lo atiendan, no importando cómo.

Aunque la satisfacción laboral del personal en el CUNOC es adecuada; el usuario no tiene opción a elegir, sino que, debe “acostumbrarse” a ser tratado de forma inadecuada, es por ello que el usuario no tiene otra opción, lo que significa que debe adecuarse a la atención que le dan en el Centro.

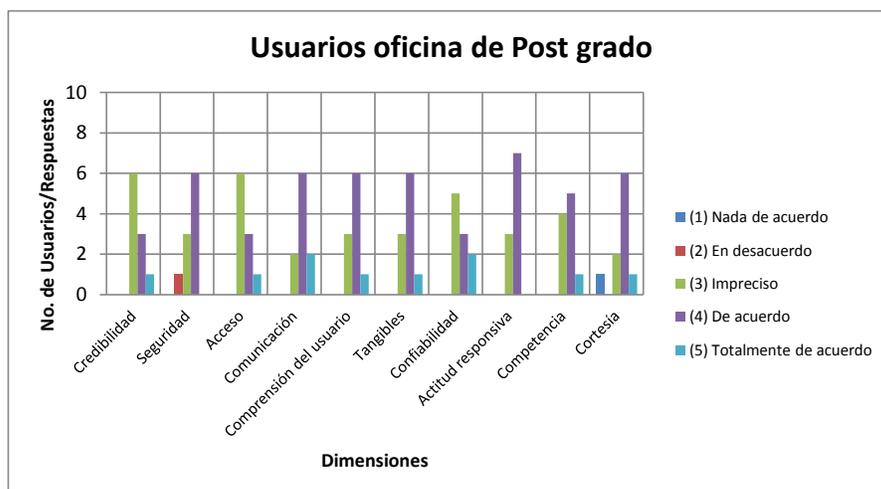
Por ello, los resultados presentados en la gráfica, demuestran que el usuario tiene opiniones de: **desacuerdo e impreciso**, para las dimensiones de credibilidad, seguridad, acceso, comunicación, comprensión del usuario, aspectos físicos, confiabilidad y actitud de respuesta.

Y, para las dimensiones de competencia y cortesía la opinión que predomina es la de “nada de acuerdo”.

3.3.2 Usuarios oficina de Post Grado

La oficina de post grado, atiende a los estudiantes de maestría del Centro Universitario de Occidente. La misión de Post Grado manifiesta que: “Permite a los profesionales universitarios actualizar conocimientos, diversificar ámbitos de actividad profesional y especializarse en áreas particulares de la ciencia, la técnica y las humanidades; fundamentándose en la investigación de los problemas locales, regionales y nacionales para contribuir proponiendo soluciones.”

Gráfica No. 8



Fuente: Trabajo de campo realizado en el primer semestre del año 2014, al usuario del Centro Universitario de Occidente tras haber sido atendido.

Las respuestas brindadas por los usuarios de la oficina de postgrados son favorables para los aspectos de: seguridad en la atención, comunicación, comprensión del usuario, aspectos físicos para la realización del trabajo, actitud de respuesta, competencia y cortesía del personal.

Mientras que, para los aspectos de credibilidad, acceso y confiabilidad del servicio, la opinión de los usuarios es imprecisa, lo cual indica que el servicio le es indiferente al solicitante.

En términos generales, en ésta unidad, el usuario está satisfecho con el servicio prestado por el personal; el ambiente de trabajo es diferente y puede apreciarse una actitud favorable de ambas partes.

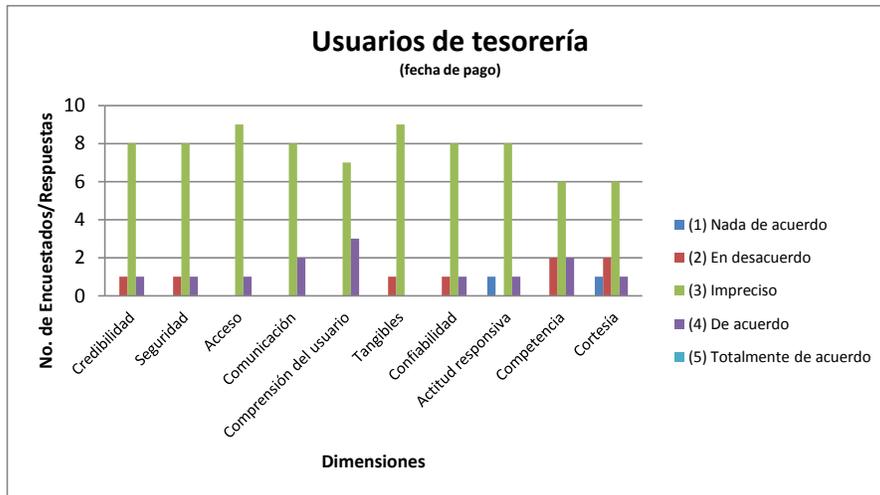
Uno de los encuestados no dudó en comentar que la atención, a comparación del resto de las oficinas, es buena; agregó que quizá sea porque el personal encargado de ésta unidad es joven puesto que, al comparar la atención del personal que labora en la universidad desde hace varios años, existen diferencias significativas.

Las nuevas generaciones de colaboradores ingresan a la institución con diferentes expectativas y con mayor orientación a servir y atender al usuario, adecuadamente.

3.3.3 Usuarios de tesorería

La unidad de tesorería, es la responsable del pago al personal docente del Centro Universitario de Occidente. Por ello, se encuestó a los docentes para conocer la opinión acerca de la atención que reciben.

Gráfica No. 9



Fuente: Trabajo de campo realizado en el primer semestre del año 2014, al usuario del Centro Universitario de Occidente tras haber sido atendido.

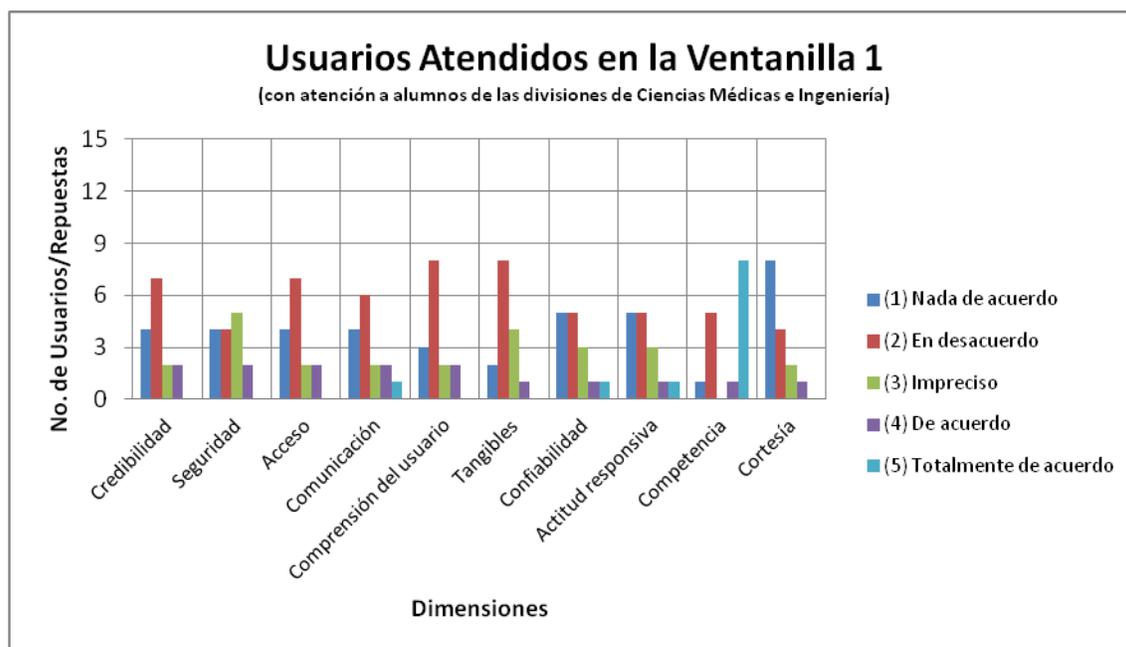
Los resultados de la mayoría demuestran que el usuario, tras haber sido atendido, está indeciso en calificar el servicio y atención recibida. Un encuestado añade que la atención y servicio no son los esperados; pero que de acuerdo a lo que ha observado, la atención en esta oficina mejora por tratarse del puesto de docente; ya que si fuera un estudiante, sería atendido de la misma forma que en las demás unidades como lo muestra la gráfica No. 7.

Es importante recalcar que la calidad de la atención y servicio en el CUNOC no debe ser en base a jerarquías o considerar más importante a un usuario que a otro.

3.3.4 Usuarios atendidos en la Ventanilla Uno

Ésta ventanilla atiende a los estudiantes de las carreras de Médico y Cirujano, Ingeniería Agronómica en Sistemas de Producción Agrícola, Ingeniería Civil, Ingeniería Industrial, Ingeniería Mecánica, Ingeniería Mecánica Industrial, Técnico en Agrimensura, Ingeniería en Administración de Tierras e Ingeniería en Gestión Ambiental Local.

Gráfica No. 10



Fuente: Trabajo de campo realizado en el primer semestre del año 2014, al usuario del Centro Universitario de Occidente tras haber sido atendido.

La opinión que tienen los estudiantes, usuarios de la ventanilla uno, en general es de desacuerdo. Para ellos, el servicio no tiene credibilidad; no hay accesibilidad del personal; la comunicación usuario-personal no es buena; la comprensión de las necesidades del usuario es casi nula; el personal no cuenta con los recursos necesarios para realizar satisfactoriamente la labor asignada y no se recibe un servicio amable y de cortesía.

Respecto a las dimensiones de recibir una respuesta que atienda las demandas del usuario –seguridad–; así como la confiabilidad de obtener una solución y recibir

un servicio rápido y efectivo, obtuvieron opiniones de nada de acuerdo y de desacuerdo.

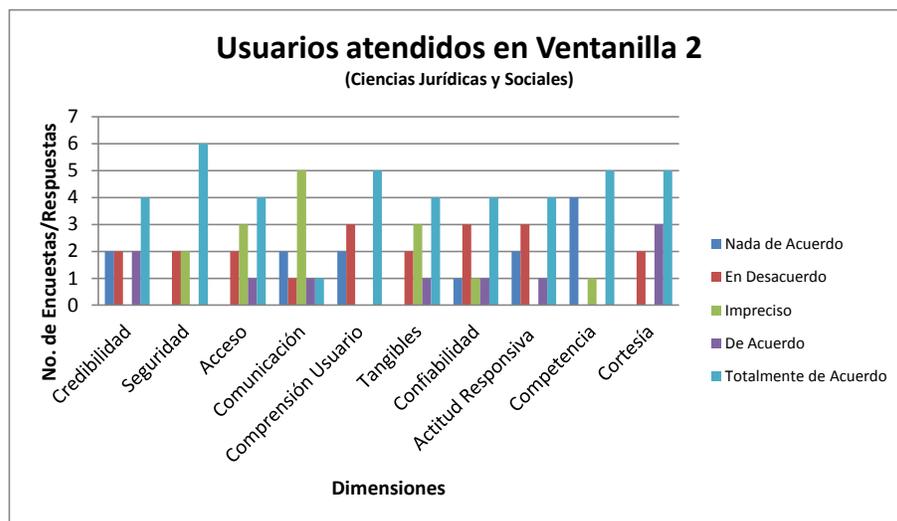
En opinión del usuario de la ventanilla uno, el personal posee las habilidades y conocimientos para realizar el trabajo. Esta dimensión fue la única que recibió valoraciones de: “acuerdo” y “totalmente de acuerdo”.

