



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Licenciatura en Administración

MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE: ENCUESTA SERVQUAL EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNCUYO

Trabajo de Investigación

POR

Mauro Ignacio Esnaola

PROFESOR TUTOR

Jorge Antonio López

Mendoza, 2014

Contenido

INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I: LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS EDUCATIVOS	4
1. Introducción a “calidad”	4
a. Reseña histórica	5
b. Conceptos.....	9
2. Servicios educativos.....	11
a. Calidad en los servicios.....	12
b. Los servicios educativos en las universidades	14
c. El modelo de evaluación de la gestión de calidad para instituciones educativas de la fundación premio nacional a la calidad	16
3. El modelo Servqual y la teoría de gaps	24
a. El método Servqual, un instrumento para medir la calidad del servicio 24	
b. El modelo de gaps o de las discrepancias	29
c. RELACIÓN ENTRE EL MODELO SERVQUAL Y EL MODELO DE GAPS	34
CAPÍTULO II: PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y ALCANCE DEL TRABAJO	36
1. Reseña histórica	37
2. Orientación estratégica.....	38
a. Visión	38
b. Misión	39
c. Valores	39
3. Alcance	41
CAPÍTULO III: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN	43
1. Planteamiento del problema	43
a. Objetivos de investigación	44
b. Preguntas de investigación.....	44
c. Justificación	45
d. Limitaciones	46
2. Tratamiento actual del problema y compromiso con la calidad.....	47
a. Aplicación de encuestas a alumnos.....	47
b. Implantación de un sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008	49
CAPÍTULO IV: ENCUESTA SERVQUAL	53
1. La encuesta Servqual original.....	53
2. Ajuste del cuestionario Servqual (versión preliminar)	57
3. Información adicional y otros aspectos del cuestionario	68
a. Valoración de la importancia relativa de las dimensiones	68
b. Información del encuestado	69
c. Otras consideraciones	70
4. Confeción del cuestionario definitivo a aplicar a alumnos.....	71
5. Confeción del cuestionario a aplicar a docentes y personal no docente	72
CAPÍTULO V: RELEVAMIENTO Y PROCESAMIENTO DE DATOS	74
1. Población y muestra.....	74
2. Relevamiento y procesamiento de datos	78
CAPÍTULO VI: ANÁLISIS DE DATOS Y CONCLUSIONES	81
1. Análisis de alumnos	81

a.	Valoración de la importancia relativa de las dimensiones	81
b.	Expectativas respecto a cada ítem	84
c.	Percepciones respecto a cada pregunta	85
d.	Gaps o discrepancias.....	87
e.	Análisis de puntuación Servqual.....	91
2.	Teoría de gaps como herramienta para la explicación del nivel de satisfacción	97
3.	Análisis de docentes y personal de apoyo - comparación con alumnos	100
a.	Valoración de la importancia relativa otorgada a las dimensiones....	101
b.	Percepción del personal y análisis comparativo con los alumnos.....	102
4.	Conclusiones.....	104
	REFERENCIAS	108
1.	Bibliografía consultada	108
2.	Consultas efectuadas	109
3.	Páginas de Internet	110
	ANEXO I	111
	ANEXO II.....	113
	ANEXO III.....	115

INTRODUCCIÓN

Durante el presente trabajo de investigación se tratará como principal tema la satisfacción de los alumnos de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNCuyo, evaluada de acuerdo al modelo de encuesta SERVQUAL y explicado el resultado obtenido a partir de la teoría de GAPs. La encuesta SERVQUAL es una herramienta diseñada para la evaluación de la satisfacción de clientes de organizaciones que prestan servicios de distinto tipo, para ello se realiza una comparación sistemática entre las expectativas que los usuarios de servicios tuvieron respecto a este y las percepciones una vez tomado el mismo.

Se decidió la realización de la investigación debido a que se detectó la necesidad de implementar una metodología que abarque integralmente los aspectos del servicio. Se hace referencia a una metodología integral debido a que al momento de realizar la investigación existían herramientas vigentes pero que evaluaban sólo algunos aspectos del servicio. Las herramientas a las que se hace referencia son la implementación de encuestas para relevar información de cátedras y docentes por un lado, y por otro el diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad certificable de acuerdo a la norma ISO 9001.

Respecto al método que se ha elegido para realizar la investigación, el mismo consta de varias etapas claramente definidas. En primer lugar lo que se hizo fue realizar una adaptación del cuestionario original a la realidad de la Facultad, tanto para alumnos como para los docentes y para el personal de apoyo. Posteriormente se aplicó el cuestionario, esto se realizó de dos maneras, fue entregado personalmente a los encuestados y adicionalmente enviado por correo electrónico.

Una vez que se obtuvo la muestra deseada se trabajó en el procesamiento de los datos. Esto se realizó empleando como herramienta una planilla de cálculos de Excel, principalmente mediante el cálculo y graficación de diferentes variables estadísticas. Con esta información procesada se realizó el análisis y se elaboraron las conclusiones correspondientes.

CAPÍTULO I: LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS EDUCATIVOS

Con la elaboración de un marco teórico se sustenta conceptualmente el estudio. El establecimiento del mismo nos proporciona una serie de ventajas, entre las cuales podemos destacar que el mismo nos ayuda a prevenir errores cometidos en otros estudios, nos orienta sobre cómo habrá de llevarse a cabo el trabajo y nos guía, evitando desviaciones del planteamiento original. Este capítulo nos ayuda también a interpretar los resultados obtenidos una vez realizado el estudio, proporcionándonos una referencia para analizarlos y comprenderlos.

El marco teórico de este trabajo está compuesto por tres grandes conceptos, los cuales, de lo general a lo particular, nos permiten encuadrarnos en la herramienta a utilizar. Se trata la calidad en una primera parte, posteriormente se profundiza en los conceptos de la calidad en los servicios educativos y finalmente se analiza la herramienta SERVQUAL, objeto central de nuestro estudio, haciendo referencia junto a ella al modelo de GAPs.

1. Introducción a "calidad"

Si bien la idea de calidad está presente en todos los ámbitos y, como se ve en los párrafos siguientes, desde varios siglos atrás, merece que sean aclarados los conceptos y las diferentes ideas que, según el paradigma de cada uno, se manejan cuando se cita el término "Calidad".

Para aclarar estos conceptos y unificar el criterio que a lo largo del trabajo, nos introducimos primero en la historia de la calidad y posteriormente se tratan las distintas definiciones, concluyendo esta parte con una declaración de cuál será el concepto que nos guiará a lo largo de todo el trabajo.

a. Reseña histórica

La calidad es un concepto que, sin duda, ha existido desde mucho antes de lo que la mayoría de nosotros imaginamos. El Código de Hammurabi (1752 a. C.), uno de los primeros conjuntos de leyes que se han encontrado, declaraba: *“Si un albañil construye una casa para un hombre, y su trabajo no es fuerte y la casa se derrumba matando a su dueño, el albañil será condenado a muerte”*, una muestra clara de que la calidad, desde una punto de vista de calidad de los productos, ha sido tenida en cuenta desde hace varios miles de años atrás. Los inspectores fenicios, cortaban la mano a quien hacía un producto defectuoso, aceptaban o rechazaban los productos y ponían en vigor las especificaciones gubernamentales. De la misma manera murales egipcios creados alrededor del año 1450 a.C. muestran evidencias de mediciones e inspecciones, las cuales dan cuenta de controles de calidad y la estandarización. Cercano a esta fecha encontramos otro ejemplo de las nociones de calidad que se manejaban en la antigüedad: las pirámides egipcias. Las medidas de las piedras con las que eran construidas estas inmensas edificaciones eran comprobadas por inspectores egipcios utilizando un cordel, asegurando, de esta manera, una altísima precisión, tal es así, que aún en nuestros días es imposible introducir un cuchillo entre los bloques.

Hablando ya en tiempos de la edad media y hasta la actualidad nos introduciremos en la historia de calidad, en la cual podemos identificar diferentes etapas¹, las cuales comentaremos brevemente en los próximos párrafos.

Durante la edad media, en tiempos del trabajo manual, el artesano hábil, al mismo momento que fabricaba realizaba las inspecciones, por lo cual se convirtieron tanto en inspectores como en instructores de los aprendices. En esta época el aseguramiento de la calidad era informal, los esfuerzos se centraban en que la calidad fuera incorporada al producto por todas las personas que participaban en su fabricación. Aunque con la revolución industrial, la creciente demanda de productos y la consiguiente necesidad de distribución a gran escala se perdieron estas prácticas, las mismas constituyen una base importante para la calidad moderna.

¹ James R. EVANS y William M. LINDSAY, Administración y control de la calidad, trad. de Concepción Verania de Parres, 6a ed. (Buenos Aires, Thomson, 2005)

Una segunda etapa comentada por los autores la podemos identificar a principios del siglo XX. En esta época se destaca el trabajo de Frederick W. Taylor, conocido como el padre de la Administración Científica. Taylor promulgaba la separación de la función de planificación, reservada para los ingenieros, de la función de ejecución, la cual estaba en manos de los obreros y supervisores, donde estos últimos tenían la función de asegurar la calidad de la producción.

Es importante en esta etapa destacar la participación de Henry Ford y su línea de ensamblaje en movimiento, la cual dividía operaciones complejas en sencillos procedimientos, los cuales podían ser realizados por personal poco capacitado. Parte de este proceso constaba de realizar una inspección para separar los productos aceptables de los no aceptables, recayendo completamente la responsabilidad sobre la calidad en el departamento de fabricación.

Un tiempo después las organizaciones productivas crearon departamentos de calidad independientes del área de fabricación, logrando en este último sector de las empresas una indiferencia hacia la calidad. Ellos sólo se centraron en cumplir las cantidades y plazos de producción establecidos, despreocupándose del aseguramiento de la calidad, el cual entendían que era exclusivamente función del departamento creado a tal fin.

Paralelamente, durante la primer década del 1900, Bell System se convirtió en líder en cuestiones de calidad, creando en un primer momento un departamento de inspección en una de sus filiales. Este departamento se ocupaba, principalmente, de los problemas creados por los defectos de los productos. Durante la década del 20 los integrantes de este departamento fueron transferidos a otra de las empresas del grupo, donde una de sus principales funciones era el desarrollo de nuevas teorías y métodos de inspección para mantener y mejorar la calidad. En 1924 el grupo introdujo el Control de Calidad Estadístico, método que utilizaba diferentes técnicas estadísticas para detectar problemas en los procesos de producción y asegurar la consistencia de la misma.

Continuando con lo aportado por Evans y Lindsay, la Segunda Guerra Mundial apresuró el paso de la tecnología de la calidad. Fue en esta época donde se expandieron rápidamente los conceptos básicos del control de la calidad. Muchas compañías pusieron en vigor programas de certificación del vendedor. Los profesionistas de la seguridad en la calidad desarrollaron técnicas de análisis

de fracasos para solucionar problemas; los técnicos de la calidad comenzaron a involucrarse en las primeras fases del diseño del producto y se iniciaron las pruebas del comportamiento ambiental de los productos. En esta misma etapa el ejército de los Estados Unidos empezó a utilizar procedimientos de muestreo estadístico y a controlar e imponer normas estrictas a sus proveedores. Todos estos, aunque pulidos y perfeccionados con el tiempo, son conceptos que fueron válidos en aquella época y lo siguen siendo en la actualidad. Recién finalizado este conflicto bélico se fundaron las primeras asociaciones para tratar los asuntos relacionados con la calidad, entre la que se destaca la American Society for Quality Control.

La época posterior a la segunda guerra mundial puede contemplarse como una tercera etapa en nuestro estudio de la historia de la calidad. Hacia fines de la década del 40 y principios del 50 la escasez de bienes de consumo hizo que en EEUU la producción fuera la prioridad, quedando relegados la mayoría de los esfuerzos en relación a la calidad.

Contemporáneamente, en Japón, un equipo de asesores estadounidenses presentó, ante un grupo compuesto por los principales hombres de negocios del país asiático, técnicas de control de calidad estadístico con el fin de emplearlas en los esfuerzos de reconstrucción que se estaban llevando adelante. Con el apoyo de los directivos de las empresas, los japoneses implantaron los conceptos de calidad en todas sus organizaciones, desarrollando de esta manera la cultura del mejoramiento continuo. Se comenzó a trabajar con el concepto de Sistema Integral de Calidad, el cual comprende desde el diseño del producto hasta su comercialización. Todos estos logros culminaron con el establecimiento del premio Deming, premio que era otorgado a quienes mostraran logros excelentes en teoría o en la aplicación del control de la calidad por estadísticas, a aquella persona que contribuyera notablemente a la difusión de estas técnicas, así como a su aplicación y, en general, personas y empresas que cumplieran con los estrictos criterios propios de la práctica de la administración de la calidad.

Para la década de 1970, debido principalmente a la alta calidad de sus productos, la industria japonesa logra penetrar en los mercados occidentales, principalmente en los Estados Unidos. Esta penetración se produjo en diferentes industrias como la electrónica, la automotriz, la bancaria, la industria del acero, entre otras.

Otra etapa que podemos distinguir es la de la revolución de la calidad en los Estados Unidos, la misma se desató debido a varios factores, algunos de los cuales se detallan a continuación.

La penetración de los productos japoneses sumada al retiro de numerosos productos del mercado por parte de la Consumer Product Safety Commission y el desastre del transbordador Challenger durante la década del 80, entre otras causas, aumentaron en Estados Unidos la conciencia de la calidad. Esta conciencia se tradujo en mayor capacidad por parte de los consumidores para comprar, evaluar y seleccionar los productos según su valor total, es decir calidad, precio y capacidad de servicio.

Íconos de la revolución de la calidad en los Estados Unidos fueron, por ejemplo la declaración, en 1984, del mes de octubre como mes de la calidad. En ese mismo año la NASA anunció la entrega de un Premio a la Excelencia en Calidad y Productividad y sin duda un hecho destacado fue, en 1987, la creación, mediante un decreto, del Premio Nacional a la Calidad Malcom Baldrige.

Este premio estadounidense tiene su imagen en la Argentina, años después, más precisamente en 1993 se crea la Fundación Premio Nacional a la Calidad, cuya misión es Impulsar la modernización y competitividad de las organizaciones del sector privado a través de, entre otras responsabilidades, organizar, administrar y promover el Premio Nacional a la Calidad.

Es durante fines de la década del 80 y hasta la actualidad donde podemos observar una etapa importante de la calidad, esto no es nada menos que la etapa de la normalización. La normalización, particularmente en el contexto de la calidad, consiste en elaboración, difusión y aplicación de normas tendientes a asegurar la calidad en las organizaciones.

La normalización de la calidad nace de la mano de la organización ISO (*International Standardization Organization*) y su familia de normas ISO 9000. La familia ISO 9000 es un conjunto de normas internacionales que tiene como fin el establecimiento de un sistema de gestión de calidad en cualquier tipo de organización.

Si bien la organización ISO nace en 1947, no es hasta 1987 cuando se lanza la primera versión de la norma ISO 9001, la única de la familia que propone requisitos y puede ser certificada. Es alrededor de esta fecha cuando comienza el auge de la normalización de la calidad, normalización que

actualmente es muy importante. La certificación ISO 9001, provee ventajas para la exportación a los países del primer mundo, especialmente los europeos. Este, sumado a otros beneficios, cuya lista lo encabeza la mejora en el desempeño de los procesos, reduciendo desperdicios, reprocesos y principalmente mejorando la satisfacción del cliente, son los que hacen de la normalización una arista importantísima de la calidad.

b. Conceptos

Como anteriormente se expuso, no existe consenso sobre la definición del término calidad, según el ámbito en que se emplee esta palabra es el significado que se le dará. Muchas de estas definiciones coinciden en gran parte pero vale la pena hacer una breve búsqueda para ponernos de acuerdo sobre esta definición.

Según la Real Academia Española² calidad es una *"Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permite juzgar su valor"*. Es decir, son cualidades o atributos esenciales o propios de algo que, al conocerlos, nos permite emitir un juicio sobre la utilidad o aptitud que ese "algo" tiene para satisfacer determinada necesidad o proporcionar bienestar.

Como se ha citado anteriormente la Organización Internacional para la Estandarización ha dictado la serie de normas ISO 9000. Precisamente esta familia de normas trata sobre la calidad y su normalización o estandarización en las organizaciones. Dentro de esta serie, particularmente la ISO 9000³ expone una serie de términos y definiciones. La versión 2000 de esta norma define la calidad como el "grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos", al mismo tiempo y con el fin de aclarar esta definición establece que una característica es un "rasgo diferenciador" y un requisito es una "necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria". Entendemos entonces que para la organización ISO y su comité de expertos la calidad se da en la medida en que un conjunto de rasgos diferenciadores que son propios, que existen en algo de manera permanente, cumplen o satisfacen alguna necesidad o expectativa previamente establecida.

² REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, *Diccionario de la lengua española*, 22ª ed. (2001), disponible en WWW.RAE.ES [julio, 2009]

³ IRAM ISO 9000:2000, *Sistemas de Gestión de Calidad: Fundamentos y vocabulario*

Encontramos en la definición de la IRAM-ISO 9000:2000 una nueva idea para el término calidad, esta vez desde la perspectiva de la normalización. Este nuevo concepto presenta alguna diferencia respecto a las anteriores pero no se aleja de la misma línea de pensamiento.