En ésta unidad, notablemente la mayoría de los usuarios atendidos, se encuentran en desacuerdo con el servicio prestado. El CUNOC tiene colaboradores que han trabajado allí durante más de quince años. En ésta ventanilla, cabe mencionar, que la persona encargada de atender al usuario, según lo expresan los estudiantes, presta un servicio totalmente impersonal e inadecuado.

3.3.5 Usuarios atendidos en la Ventanilla Dos

La ventanilla dos atiende trámites y dudas de los estudiantes de la licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales y Abogacía y Notariado.

Gráfica No. 11



Fuente: Trabajo de campo realizado en el primer semestre del año 2014, al usuario del Centro Universitario de Occidente tras haber sido atendido.

Los usuarios de la ventanilla dos, indicaron que el servicio que solicitan no tiene credibilidad ni seguridad; el acceso al personal es difícil, la comunicación no es fluida, la comprensión al usuario es inexistente, no se tienen los recursos materiales para realizar el trabajo, el servicio no es confiable, no se tiene una actitud de respuesta para la solución de problemas, el personal no tiene las competencias necesarias para realizar el trabajo y el servicio es descortés.

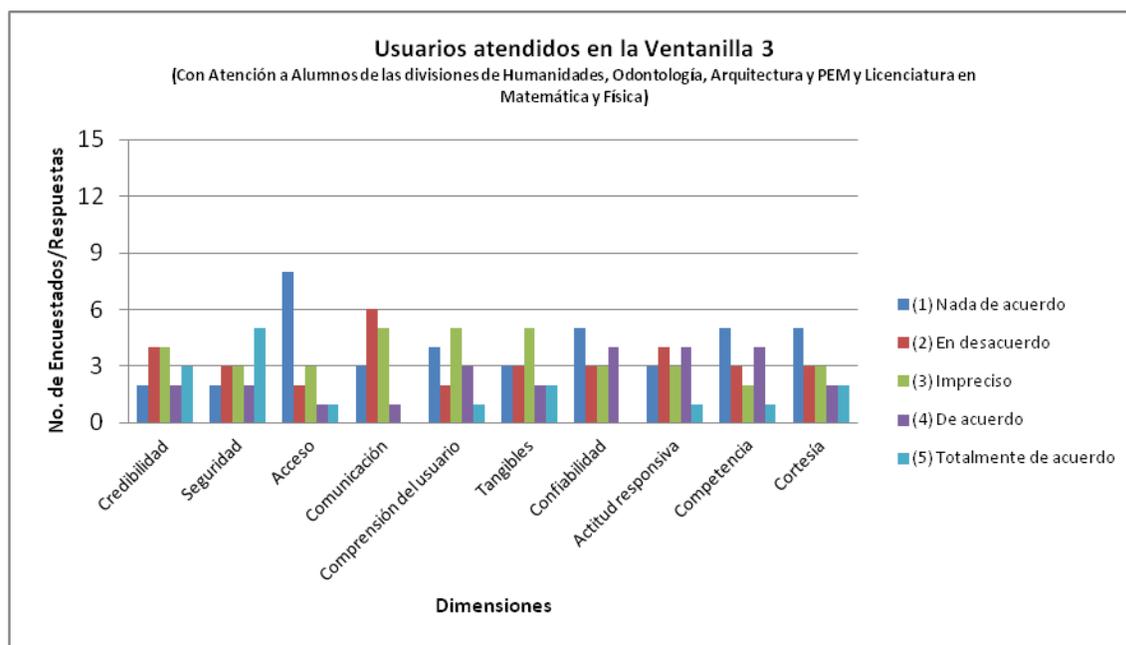
Es evidente, el total desacuerdo en la atención y servicio recibido por ésta ventanilla. La insatisfacción del usuario en la mayoría de unidades en donde recibe atención, indica que no hay acuerdo y unión para poder juntos brindar atención y servicio adecuados.

En cada ventanilla de atención, varía el resultado; pero en la mayoría la variación va de mal a peor.

3.3.6 Usuarios atendidos en la Ventanilla Tres

Ésta ventanilla es parte de Control Académico y es la responsable de brindar atención a los estudiantes de las carreras de: Técnico y Licenciatura en Trabajo Social, Profesorado de Educación Media y Licenciatura en Psicología, Profesorado de Educación Media y Licenciatura en Pedagogía, Cirujano Dentista, Arquitectura, Profesorado y Licenciatura en Matemática y Física.

Gráfica No. 12



Fuente: Trabajo de campo realizado en el primer semestre del año 2014, al usuario del Centro Universitario de Occidente tras haber sido atendido.

Los usuarios de ésta ventanilla, evaluaron las dimensiones de la siguiente manera: el aspecto credibilidad, recibió valoraciones de desacuerdo e impreciso; mientras que la seguridad de obtener una respuesta del servicio solicitado, obtuvo valoraciones de desacuerdo, impreciso y, hay quienes indicaron, que están totalmente de acuerdo con este ítem.

La accesibilidad al personal de la ventanilla, es difícil, al igual que la comunicación. El usuario se encuentra ante un servicio que no responde a las necesidades de éste. Respecto a los aspectos tangibles del servicio, recibió valoraciones de desacuerdo.

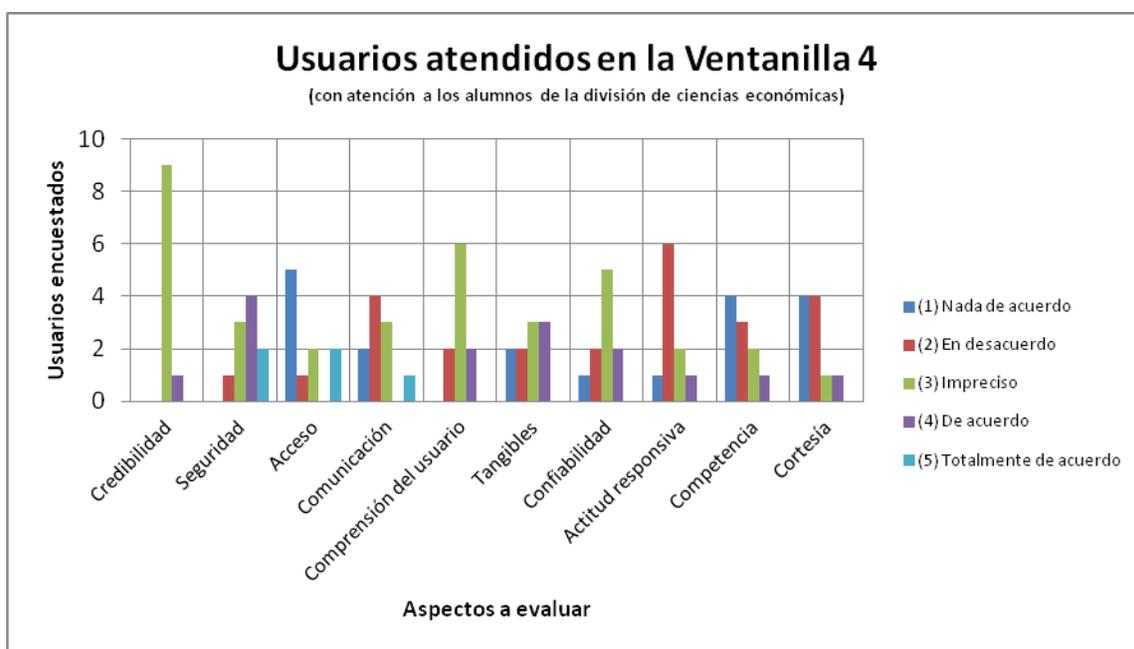
Los aspectos de confiabilidad, actitud de respuestas, competencia y cortesía, fueron valuados negativamente, ya que el usuario está “nada de acuerdo”, “en desacuerdo” o “impreciso” en la mayoría de casos.

Aunque el CUNOC ofrece estabilidad laboral y ambientes adecuados para el correcto desenvolvimiento de los colaboradores a la hora de realizar el trabajo diario, ésta situación no se evidencia en la satisfacción del usuario.

3.3.7 Usuarios atendidos en Ventanilla Cuatro

Los estudiantes de las carreras de Economía, Contaduría Pública y Auditoría y Administración de Empresas, son atendidos por personal de la ventanilla número cuatro.

Gráfica No. 13



Fuente: Trabajo de campo realizado en el primer semestre del año 2014, al usuario del Centro Universitario de Occidente tras haber sido atendido.

Las dimensiones establecidas en la parte introductoria de la sección, fueron evaluadas por los usuarios de la ventanilla cuatro. Los resultados se presentan en la gráfica anterior y evidencian que los aspectos recibieron, principalmente, valuaciones de “nada de acuerdo”, “en desacuerdo” e “impreciso”.

Lo cual indica que el estudiante no encuentra un servicio que le brinde soluciones, respuestas, accesibilidad al personal, con comunicación adecuada hacia el responsable del servicio, que sea comprensivo y consciente de las necesidades del usuario y con ausencia de recursos materiales.

Además, no se tiene confianza en el servicio de la ventanilla cuatro, difícilmente se obtiene una respuesta a los requerimientos del usuario; el personal no tiene las habilidades y conocimientos para brindar el servicio y, la cortesía, es casi inexistente.