Evans y Lindsay⁴ a la hora de tratar el tema de la definición de la calidad presentan una serie de enfoques, los cuales predominan dependiendo la etapa de la cadena de valor en que se encuentren los distintos actores. Los puntos de vista presentados son cinco, el enfoque basado en el juicio, enfoque hacia los productos, enfoque hacia el usuario, enfoque hacia el valor y enfoque hacia la manufactura.

El enfoque basado en el juicio o visión trascendente promulga que la calidad es una imagen de marca creada en la mente de los consumidores, por lo tanto la excelencia es abstracta y subjetiva careciendo de valor práctico para los gerentes de las organizaciones. Esta visión no ofrece medio para medir o evaluar la calidad y tomar decisiones en consecuencia.

El enfoque hacia los productos nos dice que la calidad está asociada a la cantidad de una variable o atributo específico que tenga un producto. Esta visión nos hace pensar, de manera errónea, que el mayor precio está asociado a una mejor calidad. De la misma manera que sucede con el primer enfoque tratado, aquí se nos hace dificultoso establecer una manera objetiva de evaluar los atributos que las distintas personas valoran según diferentes criterios.

El enfoque hacia el usuario promulga que la definición de la calidad se hace de acuerdo a lo que el cliente requiere, es decir que dependiendo de los deseos y necesidades de los distintos consumidores tendremos diferentes normas de calidad. Esto nos lleva a definir la calidad como la “Adaptación al uso para el que el producto se compra”. De esta manera, el enfoque hacia el usuario introduce en la discusión la importancia de tener en cuenta los deseos, necesidades y preferencias de los clientes a la hora de evaluar la calidad de nuestros productos o servicios. Esta es una idea que se encuentra muy cerca de las definiciones analizadas en los primeros párrafos de esta parte del trabajo.

El enfoque hacia el valor relaciona el uso o la satisfacción del cliente con el producto o servicio adquirido con el precio que se ha pagado por el mismo. Ya no

⁴ James R. EVANS y William M. LINDSAY, Op. Cit.

solo se tienen en cuenta los atributos del producto o las necesidades que el mismo satisface sino que se tiene en cuenta el esfuerzo que se ha realizado para conseguirlo. Surge de esta manera la idea de producto genérico, aquel que no es de marca pero satisface las mismas necesidades que este a un mejor precio.

El quinto y último enfoque propuesto por los autores es el enfoque hacia la manufactura, este enfoque promueve que la calidad se dará en la medida que el producto o servicio cumpla con una serie de especificaciones determinadas por el departamento de ingeniería y llevadas a la práctica por el departamento de manufactura. A diferencia de los primeros enfoques, este nos provee de una base objetiva para medir el grado en que se ha alcanzado la calidad. Sin embargo, al seguir este enfoque se debe ser cuidadoso y no perder de vista que las especificaciones que ingeniería proporciona deben estar estrictamente relacionadas con las especificaciones que el área comercial ha recabado del cliente, las cuales reflejan sus deseos y necesidades.

Una vez presentados los enfoques, Evans y Lindsay proponen la integración de los mismos en un esquema que, según la posición de los distintos actores en la cadena de valor, puede prevalecer uno u otro enfoque. Esta integración de las distintas perspectivas se impulsa desde el cliente y finaliza en él. Encontramos sentido en esta definición, al igual a todas aquellas que se centran en el cliente, ya que es aquel quien mantiene viva a cualquier organización ya sea de negocios o no.

Una vez analizados todas estas visiones, definiciones y enfoques podemos concluir que tendremos un producto o servicio de calidad en la medida que el mismo y los procesos asociados, cumplan con los requisitos de los diferentes stakeholders, ya sea que los hayan enumerado explícitamente o hayan sido percibidos por la organización, sin que el interesado los solicitara. Esta será la definición que nos guiará a lo largo del trabajo.

2. Servicios educativos

En este punto del trabajo se profundiza sobre los conceptos de calidad relacionados con la prestación de un servicio, haciendo especial hincapié en los

servicios educativos, particularmente los servicios educativos brindados por las universidades.

En un último apartado analizamos brevemente los conceptos centrales del “Modelo de evaluación de la gestión de calidad para instituciones educativas” propuesto por la Fundación Premio Nacional a la Calidad.

a. Calidad en los servicios

Para comenzar a hablar de servicios, debemos primero definir los mismos en términos de calidad.

Una primera definición es la que se puede encontrar en la norma IRAM-ISO 9000:2000⁵, texto anteriormente citado que, justamente, nos ayuda a aclarar algunos términos.

Esta norma toma al servicio como una categoría genérica del producto, al cual define como el “resultado de un proceso”. Al mismo tiempo define al servicio como “el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible”.

La definición cita a dos organizaciones o personas, una que proporciona un producto y otra que lo recibe, según sea el proveedor o el cliente de la relación. A su vez esta relación, para tratarse de la prestación de un servicio, debe cumplir con esta condición de intangibilidad del beneficio “entregado” al cliente.

Evans y Lindsay⁶ definen el servicio como “cualquier actividad primaria o complementaria que no produce directamente un bien físico; es decir, la parte sin producto de la operación entre el proveedor y el cliente”

Esta definición, al igual que la analizada anteriormente, propone dos elementos fundamentales en la prestación del servicio, por un lado un par de individuos, proveedor y cliente, y por otro lado la intangibilidad de la prestación, esa parte “sin producto” como la segunda definición expuesta lo expresa.

Una vez definida la calidad en los servicios los autores hacen hincapié en que la definición aplicada a la manufactura de los productos es completamente aplicable a la definición de la calidad para los servicios. Esto implica que los

⁵ IRAM ISO 9000:2000, Op. Cit.

⁶ James R. EVANS y William M. LINDSAY, Op. Cit.

servicios deben responder a las necesidades de los clientes y los requisitos en que estas naturalmente se traducen. Siguiendo la línea de pensamiento podemos decir que los servicios deben diseñarse para, al menos, satisfacer las expectativas de los diferentes públicos interesados en el mismo, intentando siempre superarlas, es decir prestar un servicio de calidad.

A la hora de analizar las necesidades de los stakeholders de organizaciones que prestan algún tipo de servicio, encontramos una dificultad que se hace más notoria que en las organizaciones productoras de bienes. Esta dificultad se trata de la correcta definición de los estándares de desempeño o especificaciones que se deben tener en cuenta a la hora de diseñar el servicio a prestar. La subjetividad en las percepciones de las personas sobre un determinado bien puede hacer variar los estándares considerablemente, dependiendo, como anteriormente se dijo, de las necesidades, vivencias, emociones y otros aspectos propios del cliente. Esta variabilidad se potencia en la prestación de servicios, al no existir un bien físico las posibilidades de tener parámetros objetivamente medibles se limita considerablemente con el consiguiente aumento en la importancia de los aspectos subjetivos.

Otro aspecto que hace más dificultoso el aseguramiento de la calidad en los servicios es esa característica de que al mismo tiempo que son producidos por el proveedor son consumidos por el cliente. Esto no da espacio para una inspección previa a la entrega como se haría con cualquier lote de producción de un bien físico.

Siguiendo con esta enumeración de las dificultades, encontramos que los servicios, la mayoría de las veces, requieren de una mano de obra intensiva, un factor que sin duda es más difícil de mantener bajo control que, por ejemplo, una máquina de un proceso productivo de bienes.

Para concluir, si se quisiera aplicar a los servicios la definición de calidad dada, podemos decir que tendremos un servicio de calidad en la medida que, una vez prestado, nuestros públicos interesados perciban que el mismo cumplió con los requisitos que habían planteado, ya sea que los haya indicado explícitamente o hayan sido percibidos por la organización, sin que fueran solicitados.

b. Los servicios educativos en las universidades

Ya definida la calidad para los servicios en general, avanzamos un poco más en dirección al objetivo de nuestro trabajo y profundizamos sobre los conceptos de la calidad en los servicios educativos prestados por las universidades.

Para analizar los servicios en las universidades, se aborda la definición y sus componentes: el proveedor, las prestaciones o beneficios intangibles que el proveedor ofrece y los públicos interesados que los reciben.

Nos ocupamos en primer lugar de los clientes de las universidades. Al hablar de clientes rápidamente los asociamos a un mercado, es decir el ámbito dónde las organizaciones realizan sus actividades, en particular podemos hablar del ámbito donde la Universidad actúa. Este ámbito, a grandes rasgos, lo podemos definir como la sociedad en su conjunto.

Particularizando más sobre este tema, Hernandez Laines⁷ cita estos clientes:

- Aspirantes
- Instituciones gubernamentales
- Padres de familia
- Otras instituciones educativas
- El sector productivo

A esta lista se podrían agregar instituciones no gubernamentales, fundaciones o cualquier otra organización que pudiera necesitar los servicios profesionales de los egresados de las casas de estudios.

Esta variedad de clientes, a la que se hizo referencia al abordar el tema, es la que hace que las universidades presenten una complejidad adicional a la mayoría de las empresas productoras de bienes, e incluso a muchas otras organizaciones prestadoras de servicios.

Como anteriormente se mencionó en la definición de calidad, para poder prestar un servicio de calidad necesitamos, en primer lugar, establecer cuáles son los requisitos de los clientes y, una vez definidos, permanecer alertas a los cambios que ellos pudieran presentar. Aquí es donde aparece la dificultad

⁷ HERNANDEZ LAINES, Ricardo, Algunas dificultades en la implementación de sistemas de gestión de calidad en universidades públicas y alternativas de solución, presentación para el Foro Mundial de la Calidad, Puerto Vallarta, Jalisco, Mayo de 2004

anteriormente citada, atender los requisitos de esta gran cantidad de clientes, que a su vez son heterogéneos entre ellos, presenta un desafío importante.

Corengia⁸ cuando analiza los clientes de las universidades introduce el concepto de “Grupos de interés” de las mismas y define a cuál de estos grupos de interés se los podrá llamar clientes. La autora define a los grupos de interés como aquellas personas físicas o morales a quienes la universidad proporciona un servicio educativo. En el trabajo al que se hace referencia se han agrupado los grupos de interés en tres niveles, a saber:

- Primario: alumnos y fuentes de financiamiento
- Secundario: área administrativa y cuerpo docente
- Terciario: ciudadanía, empresas, comités, consejos, cámaras

Al analizar los grupos, fácilmente se puede identificar como clientes inmediatos al grupo primario; como clientes finales a los integrantes del grupo terciario y como clientes internos a los integrantes del grupo secundario.

La discusión se plantea al momento de definir si los alumnos son clientes o no de las instituciones educativas. El planteo consiste en que, si pensamos en términos de “aprendizaje activo”, el alumno se transforma en co-productor de su propio aprendizaje, trabajando en equipo con los docentes, comprometiéndose mutuamente en el proceso.

Este nuevo enfoque presentado, aquel en que el alumno no es tomado como cliente, nos da una nueva perspectiva para analizar la relación entre ellos y las universidades. Si bien esta manera de entender la realidad es interesante y ayuda a reflexionar sobre el tema, seguimos considerando que el postulante o potencial alumno es nuestro cliente principal desde el momento en que busca satisfacer una necesidad con los servicios que la universidad brinda. Ya analizados cuales son los clientes de las universidades, podemos pasar a definir, o, al menos acercarnos a la definición del producto proporcionado por las universidades, organizaciones objeto de este estudio.

En primer lugar, como anteriormente dijimos, debemos hablar del producto de las universidades como aquella prestación o beneficio que los distintos grupos de clientes pueden recibir de estas organizaciones.

⁸ CORENGIA, Ángela Virginia,(1999) Calidad en instituciones universitarias definición, evaluación y gestión. Tesis de grado, FCE, UNCUYO

Puede definirse el producto de las universidades como *“el valor añadido de conocimiento y formación integral que genera en sus alumnos y docentes”*, no es lo mismo producir un bien de consumo o un servicio X que generar cultura o inteligencia. No deberíamos perder de vista esta apreciación durante el desarrollo de este trabajo.

Si bien la definición de producto es genérica y abarca a todas las universidades, debemos tener en cuenta, a la hora de definir el producto de cada facultad en particular, la ya citada heterogeneidad de los públicos o grupos de interés que la sociedad presenta a las universidades.

Ya hemos tratado de forma aislada los clientes y los productos de las universidades. De la relación entre estas dos variables pueden surgir una importante cantidad de combinaciones de ambos en donde podemos distinguir una oferta ajustada a un grupo de clientes particulares.

El último elemento de la definición de servicios educativos que deberíamos tratar es el proveedor. Este análisis se realizará en un capítulo posterior atendiendo a las particularidades de la Facultad que en este trabajo analizaremos.

c. El modelo de evaluación de la gestión de calidad para instituciones educativas de la fundación premio nacional a la calidad

Al tocar el tema de la calidad en los servicios educativos no podemos dejar de lado la tarea realizada por la Fundación Premio Nacional a la Calidad con la elaboración y difusión del Modelo de Evaluación de la Gestión de Calidad para Instituciones Educativas.

Se analizará brevemente en esta parte del trabajo, en primer lugar, la FPNC y sus principales características, luego se introducirá en pocas palabras el Premio y para finalizar, ya con un grado más importante de profundidad, se examinarán los conceptos centrales del modelo para instituciones educativas.

Antes de comenzar con el análisis de este modelo propuesto es importante destacar que el mismo surge como una compilación de diferentes modelos de gestión como los son el Modelo para una Gestión Empresarial de Excelencia, El Modelo para una Gestión de Excelencia en Organizaciones Sin Fines de Lucro,

ambos de la FPNC, el Baldrige National Quality Award, del que ya se habló en el primer capítulo, entre otros.

Otra consideración que se debe tener en cuenta a la hora de estudiar los conceptos centrales del Modelo es que el mismo, si bien fue realizado pensando en instituciones educativas, debe ser adaptado y adecuado en términos de las particularidades de cada una de las instituciones en las que se pretenda aplicar.

La **Fundación Premio Nacional a la Calidad** fue creada el 15 de marzo de 1993 para organizar y administrar el programa del Premio para el Sector Privado de acuerdo con lo establecido en la Ley 24.127.

La MISIÓN de la Fundación Premio Nacional a la Calidad es expresada de la siguiente manera:

“Impulsar la modernización y la competitividad de las organizaciones del Sector Privado a través de:

Organizar, administrar y promover el Premio Nacional a la Calidad.

Establecer, actualizar y difundir un modelo integral de gestión para la evaluación y el diagnóstico de las organizaciones.

Capacitar en el conocimiento y utilización del modelo de evaluación.

Mantener una constante y proactiva relación con el Estado y con otras organizaciones internacionales alineadas con nuestra misión.

Satisfacer las necesidades y exceder las expectativas de todos los comprometidos en su accionar, dentro del marco de la ética y de los valores de la calidad.”

Para la FPNC el concepto de **calidad** ha evolucionado significativamente durante los últimos años. De ser universalmente concebido como un valor referido a características físicas de bienes materiales, fue ampliando su contenido incorporando componentes que tienen que ver con percepciones y expectativas respecto de todo tipo de prestaciones.

Hoy la calidad dejó de ser definida por el "prestador" para pasar a ser definida por el "destinatario" de la prestación, quien debe resultar plena y consistentemente satisfecho con la misma. Esto es aplicable en todos los niveles en que pueda establecerse una relación prestatario-prestador, o, en un sentido general, cliente-proveedor.

En línea con este concepto, la FPNC establece ciertos atributos que, sin ser excluyentes, resultan distintivos de una organización de calidad. Ellos son:

- Resultados que satisfacen plena y consistentemente a todos aquellos vinculados con la organización: clientes, accionistas, empleados, proveedores y, en términos generales, a la sociedad en su conjunto.
- Sistema de gestión que asegura la continuidad de esos resultados a lo largo del tiempo.
- Directivos con una clara vocación y un firme compromiso de mejorar permanentemente los resultados, a través del perfeccionamiento constante del sistema de gestión.

Presentada la FPNC ahora podemos interiorizarnos en el **Premio Nacional a la Calidad**, el mismo fue instituido para la promoción, desarrollo y difusión de los procesos y sistemas destinados al mejoramiento continuo de la calidad en los productos y en los servicios que se originan en el sector empresario, a fin de apoyar la modernización y competitividad de esas organizaciones.

El proceso de elección de las organizaciones que se han presentado se realiza en función de una serie de criterios de evaluación, básicamente aplicables a todo tipo de organización. Estos criterios de evaluación están sustentados en tres componentes que conforman el modelo de evaluación:

Liderazgo: cualquier proceso de transformación hacia una organización de calidad se inicia en la decisión y vocación por lograrlo de quienes la conducen.

Sistema de Gestión: la acción continúa con el establecimiento de un sistema de gestión que incorpore en todos sus niveles los principios, técnicas y herramientas actuales de la Calidad.

Resultados: finalmente, como consecuencia de ambos componentes, se obtienen los resultados deseados por todos los sectores involucrados en la operación de la organización.

Actualmente la Fundación trabaja con tres modelos de excelencia:

- Modelo para una gestión empresarial de excelencia
- Modelo para una gestión de excelencia en organizaciones sin fines de lucro.
- Modelo de evaluación de la gestión de calidad para instituciones educativas.

Este último modelo citado, el **Modelo para Instituciones Educativas**, es una referencia importante a la hora de hablar de calidad en instituciones

educativas en nuestro país, por lo tanto merece una especial atención dado que representa un significativo antecedente para este trabajo.

Con el objeto de continuar perfeccionando el cumplimiento de su misión, la FPNC, constituyó una Comisión de Educación, cuya Misión es la siguiente:

"Difundir los modelos de Excelencia en la Gestión y desarrollar un modelo específico que permita la Autoevaluación de las instituciones educativas, fomentando en ellas su aplicación para la mejora continua de la Calidad."

Con este modelo la Fundación Premio Nacional a la Calidad pone a disposición de las instituciones educativas un sistema de evaluación integral del desempeño organizacional, tendiente a instalar la mejora continua como método de crecimiento y cumplimiento de los objetivos fijados por las instituciones. El mismo consiste en una adaptación a la educación de los "modelos de excelencia" desarrollados por la Fundación para ser aplicados en entidades privadas y sin fines de lucro.

La Comisión de educación, a la hora de redactar el modelo, ha enumerado una serie de conceptos importantes, los cuales guiaron el desarrollo de esta herramienta, estos son los **conceptos de gestión total de calidad desde la perspectiva de la organización educativa:**

➤ La búsqueda de la excelencia

La excelencia está en la búsqueda, más que en la perfección de los logros que se obtengan. Tiene que ver con concebir, desplegar acciones, evaluar ese desempeño para exponer resultados y obtener información para volver a la búsqueda.

El enfoque es siempre hacia los resultados, los logros del desempeño. Importa no sólo planear sino ejecutar. Los avances se manifiestan en la proyección de la mejora año tras año en los indicadores clave, en la superación de las metas establecidas y en su comparación con la situación de instituciones de referencia.

➤ Modelos estratégicos de gestión: Concepto sistémico

Entre las múltiples perspectivas para entender una organización, incluyendo las educativas, encontramos la de los modelos estratégicos de gestión, que es una de las más simples y comprensivas.

- Modelo: expresa un comportamiento en forma sistemática, simplificada y de fácil comprensión.

- Estratégico: alcanza a la totalidad de la misión y objetivos de la organización, su adaptación dinámica a los cambios necesarios y el despliegue en programas, procesos e instrumentos de evaluación y control que aseguren el cumplimiento de los fines perseguidos.

- De gestión: por requerir resultados concretos, mejorados continuamente, con una visión dinámica de la organización, siguiendo el proceso interactivo entre docentes, alumnos y los demás miembros de la institución, contribuyendo a la formación de redes personales, institucionales y tecnológicas, que agregan valor y disminuyen los costos improductivos.

El concepto sistémico se refleja en la estructura integrada de los modelos. Para el modelo propuesto para educación, esa estructura consta de tres componentes y siete criterios con factores enumerados bajo los títulos de los criterios. La integración se logra a través de los numerosos vínculos directos entre estos elementos.

Las evaluaciones se realizan considerando los criterios que indagan sobre modos de operar basados en la gestión de calidad. Estos se despliegan a partir de los tres componentes, que son: liderazgo, sistema de gestión y resultados, y se abren en factores de evaluación a los que se asigna un puntaje de acuerdo a una escala previamente establecida. La comparación del total óptimo posible con el puntaje asignado en la evaluación da una idea del avance de la organización en materia de gestión de calidad.

Los criterios de evaluación destacan la relación causa-efecto y una orientación al proceso de servicio, generando un cuerpo de conocimientos y habilidades que ayude a la institución a aprender y mejorar a partir del aprendizaje continuo.

Uno de los principales elementos en el enfoque sistémico es el seguimiento de un conjunto de medidas e indicadores, que vinculan los procesos clave con los resultados en relación con la misión de la institución.

➤ Propósitos del Modelo de Gestión Educativa

Tres son los propósitos generales de los criterios que componen el Modelo de Evaluación de la Gestión de Calidad para Educación:

- Ayudar a mejorar los procesos de la institución al poner a su disposición un conjunto de factores clave de desempeño, integrados y orientados a los resultados.

- Servir de referencia para el proceso de autoevaluación como herramienta de mejora interna o como paso previo a la evaluación institucional establecida por la Ley, para las universidades.

- Constituir la base para que las instituciones educativas se postulen para el Premio Nacional a la Calidad, en los ámbitos público, privado con o sin fines de lucro.

- **Objetivos de la gestión de calidad en la educación**

- Ayudar a las instituciones a mejorar sus servicios educativos a través del enfoque en metas orientadas a resultados.

- Mejorar la eficacia general de la educación, del uso de recursos y habilidades del ser humano participante.

- Satisfacer a todos los actores involucrados.

- Proveer de valor educativo cada vez mayor a los estudiantes, docentes e instituciones.

- Promover la cultura de la planificación, la elaboración y el seguimiento de proyectos.

- Sistematizar métodos de recolección de información para la autoevaluación institucional, evaluaciones externas y comparaciones con otras organizaciones.

- Facilitar la comunicación y el compartir métodos sobre la base de la comprensión común de requisitos clave de desempeño.

- Favorecer el desarrollo de asociaciones que incluyan a diversas entidades: públicas, privadas o sociales, con base en objetivos comunes.

Los criterios que integran el modelo de gestión de calidad de la educación se asientan sobre un conjunto de conceptos fundamentales que son el cimiento para desarrollar e integrar todos los requisitos en un marco orientado a los resultados. Estos conceptos son:

- **Liderazgo del Equipo de Dirección**

Se define como Equipo de Dirección al máximo nivel de gobierno de la institución y a quienes dependen directamente de él. Desempeñan un rol

impulsor fundamental, son responsables del desarrollo del clima enfocado en los estudiantes y orientado al aprendizaje.

➤ Visión de futuro a largo alcance

Es necesario anticiparse a los cambios, analizando constantemente los nuevos requerimientos del contexto.

➤ Mejora continua y aprendizaje institucional

Las organizaciones comprometidas con la Calidad consideran que el aprendizaje continuo de todos sus miembros y la creación de un ambiente propicio para el desarrollo de la innovación y la creatividad son elementos clave para la introducción de mejoras. El enfoque hacia la mejora continua debe intentar motivar a los estudiantes como participantes en los procesos de mejora.

➤ Orientación hacia los resultados

El sistema de desempeño de una institución se debe enfocar al logro de resultados alineados con los objetivos establecidos, reflejando y balanceando las necesidades e intereses de los estudiantes e interesados

El desarrollo y uso de un conjunto homogéneo de indicadores es un medio idóneo para comunicar requerimientos, monitorear el desempeño real y construir una base sólida y permanente de mejora de los resultados.

➤ Enfoque en los estudiantes e interesados

En el ámbito de Educación el término "cliente" integra a alumnos e interesados: padres, empleadores, graduados, otras instituciones y comunidad. Las necesidades de los empleadores y otros interesados deben trasladarse a los servicios educativos para los estudiantes.

➤ Educación centrada en el aprendizaje formativo

Este concepto apunta a centrar la educación en la atención integral de la persona partiendo de las necesidades reales de los estudiantes. Además de los contenidos específicos y la incorporación de valores superiores y una orientación ética del ejercicio de la profesión, se debe asegurar la enseñanza de tres tipos de habilidades: Cognitivas, Sociales y De vida.

➤ Estrategia de evaluación del conocimiento, competencias y habilidades de los estudiantes.

Una estrategia de evaluación bien concebida y ejecutada es crucial para el logro de la Excelencia en educación.

➤ Compromiso y desarrollo del personal docente y no docente.

El logro de la mejora del desempeño de la institución depende radicalmente del conocimiento, las habilidades, las actitudes y la motivación de sus docentes y su personal no docente. A su vez éstas dependen de su formación y perfeccionamiento y por lo tanto, las instituciones deben invertir en el desarrollo de su personal a través de la educación permanente, la capacitación y la investigación.

➤ Calidad y prevención desde el diseño

La mejora de la educación requiere poner un gran énfasis en el diseño de los programas educativos, los contenidos y los marcos de aprendizaje. También debe incluir medios para monitorear el progreso de los estudiantes, con indicación temprana acerca de en qué medida está produciéndose el aprendizaje, para minimizar los problemas que pueden surgir si las barreras no se identifican y tratan rápidamente.

➤ Gestión en función de evidencias

Los procesos educativos deberían ser gestionados considerando evidencias objetivas que establezcan en lo posible relaciones causa-efecto. El uso eficaz de las evidencias para apoyar la mejora del aprendizaje de los estudiantes y el desempeño de la institución depende del diseño del sistema de información.

➤ Administración de los procesos y recursos de la Institución

El éxito en la gestión se fundamenta en la medición sistemática de los resultados y en la introducción continua de mejoras en los procesos.

➤ Relación con proveedores y prestadores de servicios

La organización debe procurar el desarrollo de relaciones a largo plazo con los proveedores y prestadores de servicios, basadas en la mutua confianza y en una integración adecuada.

➤ Integración institucional

Las instituciones deben procurar, ante todo, desarrollar el sentido de pertenencia de cada uno de sus integrantes, a través de la participación activa y constructiva y formar asociaciones internas y externas para alcanzar mejor sus metas generales.

➤ Responsabilidad pública, social y ciudadana

Los líderes deben perseguir que la institución sea un modelo de buen desempeño lo que implica seguir una conducta ética en todas sus actividades.

Las prácticas éticas incluyen el uso pertinente y transparente de fondos públicos y privados.

3. El modelo Servqual y la teoría de gaps

En esta parte del capítulo nos introducimos de lleno en la metodología objeto de este trabajo, analizando principalmente el modelo SERVQUAL. Adicionalmente se tratará el modelo de GAPS o modelo de las discrepancias, como también se lo ha dado a conocer.

Se analiza en primera instancia los conceptos centrales del modelo Servqual, luego se profundiza sobre el modelo de las discrepancias analizando cada uno de los GAPS planteados por éste y los factores determinantes de las percepciones. Finalmente se comenta brevemente la relación existente entre ambos y la forma en que se complementan.

a. El método Servqual, un instrumento para medir la calidad del servicio

Un modelo de evaluación de la calidad del servicio no es otra cosa que una representación simplificada de la realidad, que considera aquellos elementos básicos capaces de explicar de manera adecuada el nivel de satisfacción alcanzado por una organización de servicios. Pensando en términos de la definición de calidad acordada en la primera parte de este capítulo podemos decir que nuestro modelo debería reflejar de manera simplificada la forma en que el servicio prestado por la organización objeto del estudio cumple con los requisitos de nuestros públicos involucrados.

El modelo SERVQUAL presentado por Parasuraman, Zeithaml y Berry fue creado en los Estados Unidos con el auspicio del Marketing Science Institute⁹ y validado en América Latina por Michelsen Consulting con el apoyo del nuevo Instituto Latinoamericano de Calidad en los Servicios. El Estudio de Validación concluyó en Junio de 1992.

⁹ PASCUAL, José Carlos (2001) Servqual, un instrumento para medir la calidad en los servicios, Asociación española para la calidad

El modelo define la calidad del servicio como una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la organización. De esta forma el cliente valorará negativa o positivamente la calidad de un servicio en el que las percepciones que ha obtenido sean inferiores o superiores a las expectativas que tenía.

El SERVQUAL es un método empírico derivado que puede ser utilizado por una organización de servicios para mejorar la calidad del mismo. El modelo implica el desarrollo de una comprensión de las necesidades percibidas de la calidad de servicio que buscan los clientes. Estas opiniones, medidas de la calidad de servicio de la organización, se comparan contra el ideal que el mismo cliente esperaba. El análisis de la brecha resultante, la cual podemos representar como una variable multidimensional, se podrá utilizar como conductor de la mejoría de la calidad de servicio.

Otra característica del SERVQUAL, es que el modelo toma en cuenta las opiniones de los clientes al definir la importancia relativa de las cualidades del servicio. Esto permite que una organización asigne prioridades para utilizar sus recursos en mejorar las cualidades de servicio más críticas.

Para juzgar una compañía de servicios el método planteado por los autores establece diferentes dimensiones. En sus orígenes SERVQUAL utilizaba 10 determinantes que a medida que el método fue utilizado pudo ser perfeccionado, llegando, de esta manera, a las cinco dimensiones que actualmente se plantean. Estas dimensiones son **elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.**

Para cada una de estas dimensiones se determinó una serie de ítems o aspectos que las explican, los cuales serán plasmados en el cuestionario que finalmente será aplicado a los clientes. En la “Tabla 1” se presentan, para cada una de las dimensiones, una breve explicación de lo que significan y los 22 aspectos que conforman el cuestionario empleado en el método SERVQUAL.

Tabla 1: Dimensiones del modelo SERVQUAL

DIMENSIÓN 1: ELEMENTOS TANGIBLES
<p><i>Es la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.</i></p> <ol style="list-style-type: none">1. La empresa de servicios tiene equipos de apariencia moderna.2. Las instalaciones físicas de la empresa de servicios son visualmente atractivas3. Los empleados de la empresa de servicios tienen apariencia pulcra.4. Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y similares) son visualmente atractivos.
DIMENSIÓN 2: FIABILIDAD
<p><i>Es la habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.</i></p> <ol style="list-style-type: none">5. Cuando la empresa de servicios promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.6. Cuando un cliente tiene un problema la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo7. La empresa realiza bien el servicio la primera vez8. La empresa concluye el servicio en el tiempo prometido9. La empresa de servicios insiste en mantener registros exentos de errores
DIMENSIÓN 3: CAPACIDAD DE RESPUESTA
<p><i>Es la disposición y voluntad de los empleados para ayudar al cliente y proporcionar el servicio.</i></p> <ol style="list-style-type: none">10. Los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio.11. Los empleados de la empresa ofrecen un servicio rápido a sus clientes.12. Los empleados de la empresa de servicios siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes

13. Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.

DIMENSIÓN 4: SEGURIDAD

Es el conocimiento y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.

14. El comportamiento de los empleados de la empresa de servicios transmite confianza a sus clientes

15. Los clientes se sienten seguros en sus transacciones con la empresa de servicios.

16. Los empleados de la empresa de servicios son siempre amables con los clientes.

17. Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes

DIMENSIÓN 5: EMPATÍA

Es la atención individualizada que ofrecen las empresas a los consumidores.

18. La empresa de servicios da a sus clientes una atención individualizada.

19. La empresa de servicios tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.

20. La empresa de servicios tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.

21. La empresa de servicios se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.

22. La empresa de servicios comprende las necesidades específicas de sus clientes.

Fuente: José Antonio MENDOZA AQUINO, Medición de la calidad del servicio, disponible en WWW.MONOGRAFIAS.COM

Una vez establecidos los ítems que serán objeto de la evaluación del servicio podemos pasar al procedimiento de relevamiento de información utilizado por el método que se presenta en este trabajo.

El cuestionario SERVQUAL se divide en tres fases presentadas a continuación:

- **Fase 1.** Esta parte del cuestionario capta las expectativas de los clientes, contiene 22 preguntas respecto al servicio que el usuario espera brinde la organización que se pretende estudiar. Las preguntas están redactadas de manera general para aplicarse a cualquier organización de servicio, por lo que para cada aplicación específica es posible -y deseable-, se adapten los enunciados que integran el SERVQUAL sobre la base de las características específicas de la organización donde se aplicará.
- **Fase 2.** Consiste en un cuestionario mediante el cual los clientes evalúan la importancia que tiene cada una de las cinco dimensiones de servicio. Esta instancia de la investigación nos permitirá realizar un análisis pormenorizado de los resultados de las preguntas sobre percepciones y expectativas. Más adelante veremos que no necesariamente tenemos que realizar preguntas para identificar la importancia relativa de las dimensiones pero ya que ésta es una manera ágil y confiable de realizarlo dejaremos este ítem como parte sustancial para el análisis.
- **Fase 3.** En esta fase se solicita a los clientes sus percepciones específicas respecto a la organización que se desea estudiar, es decir que es condición necesaria que el encuestado haya tomado el servicio para llevar adelante esta fase. Básicamente, los enunciados son los mismos que en la fase 1, pero aplicados a la organización en estudio (usando el nombre de la organización de estudio y preguntando por la percepción del cliente sobre la misma).

Tanto para la fase uno como para la fase tres es necesario establecer una escala que permita evaluar expectativas y percepciones en base a un criterio homogéneo. Esta escala, según el trabajo que se analice, puede variar en cuanto a la cantidad de posibilidades que el cliente tiene para elegir. Lo que no varía son los extremos de la misma, coincidiendo los diferentes trabajos analizados en colocar “Totalmente en desacuerdo” y “Totalmente de acuerdo”.

A continuación se presenta un ejemplo, para el primer aspecto a evaluar, según el método utilizando una escala de Likert de 7 puntos. El aspecto utilizado en el ejemplo es: “La empresa de servicios tiene equipos de apariencia moderna”.