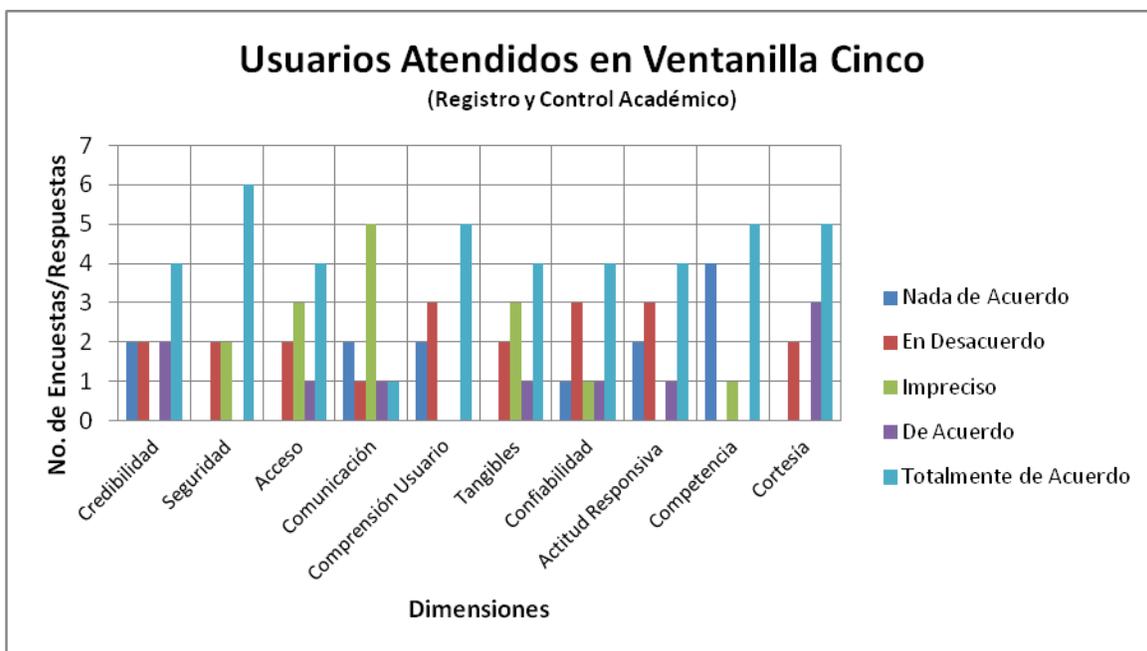
La Universidad de San Carlos de Guatemala es la única universidad estatal en el país; por lo cual el mal servicio o atención, no es un factor que incida en la pérdida de usuarios actuales o potenciales.

En este contexto, los usuarios han llegado a habituarse al mal servicio porque en realidad no tienen otra opción. Por ello, también se muestran indiferentes a la calidad del servicio, porque lo que desean es ser atendidos sin importar la calidad de la atención.

3.3.8 Usuarios atendidos en la Ventanilla Cinco

La ventanilla cinco es la Jefatura de Registro y Control Académico, en esta ventanilla se atiende asuntos relacionados con el registro informático de asignación de cursos, secciones, equivalencias y otros. Atendiéndose a estudiantes de todas las carreras que ofrece el CUNOC.

Gráfica No. 14



Fuente: Trabajo de campo realizado en el primer semestre del año 2014, al usuario del Centro Universitario de Occidente tras haber sido atendido.

Los usuarios encuestados valoraron los diez aspectos. El aspecto de credibilidad recibió valoraciones diferentes; predominando la valoración de totalmente de acuerdo, asimismo, lo fue para seguridad del servicio, comprensión del usuario, aspectos físicos del trabajo y cortesía.

La accesibilidad al personal de la ventanilla cinco fue valuado como bueno, pero también recibió valoraciones de impreciso o indiferente. El factor de comunicación recibió valoración de impreciso, es decir, que es un elemento que no influye en la opinión del usuario.

Los elementos de confiabilidad, actitud de respuesta y competencia, recibieron opinión de “totalmente de acuerdo”; aunque también recibieron valoraciones de desaprobación.

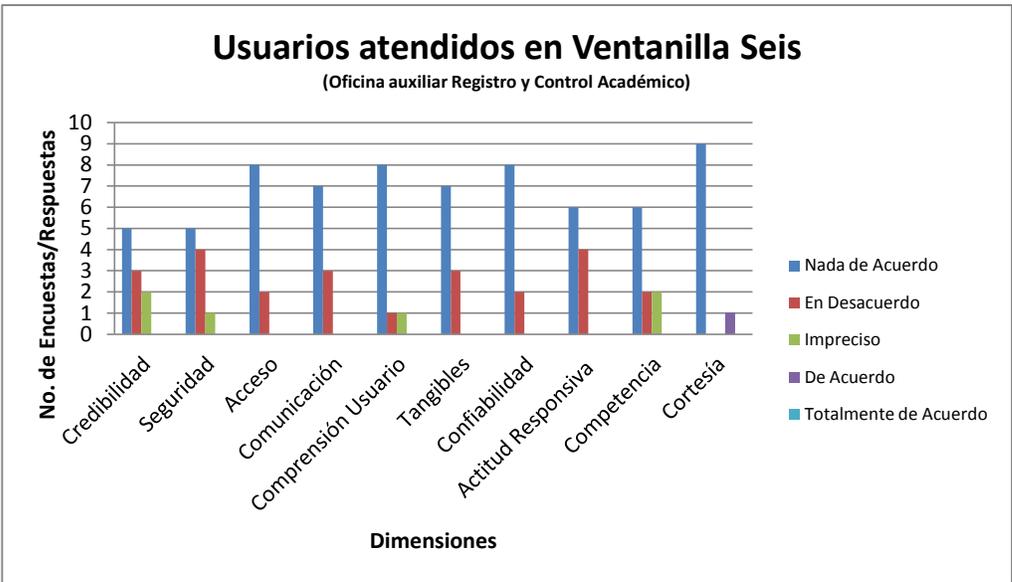
A menudo, el buen servicio que presta una unidad, tiene que ver con el líder de ésta. Los usuarios de ésta ventanilla, reciben un mejor servicio, se aprecia un ambiente diferente y están más conformes con la atención del personal.

Un encuestado asegura que el servicio es mejor porque son hombres los encargados de dar el servicio y, además jóvenes, a comparación de los demás. Es posible que el líder esté ejerciendo un nivel de disciplina más elevado para que se aprecie al usuario como lo que es: una persona que necesita ayuda y al cual se le deben despejar dudas de la mejor forma posible.

3.3.9 Usuarios atendidos en Ventanilla Seis

La ventanilla seis es una oficina auxiliar de Registro que brinda servicios a estudiantes del Centro, para verificación de datos personales y corrección de notas.

Gráfica No. 15



Fuente: Trabajo de campo realizado en el primer semestre del año 2014, al usuario del Centro Universitario de Occidente tras haber sido atendido.

El servicio que ofrece el personal de la ventanilla seis, recibió valoraciones de “nada de acuerdo” y “en desacuerdo” para los aspectos de accesibilidad y comunicación con el personal; esta valoración también aplica para confiabilidad, el servicio y para la actitud de respuesta del personal.

Los aspectos de credibilidad y seguridad del servicio, comprensión del usuario y competencia del personal, obtuvieron valoraciones de “nada de acuerdo”, “desacuerdo” y de “indiferencia o impreciso”

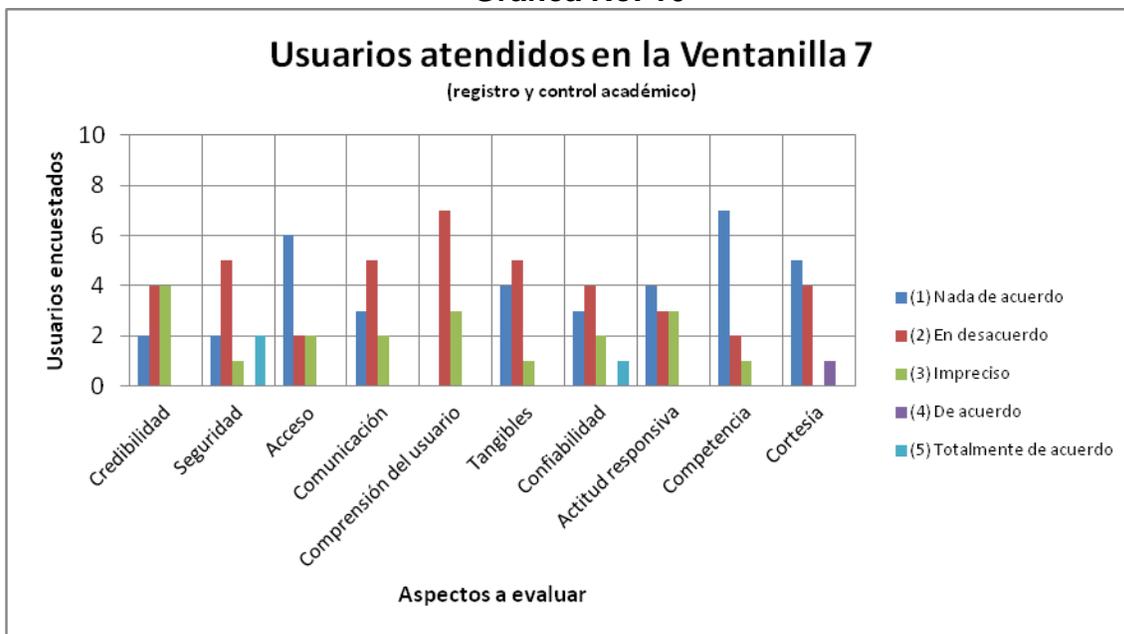
Las dimensiones de recursos materiales y tecnológicos y cortesía del servicio, recibieron valoraciones de “nada de acuerdo” y “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”; es decir, recibió valoraciones divididas.

La atención en ésta ventanilla es notablemente mala, los usuarios encuestados muestran el descontento al ser atendidos, plasmándolo en los cuestionarios. Esta ventanilla es auxiliar de la Jefatura de Registro y Control Académico (ventanilla 5); sin embargo, la atención presenta diferencias significativas. Es necesario hacer notar que, quien está a cargo, tiene varios años de laborar para la universidad, lo cual puede ser el factor que incida en la calidad de atención.

3.3.10 Usuarios atendidos en la Ventanilla Siete

La ventanilla siete es auxiliar de la Oficina de Control Académico; es la responsable de extender certificaciones de cursos a los estudiantes del Centro Universitario de Occidente, registrar equivalencia de cursos y resolver dudas con respecto a notas.

Gráfica No. 16



Fuente: Trabajo de campo realizado en el primer semestre del año 2014, al usuario del Centro Universitario de Occidente tras haber sido atendido.

Los resultados presentados en la gráfica, se agrupan de acuerdo a la valoración recibida. Las valoraciones de “nada de acuerdo”, “en desacuerdo” e “impreciso” fueron dadas a la credibilidad del servicio, accesibilidad y comunicación con el personal de atención, aspectos tangibles del servicio, actitud de respuesta y competencia del personal; estos aspectos se encuentran en la línea de desacuerdo por parte de los usuarios.

Adicionalmente, hay aspectos con valoraciones de “nada de acuerdo”, “en desacuerdo” y “totalmente de acuerdo”, los cuales son: seguridad del servicio y confiabilidad del servicio. Estos aspectos tienen valoraciones que están en diferentes líneas de percepción del usuario.

Al aspecto de comprensión del usuario, el estudiante le asignó el valor de desacuerdo e impreciso; es decir que no se tiene empatía por el usuario o el estudiante, opta por no darle mayor importancia.

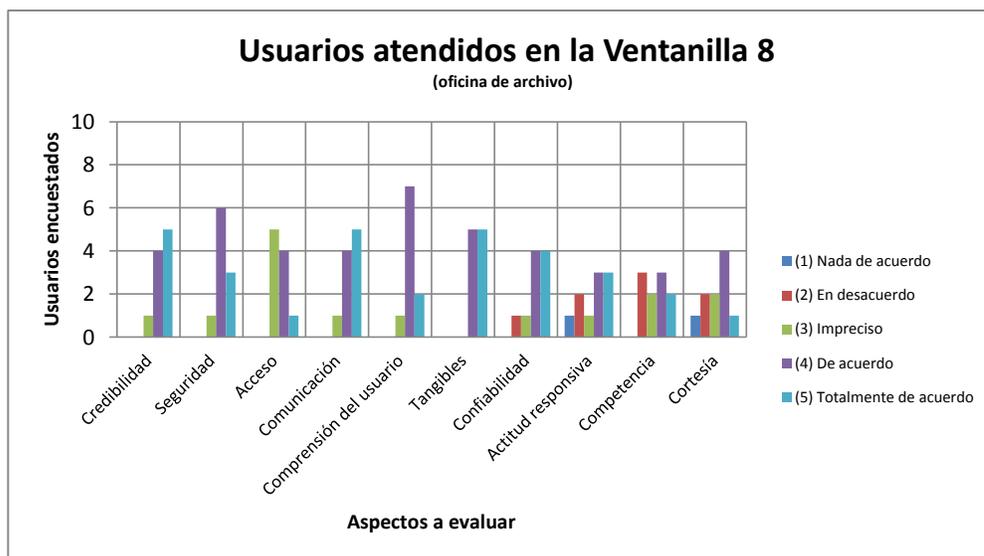
La cortesía es casi inexistente; ya que recibió valoraciones de “nada de acuerdo”, “en desacuerdo” y “de acuerdo”. Lo cual indica experiencias y opiniones diferentes del usuario.

El género, el tiempo de laborar en la institución y otros factores, determinan el tipo de atención prestado en cada unidad. El CUNOC cuenta con colaboradores que han trabajado allí durante muchos años y esto es notorio en el servicio, porque la diferencia existe en las unidades en donde los usuarios son atendidos por personas de 30 años para abajo.

3.3.11 Usuarios atendidos en la Ventanilla Ocho

La ventanilla número ocho, es la oficina de Archivo. En esta oficina se resguarda la papelería de los estudiantes.

Gráfica No. 17



Fuente: Trabajo de campo realizado en el primer semestre del año 2014, al usuario del Centro Universitario de Occidente tras haber sido atendido.

Las diez dimensiones evaluadas para determinar la calidad de atención al usuario, para el caso de la ventanilla ocho tienen diferentes valoraciones.

La credibilidad de recibir un servicio que responda a las necesidades, la seguridad de saber que se tendrá una respuesta a la demanda del servicio, la accesibilidad y comunicación con el personal, recibieron valores de “impreciso”, “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”. En general el usuario está satisfecho con estos elementos del servicio.

Los usuarios manifestaron estar “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” con el elemento físico del trabajo (recursos materiales y tecnológicos); es decir, el personal de archivo tiene los recursos para realizar el trabajo.

Los aspectos de confiabilidad del servicio, actitud de respuesta a las solicitudes del usuario, competencia y cortesía del personal, obtuvieron opiniones diferentes de los usuarios. Es decir, que hay ciertas inconformidades con estos aspectos de la atención.

Si hay algo que toma muy en cuenta el usuario de un servicio, es el trato que se le da, aunado al tiempo que se le dedica y con la rapidez que se le resuelve el problema o situación.

Entonces, es importante brindarle un buen trato y no sólo ser cortés para alcanzar el éxito, sino porque es una obligación para las instituciones, servir bien. Hay ventanillas o unidades que tienen más carreras o usuarios asignados que otras; ésta ventanilla, tiene asignadas a todas las carreras, pero no todos se preocupan por obtener el servicio de ésta.

Un encuestado comentó que regularmente está cerrada porque no es muy frecuentada por los estudiantes, ya que allí solamente extienden certificaciones de constancia de inscripción y son pocos los que se preocupan por obtenerlas y, lo hacen porque han tenido problemas ya que no aparecen inscritos en meses posteriores, por lo que se aseguran con dicha certificación.; el usuario argumentó que al obtener el servicio no es malo como el de las demás, agrega también, que

seguramente la buena atención tiene que ver con que no se aglomeran los estudiantes para adquirir dicha certificación.

3.3.12 Atención y servicio al usuario de la División de Humanidades

La unidad de División de Humanidades, apoya a los estudiantes de la División en trámites administrativos.

Gráfica No. 18



Fuente: Trabajo de campo realizado en el primer semestre del año 2014, al usuario del Centro Universitario de Occidente tras haber sido atendido.

La atención y servicio al usuario de la División de Humanidades, obtuvo valoraciones diferentes. En términos generales, puede decirse que la atención presenta deficiencias en cuanto a la credibilidad y seguridad del servicio, la accesibilidad y comunicación con el personal, es difícil.

La situación de la atención, mejora levemente respecto a los elementos de comprensión del usuario, aspectos tangibles del servicio, confiabilidad de la atención y actitud de respuesta a los requerimientos del usuario.

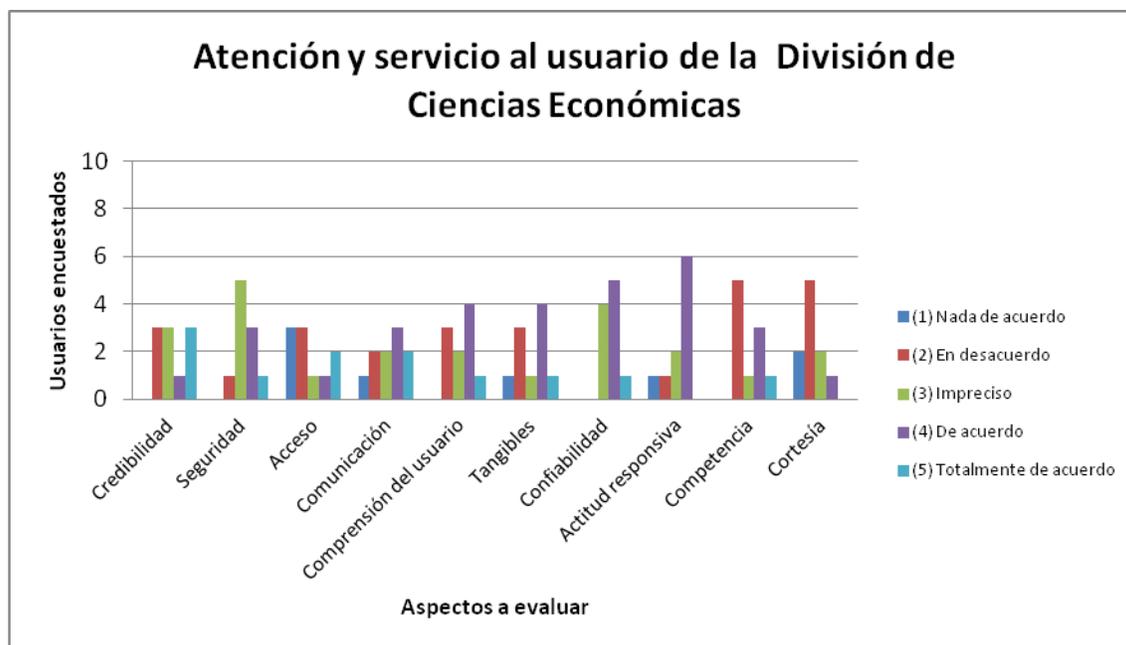
La atención al usuario en esta unidad, presenta carencias en el aspecto de habilidades y conocimientos del personal (competencias); asimismo, en el trato cortés hacia el estudiante.

El usuario del CUNOC, prefiere ser atendido no importando cómo. Adicional a la información obtenida, los usuarios encuestados indicaron que la mayoría de veces, la persona a cargo no se encuentra. Todo el personal debe cumplir con el mismo horario, pero hay quienes abandonan el puesto por motivos diferentes. Un encuestado, mientras contestaba el cuestionario añadió “Qué bueno que al fin alguien se animó a preguntar por esto” y, el descontento, es notable.

3.3.13 Atención y servicio al usuario de la División de Ciencias Económicas

La unidad de División de Ciencias Económicas, apoya a los estudiantes de la División en trámites administrativos (exámenes privados, trabajos de graduación, graduación y otros).

Gráfica No. 19



Fuente: Trabajo de campo realizado en el primer semestre del año 2014, al usuario del Centro Universitario de Occidente tras haber sido atendido.

La estimación dada a cada dimensión es variable. La credibilidad obtuvo opiniones divididas; hay quienes dijeron estar “nada de acuerdo” o “en desacuerdo” con este aspecto del servicio, mientras que hubo un grupo que dijo estar totalmente de acuerdo.

Esta tendencia es evidente en los aspectos de seguridad del servicio; accesibilidad y comunicación con personal de atención, comprensión del usuario y aspectos tangibles del servicio, ya que hay valoraciones diferentes.

La confiabilidad del servicio y actitud de respuesta, obtuvieron mejores valoraciones, la mayoría de usuarios indicaron que están de acuerdo con estos aspectos del servicio.

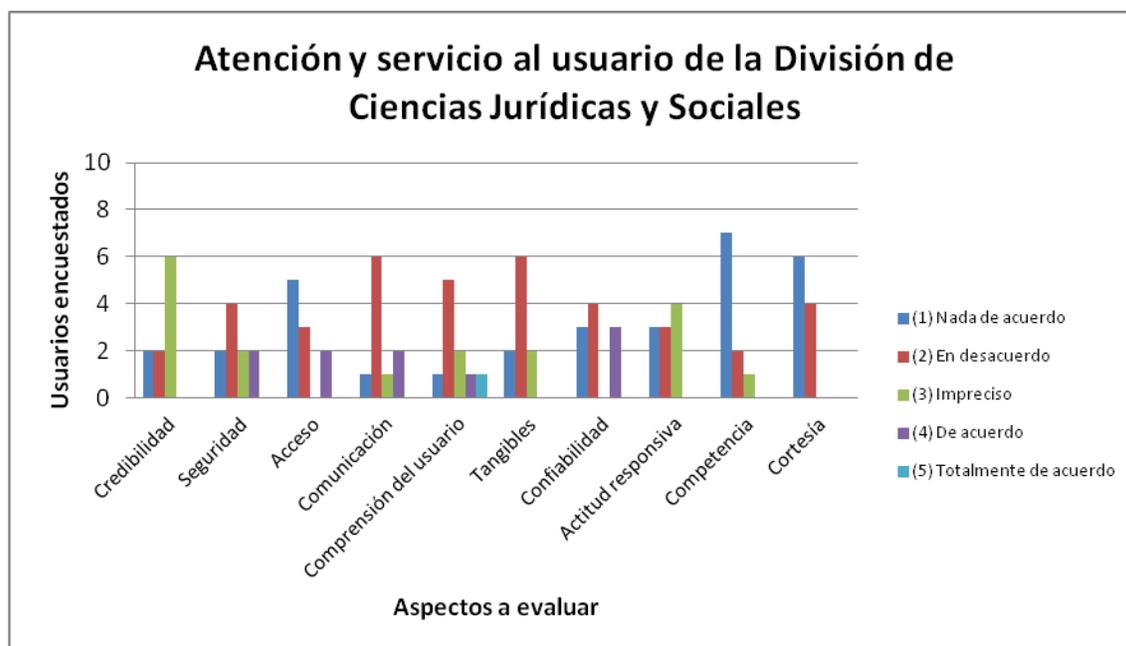
Sin embargo, la capacidad del personal y cortesía en la atención recibieron valoraciones de “en desacuerdo” por parte de los usuarios; lo cual demuestra que existen deficiencias en las habilidades del personal y la cortesía no es un valor que se practique en esta unidad.