Para la fase uno se presentaría:

"Usted esperaba que los equipos de XYZ tuvieran apariencia moderna"

1 0 2 0 3 0 4 0 5 0 6 0 7 0

Para la fase tres se presentaría:

"Los equipos de XYZ tienen apariencia moderna"

1 0 2 0 3 0 4 0 5 0 6 0 7 0

Tanto para la fase uno como para la fase tres, donde se debe responder en función de la escala se tomarán las siguientes afirmaciones como referencia:

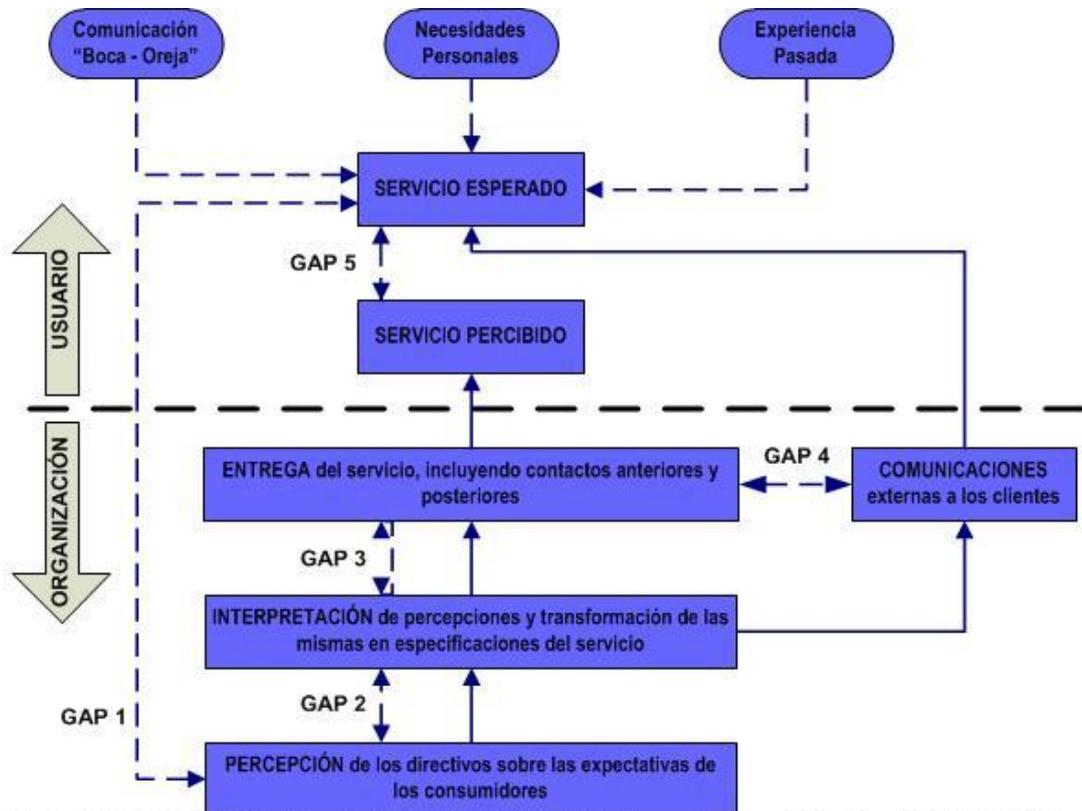
- 1 – Totalmente en desacuerdo
- 2 – Muy en desacuerdo
- 3 – En desacuerdo
- 4 – Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 5 – De acuerdo
- 6 – Muy de acuerdo
- 7 – Totalmente de acuerdo

Una vez relevados los datos, el método necesita, evidentemente, que los mismos sean analizados. La manera en que será procesada y analizada la información para obtener las conclusiones se explica en el capítulo correspondiente.

b. El modelo de gaps o de las discrepancias

En concordancia con el modelo descrito en el apartado anterior, los autores sugieren que la reducción o eliminación de esta diferencia entre expectativas y percepciones redundará en la mejora de la calidad del servicio. Esta afirmación es la idea central de modelo presentado. La diferencia a la que hacemos referencia se denomina GAP 5, la cual, a su vez depende de la gestión eficaz y eficiente por parte de la organización de servicios de otras cuatro discrepancias. Estos GAPS o discrepancias se presentan en la FIGURA 1, expuesta a continuación.

Figura 1: Modelo de GAPS



Fuente: ORREGO BARRERA, Marcela Andrea, Validación del instrumento de medición de calidad SERVQUAL, en un servicio de asistencia técnica, con pequeños agricultores, del sector Coyerahue, comuna de Padre Las Casas, IX Región de La Araucanía, (Temuco, 2004) 90 Págs

Como lo refleja la figura anteriormente expuesta el modelo distingue claramente dos partes:

1. La primera parte, referida a los usuarios y reflejada en la parte superior de la "Figura 1" hace referencia a la manera en que los clientes forman una opinión sobre la calidad de los servicios recibidos.
2. La segunda parte del modelo, en este caso graficada en la mitad inferior de la "Figura 1" representa las discrepancias que pueden producirse dentro de las organizaciones de servicios, lo que provoca una falta de calidad en la prestación a los clientes.

A continuación se analizan los diferentes GAPS

- **GAP 1:** Es la discrepancia denominada “GAP Estratégico”. Consiste en la discrepancia entre las expectativas que el cliente ha generado sobre el servicio a recibir y las percepciones que los directivos de las organizaciones tienen sobre esas expectativas. Es común que la calidad del servicio sea deficiente porque los directivos han interpretado de manera errónea lo que el cliente espera del mismo.

Pensando en términos de calidad, es primordial e imprescindible una correcta definición de los requisitos o expectativas del cliente para poder diseñar un servicio que los satisfaga correctamente.

Este defecto, entre otras causas, puede ser provocado por un incorrecto estudio de mercado, por una comunicación poco fluida o por una deficiencia en la utilización del marketing.

- **GAP 2:** Este es el “GAP Técnico o de diseño”. Es la discrepancia entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad. Es la dificultad que los ejecutivos encuentran para convertir lo que entienden sobre las expectativas de los clientes en especificaciones o normas estandarizadas de calidad del servicio.

Hay ocasiones en las que aún teniendo información suficiente y precisa sobre qué es lo que los clientes esperan, las empresas de servicios no logran cubrir esas expectativas. Ello puede ser debido a que las especificaciones de calidad de los servicios no son consecuentes con las percepciones que se tienen acerca de las expectativas de los clientes.

Por lo expuesto, para poder reducir al mínimo esta discrepancia es muy importante establecer normas que respondan fielmente a las expectativas del cliente.

- **GAP 3:** El GAP 3 es el “GAP Funcional o de Ejecución”. Conocer las expectativas de los clientes y disponer de directrices que las reflejen con exactitud no garantiza la prestación de un elevado nivel de calidad de servicio, justamente este GAP refleja la discrepancia entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido.

Si la empresa no facilita, incentiva y exige el cumplimiento de los estándares en el proceso de producción y entrega de los servicios, la calidad de éstos puede verse dañada. Así pues, para que las

especificaciones de calidad sean efectivas han de estar respaldadas por recursos adecuados (persona, sistemas y tecnologías) y los empleados deben ser evaluados y recompensados en función de su cumplimiento.

Otras causas que podemos encontrar como fuente de esta diferencia son especificaciones de prestación de servicio demasiado complejas, especificaciones demasiado flexibles, demasiado rígidas, empleados poco capacitados para la tarea a realizar, especificaciones no consistentes con la cultura organizacional, falta de motivación, falta de control y supervisión.

- **GAP 4:** este es el “GAP de Relaciones Externas”, el mismo consta de la discrepancia entre el servicio realmente prestado y lo que se comunica a los consumidores sobre éste. Este GAP significa que las promesas hechas a los clientes a través de la comunicación de Marketing no son consecuentes con el servicio suministrado. La información que los clientes reciben a través de la publicidad, el personal de ventas o cualquier otro medio de comunicación puede elevar sus expectativas, con lo que superarlas resultará más difícil.

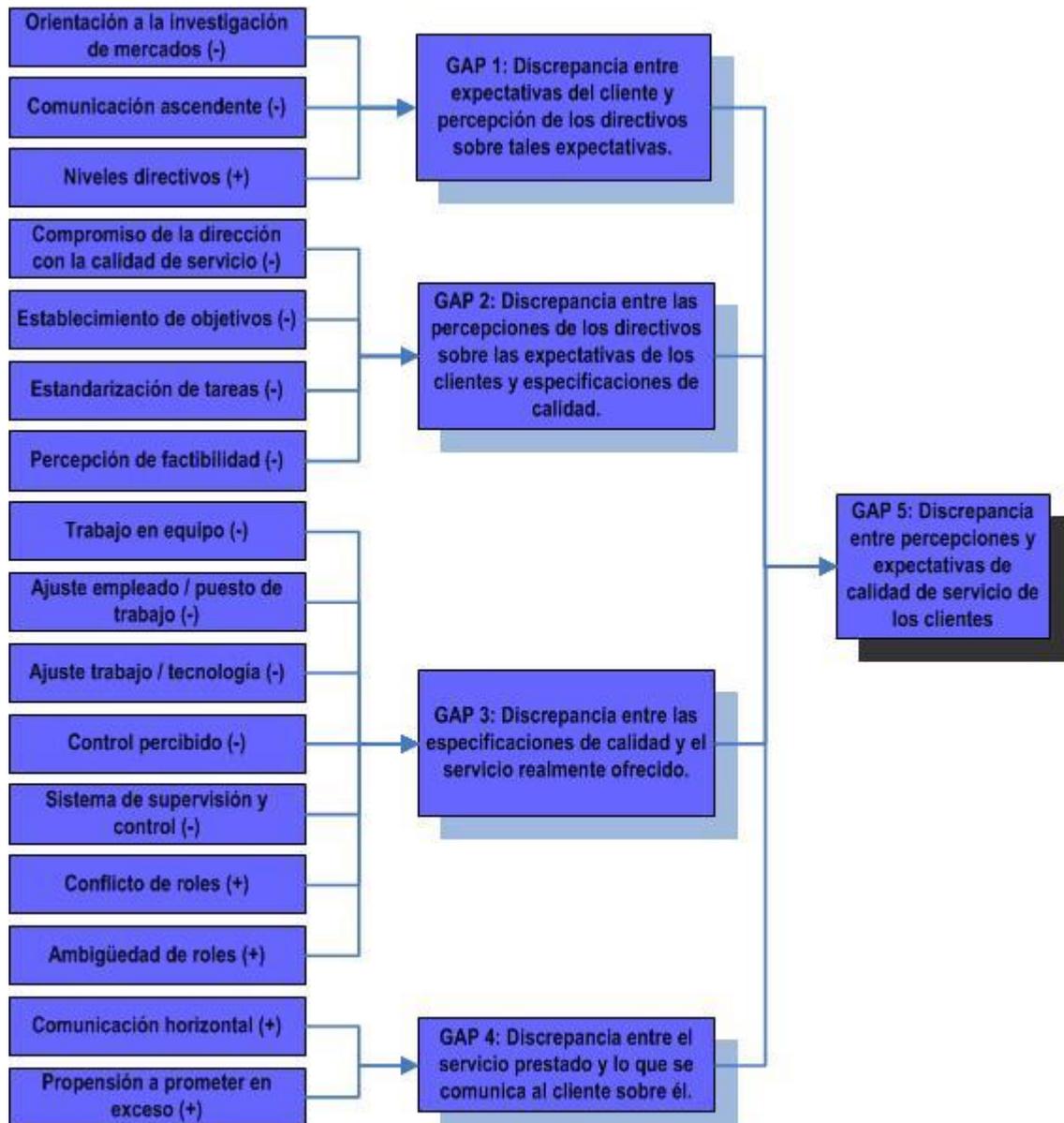
Es importante tratar de implementar un proceso de educación de los clientes, para que sean mejores usuarios del servicio, explicando adecuadamente todas las facetas del proceso requerido para la prestación del servicio, este proceso de aprendizaje puede ser lento e incluso costoso pero sin duda es muy importante para cerrar la brecha citada.

- **GAP 5:** este es al “GAP global”, el mismo, como ya lo hemos expresado, es la diferencia entre las expectativas generadas por los consumidores sobre el servicio que va a recibir y las percepciones sobre el servicio que efectivamente fue prestado. Esta discrepancia es llamada “global” ya que resulta de la mala gestión de los otros cuatro GAPs. Por lo tanto cerrar la brecha entre expectativas y percepciones o, dicho de otra manera, trabajar con calidad será la resultante de una buena gestión de los GAPs 1, 2, 3 y 4.

Posteriormente los autores profundizaron sobre el modelo en cuestión y analizaron las causas o factores que provocan y determinan el tamaño de cada

uno de los 4 GAPs, establecieron así una serie de hipótesis que se resumen en la “Figura 2” presentada a continuación.

Figura 2: Factores determinantes del modelo de GAPs



Fuente: LOZANO GUTIERREZ, María Carmen y FUENTES MARTÍN, Federico, El valor de la empresa de Internet y la calidad del servicio ofrecido, disponible en WWW.EUMED.NET [Agosto, 2009]

Al analizar esta figura debemos hacer notar que el símbolo (+) indica que, de acuerdo con los autores, el factor de que se trate se relaciona positivamente con el GAP analizado, mientras el símbolo (-) señala que la relación es negativa. Es decir que si el factor posee un signo (-) su aumento o perfeccionamiento hará que ese GAP se disminuya; por el contrario, el aumento de los factores con signo (+) hará que el GAP se incremente.

Analizados los GAPs que debemos reducir para poder acercarnos a terminar con la diferencia entre percepciones y expectativas sobre el servicio, y teniendo una idea importante de la manera en que se llega a las percepciones nos queda abordar la forma en que las expectativas son creadas.

Las expectativas que los clientes han generado sobre el servicio a recibir se basan en una serie de factores que los autores pueden resumir en los siguientes puntos:

- **Comunicación boca a oreja:** es la opinión que se forma el potencial cliente en función de lo que otros clientes, que ya han tomado el servicio, pueden expresar. En sí es la percepción de otros clientes lo que ayuda a formar las expectativas de clientes potenciales.
- **Necesidades personales:** las características personales de cada potencial cliente y las circunstancias que el individuo puede estar atravesando al generar expectativas sobre el servicio son factores importantes para determinar las expectativas.
- **Experiencias anteriores:** otro factor importante que define las expectativas sobre el servicio son las experiencias vivida anteriormente por esos mismos clientes en relación al servicio a utilizar. De esa manera lo que en algún momento fue la percepción sobre el servicio, al momento de utilizarlo nuevamente son formadoras de expectativas.
- **Comunicación externa:** se refiere a los mensajes directos e indirectos que las organizaciones de servicios lanzan a sus clientes mediante diferentes acciones de comunicación. Este factor se encuentra íntimamente relacionado con el GAP 4 o “GAP de relaciones externas”.

c. RELACIÓN ENTRE EL MODELO SERVQUAL Y EL MODELO DE GAPS

En este apartado se comenta sintéticamente la relación existente entre ambos modelos. En primer lugar podemos destacar como punto en común la coincidencia respecto a la manera de analizar la calidad en los servicios. Ambos modelos coinciden en que el servicio podrá calificarse como de mayor calidad en la medida en que la brecha entre expectativas y percepción del mismo pueda ser menor.

Podemos afirmar que ambos modelos no sólo coinciden en lo expuesto anteriormente, sino que también son modelos complementarios. Mediante el modelo SERVQUAL identificamos la brecha a la que hicimos referencia. Una vez identificada, mediante el modelo de GAPS, podemos explicar esta discrepancia analizando las causas (GAPS 1 a 4) que provocan que se genere el GAP5.

CAPÍTULO II: PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y ALCANCE DEL TRABAJO

Este capítulo se ha redactado e incluido en el trabajo con un doble objetivo. Por un lado le da al investigador un marco de referencia y un conocimiento más acabado sobre la organización a analizar, permitiendo entender su estructura, cultura y estilo de liderazgo. A su vez, la definición del alcance de la investigación es muy importante a la hora de diseñar la misma, permite centrar los esfuerzos hacia los objetivos, minimizando las desviaciones que naturalmente surgen en un trabajo de este estilo.

El otro objetivo al que se hace referencia está orientado al lector del trabajo, el mismo podrá, mediante la revisión de este capítulo, conocer la organización bajo estudio, información muy útil para examinar los conceptos y análisis presentados en los diferentes capítulos. También el alcance es importante desde el punto de vista del lector, el mismo proveerá de una guía para su propio análisis.

En este capítulo se presentará en primer lugar una breve reseña histórica de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo, introduciendo a la Universidad en primer lugar y luego analizando las diferentes etapas que la Facultad ha atravesado hasta llegar a su actual organización y posicionamiento.

En una segunda parte se intenta comprender el rumbo actual de la Facultad, para ello, se exponen y analizan brevemente la Visión, la Misión, los Valores institucionales y los Objetivos generales definidos por la organización.

Una vez comprendida la historia de la Facultad y analizado el rumbo que la organización pretende tomar se determina el alcance que tendrá la investigación.

1. Reseña histórica

La Universidad Nacional de Cuyo tiene su sede en la Provincia de Mendoza, República Argentina. Esta Universidad es el mayor centro de educación superior de la Región del Nuevo Cuyo. Actualmente se denomina así a la zona político-económica que integran las Provincias de Mendoza, San Juan, San Luis, La Rioja y el Sur de la Provincia de Córdoba.