Los resultados evidencian el descontento. No es posible unificar un criterio en los resultados sin embargo, en algunos casos predomina, la indiferencia puesto que, al usuario, no le importa la calidad de la atención, siempre que sea atendido

3.3.14 Atención y servicio al usuario de la División de Ciencias Jurídicas y Sociales

La unidad de División de Ciencias Jurídicas, apoya a los estudiantes de la División en trámites administrativos (Exámenes privados, trabajos de graduación, graduación y otros).

Gráfica No. 20



Fuente: Trabajo de campo realizado en el primer semestre del año 2014, al usuario del Centro Universitario de Occidente tras haber sido atendido.

Los estudiantes encuestados, acerca del servicio que brinda la División de Ciencias Jurídicas y Sociales, otorgaron diferentes valoraciones a los aspectos que integran la atención y servicio al usuario.

Respecto a la credibilidad del servicio y actitud de respuesta, el usuario mostró indiferencia. La seguridad de obtener una respuesta a la demanda del usuario, obtuvo valoraciones diversas, sin embargo, prevalece el desacuerdo.

Las valoraciones de “nada de acuerdo” y “en desacuerdo” sobresalen en los aspectos de accesibilidad del personal; competencia del responsable de la unidad y cortesía del servicio.

Los aspectos de comunicación entre usuario y personal, empatía por el usuario, recursos materiales y tecnológicos para realizar el trabajo y confiabilidad del servicio tuvieron valoraciones diferentes. Sin embargo, la mayoría de los usuarios están en desacuerdo con la forma como se llevan a cabo estos aspectos del servicio.

El CUNOC tiene sobrepoblación de estudiantes; las instalaciones, el parqueo y las aulas no son suficientes. La división de ciencias jurídicas es una de las más pobladas.

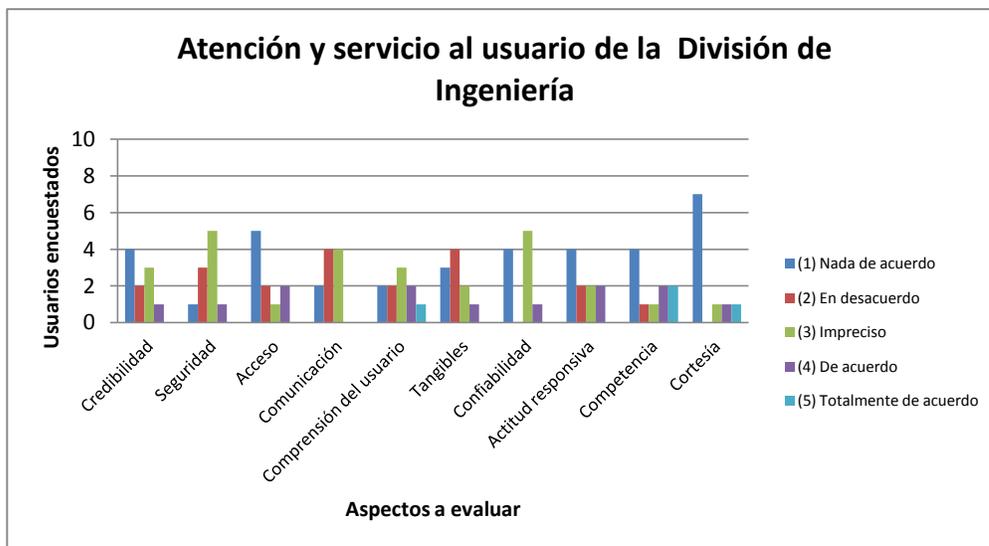
Sin duda el personal muestra apatía ante el usuario por la cantidad de estudiantes que atienden a diario. Con el tiempo, el esfuerzo de ser amable con todos, disminuye el desempeño en el trabajo y reduce la satisfacción.

El personal muestra satisfacción dentro del trabajo, pero según lo observado, al recibir un usuario con necesidad de ayuda, el entorno cambia. Es posible afirmar que tengan carga extra de trabajo y vean al usuario como la parte “negativa” del trabajo que realizan.

3.3.15 Atención y servicio al Usuario de la División de Ingeniería

La unidad de División de Ingeniería, apoya a los estudiantes de la División en trámites administrativos (Exámenes privados, trabajos de graduación, graduación y otros)

Gráfica No. 21



Fuente: Trabajo de campo realizado en el primer semestre del año 2014, al usuario del Centro Universitario de Occidente tras haber sido atendido.

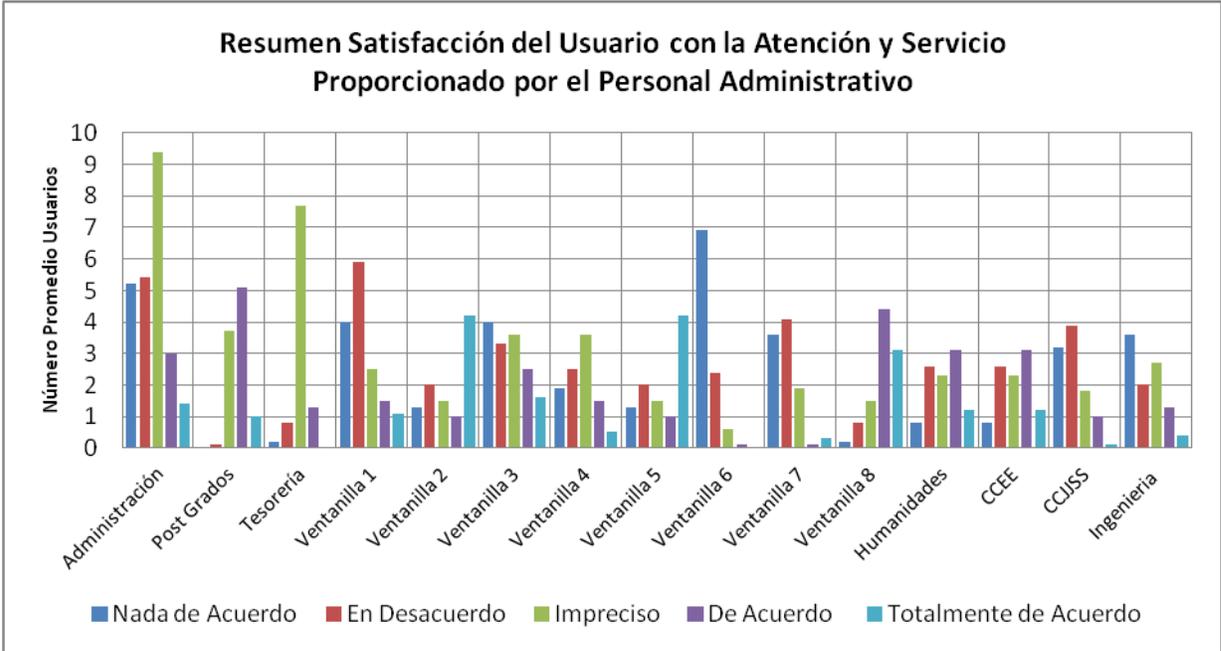
Las valoraciones de los aspectos que integran la atención y servicio al usuario en la División de Ingeniería son diversas. Sin embargo, pueden agruparse los aspectos de credibilidad del servicio, accesibilidad del personal, actitud de respuesta al servicio solicitado, competencia (habilidades y conocimientos) del personal y cortesía en la atención, a los cuales el usuario indicó estar “nada de acuerdo” con estos aspectos.

La mayoría de usuarios mostró indiferencia sobre los aspectos de seguridad del servicio, comprensión del usuario y confiabilidad de la atención. Es decir, que prevalece la premisa de que no importan la calidad de la atención, siempre que lo requerido (trámites) sea resuelto.

La comunicación con el personal y los aspectos tangibles del servicio, recibieron valoraciones de “nada de acuerdo”, “desacuerdo” e indiferencia. Lo cual demuestra que el personal es poco o nada accesible; asimismo, no se tiene lo necesario para la realización del trabajo.

3.3.14 Resumen Satisfacción del Usuario con la Atención y Servicio Proporcionado por el Personal Administrativo

Gráfica No. 22



Fuente: Trabajo de campo realizado en el primer semestre del año 2014, al usuario del Centro Universitario de Occidente tras haber sido atendido.

Del estudio, investigación y del cuestionario administrado a los usuarios del Centro Universitario de Occidente; se concluye que, efectivamente, el usuario recibe mala atención y mal servicio al acudir para ser ayudado por el personal administrativo de dicha institución.

En el resultado obtenido de la escala administrada al personal administrativo, se advierte que están satisfechos laboralmente hablando pero quizá por la carga de trabajo que posiblemente tengan o la estabilidad en el puesto, no se preocupan por mejorar las actitudes al momento de prestar el servicio.

Es una actitud que les hace creer que atendíéndolos mal o bien, de igual forma van a regresar.

(Definición ABC, 2007) indica que el éxito de una empresa dependerá, fundamentalmente, que aquellas demandas de los usuarios sean resueltas satisfactoriamente, porque estos son los protagonistas fundamentales, el factor más importante que interviene en el juego de los negocios; si por el contrario, cualquier empresa no satisface todas aquellas necesidades o demandas que les plantean los usuarios, el futuro de ésta será corto, todos los esfuerzos deberán estar destinados al usuario, hacia la satisfacción de éste, por pequeña que sea, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa.

Por último, (Soporte Outsourcing, 2010) da a conocer que el mayor porcentaje de pérdida de usuarios o clientes en las empresas es por haberse sentido despreciados por alguien del personal, bien por una mala atención o por indiferencia.

3.3.15 Comprobación de Hipótesis

Según la hipótesis de investigación, que señala que: “La satisfacción laboral del personal del Centro Universitario de Occidente presenta un nivel bajo, debido a que se desenvuelven en un ambiente laboral poco agradable y trabajan en condiciones inadecuadas; lo cual influye negativamente en el servicio y atención que le brindan al usuario”; se establece que la satisfacción del personal está en un nivel alto pero esto no se refleja en la atención y servicio que el usuario reciben. Para ello se procedió a analizar las variables en conflicto, mediante el siguiente procedimiento estadístico

Para establecer la objetividad del estudio, se utilizó el método estadístico Coeficiente “Q” de Kendall y, para una mejor comprensión, se tendrá a bien explicar en qué consiste y cómo se establecen los resultados en relación a las variables de la investigación.

Rojas 2006 indica que “Este coeficiente mide la asociación entre dos variables a nivel nominal o clasificatorio y se usa en cuadros de dos columnas por dos renglones. Los valores que puede alcanzar oscilan entre -1 y +1; cuando es igual a -1 indicará una completa disociación entre las variables y, si es igual a + 1, mostrará una asociación total.