La Universidad fue fundada en marzo de 1939. Esta fue creada para ofrecer servicios educativos en la histórica Región de Cuyo, por eso tenía centros educativos en las provincias de Mendoza, San Juan y San Luis, que a pocos años de iniciar su actividad, alcanzaron gran prestigio académico nacional. En 1973, cada provincia constituyó su propia universidad nacional sobre la base de las facultades y escuelas de ésta que tenían sede en ellas. A partir de entonces la Universidad Nacional de Cuyo quedó casi exclusivamente con servicios educativos para Mendoza, pues sólo uno de ellos está fuera de la provincia: el Instituto Balseiro, en la ciudad de San Carlos de Bariloche (Provincia de Río Negro).

Actualmente cuenta con trece unidades académicas de nivel superior que atienden una matrícula de grado y de posgrado que supera los 23.800 alumnos. La mayoría de estas unidades académicas se ubican en la ciudad de Mendoza, dos en Luján, una en Tunuyán y tres en San Rafael, abarcando así norte, centro y sur de la provincia.

Ofrece además como institución piloto, servicios de educación inicial, de educación general básica (EGB.) y educación polimodal, de acuerdo con la estructura del sistema educativo argentino.

El ámbito principal de la Universidad, donde está la mayoría de sus facultades y servicios, es el Centro Universitario dentro del Parque "General San Martín", en la ciudad de Mendoza.

La Facultad de Ciencias Económicas es uno de los institutos fundadores de la Universidad Nacional de Cuyo. Comenzó a funcionar el 16 de agosto de 1939 como Escuela de Ciencias Económicas, dependiente de la ex Facultad de Ciencias. Su primer Director fue el Ingeniero Edmundo G. Romero.

El 29 de noviembre de 1945 la Asamblea Universitaria la elevó a jerarquía de Facultad, estableciendo que otorgaría los títulos de: Contador Público Nacional

y Perito Partidor y el de Doctor en Ciencias Económicas, decisión que ratificó el Gobierno Nacional mediante Decreto 25621/46.

Académicamente creció muy rápido, y pocos años después de su iniciación ganó un alto prestigio nacional entre sus pares. Tiene además el orgullo de haber contado a lo largo de su historia con verdaderos maestros, excelentes investigadores, y con egresados de primer nivel, reconocidos y demandados nacional e internacionalmente desde organismos gubernamentales e instituciones bancarias, comerciales e industriales de alta jerarquía

Por la acción de todos ellos se puede afirmar que la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo ha brindado a la región y al país valiosos recursos humanos, y ha contribuido eficazmente con la Provincia de Mendoza mediante importantes investigaciones y múltiples tareas de extensión.

La Facultad tiene dos sedes: la central en el Centro Universitario, y una Delegación en la ciudad de San Rafael, al sur de la Provincia de Mendoza. En la sede central, la Facultad cuenta con un complejo edilicio de tres cuerpos: el edificio de Enseñanza, el de Gobierno y el de los Anfiteatros.

2. Orientación estratégica

En esta parte del capítulo es analizada la visión estratégica de la organización bajo estudio. Para esto nos detenemos en examinar una serie de declaraciones realizadas por la Facultad en su “Plan Estratégico 2009 – 2012”. Este documento fue realizado por la Facultad con el fin de fijar y transmitir sus principales estrategias y objetivos a la comunidad.

Los ítems que se presentan y que analizaremos son la VISIÓN, la MISIÓN y los VALORES FUNDAMENTALES de la organización.

a. Visión

VISIÓN

Conformar una comunidad académica de excelencia, comprometida con la generación, el desarrollo y la comunicación de las Ciencias Económicas con responsabilidad social.

Desde la Visión declarada se puede comenzar a deducir un compromiso con la calidad vista desde una perspectiva organizacional. Al proponerse como ideal ser una “comunidad académica de excelencia” podemos suponer que la calidad es una premisa para los líderes de la organización.

b. Misión

MISIÓN

Ser una Facultad pública de excelencia, pluralista y con práctica de libertad de expresión, con el fin de:

- A. Formar profesionales integrales con competencias básicas y específicas, adecuado conocimiento del contexto, capacidad innovadora y espíritu crítico.*
- B. Generar investigaciones en el área de las Ciencias Económicas para ampliar las fronteras del conocimiento científico y tecnológico a fin de responder a las necesidades de la sociedad.*
- C. Contribuir al desarrollo sustentable de la comunidad en lo social, cultural, económico y político.*

Aparece, nuevamente, en la declaración de la Misión el término de excelencia. Esta idea de “algo de superior calidad o bondad que lo hace digno de aprecio” es un nuevo indicio de que la orientación estratégica de la organización se alinea con los conceptos de calidad que en este trabajo hemos analizado.

c. Valores

VALORES FUNDAMENTALES

- *Calidad académica y rigor metodológico*
- *Compromiso de todos los integrantes de la organización*
- *Respeto por las personas*
- *Trabajo en equipo*
- *Transparencia en la gestión y comunicación*
- *Responsabilidad social*
- *Equidad e igualdad de las oportunidades*
- *Justicia y solidaridad*
- *Vinculación con el campo laboral y las actividades productivas*

El primer valor propuesto por la organización no solo denota la importancia de la calidad para la institución, sino que utiliza esta palabra. No sólo la “Calidad académica”, sino que también el “Rigor metodológico” es un signo del trabajo con calidad, la metodología plasmada en un procedimiento documentado es una práctica muy usual en organizaciones que intentan gestionar con calidad. El seguimiento de los procedimientos y la continua mejora de los mismos es una manera de mejora que ha dado muy buenos resultados.

El valor “Compromiso con todos los integrantes de la organización” se ve reflejado en uno de los principios de la norma ISO 9000, el cual habla de la “Participación del personal”, manera en cual se pretende lograr el compromiso del personal en todos los niveles de la organización. Este valor declarado lo podemos ver correspondido en el criterio “Enfoque en el personal docente y no docente” del Modelo para Instituciones Educativas de la FPNC.

También el “Trabajo en equipo” como valor fundamental lo podemos ver reflejado en estos dos puntos, tanto de la serie de normas ISO 9000 como en el Modelo propuesto por la FPNC.

El “Respeto por las personas” es otro valor que está presente en los principales trabajos de calidad que analizamos aquí. Por parte de la ISO 9000, la misma se centra, entre otros, en dos principios el “Enfoque en clientes” la “Relación mutuamente beneficiosa con los proveedores”, si consideramos que para nuestra organización tanto los clientes como los principales proveedores son personas físicas, el respeto por ellos surge instantáneamente.

El mismo fenómeno sucede con el Modelo propuesto por la FPNC, encontramos el ya citado “Enfoque en el personal docente y no docente” y otro de los criterios del mismo componente, “Enfoque en estudiantes e interesados”.

La “Responsabilidad social” como valor de la Facultad de Ciencias Económicas esta textualmente correspondida en uno de los criterios del componente “Liderazgo” del Modelo de Evaluación de la Gestión de Calidad para Instituciones Educativas. Esto denota la importancia que se da este trabajo a las nociones de responsabilidad social y todo lo que este concepto abarca.

La “Vinculación con el campo laboral y las actividades productivas” como valor lo podemos encontrar reflejado también en el “Enfoque al cliente” como uno de los principios de la Norma ISO 9000, entendiendo como cliente también a

las organizaciones demandantes de los egresados. También se refleja en todos los aspectos que el modelo de la Fundación Premio Nacional a la Calidad trata a los “Interesados” de los procesos educativos.

Retomando el análisis de la VISIÓN, la MISIÓN y los VALORES de la organización, podemos deducir que la dirección de la misma tiene dentro de sus prioridades la gestión con Calidad de sus procesos. Los tres ítems citados, al menos en una palabra o frase denotan la intención, desde la orientación estratégica de la organización, de lograr la excelencia, un término que sin duda está íntimamente ligado a la calidad.

3. Alcance

Ya se ha introducido la organización bajo análisis, la cual como ya se ha visto presenta diversas aristas las cuales podrían ser objeto de estudio pero que a entender del autor sería importantísimo acotar para poder hacer un trabajo acorde a los recursos y los objetivos del mismo.

Por un lado se ha analizado que la organización está diversificada geográficamente, es decir que posee más de una sede donde se ofrece sus carreras, nos referimos a la Sede Central, ubicada en el predio del Parque General San Martín, Mendoza y la Delegación San Rafael ubicada en dicha ciudad.

Amén de su diversificación geográfica, la Facultad realiza sus actividades en tres grandes áreas, a saber el Área de Grado, el Área de Extensión, Posgrado y Relaciones Institucionales y una tercera, el Área de Investigación. A su vez, dentro del Área de Grado se citaron tres Carreras, la de Contador Público y Perito Partidor, la Licenciatura en Administración y la Licenciatura en Economía.

Finalmente, dentro de la diversidad que presenta la Organización bajo análisis, podemos distinguir una serie de grupos interesados, entre ellos podemos diferenciar como uno de sus principales clientes a los alumnos o potenciales alumnos de la Facultad, el cuerpo docente y no docente que la compone es otro stakeholder de vital importancia, no debemos olvidar las organizaciones lucrativas y no lucrativas donde los egresados de esta casa de

estudios se desempeñarán profesionalmente y la sociedad en general, entre otros.

Dada la diversidad de posibilidades de análisis que nos da este amplio espectro de combinaciones entre los parámetros citados anteriormente es que debemos definir el alcance del trabajo.

El alcance del trabajo, y por lo tanto la población a estudiar, estará dado por los alumnos de las tres carreras de grado citadas anteriormente quienes pertenezcan a la sede central de la Facultad. También se relevará la percepción del cuerpo docente y no docente sobre las cinco dimensiones que componen el modelo Servqual.

Este alcance excluye completamente del análisis el Área de Posgrado y el Área de Investigación de la Facultad, como así también todas las actividades realizadas en la sede de San Rafael.

Es importante resaltar la importancia, en un futuro, de realizar este análisis para todas las áreas de la Facultad, en sus dos sedes y abarcando todos los públicos interesados en el desempeño de la organización.

CAPÍTULO III: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

Este capítulo es la base de nuestra investigación, el mismo se plantea en términos de dos grandes temas que serán el punto de partida para llevar adelante los capítulos restantes y poder arribar así a provechosas conclusiones sobre el tema estudiado. Las dos grandes partes tratadas en este capítulo son el Planteamiento del problema de investigación y el tratamiento que actualmente se le da al mismo, incluyendo en esta segunda parte el compromiso con la calidad.

Se define en el planteamiento del problema una serie de declaraciones que nos ayudarán a encuadrar el trabajo, poniendo énfasis en el objetivo de la investigación, las preguntas de investigación, la justificación de la misma y las limitaciones a las que nos encontraremos para llevarla adelante.

Una vez planteado el problema, se analizan las metodologías empleadas por la organización para tratar el problema actualmente. Principalmente se comenta, por un lado, las encuestas aplicadas en la Facultad sobre el desempeño de docentes y las cátedras en su conjunto y, en segundo término, las metodologías implementadas para cumplir con los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 certificada por la Facultad en su proceso de atención de alumnos.

1. Planteamiento del problema

En esta parte del capítulo se afina y estructura de manera formal la idea de investigación que motivó la realización de este trabajo. Esta definición nos coloca en posición de considerar qué información habrá que recolectar, con cuales métodos y como se analizarán los datos obtenidos.

La definición del problema de investigación constará de cuatro elementos: los objetivos que persigue la investigación, las preguntas de investigación, la justificación del estudio que se pretende realizar y las limitaciones encontradas al llevarlo a cabo.

a. **Objetivos de investigación**

Establecemos en este punto qué pretendemos de la investigación, los objetivos de la investigación son las guías de nuestro estudio y, por lo tanto, no deben ser perdidos de vista durante todo el trabajo. Se deben plantear los objetivos de forma clara y precisa, ellos no sólo guían la investigación, sino que también nos permiten evaluar la eficacia de los esfuerzos realizados.

Una vez cuestionado nuestro objetivo de estudio y analizadas las motivaciones que iniciaron este trabajo se lograron definir los siguientes objetivos de investigación:

OBJETIVOS

- 1. Conocer el nivel de satisfacción alcanzado por los alumnos de las carreras de grado de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNCuyo en cuanto a los servicios educativos prestados por ella, empleando para esto el instrumento Servqual.**
- 2. Conocer la percepción del cuerpo docente y no docente de la Facultad sobre el servicio educativo prestado en esta institución.**
- 3. Cotejar las percepciones de estos tres grupos interesados respecto a los diferentes ítems estudiados.**
- 4. Utilizar el modelo de GAPs o de las Discrepancias para aproximar las causas de las brechas descubiertas durante el estudio.**

b. **Preguntas de investigación**

Las preguntas de investigación que se redactaron y a continuación se presentan tienen como finalidad plantear de manera directa el problema que se estudia minimizando las distorsiones.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- 1. ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los alumnos de la FCE de la UNCuyo respecto a los servicios educativos allí ofrecidos?**
- 2. ¿Qué importancia relativa tienen las dimensiones propuestas por el método Servqual para los alumnos de la Facultad?**
- 3. ¿Cómo se relacionan variables como la carrera cursada o la cantidad de años de permanencia en la Facultad con la satisfacción alcanzada?**
- 4. ¿Cuál es la percepción del personal de la Facultad sobre el servicio que ésta ofrece?**
- 5. ¿Cuáles podrían ser las causas, hablando en términos del Modelo de GAPs, que determinan el nivel de satisfacción alcanzado por los alumnos?**

c. Justificación

La calidad del servicio es la base de la supervivencia de las organizaciones, no hay duda que el foco en el cliente y la satisfacción de sus necesidades debe ser conceptos centrales de las culturas organizacionales de aquellas instituciones que pretendan perdurar en el tiempo.

La Facultad, como entidad oferente de servicios educativos no está ajena a esta realidad y por ello surge la necesidad de medir la satisfacción de los individuos que reciben su formación profesional en ella, así como también la de quienes forman parte de la misma, en este caso el personal docente y no docente.

En la organización existen actualmente algunas maneras de percibir la satisfacción de sus clientes (alumnos), estas herramientas son analizadas en el trabajo, pero se puede adelantar el alcance parcial de las mismas. Por ello emerge la inquietud de implementar una metodología eficaz y abarcativa de medir la satisfacción de los alumnos de la Facultad.

Sin duda la medición es la base de la mejora, algo que no se puede medir será muy difícil de mejorar y si de alguna manera se mejorara, al menos intuitivamente, nunca podremos valorar el impacto de las acciones realizadas. La evaluación del grado en que se cumplen o no las expectativas de los clientes de

la organización deben ser el punto de partida para pensar en acciones de mejora de sus procesos.

Esta idea de mejora continua está presente en las autoridades de la Facultad y se ve reflejada en declaraciones, en el Plan Estratégico y en acciones, por lo tanto se proponen como principales **beneficiarios** de esta investigación al Decanato y su equipo de conducción, es decir, aquellos que están al frente de la Facultad.

Por las ideas anteriormente expuestas se cree **conveniente** la implementación de una herramienta como la encuesta SERVQUAL, mediante la cual un cliente valorará negativamente o positivamente la calidad de un servicio en el que las percepciones que ha obtenido sean inferiores o superiores a las expectativas que tenía a priori.

Adicionalmente a la conveniencia de la investigación y la utilidad que proporcionará a los beneficiarios planteados se justifica la investigación por su **aporte metodológico**, ya que uno de las actividades que se realizará es la de diseñar un cuestionario especialmente adaptado a las particularidades de la organización, el cual podrá ser replicado posteriormente, e incluso extendido a otros públicos interesados.

d. Limitaciones

Durante el trabajo se han identificado diferentes algunas limitaciones o dificultades al momento de lograr los objetivos de la investigación, estas son:

- Falta de respuesta tanto de alumnos como de docentes y no docentes. Fue complicada la recolección de datos, como se describe en el trabajo, se logró después de varios intentos y métodos aplicados, incluso no se logró para el personal la muestra necesaria.
- Muestra no estratificada correctamente. Relacionado con el punto anterior, se identificó una dificultad en lograr la correcta estratificación de la muestra.
- Falta de análisis de otros stakeholders. Se podrían haber analizado adicionalmente otros actores, como lo son el sector público que recibe los alumnos, el empresariado que recluta profesionales de la Facultad,

organismos educativos de posgrado, agrupaciones profesionales, entre otras.

2. Tratamiento actual del problema y compromiso con la calidad

En esta parte del capítulo se analiza la manera en que actualmente la organización encara el problema de investigación, es decir cómo la Facultad recolecta información sobre el cumplimiento de los requisitos de sus clientes respecto al servicio educativo prestado.