En caso de que el valor sea igual a cero, se concluye que no hay asociación o relación entre las variables, lo cual es diferente al hecho de que exista una disociación completa.

Para los demás valores puede aplicarse la siguiente regla:

+1 = Correlación Alta Positiva.

-1 = Correlación Alta Negativa.

0 = No Existe Correlación”.

Cuadro No. 4
Indicadores de Correlación del Coeficiente “Q” de Kendall

Valor del Coeficiente	Magnitud de la Asociación o Correlación
Menos de 0.25	Baja
De 0.25 a 0.45	Media Baja
De 0.46 a 0.55	Media
De 0.56 a 0.75	Media Alta
De 0.76 a 1.00	Alta

En el Cuadro No. 1 se observan los valores de correlación los cuales están determinados por estándares que pueden ser: correlación baja, correlación media baja, correlación media, correlación media alta y correlación alta. Entre más cerca esté el dato obtenido de la unidad (en positivo o negativo) indica que las variables están más asociadas.

Por medio de ésta breve explicación de la aplicación del coeficiente “Q” de Kendall, se hará el respectivo cruce de variables de la hipótesis de esta investigación y el análisis de las mismas, con ello, se determinará el grado de correlación existente entre dichas variables.

La variable independiente de la hipótesis (La satisfacción laboral del personal del Centro Universitario de Occidente) se vinculará con el primer cuestionamiento; mientras que la variable dependiente: (Servicio y atención al usuario), se ligará en el segundo, como se muestra en el Cuadro No. 2.

Cuadro No. 5

Análisis de Correlación entre La satisfacción laboral del personal del CUNOC y el servicio y atención al usuario.

1. ¿El personal administrativo del CUNOC está satisfecho laboralmente?		
	Sí	No
2. ¿Se refleja en el servicio y atención que recibe el usuario?	Sí	11
	27	
No	30	150

Fuente: Investigación de campo, noviembre de 2014.

$$Q = \frac{AD-BC}{AD+BC} = \frac{27(150) - 11(30)}{27(150) + 11(30)} = \frac{3,750}{4,350} = 0.86$$

Aplicada la fórmula para determinar el coeficiente “Q” de Kendall, el resultado obtenido es 0.86, lo que indica que la relación de la satisfacción laboral del personal administrativo y el servicio y atención al usuario del Centro Universitario de Occidente es “alta” lo que indica que la fuerza de asociación de las variables es estrecha ya que la formula dio como resultado un valor cercano a la unidad.

Para poder tener un dato que pueda explicar a fondo el resultado obtenido, se le aplicará el coeficiente de determinación (Q^2), el cual determina el porcentaje de la asociación de las variables. Para este caso es:

$$(Q^2) = (0.86)^2 = 0.74 = 74\%$$

Este dato indica que la satisfacción laboral del personal administrativo del CUNOC esta relacionada con la calidad del servicio y atención al usuario un 74%, es decir, que en un 26% puede deberse a otro tipo de circunstancias que derivan una mala atención y servicio.

Con base en los datos anteriores se puede afirmar que la hipótesis se acepta en un porcentaje considerable siendo éste el 74% de certeza.

Al comprobarse que la hipótesis fue aceptada, en la investigación se concluye que:

CONCLUSIONES

- a) La satisfacción laboral del Personal Administrativo del Centro Universitario de Occidente, presenta un nivel alto. Los colaboradores indican estar satisfechos con lo que hacen y se desenvuelven de manera adecuada para conservar un ambiente laboral ameno y agradable. Sin embargo, esta situación no se refleja en la satisfacción del servicio y atención, ya que, la mayoría de usuarios indicó estar “nada de acuerdo” o “en desacuerdo” con el servicio que se les brinda; en otros casos, el usuario tiene una actitud de indiferencia, porque sabe que será mal atendido, pero no tiene opciones; cabe mencionar que al momento de comprobar estadísticamente la hipótesis, basada en los datos de los resultados, se afirma que ésta es aceptada.

- b) El personal administrativo del Centro Universitario de Occidente se identifica e involucra con el trabajo que realiza; asimismo, demuestra estar satisfecho con la calidad del entorno del trabajo y la calidad de vida en el mismo. La actitud del personal hacia la higiene laboral es positiva; indicaron también, satisfacción con el factor remuneración. La posibilidad de ascensos es mínima; por ello, algunos integrantes del personal indicaron estar de acuerdo, mientras que otros señalan que la posibilidad de ascenso, es reducida.

- c) El nivel de calidad y satisfacción en la atención y servicio al usuario es insatisfactorio; lo cual ha incidido en que el usuario no busque una “buena atención” sino, al menos, ser atendido y orientado para dudas y problemas.

- d) Se concluye que el nivel de satisfacción del personal administrativo es bueno; sin embargo, esto no se refleja en la calidad de atención y servicio al usuario; ya que el usuario tiene una opinión negativa del servicio y atención que recibe. Los resultados indicaron que no es insatisfacción laboral lo que mantiene al personal administrativo “en contra” del usuario;

es posible que los factores que intervengan sean: acomodamiento en el puesto y lugar de trabajo, estabilidad laboral, edad, género (masculino y femenino), cantidad de estudiantes atendidos en las ventanillas. Por tal razón, podría catalogarse como objeto de estudio del **Comportamiento Organizacional o Desarrollo organizacional**.

RECOMENDACIONES

- a) Se recomienda realizar otras investigaciones con el personal administrativo a fin de determinar el por qué del comportamiento y cultura organizacional dentro del área laboral y cómo eliminar las barreras para un servicio mejor y así hallar más soluciones para mejorarlo.

- b) Se recomienda realizar entrevistas a grupos con un enfoque específico, que se lleven a cabo por separado, tanto con los usuarios como con los empleados que tienen contacto con ellos, con el fin de estudiar a fondo los aspectos cualitativos.

- c) Se recomienda realizar “visitas misterio” de usuarios del servicio para comprobar que se esté atendiendo y sirviendo de manera adecuada al usuario.

ANEXOS
Anexo Uno
Cuadros Estadísticos

Cuadro No. 1 Actitud Hacia La Identificación e Involucramiento del Empleado		
Descripción	Número	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	21	55
De Acuerdo	12	31
Indiferente	1	3
En Desacuerdo	3	8
Totalmente en Desacuerdo	1	3
Total	38	100

Cuadro No. 2 Actitud Hacia la Calidad del Entorno Laboral y Calidad de Vida en el Trabajo		
Descripción	Número	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	10	26
De Acuerdo	21	55
Indiferente	2	5
En Desacuerdo	4	11
Totalmente en Desacuerdo	1	3
Total	38	100

Cuadro No. 3 Actitud Hacia la Higiene Laboral		
Descripción	Número	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	17	45
De Acuerdo	12	31
Indiferente	3	8
En Desacuerdo	3	8
Totalmente en Desacuerdo	3	8
Total	38	100

Cuadro No. 4 Actitud Hacia La Remuneración		
Descripción	Número	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	23	60
De Acuerdo	8	21
Indiferente	3	8
En Desacuerdo	3	8
Totalmente en Desacuerdo	1	3
Total	38	100

Cuadro No. 5 Actitud Hacia Ascensos		
Descripción	Número	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	11	28
De Acuerdo	16	44
Indiferente	0	0
En Desacuerdo	6	16
Totalmente en Desacuerdo	5	12
Total	38	100

Cuadro No. 6										
Usuarios Oficinas Administrativas										
Valores/Dimensiones	Credibilidad	Seguridad	Acceso	Comunicación	Comprensión Usuario	Tangibles	Confiabilidad	Actitud Responsiva	Competencia	Cortesía
Nada de Acuerdo	2	1	9	2	3	4	4	4	11	12
En Desacuerdo	8	7	5	8	5	6	3	6	3	5
Impreciso	11	13	5	12	10	12	13	13	3	5
De Acuerdo	4	4	2	3	6	2	3	2	3	2
Totalmente de Acuerdo	0	0	4	0	1	1	2	0	5	1
Total	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25

Cuadro No. 7										
Usuarios Oficina de Post Grado										
Valores/Dimensiones	Credibilidad	Seguridad	Acceso	Comunicación	Comprensión Usuario	Tangibles	Confiabilidad	Actitud Responsiva	Competencia	Cortesía
Nada de Acuerdo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
En Desacuerdo	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Impreciso	6	3	6	2	3	3	5	3	4	2
De Acuerdo	3	6	3	6	6	6	3	7	5	6
Totalmente de Acuerdo	1	0	1	2	1	1	2	0	1	1
Total	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10

Cuadro No. 8										
Usuarios de Tesorería										
Valores/Dimensiones	Credibilidad	Seguridad	Acceso	Comunicación	Comprensión Usuario	Tangibles	Confiabilidad	Actitud Responsiva	Competencia	Cortesía
Nada de Acuerdo	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
En Desacuerdo	1	1	0	0	0	1	1	0	2	2
Impreciso	8	8	9	8	7	9	8	8	6	6
De Acuerdo	1	1	1	2	3	0	1	0	2	1
Totalmente de Acuerdo	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Total	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10

Cuadro No. 9 Usuarios Ventanilla Uno (Ciencias Médicas e Ingeniería)										
Valores/Dimensiones	Credibilidad	Seguridad	Acceso	Comunicación	Comprensión Usuario	Tangibles	Confiabilidad	Actitud Responsiva	Competencia	Cortesía
Nada de Acuerdo	4	4	4	4	3	2	5	5	1	8
En Desacuerdo	7	4	7	6	8	8	5	5	5	4
Impreciso	2	5	2	2	2	4	3	3	0	2
De Acuerdo	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1
Totalmente de Acuerdo	0	0	0	1	0	0	1	1	8	0
Total	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15

Cuadro No. 10 Usuarios Ventanilla Dos										
Valores/Dimensiones	Credibilidad	Seguridad	Acceso	Comunicación	Comprensión Usuario	Tangibles	Confiabilidad	Actitud Responsiva	Competencia	Cortesía
Nada de Acuerdo	13	6	9	6	4	9	8	10	3	8
En Desacuerdo	2	8	3	8	3	4	3	2	3	3
Impreciso	0	1	3	1	3	2	4	3	9	4
De Acuerdo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totalmente de Acuerdo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	15	15	15	15	10	15	15	15	15	15

Cuadro No. 11 Usuarios Ventanilla Tres										
Valores/Dimensiones	Credibilidad	Seguridad	Acceso	Comunicación	Comprensión Usuario	Tangibles	Confiabilidad	Actitud Responsiva	Competencia	Cortesía
Nada de Acuerdo	2	2	8	3	4	3	5	3	5	5
En Desacuerdo	4	3	2	6	2	3	3	4	3	3
Impreciso	4	3	3	5	5	5	3	3	2	3
De Acuerdo	2	2	1	1	3	2	4	4	4	2
Totalmente de Acuerdo	3	5	1	0	1	2	0	1	1	2
Total	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15