En la actualidad el tema de la recolección de información sobre las percepciones de los alumnos se trata por dos líneas de acción, por un lado se realizan encuestas a los alumnos durante el cursado de las distintas cátedras, tanto para los docentes como para las cátedras en su conjunto, las mismas son procesadas e incluidas en el informe anual docente, herramienta que permite a las autoridades la toma de decisiones para mejorar los procesos. Por otro lado, la Facultad ha certificado la norma ISO 9001:2008 en su proceso de atención de alumnos. Esta norma exige, en su capítulo V que la dirección debe asegurarse que los requisitos del cliente se determinen y se cumplan.

a. Aplicación de encuestas a alumnos

En esta sección se expone una de las maneras en que actualmente la Facultad de Ciencias Económicas de la UNCuyo releva información sobre el desempeño que, según los alumnos, han tenido sus docentes. Para eso son encuestados sobre cada docente que dicta clases y, también, sobre las cátedras de las materias que cursa cada cuatrimestre.

Para presentar estas encuestas debemos primero enmarcarlas, para ello citamos los artículos 44 y 68 del Estatuto de la UNCuyo¹⁰. El primero establece que *"todos los docentes, cualquiera sea su categoría, condición o dedicación, estarán sujetos a evaluaciones periódicas."* y el segundo que: *"Es obligación de cada unidad académica realizar un control de desempeño de sus docentes (...). El control estará basado en informes anuales elevados por los docentes,*

¹⁰ UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO, Estatuto Universitario, (Mendoza, Noviembre de 2005)

presentación de trabajos de investigación (...), encuestas a alumnos y egresados, (...).”.

Sin duda estos artículos imponen la necesidad de que la Facultad realice la evaluación de los docentes, incluso cita que uno de los medios será la aplicación de encuestas a los alumnos. Ya dentro del ámbito de la Facultad, la ordenanza 007/04 del Consejo Directivo fija el Régimen de Evaluación del Desempeño Docente a partir de la Ordenanza que dictó el Consejo Superior de la Universidad (nº 46/93). Los Anexos de la misma definen los criterios de evaluación, las pautas, metodología e instrumentos a utilizar para la evaluación de cada docente de la Facultad según su categoría y dedicación. En particular, el Anexo II de la ordenanza citada, establece en su primer punto que *“Con el dictado de cada asignatura los alumnos que estén cursando deben cumplimentar cuestionarios de opinión acerca de la cátedra en su conjunto y de cada docente que haya dictado clases en ese cuatrimestre”*. Ambos cuestionarios se realizan en las últimas clases de dictado de cada asignatura y son anónimas. Los aspectos que incluyen los cuestionarios sobre la cátedra son:

- La forma en que se presentó la asignatura al comenzar las clases: los objetivos, contenidos, forma de evaluación y de aprobación de la materia
- El orden en que se han desarrollado los temas de la asignatura, o sea, la secuencia de los temas y la coordinación de la teoría con la práctica
- Nivel y facilidad de comprensión del material de lectura obligatoria.
- Relación de las evaluaciones con los temas desarrollados
- Claridad con que están expresadas las evaluaciones
- Aclaraciones y respuestas a las dudas acerca de las evaluaciones y la calificación de las mismas y, por último,
- Opinión global acerca de la cátedra.

Sobre cada docente establece que el alumno debe opinar sobre:

- La claridad de las explicaciones
- Amabilidad de las clases de ese docente
- Nivel de énfasis en los temas y aspectos importantes
- Actitud y disposición para aceptar preguntas
- Las explicaciones del docente en horarios de consultas y, también,
- La opinión global que tiene sobre el docente.

El anexo IV de la ordenanza citada, detalla el sistema de información que usará la Facultad para la evaluación describiendo esos instrumentos y fuentes de información. En el sexto punto describe los informes de los resultados de las encuestas a los alumnos.

Analizando cuales son los aspectos a evaluar, los cuales fueron anteriormente citados, podemos observar que es un elemento poderoso que contempla una parte muy importante pero que deja otros requisitos sin valorar. Este instrumento se centra exclusivamente en los aspectos relacionados con los docentes y las cátedras, se pueden citar varios procesos importantes que son dejados de lado y que sin duda afectan a los distintos públicos interesados, principalmente aquellos relacionados con la biblioteca, la venta de publicaciones, la programación de clases y exámenes, el registro del desempeño académico de los alumnos, entre otros.

b. Implantación de un sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008

Se tratan a continuación los distintos aspectos del Sistema de Gestión de Calidad con implicancias sobre los conceptos centrales de la metodología a emplear en este trabajo, es decir los clientes, sus requisitos o expectativas y las percepciones o satisfacción de los clientes, en este caso particular los alumnos de la Facultad.

Se analizan en esta parte del capítulo los documentos elaborados en el marco del Sistema de Gestión de Calidad y su conexión con los ítems mencionados en el párrafo anterior, se realizó también una entrevista con el Administrador del Sistema de Gestión de Calidad de la Facultad y se tocaron los temas relacionados con la satisfacción de los clientes/alumnos.

El Sistema de Gestión de Calidad implementado denota un importante compromiso con la satisfacción de los alumnos de la Facultad, el cual se ve reflejado en varios documentos que la organización ha definido.

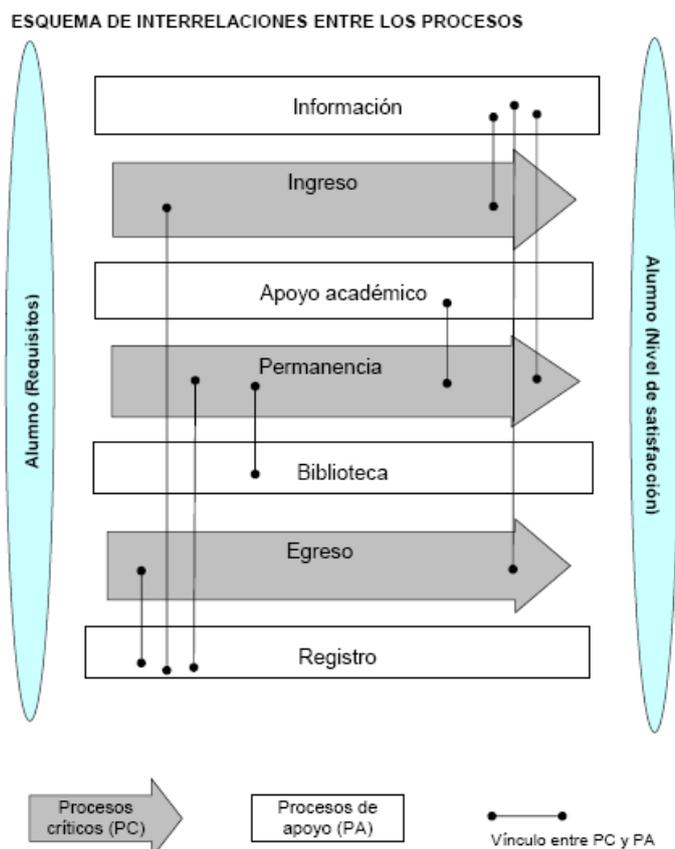
La dirección de la Facultad expresa en el primer capítulo del Manual de Calidad¹¹ *“La Facultad, a través de este documento, formaliza su compromiso de*

¹¹ UNCUIYO, FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, Manual del Sistema de Gestión de Calidad Capítulo I (Revisión 3).

instalar la Mejora Continua en el Sistema de Gestión de Calidad para el Servicio de Atención al Alumno de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo”. Sin duda esta declaración hace referencia al compromiso con la calidad y la satisfacción del cliente, en este caso los alumnos.

En el segundo capítulo del Manual de Calidad encontramos un claro reflejo de los conceptos de expectativas y percepciones, términos centrales del modelo SERVQUAL. Esta relación está plasmada claramente en el esquema de interrelaciones de los procesos¹² que a continuación se expone. Se ve claramente que los procesos centrales de atención de alumnos incluidos dentro del alcance del sistema comienzan atendiendo las necesidades de los alumnos expresadas en requisitos y culminan atendiendo su nivel de satisfacción una vez vivida la experiencia de recibir el servicio.

Figura 3: Esquema de interrelaciones entre los procesos. FCE, UNCUIYO



Fuente: Manual del Sistema de Gestión de Calidad
Capítulo II (Revisión 2)

¹² Ibíd., Capítulo II (Revisión 2).

Se ha establecido un procedimiento de “Satisfacción de clientes¹³”, cuyo objeto es procurar la identificación, análisis y tratamiento de las quejas y sugerencias recibidas por la Facultad.

Este procedimiento contempla dos maneras en que los alumnos pueden realizar sugerencias o manifestar alguna queja, estos dos canales son el libro de quejas y sugerencias y las sugerencias y quejas virtuales recibidas mediante la página web de la facultad. Los documentos que regulan la recolección de información sobre la satisfacción de los clientes son “Libro de quejas y sugerencias (IT-CAL-LS-01)” y “Sugerencias y quejas virtuales (IT-CAL-SV-01)”. Estas dos instrucciones de trabajo establecen detalladamente la manera de recolectar y analizar esta información.

Adicionalmente a este tratamiento formalizado, en el marco del sistema de gestión de la calidad se ha establecido la realización de encuestas a los alumnos de la Facultad, las cuales son la principal fuente de información de retroalimentación del cliente de las reuniones del Consejo para la mejora continua.

Estas encuestas son realizadas a los alumnos de dos maneras, algunas de ellas son aplicadas en el momento en que se realiza la inscripción anual y otras son enviadas por mail y recopiladas las respuestas de los alumnos.

La Dirección de Informática de la Facultad envía los resultados brutos al Administrador del SGC, es este quien procesa la información recibida obteniendo resultados en forma de porcentajes y tendencias. El informe realizado es elevado al Consejo de la mejora y es este órgano el encargado de analizar los resultados y tomar decisiones y seguir la ejecución de estas decisiones.

Hay que destacar que esta encuesta sólo incluye temas referidos al alcance del Certificado del Sistema de Gestión de Calidad, es decir al Proceso de atención de alumnos. Los temas sobre los que se indaga son, a grandes rasgos, la Información, el Registro, Asesoramiento pedagógico y la Biblioteca.

Quizás en este punto se pueda notar una de las fallas que se le atribuyen a este sistema de normas certificable, esto es la certificación de algunos procesos y no todo el sistema. En este caso, parte de los procesos relacionados con los

¹³UNCUYO, FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, Satisfacción del cliente (PE-CAL-SC-01)(Revisión 2)

alumnos se encuentran fuera del certificado, principalmente se hace referencia a aquellos relacionados con los docentes.

CAPÍTULO IV: ENCUESTA SERVQUAL

Este capítulo es muy importante a lo largo de toda la investigación, se trabaja principalmente en la adaptación de la encuesta presentada originalmente por los autores del modelo Servqual a las necesidades particulares de la investigación y a las características distintivas de la Facultad como organización a ser estudiada.

Una vez definido un primer modelo de encuesta la misma fue validada con un número reducido de sujetos para lograr un instrumento confiable que refleje de la mejor manera lo que se desea relevar.

Adicionalmente se definió la metodología a utilizar para determinar cuál es la importancia relativa que los sujetos encuestados le otorgan a cada una de las cinco dimensiones presentadas por el modelo.

Finalmente, se determinaron cuáles son los campos adicionales que forman parte de la encuesta y que ayudan en el análisis de los datos obtenidos.

Una vez obtenida la encuesta definitiva para ser aplicada a los alumnos se diseñó aquella que será utilizada en el estudio de las percepciones de los integrantes de la organización, tanto docentes como cuerpo no docente. Esta encuesta surgió principalmente de la adaptación de las preguntas referidas a percepciones de la encuesta realizada a alumnos.

1. La encuesta Servqual original

Se presenta en este apartado la encuesta Servqual original, aquella que los autores plantean en sus trabajos y que, al mismo tiempo que predicen que la misma es utilizable para todo tipo de servicios, indican que puede, e incluso es aconsejable, que sea adaptada según el caso a estudiar.

Como se expresa en un documento elaborado para una maestría de la Universidad Europea de Madrid¹⁴, las declaraciones del Servqual, tanto para las expectativas como para las percepciones, se agrupan en función de los cinco criterios anteriormente citados en este trabajo, la distribución se realiza de la siguiente manera:

Tabla 2: Declaraciones de cada dimensión

CRITERIO	DECLARACIONES CORRESPONDIENTES AL CRITERIO
Elementos tangibles	Declaraciones 1 a 4
Fiabilidad	Declaraciones 5 a 9
Capacidad de respuesta	Declaraciones 10 a 13
Seguridad	Declaraciones 14 a 17
Empatía	Declaraciones 18 a 22

Se exponen a continuación, para cada uno de los criterios, las preguntas genéricas que los autores proponen para la realización de las encuestas, el modelo fue extraído de la página web¹⁵ de una empresa dedicada a la recolección de datos online. Se debe notar que las preguntas pueden ser realizadas paralelamente (como en el ejemplo) indagando sobre las expectativas y percepciones o pueden ser realizadas todas las preguntas sobre las expectativas y luego todas las preguntas relacionadas con las percepciones del servicio que particularmente se está evaluando.

Tabla 3: Cuestionario SERVQUAL

DIMENSIÓN 1: ELEMENTOS TANGIBLES	
1.	Las empresas excelentes tienen equipos de apariencia moderna. Los equipos de XYZ, tienen la apariencia de ser modernos.
2.	Las instalaciones físicas de las empresas excelentes son visualmente atractivas. Las instalaciones físicas de XYZ, son visualmente atractivas.

¹⁴ UNIVERSIDAD EUROPEA DE MADRID, Master en gestión de entidades y servicios deportivos, Módulo III: Gestión de calidad, Método Servqual, Impartido por María Dolores Díez y Sergio Quesada.

¹⁵ QUERYTEK, Cuestionario Servqual, disponible en WWW.QUERYTEK.COM, [Agosto, 2009]

3. Los empleados de las empresas excelentes tienen apariencia pulcra.
Los empleados de XYZ, tienen apariencia pulcra.

4. En una empresa excelente, los elementos materiales relacionados con el servicio (folletos, estados de cuenta, etcétera) son visualmente atractivos.

Los materiales relacionados con el servicio que utiliza XYZ (folletos, estados de cuenta, etcétera), son visualmente atractivos.

DIMENSIÓN 2: FIABILIDAD

5. Cuando las empresas excelentes prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.

Cuando en XYZ prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.

6. Cuando un cliente tiene un problema, las empresas excelentes muestran un sincero interés en solucionarlo.

Cuando usted tiene un problema con XYZ, muestran un sincero interés en solucionarlo.

7. Las empresas excelentes realizan bien el servicio a la primera.
En XYZ realizan bien el servicio a la primera.

8. Las empresas excelentes concluyen el servicio en el tiempo prometido.

En XYZ concluyen el servicio en el tiempo prometido.

9. Las empresas excelentes insisten en mantener registros exentos de errores.

En XYZ insisten en mantener registros exentos de errores.

DIMENSIÓN 3: CAPACIDAD DE RESPUESTA

10. En una empresa excelente, los empleados comunican a los clientes cuándo concluirá la realización de un servicio

Los empleados de XYZ, informan con precisión a los clientes cuándo

concluirá la realización de un servicio.

11. En una empresa excelente, los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes.

Los empleados de XYZ, le sirven con rapidez.

12. En una empresa excelente, los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.

Los empleados de XYZ, siempre están dispuestos a ayudarles.

13. En una empresa excelente, los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes.

Los empleados de XYZ, nunca están demasiado ocupados para responder a sus preguntas.

DIMENSIÓN 4: SEGURIDAD

14. El comportamiento de los empleados de las empresas excelentes transmite confianza a sus clientes

El comportamiento de los empleados de XYZ, le transmite confianza.

15. Los clientes de las empresas de excelentes se sienten seguros en sus transacciones con la organización.

Usted se siente seguro en sus transacciones con XYZ.

16. En una empresa excelente, los empleados son siempre amables con los clientes

Los empleados de XYZ, son siempre amables con usted.

17. En una empresa excelente, los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.

Los empleados de XYZ, tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas que les hace.

DIMENSIÓN 5: EMPATÍA

18. Las empresas excelentes dan a sus clientes una atención

individualizada.

En XYZ le dan una atención individualizada.

19.Las empresas excelentes tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.

En XYZ tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.

20.Una empresa de excelente tiene empleados que ofrecen una atención personal a sus clientes.

Los empleados de XYZ, le dan una atención personal.

21.Las empresas excelentes se preocupan por los mejores intereses de sus clientes.

En XYZ se preocupan por sus mejores intereses.

22.Los empleados de las empresas excelentes, comprenden las necesidades específicas de sus clientes.

Los empleados de XYZ comprenden sus necesidades específicas.

Fuente: [Cuestionario Servqual](http://WWW.QUERYTEK.COM), disponible en WWW.QUERYTEK.COM

Como anteriormente se señaló, son estas preguntas las que serán evaluadas por los usuarios del servicio mediante una escala de Likert donde en los extremos encontramos las frases “Totalmente de acuerdo” y “Totalmente en desacuerdo”.

2. Ajuste del cuestionario Servqual (versión preliminar)

El desafío ahora es tomar esta encuesta base o modelo y, como los autores lo sugieren, adaptarla a las particularidades del caso a estudiar. Estas características particulares tienen que ver con el tipo de organización, con sus públicos particulares y, dentro de cada categoría de la encuesta, algún otro detalle que la actividad haga necesario modificar. Se tendrá en cuenta también

para realizar este diseño otros modelos de encuestas presentados en diferentes trabajos.

Es importante a la hora de redactar las preguntas que cuando hablamos de una “Facultad excelente o de excelencia” nos estamos refiriendo a la Facultad que los alumnos imaginaban que iban a encontrar en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo, al ideal que ellos esperaban. Esta consideración debe ser tenida en cuenta también al momento de realizar el relevamiento y de analizar los datos para obtener conclusiones.

Se analizan las preguntas determinando, para cada una de ellas la mejor manera de redactarla. Al mismo tiempo se realiza un pequeño análisis para definir qué se entiende por cada pregunta, información que los encuestadores podrán utilizar al momento de aplicar el cuestionario y que se podrá utilizar también al momento de analizar los datos.

1. El primer ítem hace referencia a la apariencia moderna de los equipos, esta pregunta es clara y no hace falta profundizar, por lo cual podemos decir que las afirmaciones tanto para expectativas como para percepciones serán:
 - **Usted esperaba que la FCE utilizara equipos y tecnologías de apariencia moderna.**
 - **Los equipos y tecnologías de la FCE son de apariencia moderna.**

Nota: Se tendrán en cuenta como equipos aquellos que utilicen los estudiantes, como las computadoras, los retroproyectors, etc. También los equipos que no sean destinados al uso de los estudiantes directamente, sino aquellos que utilice el personal perteneciente a la Facultad para prestar el servicio, como lo son por ejemplo computadoras. Se incluyen también las tecnologías, como pueden ser las informáticas (página web, intranet, etc.), las comunicaciones telefónicas, etc.

2. El segundo ítem recae sobre las instalaciones físicas indagando si estas son visualmente atractivas. En este punto debemos destacar la importancia de que las instalaciones sean cómodas para los alumnos sobre la apariencia de las mismas, por ello se indagará también sobre este aspecto. Las afirmaciones para indagar sobre este ítem se presentarán de la siguiente manera:

- **Sus expectativas sobre las instalaciones físicas de la FCE eran que las mismas fueran cómodas y visualmente atractivas.**
- **Las instalaciones físicas de la FCE son cómodas y visualmente atractivas.**

Nota: como instalaciones se contemplarán principalmente las aulas de cursado, lugar donde los alumnos están la mayor parte del tiempo que se encuentran en la Facultad. Dentro de ellas se debe contemplar comodidad de las sillas, bancos, disposición, equipos de iluminación, calefacción y ventilación. Se tomarán en cuenta también los espacios comunes fuera de las aulas, tales como sanitarios, biblioteca, oficinas de profesores, ascensores y el resto de los edificios donde los alumnos reciben parte del servicio.

3. Este ítem hace referencia a la apariencia pulcra de los empleados de la organización bajo estudio, en nuestro caso haremos referencia a la buena presencia o presentación de los miembros de la Facultad, quedando las afirmaciones redactadas de la siguiente manera:
 - **Sus expectativas sobre el personal de la FCE eran que los mismos luzcan con buena presencia.**
 - **El personal de la FCE luce una buena presencia.**

Nota: Cuando nos referimos al personal de la Facultad, hablamos tanto de profesores, como de personal de atención de alumnos, empleados administrativos, personal de maestranza y cualquier otra persona que con su trabajo afecte los servicios que el alumno recibe en la institución.

4. El cuarto y último elemento de la dimensión de elementos tangibles hace referencia a los elementos materiales, folletos informativos, etc., se indaga sobre si éstos son completos y visualmente atractivos. Debemos destacar que la prestación del servicio no necesariamente implica la entrega de material a los alumnos, se encarará esta pregunta haciendo referencia al material sugerido por los docentes, por lo cual las afirmaciones se redactan de la siguiente manera:
 - **Usted esperaba que los materiales entregados en la FCE fueran completos y visualmente atractivos.**

- **Los materiales entregados por la FCE son completos y visualmente atractivos.**

Nota: Se entiende materiales por aquellas fotocopias provistas por los profesores, material elaborado por profesores y ofrecido en la sección de publicaciones de la facultad, material subido por profesores a la página de la facultad para que los alumnos lo descarguen, etc.

5. Este es el primer ítem relacionado con la dimensión de Fiabilidad, el mismo intenta conocer sobre las percepciones de los encuestados a cerca del cumplimiento en tiempo de los compromisos asumidos por la organización. Este ítem no merece comentarios adicionales, determinándose la redacción de la siguiente manera:

- **Su expectativa sobre la FCE era que cuando los empleados de la misma prometieran algo para determinada fecha, cumplieran esos plazos.**
- **En la FCE, cuando se comprometen a realizar algo en determinada fecha, se cumplen esos plazos.**

Nota: los compromisos asumidos a los que se hace referencia son muy variados, comprendiendo plazos de entrega de notas de exámenes, plazos para entrega de certificados, plazos para devoluciones de trabajos prácticos, plazos de publicación de material por parte de los profesores, plazos en cuanto al cumplimiento de la programación establecida, plazos de publicación de notas, y cualquier otro compromiso asumido por integrantes de la Facultad, para el cuál exista una fecha de cumplimiento.

6. Este ítem indaga sobre la actitud de la organización frente a los problemas de los clientes, particularmente sobre el interés que muestra la Facultad para resolver los inconvenientes que los alumnos presentan. Se aclarará en las preguntas que los problemas deben estar relacionados con el servicio prestado. Las afirmaciones a utilizar en el cuestionario son las siguientes:

- **Usted esperaba que en la FCE cuando un alumno presenta un problema relacionado con los servicios prestados, se mostrara un verdadero interés en solucionarlo.**

- **En la FCE, cuando un alumno presenta un problema relacionado con el servicio prestado, se muestra un verdadero interés en solucionarlo.**

Nota: En cuanto a problemas la gama que se pueden presentar en la Facultad es muy amplia, hablaremos de problemas, entre otros, de superposición de exámenes, falta de material bibliográfico, dudas en las correcciones de exámenes, problemas con la documentación, problemas relacionados a las inscripciones para cursado, exámenes, etc. Se pueden tener en cuenta también problemas con los profesores, diferencias de interpretaciones, discrepancias entre profesores de una misma cátedra. Problemas con los horarios de consulta o en el cumplimiento de los horarios de las clases.

7. Esta séptima declaración hace referencia a la calidad del servicio, la cual puede ser indagada mediante la utilización de diferentes frases según el modelo de encuesta observado, es encarado como “realizar el servicio bien de la primera vez”, como “prestar bien los servicios” o simplemente “prestar un servicio de calidad”. Se ve la necesidad de acotar de alguna manera esta pregunta, ya que todas ellas tienden a averiguar la percepción de la “calidad” del servicio. Se acotará el alcance de esta afirmación indagando estrictamente sobre el proceso educativo. Las afirmaciones que se utilizarán son las siguientes:

- **Usted esperaba que en la FCE se llevara adelante un proceso de enseñanza de calidad.**
- **En la FCE se lleva adelante un proceso de enseñanza de calidad.**

Nota: al realizar esta pregunta se deberá tener en cuenta que se entiende estrictamente como proceso de enseñanza a aquel que comprende las clases, las consultas y las evaluaciones en sí, dejando fuera el resto de los aspectos del servicio educativo que presta una facultad.

8. Esta afirmación nuevamente hace referencia al tiempo en que se presta el servicio, es decir que el mismo concluya dentro de lo acordado con los usuarios. Se puede interpretar esta pregunta estrictamente al tiempo en que los alumnos terminan sus respectivas carreras, teniendo en cuenta esto, las declaraciones a utilizar serán:

- **Sus expectativas sobre la FCE era que los alumnos terminan sus carreras durante el período de duración teórica de la misma.**
- **En la FCE los alumnos terminan la carrera en el tiempo de duración teórica propuesto.**

Nota: se debe tener en cuenta que como duración teórica no tomamos en cuenta los casos particulares de los encuestados, sino las expectativas que ellos han formado y las experiencias conocidas.

9. Este ítem hace referencia a la prestación del servicio sin cometer errores, haciendo hincapié en el interés puesto por los miembros de las organizaciones en realizar las cosas “bien”. Las afirmaciones a utilizar serán las siguientes:

- **Usted esperaba que en la FCE se pusiera gran interés en no cometer errores y hacer las cosas de manera eficiente.**
- **El personal de la FCE pone gran interés en prestar el servicio sin cometer errores y realizarlo de manera eficiente.**

Nota: al utilizar estas declaraciones debemos tener en cuenta que los errores en el servicio pueden ser cometidos en diferentes procesos relacionados con los alumnos. Aquellos pueden ser cometidos tanto en las tareas administrativas como en los procesos propiamente de enseñanza-aprendizaje.

10. Con este ítem se comienza a explorar sobre la dimensión de “Capacidad de respuesta”, con la primer afirmación indaga sobre si los integrantes de la organización comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio, es decir si expresan el compromiso, incluso no solo de tiempos, sino también el resto de las características del servicio. Las declaraciones serán las siguientes:

- **Su expectativa sobre la FCE era que se le informara a los alumnos eficazmente de todas las condiciones del servicio.**
- **En la FCE se les informa a los alumnos de todas las condiciones del servicio.**

Nota: este es un aspecto muy importante a tener en cuenta y como condiciones del servicio podemos establecer principalmente las características del cursado, las condiciones de regularización, las diferentes

reglamentaciones relacionadas con los alumnos, como por ejemplo el régimen de rendimiento negativo, regularidades, etc.

11. Este ítem nos permitirá conocer la percepción de los clientes sobre la rapidez con que la organización presta el servicio, no indagando sobre el compromiso asumido, como en otras afirmaciones, sino sobre el tiempo real de prestación del servicio. Las afirmaciones a utilizar serán las siguientes:

- **Sus expectativas sobre la FCE era que la misma prestara un servicio rápido a los alumnos.**
- **El personal de la FCE presta un servicio rápido a sus alumnos.**

Nuevamente nos encontramos con una ambigüedad importante a la hora de evaluar la rapidez de los servicios prestados en las facultades. Para este ítem se podrá tener en cuenta tanto el servicio estrictamente educativo como los servicios de apoyo y administrativos de los cuales los alumnos son beneficiarios.

12. La afirmación número doce presentada por el modelo hace referencia a la disponibilidad que presentan los empleados de las organizaciones a evaluar para ayudar a los clientes que lo necesiten. Las afirmaciones utilizadas son las siguientes:

- **Usted esperaba que el personal de la FCE estuviera siempre dispuesto a ayudar a los alumnos con cortesía y amabilidad.**
- **El personal de la FCE está permanentemente dispuesto a ayudar a los alumnos con cortesía y amabilidad.**

Nota: cuando hacemos referencia al personal, nuevamente nos estamos refiriendo a todo el personal de la FCE, es decir profesores, personal administrativo, de biblioteca, etc.

13. Esta es la última declaración de “Capacidad de respuesta”, la misma indaga sobre la disponibilidad de los empleados de las organizaciones evaluadas para atender las consultas de los clientes y dedicarles el tiempo que estos necesiten para satisfacerlas. Se usarán las siguientes afirmaciones:

- **Sus expectativas sobre los empleados de la FCE era que nunca estuvieran demasiado ocupados como para responder**

las preguntas de los alumnos dedicándole el tiempo que ellos necesiten.

- **Los empleados de la FCE nunca están demasiado ocupados como para responder las preguntas de los alumnos, dedicándole el tiempo que ellos necesiten.**

Nota: principalmente se tendrán en cuenta las preguntas realizadas a los profesores, ya sea durante las clases o durante las horas de consulta, pudiendo también incluir al resto del personal que realiza tareas de atención a los alumnos.

14. Comenzamos con esta declaración a analizar la dimensión “Seguridad”, este ítem indaga sobre la confianza transmitida por los empleados al momento de prestar el servicio. Utilizaremos en el cuestionario las siguientes afirmaciones:

- **Usted esperaba que los empleados de la FCE transmitieran confianza a los alumnos al momento de prestar el servicio.**
- **El comportamiento de los empleados de la FCE transmite confianza a sus alumnos al momento de prestar el servicio.**

Nota: el servicio al que se hace referencia es el servicio principal prestado por la Facultad, y la confianza transmitida se puede traducir en el buen manejo de los temas, las respuestas claras, el conocimiento de ejemplos por parte de los docentes.

15. Esta declaración utiliza expresamente la palabra seguridad para indagar sobre esta dimensión, más precisamente explora sobre si los clientes se sienten seguros al momento de tomar el servicio. Las declaraciones que usaremos en el cuestionario son las siguientes:

- **La expectativa sobre el servicio prestado en la FCE era que los alumnos se sienten seguros en cuanto al servicio que están recibiendo.**
- **En la FCE los alumnos se sienten seguros durante el transcurso de la prestación del servicio.**

Nota: la seguridad en este ítem la tomaremos como certeza de que el servicio prestado en la Facultad es el correcto para la formación que el alumno pretende en pos de su futuro profesional.

16. En esta declaración se indaga sobre la seguridad que tienen o no los clientes de las organizaciones de servicios sobre el trato amable que recibirán. En el caso particular la amabilidad por parte de los miembros de la facultad. Las definiciones a utilizar son las siguientes:

- **Usted esperaba que el personal de la FCE fuese siempre amable en el trato con los alumnos.**
- **En la FCE, los empleados son siempre amables con el trato con sus alumnos.**

Nota: en cuanto a la amabilidad de los empleados, nuevamente podemos decir que está relacionada con todos los grupos de personas que trabajan en la prestación del servicio del alumno. Entiéndase profesores, personal de apoyo, administrativos, personal de maestría, etc.

17. Este ítem hace referencia a la seguridad de los clientes en relación a la capacitación de los empleados que prestan el servicio y su adecuación a las funciones que los mismos cumplen en la organización. Las afirmaciones a utilizar serían las siguientes:

- **Usted esperaba que en la FCE la formación de los empleados de la misma fuera la adecuada para responder a las necesidades de los alumnos.**
- **En la FCE, el personal de la misma posee la formación adecuada para satisfacer las necesidades de los alumnos.**

Nota: en cuanto a la formación de los empleados de la Facultad, hacemos referencia principalmente a los docentes de la misma y su formación, ya sea académica o no, para poder hacer frente a las necesidades de los alumnos de la Facultad.

18. Con esta afirmación comenzamos a analizar la última de las dimensiones propuesta por el modelo, la “Empatía”. La primera afirmación indaga sobre el trato individualizado que reciben los clientes de los servicios. Las afirmaciones a utilizar son las siguientes:

- **Usted esperaba que en la FCE el alumno se sintiera tratado de manera individualizada.**
- **En la FCE el alumno se siente tratado de manera individualizada.**

Nota: en cuanto trato de manera individualizada de los alumnos de la Facultad, hacemos referencia principalmente a los docentes de la misma en su trato durante las clases y horarios de consulta, haciendo hincapié en el conocimiento de cada uno de los alumnos.

19. Esta declaración indaga sobre la conveniencia para los clientes y flexibilidad de los horarios de las organizaciones. Se indagará utilizando las siguientes afirmaciones:

- **Usted esperaba que en la FCE los horarios fueran flexibles y convenientes para todos sus alumnos.**
- **En la FCE los horarios son flexibles y convenientes para todos sus alumnos.**

Nota: Se hace referencia con los horarios, principalmente a los horarios de clases, consultas y exámenes pero también se podrá responder teniendo en cuenta los horarios de los servicios de apoyo y oficinas administrativas de la Facultad.

20. Esta afirmación se relaciona íntimamente con la número 18 ya que aquella trataba sobre el trato individualizado del cliente y esta trata sobre el trato personal con el mismo. Entenderemos el trato individualizado como el conocimiento por parte de la organización de las necesidades particulares de los clientes y como personalizado al trato cara a cara con cada uno de los clientes, teniendo en cuenta esto podemos definir las siguientes afirmaciones:

- **Usted esperaba que en la FCE los alumnos recibieran un trato personalizado.**
- **En la FCE los alumnos reciben un trato personalizado.**

Nota: Nos referimos en este punto al trato personalizado de los alumnos con los profesores de las diferentes cátedras, es decir a la posibilidad de establecer contacto “cara a cara” entre ellos.

21. Esta es una de las afirmaciones que quizás más dificultades tengan para ser adaptadas a las particularidades del caso a estudiar. La misma hace referencia a la capacidad de los empleados de las organizaciones para asesorar a los clientes sobre el servicio que mejor se ajusta a las necesidades del mismo. Las afirmaciones serán las siguientes:

- **La expectativa sobre la FCE era que se recomendará correctamente a los alumnos el servicio que mejor se ajuste a las necesidades del mismo.**
- **Los empleados de la FCE recomiendan a los alumnos el servicio que mejor se ajuste a las necesidades del mismo.**

Nota: Las recomendaciones a las que se hace referencia serán entendidas desde antes de que el alumno ingrese a la Facultad, como por ejemplo con actividades de orientación vocacional, como después, una vez dentro de la Facultad recomendaciones generales de la carrera o particulares de las diferentes cátedras.