Cuadro No. 12										
Usuarios Ventanilla Cuatro										
Valores/Dimensiones	Credibilidad	Seguridad	Acceso	Comunicación	Comprensión Usuario	Tangibles	Confiabilidad	Actitud Responsiva	Competencia	Cortesía
Nada de Acuerdo	0	0	5	2	0	2	1	1	4	4
En Desacuerdo	0	1	1	4	2	2	2	6	3	4
Impreciso	9	3	2	3	6	3	5	2	2	1
De Acuerdo	1	4	0	0	2	3	2	1	1	1
Totalmente de Acuerdo	0	2	2	1	0	0	0	0	0	0
Total	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10

Cuadro No. 13										
Usuarios Ventanilla Cinco										
Valores/Dimensiones	Credibilidad	Seguridad	Acceso	Comunicación	Comprensión Usuario	Tangibles	Confiabilidad	Actitud Responsiva	Competencia	Cortesía
Nada de Acuerdo	2	0	0	2	2	0	1	2	4	0
En Desacuerdo	2	2	2	1	3	2	3	3	0	2
Impreciso	0	2	3	5	0	3	1	0	1	0
De Acuerdo	2	0	1	1	0	1	1	1	0	3
Totalmente de Acuerdo	4	6	4	1	5	4	4	4	5	5
Total	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10

Cuadro No. 14										
Usuarios Ventanilla Seis										
Valores/Dimensiones	Credibilidad	Seguridad	Acceso	Comunicación	Comprensión Usuario	Tangibles	Confiabilidad	Actitud Responsiva	Competencia	Cortesía
Nada de Acuerdo	5	5	8	7	8	7	8	6	6	9
En Desacuerdo	3	4	2	3	1	3	2	4	2	0
Impreciso	2	1	0		1	0	0	0	2	0
De Acuerdo	0	0	0		0	0	0	0	0	1
Totalmente de Acuerdo	0	0	0		0	0	0	0	0	0
Total	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10

Cuadro No. 15 Usuarios Ventanilla Siete										
Valores/Dimensiones	Credibilidad	Seguridad	Acceso	Comunicación	Comprensión Usuario	Tangibles	Confiabilidad	Actitud Responsiva	Competencia	Cortesía
Nada de Acuerdo	2	2	6	3	7	4	3	4	7	5
En Desacuerdo	4	5	2	5	3	5	4	3	2	4
Impreciso	4	1	2	2	0	1	2	3	1	0
De Acuerdo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Totalmente de Acuerdo	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0
Total	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10

Cuadro No. 16 Usuarios Ventanilla Ocho										
Valores/Dimensiones	Credibilidad	Seguridad	Acceso	Comunicación	Comprensión Usuario	Tangibles	Confiabilidad	Actitud Responsiva	Competencia	Cortesía
Nada de Acuerdo	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
En Desacuerdo	0	0	0	0	0	0	1	2	3	2
Impreciso	1	1	5	1	1	0	1	1	2	2
De Acuerdo	4	6	4	4	7	5	4	3	3	4
Totalmente de Acuerdo	5	3	1	5	2	5	4	3	2	1
Total	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10

Cuadro No. 17 Atención y Servicio Usuario División Humanidades										
Valores/Dimensiones	Credibilidad	Seguridad	Acceso	Comunicación	Comprensión Usuario	Tangibles	Confiabilidad	Actitud Responsiva	Competencia	Cortesía
Nada de Acuerdo	0	0	3	1	0	1	0	1	0	2
En Desacuerdo	3	1	3	2	3	3	0	1	5	5
Impreciso	3	5	1	2	2	1	4	2	1	2
De Acuerdo	1	3	1	3	4	4	5	6	3	1
Totalmente de Acuerdo	3	1	2	2	1	1	1	0	1	0
Total	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10

Cuadro No. 18										
Atención y Servicio al Usuario de la División de Ciencias Económicas										
Valores/Dimensiones	Credibilidad	Seguridad	Acceso	Comunicación	Comprensión Usuario	Tangibles	Confiabilidad	Actitud Responsiva	Competencia	Cortesía
Nada de Acuerdo	0	0	3	1	0	1	0	1	0	2
En Desacuerdo	3	1	3	2	3	3	0	1	5	5
Impreciso	3	5	1	2	2	1	4	2	1	2
De Acuerdo	1	3	1	3	4	4	5	6	3	1
Totalmente de Acuerdo	3	1	2	2	1	1	1	0	1	0
Total	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10

Cuadro No. 19										
Atención y Servicio al Usuario de la División de Ciencias Jurídicas y Sociales										
Valores/Dimensiones	Credibilidad	Seguridad	Acceso	Comunicación	Comprensión Usuario	Tangibles	Confiabilidad	Actitud Responsiva	Competencia	Cortesía
Nada de Acuerdo	2	2	5	1	1	2	3	3	7	6
En Desacuerdo	2	4	3	6	5	6	4	3	2	4
Impreciso	6	2	0	1	2	2	0	4	1	0
De Acuerdo	0	2	2	2	1	0	3	0	0	0
Totalmente de Acuerdo	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Total	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10

Cuadro No. 20										
Atención y Servicio al Usuario de la División de Ingeniería										
Valores/Dimensiones	Credibilidad	Seguridad	Acceso	Comunicación	Comprensión Usuario	Tangibles	Confiabilidad	Actitud Responsiva	Competencia	Cortesía
Nada de Acuerdo	4	1	5	2	2	3	4	4	4	7
En Desacuerdo	2	3	2	4	2	4	0	2	1	0
Impreciso	3	5	1	4	3	2	5	2	1	1
De Acuerdo	1	1	2	0	2	1	1	2	2	1
Totalmente de Acuerdo	0	0	0	0	1	0	0	0	2	1
Total	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10

Anexo Dos

Hallazgos

a) Caracterización del Personal Administrativo a quien se le proporcionó la escala:

EDAD	TIEMPO DE SERVICIO	ÀREA	GÉNERO	CONDICIÓN (estable, contratado, otros)	JERARQUÍA (directivo, empleado, operario)
33	5 años	Administrativo	Femenino	Contratado	Empleado
18	4 meses	Arquitectura	Femenino	Contratado	Empleado
24	3 años	Postgrados	Femenino	Contratado	Empleado
56	25 años	Ciencias Jurídicas	Femenino		Directivo
31	6 años	Administrativo	Femenino	Estable	Empleado
34	8 años	Secretaria Bufete	Femenino	Estable	Empleado
43	21 años	Oficina auxiliar de registro	Femenino	Estable	Empleado
41	6 años	Postgrados	Femenino	Contratado	Empleado
52	20 años	Ciencias Jurídicas	Femenino	Estable	Empleado
23	3 años	Postgrados	Femenino	Contratado	Empleado
53	32 años	Administración	Femenino	Estable	Empleado
	6 años	Económicas		Estable	Empleado
48	19	Ingeniería	Femenino	Estable	Empleado
46	15 años	Ciencias Jurídicas	Femenino	Estable	Empleado
27	8 años	Registro/Archivo	Femenino	Interinato	Empleado
30	18 años	Bienestar	Femenino	Estable	Empleado
55	33 años	Administración	Femenino	Estable	Empleado
50	30 años	Administración	Femenino		
22	3 años	Administración	Femenino		
50	30 años	Administración	Femenino	Estable	Empleado
63	26 años	Registro	Masculino	Estable	Empleado
30	10 años	Administración	Masculino	Contratado	Empleado
33	6 años	Arquitectura	Masculino	Contratado	Empleado
38	1 año 6 meses	Ingeniería	Femenino	Estable	Empleado
46	19 años	Administrativo	Femenino	Estable	Directivo
33	4 años	Administrativo	Femenino		
47	23 años	Secretaría Dirección	Femenino	Estable	Empleado
33	5 años	Administrativo	Masculino	Contratado	Empleado
29	1 año	Ingeniería	Femenino	Otros	Empleado
37	7 años	Económicas	Femenino	Estable	Empleado

27	2 años	Humanidades	Femenino	Contratado	Empleado
21	3 años	Administrativo	Femenino	Estable	Empleado
29	9 años	Control Académico	Femenino	Estable	Empleado
50	33 años y medio	Ciencias Jurídicas	Femenino	Estable	Empleado
31	13 años	Ciencias Jurídicas	Femenino	Estable	Empleado

Como puedo observarse en la tabla anterior, predominan mujeres y la mayoría han pasado casi la mitad de la edad dentro del puesto.

b) Comentarios de los usuarios mientras se les aplicó el cuestionario:

- En postgrados mejora un poco la atención a comparación del resto, seguro porque son más jóvenes quienes atienden.
- La amabilidad quizá sea porque somos catedráticos, porque regularmente a los usuarios no se les atiende de igual manera.
- La señora de esa ventanilla solo de mal humor se mantiene, atiende bien a sus familiares o amigos, porque de lo contrario el servicio es muy malo.
- En la ventanilla de Registro y Control Académico es diferente, tal vez porque son hombres quienes atienden.
- En la ventanilla 8 la señorita que atiende es más sonriente, la diferencia es que ella no tiene cola porque son pocos los usuarios que llegan, ya que extiende las certificaciones de constancia de inscripción.
- Qué bueno que al fin alguien se preocupa por preguntar sobre la atención que prestan a los estudiantes.
- En Ciencias Jurídicas los estudiantes deben esperar a que terminen de refaccionar, lo cual les lleva bastante tiempo, para poder ser atendidos de mala gana.
- La cantidad de años que tienen las personas en el puesto, pueda influir en el acomodamiento en el trabajo y por tal razón ya no se preocupan por mejorar. Saben que de una u otra manera, conservaran el trabajo.

Anexo Tres

Instrumentos de Investigación

ESCALA DE LIKERT

SATISFACCIÓN LABORAL SL-ARG

Edad:.....Tiempo de Servicio:.....

Área a la que pertenece: Sexo: Masculino.....
Femenino.....

Condición Laboral: Estable Contratado..... Otros.....

Jerarquía Laboral: Directivo..... Empleado..... Operario.....

INSTRUCCIONES

A continuación se le presentan unos enunciados que están relacionados con su trabajo. Cada enunciado tiene 5 opciones de respuesta, desde un Totalmente de Acuerdo (TA), a un Totalmente en Desacuerdo (TD). Usted deberá responder a cada enunciado con una "X", eligiendo la opción que considere conveniente. **No deje ninguna pregunta sin contestar.**

TOTALMENTE DE ACUERDO TA
DE ACUERDO DA
INDIFERENTE I
EN DESACUERDO ED
TOTALMENTE EN DESACUERDO TD

No.	ITEM	TA	DA	I	ED	TD
1	Mi <u>ambiente</u> de trabajo, cuenta con una adecuada <u>iluminación</u> y ventilación.					
2	Lo que gano aquí, me permite cubrir mis necesidades y las de mi <u>familia</u> .					
3	Recibo reconocimiento de mi jefe cuando realizo un buen trabajo.					
4	Siento que formo parte de un buen equipo de trabajo.					
5	Aquí tengo oportunidades para ascender.					
6	Me resulta fácil acceder a comunicarme con mis superiores.					
7	La labor que realizo a diario permite desarrollar mis habilidades.					
8	La <u>universidad</u> provee de los equipos y mobiliario necesarios para realizar mi trabajo.					

9	La remuneración que percibo está acorde con la labor que realizo.					
10	Recibo apoyo de mi jefe cuando se presenta algún problema en <u>el trabajo</u> .					
11	Mi jefe fomenta las buenas relaciones entre los colaboradores.					
12	Las posibilidades para ascender son equitativas para todos los colaboradores.					
13	Mantengo una adecuada <u>comunicación</u> con compañeros de otras áreas del trabajo.					
14	El trabajo que realizo a diario pone a prueba mis conocimientos y capacidades.					
15	Considero adecuado el ambiente en el que realizo mi trabajo.					
16	El sueldo que percibo aquí es atractivo a comparación de lo que recibiría en otras <u>organizaciones</u> .					
17	Mi jefe toma en cuenta mis opiniones que buscan mejorar las actividades en el trabajo.					
18	Tengo confianza en mis compañeros del trabajo.					
19	El buen <u>desempeño</u> es un aspecto importante para lograr un ascenso en la organización.					
20	Puedo acceder con facilidad a la <u>información</u> que necesito para realizar mi trabajo.					
21	El trabajo que realizo a diario representa todo un desafío para mí.					
22	Las instalaciones en el trabajo, son seguras para realizar mis labores.					
23	La organización me paga puntualmente las <u>remuneraciones</u> .					
24	Mi jefe está constantemente evaluando mi trabajo.					
25	Cuando tengo dificultades en el trabajo, recibo apoyo de mis compañeros.					
26	El ascenso en el trabajo involucra también una mejora remunerativa.					
27	Para estar informado de lo que sucede en la universidad, se utilizan diferentes <u>medios</u> como: reuniones, cartas, memorándums, etc.					

28	En <u>universidad</u> las actividades que realizo a diario están de acuerdo con las <u>funciones</u> establecidas en mi <u>contrato</u> .					
29	La <u>temperatura</u> ambiente en el trabajo facilita la realización de mis labores.					
30	Aquí me brindan los beneficios como <u>seguro</u> médico, gratificaciones, vacaciones, etc.					
31	Mi jefe me orienta y enseña cuando desconozco cómo realizar alguna actividad en el trabajo.					
32	Me agrada trabajar con mis compañeros de labores.					
33	Recibo la formación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo.					
34	En la organización, la información que se recibe acerca de los cambios y logro de metas es clara, correcta y oportuna.					
35	En el trabajo, las funciones y responsabilidades están bien definidas, por tanto sé lo que se espera de mí.					
36	La universidad me proporciona los <u>materiales</u> necesarios para realizar un buen trabajo.					
37	Mi jefe toma en cuenta la opinión de los compañeros del trabajo para tomar decisiones.					
38	Me es fácil expresar mis opiniones en el trabajo.					
39	Cuando se implantan nuevas <u>políticas</u> y/o <u>procedimientos</u> en la organización, recibo la <u>capacitación</u> suficiente.					
40	La universidad mantiene informado del logro de metas y <u>objetivos</u> propuestos.					
41	Las instalaciones en mi trabajo cuentan con una adecuada limpieza.					
42	Aquí tengo la <u>seguridad</u> de no ser despedido en el futuro.					
43	La organización tiene en cuenta la antigüedad, para ascender a otros puestos de trabajo.					

Muchas gracias...

CUESTIONARIO PARA USUARIO (ESTUDIANTES)

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
DIVISIÓN DE POST GRADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Respetuosamente se le solicita, colabore con el llenado del presente cuestionario, el cual servirá para realizar el trabajo de campo de la investigación de tesis titulada **“SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y SU EFECTO EN LA ATENCIÓN Y SERVICIO AL USUARIO EN EL CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE”**; la información es de uso exclusivo académico, por lo que no corre riesgo de que la información sea utilizada para otros fines. Muchas gracias por su colaboración.

Después de ser atendido ¿Cómo califica la actitud del Personal Administrativo?

SATISFACCION DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL USUARIO

En este cuestionario se valorará con un gradiente de 1 a 5, en el que 1 correspondería a “nada de acuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”.

Nº	Ítems	Valoración				
		1	2	3	4	5
1	¿El personal lo atendió y realizó la labor esperada con seguridad, correctamente y lo hizo sentir bienvenido?					
2	¿El personal se mostró dispuesto a ayudarlo?					
3	¿El trato del personal fue considerado y amable hacia usted?					
4	¿El personal está totalmente cualificado para las tareas que tiene que realizar y mostró adaptabilidad a las nuevas tecnologías?					
5	Cuando acudió al Servicio, ¿Encontró las mejores soluciones?					
6	¿El personal le dio una imagen de honestidad y confianza?					
7	Cuando acudió a la Unidad de Atención, ¿Tuvo problema alguno en contactar con la persona que pueda responder a sus demandas?					
8	¿Considera suficiente el horario establecido para atender al usuario?					
9	¿Le dieron la información que necesitaba de una manera clara y comprensible?					

10	¿El personal contó con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo?					
11	¿El personal dispone de tecnología adecuada para realizar su trabajo? (equipos informáticos y de otro tipo)					
12	¿El personal dispone de los medios adecuados de comunicación con otros servicios y unidades de la Universidad para facilitar su labor?					
13	¿El servicio prestado fue rápido y efectivo?					
14	¿Se conocen los intereses y necesidades del usuario?					
15	¿El personal dio respuesta rápida a las necesidades y problemas que usted planteó?					
16	¿El personal se adaptó perfectamente a sus necesidades?					
17	¿Se han solucionado satisfactoriamente sus demandas en ocasiones pasadas?					
18	¿La opinión de otros usuarios sobre el servicio y atención es buena?					
19	Cuando decide acudir al personal administrativo, ¿Esta seguro que encontrará las mejores soluciones?					
20	En algún momento ¿Ha observado mejoras en el funcionamiento general del personal en las distintas visitas que ha realizado para resolver dudas o problemas?					
21	¿Ha notado en algún momento que quien lo atiende está de mal humor o descontento?					
22	¿El personal se preocupa por saber si ha resuelto su problema por medio de una llamada telefónica o preguntándole a usted directamente?					

BIBLIOGRAFÍA

Referencias de libros

- Blanch, J. (2003). *Teoría de las relaciones laborales. Fundamentos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. México: Elsevier Editora Ltda.
- Davis, K. (1999). *Comportamiento Humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Juran, J. (1996) *Juran y la calidad por el diseño*. México: Díaz de Santos.
- Lovelock, C. (1997). *Mercadotecnia de servicios*. México: Prentice Hall.
- Mondy, W. (1997). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Prentice Hall.
- Peel, M. (1993). *El servicio al cliente*. España: Ediciones Deusto.
- Reyes, A. (1991). *Administración de Persona*. México: Editorial Limusa.
- Robbins, S. (2005). *Administración*. México: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Prentice Hall.
- Rojas, R. (2006). *Guía para realizar investigaciones Sociales*. México: Plaza y Valdés Editores.
- Werther, W. (1997). *Administración de personal y recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.

Referencias de tesis

- Aquino, D. (2011). *Plan de mejora en la descripción de requisitos y procesos en Atención de servicio al Cliente en la municipalidad de Jalapa*. Tesis de licenciatura no publicada. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Barrera. A. G. (2007). *Estrategias de servicio al cliente para el mejoramiento de la imagen en la municipalidad de La Democracia, Escuintla*. Tesis de licenciatura no publicada. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Díaz, M.V. (2006). *La relación entre la satisfacción laboral y el ausentismo del docente del Colegio Capouilliez de la Ciudad de Guatemala*. Tesis de licenciatura no publicada. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Fuentes, S.M. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la Productividad*. Tesis de licenciatura no publicada. Universidad Rafael Landívar de Quetzaltenango.
- Polanco, L.F. (2012). *Diseño del proceso de servicio al cliente en una empresa distribuidora de lubricantes para elevar el nivel de satisfacción del consumidor final*. Tesis de licenciatura no publicada. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Quiroa, G. (2012). *Evaluación de la satisfacción laboral para el personal de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de San Carlos de Guatemala*. Tesis de licenciatura no publicada. Universidad de San Carlos de Guatemala.

Referencias de páginas web

- Aiteco Consultores, SL. (2014). *El proceso de atención al cliente: Fases y Comportamientos*. Recuperado de: <http://www.aiteco.com/proceso-de-atencion-al-cliente/>. Ingreso: 28/01/2015.
- Bello, F. (2009). *Sistemas de información*. Recuperado de: <http://bellofrancise.blogspot.com/>. Ingreso: 21/03/2015.
- Cabrera, C. (2012). *Blog Cosas de Cathy*. Recuperado de: <http://tareasupana.wordpress.com/educacion-en-guatemala/>. Ingreso: 20/09/2012.
- Definición ABC (2013). *Todo sobre atención al cliente*. Recuperado de: <http://www.definicionabc.com/economia/atencion-al-cliente.php>. Ingreso: 03/09/2013.
- Fernández, E. (2010). *Administración de empresas: un enfoque interdisciplinar*. Recuperado de <https://books.google.com/books?isbn=8497328027>. Ingreso: 10/05/2015.
- López, D. (2004). *Derechos, trabajo y empleo por una renovación*. Recuperado de: <https://books.google.com/books?isbn=9562826600>. Ingreso 10/05/2015.
- Ponce, C. (2014). *Cómo descubrir las necesidades de mis clientes*. Recuperado de: <http://www.lanzateya.com/como-descubrir-las-necesidades-de-mis-clientes/>. Ingreso: 19/11/2014.
- Ponce, E. A. (2007). *Caracterización de la cultura organizacional de la USAC*. Recuperado de: <http://www.usac.edu.gt/archivos/acercadeculturaorganizacionalusac.pdf>. Ingreso: 10/01/2014.

- Rodriguez, J. (2006). *El mentoring en la empresa*. Recuperado de:
<http://www.uhu.es/mjesus.moreno/docencia/asignatura-01%20de/TEMA-15/mentoring%20t15.pdf>. Ingreso: 21/03/2015.
- SmartupMarketing. (2013). *5 cosas indispensables para atender al cliente*. Recuperado de: <http://cedeweb.com/5-cosas-indispensables-para-atender-al-cliente/>. Ingreso: 27/01/2015.
- Soporte Outsourcing (2010). *Importancia de una buena atención al cliente*. Recuperado de: <http://www.soporte1.es/index.php/importancia-atencion-cliente>. Ingreso: 05/09/2013.
- Telles, M. A. (2011). *Estilos de liderazgos y co-inspiración*. Recuperado de:
<http://aprendamos.aprenderapensar.net/2011/06/29/hola-mundo/>. Ingreso: 21/03/2015.

Referencias de artículos de periódico

- Gómez, E. (07 de enero de 2014). Alta demanda de carreras universitarias. *El Quetzalteco*, pp. 10.
- Gómez, E. (23 de julio de 2014). Investigación revela opinión de universitarios, identifican retos del CUNOC. *El Quetzalteco*, pp. 5.
- Hurtado, P. (07 de abril de 2011). Los 312,697 universitarios ignotos. *El periodico*, portada.