22. La última declaración de la dimensión “Empatía” hace referencia a el esfuerzo realizado por parte de la organización para conocer y comprender las necesidades específicas de sus clientes, por lo que las afirmaciones a utilizar son las siguientes:

- **Usted esperaba que en la FCE se preocuparan constantemente en conocer y entender las necesidades de los alumnos.**
- **El personal de la FCE se esfuerza permanentemente en conocer y entender las necesidades de sus alumnos.**

Nota: en cuanto a las necesidades de los alumnos podemos hacer referencia a todos los aspectos que anteriormente se han tratado, pero se hará hincapié en los plazos, horarios de cursado, adecuación de los planes de estudio, etc.

Ya definidas las declaraciones que se usarán en el cuestionario debemos remarcar que se elige presentarlas en parejas, primero la referida a las expectativas y luego a las percepciones, se optó por esta manera con el objeto de que el encuestado no tenga que centrar la atención dos veces en cada afirmación, haciendo más ágil la encuesta y priorizando la calidad de las respuestas.

Otro aspecto adicional a incluir en el cuestionario, es la necesidad de aclarar junto a cada una de las afirmaciones los ejemplos o aclaraciones necesarias para que el mismo sea comprendido y completado correctamente.

3. Información adicional y otros aspectos del cuestionario

Como anteriormente se comentó, el cuestionario a aplicar consta de dos importantes partes. La primera de ellas, la de las afirmaciones, fue desarrollada en la primer parte de este capítulo, la segunda parte se desarrolla en esta sección. Mediante la misma se intenta averiguar qué importancia relativa otorgan los alumnos encuestados a las diferentes dimensiones del modelo presentado.

Se necesitará también recolectar cierta información adicional, la cual también es detallada en este apartado junto a otras consideraciones que deben ser tenidas en cuenta para lograr definir el cuestionario a aplicar.

a. Valoración de la importancia relativa de las dimensiones

La metodología seleccionada para definir la importancia relativa de las dimensiones, desarrollada en el próximo capítulo, necesita que se indague sobre esto. Para ello se solicitará al encuestado que valore cinco características en una escala de uno a diez. Se presentan a continuación las características a evaluar:

1. **Aspectos tangibles:** Equipos utilizados por los estudiantes, los docentes y el resto del personal administrativo, aspectos tecnológicos, instalaciones de aulas, iluminación, sanitarios, biblioteca, oficinas. También se tendrán en cuenta la buena presencia de los profesores y demás miembros de la organización. Finalmente se contempla el material ofrecido por los docentes y por la facultad mediante la sección publicaciones y biblioteca.
2. **Fiabilidad:** Componen esta característica aspectos como el cumplimiento en tiempo de entrega de exámenes, certificados, trabajos prácticos. También la demostración de interés para resolver los problemas de los clientes por parte de los empleados de la organización en cualquiera de los aspectos de la misma. Otro aspecto que se incluye es la percepción de la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje y el cumplimiento del tiempo de finalización de las carreras de los alumnos. Por último el interés de los empleados en no cometer errores.
3. **Capacidad de respuesta:** La capacidad de respuesta hace referencia, en primer lugar, a la correcta comunicación de los aspectos del servicio, como por ejemplo condiciones de regularización, cursado, régimen de

rendimiento negativo, entre otros. También la rapidez con la que se prestan los servicios, disposición de los empleados a ayudar a los empleados amablemente y la disponibilidad de tiempo de los empleados para atender a los alumnos.

4. **Seguridad:** La dimensión seguridad puede expresarse como el manejo correcto de los temas por parte de los profesores, las respuestas claras, seguridad en que recibirán un trato amable en todos los aspectos del servicio. Finalmente el aspecto que se tiene en cuenta en la seguridad es la certeza de que la formación de los profesionales es la correcta según el servicio que desean recibir.
5. **Empatía:** La empatía hace referencia al trato individualizado y personalizado a los clientes, es decir que se conoce y trata a los alumnos particularmente. También tenemos en cuenta la flexibilidad y conveniencia de los horarios de exámenes, clases, etc. Finalmente se tienen en cuenta el grado en que la Facultad se esfuerza por conocer, entender y tratar de satisfacer las necesidades de los clientes.

b. Información del encuestado

Se solicitará a los alumnos que completen una serie de campos adicionales, los mismos ayudarán luego a analizar los datos y extraer conclusiones. Se detalla la información a requerir:

- Año de ingreso a la facultad (primer año que curso)
- Año que actualmente está cursando, dependiendo de la carrera serán 4 o 5 las opciones para que el alumno seleccione. Las opciones serán 1ro, 2do, 3ro, 4to, 5to y t/c. Esta última opción se utilizará en caso de que el alumno haya aprobado todas las materias, adeudando el seminario o trabajo de investigación. Es importante destacar en este ítem que quedará a consideración del alumno encuestado estimar el año de cursado, promediando los mismos en caso de estar cursando materias o adeudarlas de diferentes años.

- Carrera que está cursando. Las opciones serán Contador Público Nacional y Perito Partidor (CPN), Licenciado en Administración (LA) y Licenciado en Economía (LE).

Los dos últimos campos son de múltiple opción para agilizar el completamiento del cuestionario.

Se intenta, en la medida que las limitaciones del estudio lo permitan, utilizar estos datos para equilibrar la muestra, tratando de que la misma sea lo más representativa posible.

c. Otras consideraciones

En esta última parte del diseño de cuestionario se analizan algunos aspectos con los que se terminan de dar forma al mismo. Los puntos a los que se hace referencia son los siguientes:

- Finalmente se coloca un encabezado en el cuestionario para introducir a los encuestados y agradecerles su colaboración.
- Como se dijo anteriormente se divide el cuestionario en tres grandes partes, la primera de datos personales, una segunda parte en donde se presentarán las declaraciones sobre los servicios y la última en que se definirá la importancia de las dimensiones. En el cuestionario, se diferenciara cada una de estas partes, colocando el título correspondiente.
- Se introduce también, en el encabezado de cada una de las dos partes referidas al modelo, una breve explicación de la manera en que debe completarse el formulario.

Estos puntos citados se introducen principalmente con el objeto de hacer que el cuestionario puede ser autoadministrable, es decir que los mismos, en caso de ser necesario, se proporcionarán directamente a los encuestados para que los contesten.

Con estas últimas definiciones plasmadas en el cuestionario se termina con el diseño de la primera versión del mismo. Se presenta un modelo del éste en el Anexo I.

4. Confección del cuestionario definitivo a aplicar a alumnos

Una vez elaborada la primera versión del cuestionario, de acuerdo a lo descrito en apartados anteriores, se realizaron dos actividades con la intención de “pulirlo” para obtener la versión definitiva del mismo.

En primer lugar el cuestionario fue entregado a expertos en los temas a investigar, ellos en base a su experiencia, principalmente sobre temas relacionados con calidad, contacto con los alumnos y de recolección sistemática de información dieron su opinión sobre el contenido del cuestionario y realizaron los comentarios del caso. Las personas consultadas sobre este tema fueron el Decano de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNCuyo y la Directora General de Gestión Académica de esta misma casa de estudios.

Una vez realizada la consulta citada anteriormente el cuestionario fue aplicado a un grupo de alumnos de la Facultad a modo de prueba piloto. A este grupo de alumnos se les pidió, una vez realizado el cuestionario que comentaran sus apreciaciones sobre el mismo, las dificultades que encontraron al responder, la claridad o no de las preguntas, la claridad o no de las consignas para completarlo y cualquier otra sugerencia que contribuyera con la definición del cuestionario. Esta prueba piloto fue realizada dos veces, con dos grupos totalmente diferentes de alumnos, ambos de alrededor de 10 personas.

De la realización de las actividades descritas anteriormente se obtuvo una serie de sugerencias, todas fueron analizadas y algunas de ellas dieron lugar a la introducción de modificaciones. Las mismas se detallan a continuación:

- La principal modificación que se realizó al cuestionario está relacionada con las preguntas relacionadas con las expectativas. Se modificaron estas preguntas, las mismas se presentarán de manera que comparen directamente las percepciones con las expectativas de los alumnos sobre el servicio, ya no con una facultad considerada excelente. Los motivos de dicho cambio sustancial se expresan a continuación:
 - ❖ La palabra excelencia, entendida en el ámbito de gestión de calidad, hace referencia a superar las expectativas de que los clientes tienen del servicio. Teniendo en cuenta esto no sería coherente comparar con facultades excelentes, ya que tendríamos una inconsistencia interna.

- ❖ Al aplicar la encuesta a los alumnos del grupo piloto, encontramos que en más del 90% las encuestas se marca “Totalmente de acuerdo” en las expectativas, selección que no nos daría un buen parámetro al momento de comparar una dimensión con otra y la importancia otorgada.
 - ❖ El desconocimiento por parte de la mayoría de los alumnos de las realidades de otras facultades sería otro factor que imposibilitaría que el cuestionario presente la eficacia pretendida.
- Se modificó la aclaración de la pregunta 20, ya que se prestaba a confusión.
 - Se modificó la pregunta 21, cambiando los términos clientes por el de alumnos.
 - Se modificó la presentación de los significados de la escala para que sea más fácil de usar y ayude a tenerla más presente.
 - Se incorporó una pequeña explicación en la primer parte del cuestionario, encuadrando también cada una de las tres preguntas que lo componen.
 - Se realizó una pequeña modificación en la explicación de la manera de completar la sección de declaraciones del cuestionario.
 - Se realizó una modificación en la explicación de la manera de completar la última parte del cuestionario, se pretende facilitar el llenado, eliminando los aspectos que se prestaban a confusión.

Con estas consideraciones, más algunos arreglos en cuanto redacción confeccionó una segunda versión del cuestionario a utilizar en el relevamiento de información. El mismo se presenta en el Anexo II del trabajo.

5. Confección del cuestionario a aplicar a docentes y personal no docente

En esta parte de capítulo se definirá el cuestionario a aplicar al personal de la organización, básicamente se adaptará el cuestionario que se desarrolló para los alumnos a las particularidades de este nuevo grupo interesado definido.

Una vez redactado el cuestionario a ser aplicado al personal docente y no docente, el mismo fue validado mediante la consulta al Decano de la Facultad, definiendo principalmente la pertinencia o no de las preguntas. De este proceso

se obtiene el cuestionario definitivo que será aplicado a los miembros de la organización, el mismo se presenta en el Anexo III.

CAPÍTULO V: RELEVAMIENTO Y PROCESAMIENTO DE DATOS

1. Población y muestra

En esta parte del capítulo nos ocuparemos de “quienes”, es decir los sujetos de estudio. Esos “quienes” son la unidad de análisis de nuestro trabajo, en este caso: personas.

Ya definida la unidad de análisis, debemos centrar la atención en definir la población a estudiar, sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Como ya se comentó, se ha definido como alcance del trabajo, y por lo tanto la población a estudiar, a los alumnos de las tres carreras de grado dictadas en la sede central de la Facultad y al personal docente y no docente de la misma.

Si bien ya se definió la población a grandes rasgos, debemos delimitarla con precisión. La población seleccionada para el estudio estará dada por los alumnos regulares, es decir, aquellos que realizaron la reinscripción anual en 2009. Los mismos ascienden a 3144, según la información tomada de la “Planilla resumen por carrera de alumnos regulares, muestras y cantidad de respuestas” confeccionada en el marco de las encuestas realizadas a alumnos consecuentemente con lo dispuesto por el Sistema de Gestión de Calidad implementado en la organización. En el “Gráfico 1” se muestra la cantidad de alumnos correspondientes a cada carrera.

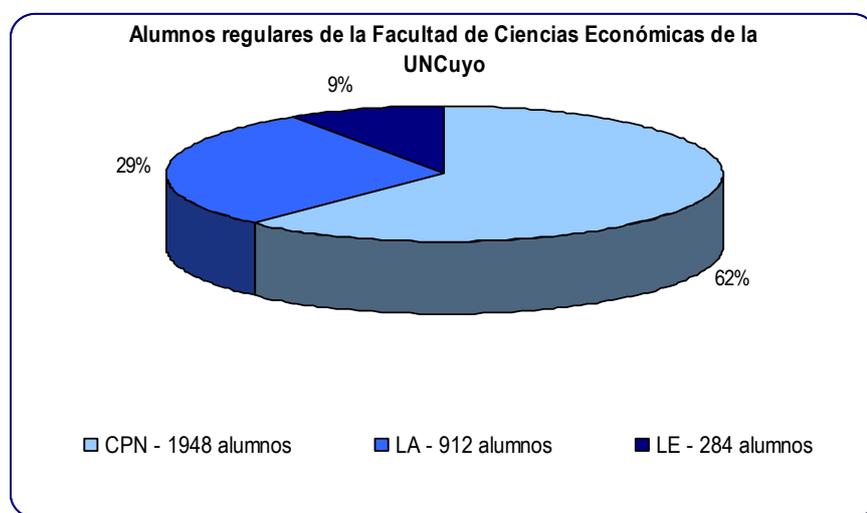
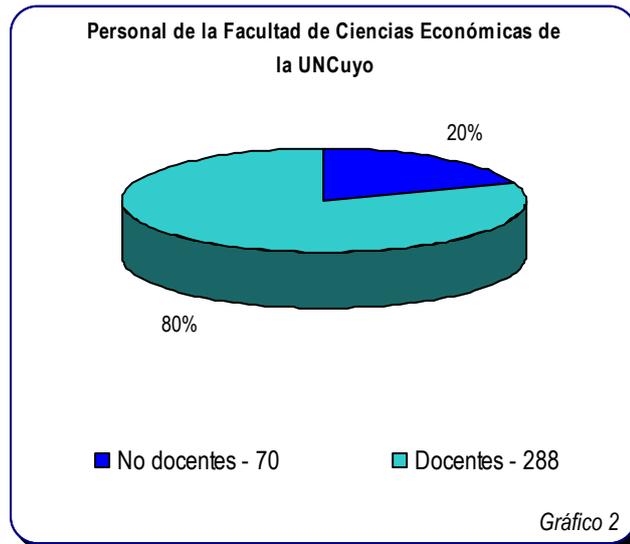


Gráfico 1

Ya definida la población de alumnos debemos realizar la misma tarea con el personal de la Facultad. Según la información proporcionada por el responsable del área de Recursos Humanos, pertenecen a la sede de la Facultad bajo análisis 358 personas, entre las cuales encontramos 288 docentes y 70 integrantes del cuerpo no docente. Esta distribución se muestra en el “Gráfico 2” presentado a continuación.



Una vez definida la población, ahora debemos precisar la muestra. La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población, un subconjunto de elementos que pertenecen a aquel grupo con características definidas del que hablamos en párrafos anteriores.

La necesidad de delimitar una muestra se da esencialmente por la imposibilidad de medir a todo el conjunto, por lo tanto se pretende que la muestra sea un fiel reflejo de la población.

En primer lugar debemos precisar el tipo de muestra que se utilizará. Definimos que se utilizará una muestra probabilística, es decir que todos los elementos de la población seleccionada tendrán la misma posibilidad de ser elegidos. Esta elección de los sujetos dentro de la muestra se hará de manera aleatoria y se explicará más adelante.

En segundo lugar, podemos definir un subtipo de muestra dentro de las muestras probabilísticas, este es la muestra estratificada. La estratificación consta de la división de los elementos de la muestra según algún atributo. En nuestro caso el atributo que definirá la estratificación de la muestra es la carrera

a la que pertenece el alumno. Por lo tanto tendremos tres estratos o subpoblaciones, los cuales se citaron anteriormente. En el “Gráfico 1” se mostraron las proporciones que corresponden a cada una de las carreras, éstas deberán ser respetadas al realizar el muestreo estratificado recientemente citado.

Respecto del personal de la Facultad, se realizará la estratificación de acuerdo a su condición de docente o no docente. Esta división se ha mostrado en el “Gráfico 2”.

Debemos definir en este momento el tamaño de la muestra a utilizar, el mismo será determinado de acuerdo a las siguientes ecuaciones:

$$n_0 = \left(\frac{z}{\varepsilon} \right)^2 * p * q$$
$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

Donde:

- **“n₀”** es la cantidad teórica de elementos de la muestra, a obtener a partir de otros datos.
- **“n”** es la cantidad real de elementos de la muestra, resultado final al que se pretende arribar con la aplicación de las ecuaciones citadas.
- **“N”** es el número total de los elementos de la población, para nuestro análisis la población está compuesta por 3144 alumnos y 358 agentes, entre docentes y no docentes.
- **“z”** es un valor estandarizado en función del grado de confiabilidad de la muestra calculada, dadas las características del estudio y sus objetivos el nivel de confianza seleccionado será de 90%. El valor de z correspondiente al nivel de confianza seleccionado es 1,64.
- **“ε”** es el error asumido en el cálculo, según la bibliografía¹⁶ consultada para muestras grandes se puede asumir un error de 0,05

¹⁶ MORAGUÉZ IGLESIAS, Arabel, *¿Cómo seleccionar el tamaño de una muestra para una investigación educacional?*, (Holguín, diciembre de 2006), disponible en WWW.MONOGRAFIAS.COM

- **“p”** es la probabilidad de que la población presente una característica determinada, en nuestro caso la probabilidad de que el alumno seleccionado esté conforme con los servicios de la facultad.

Para obtener este valor se ha tomado el “cuadro comparativo de los resultados de las encuestas” obtenido como resultado del relevamiento realizado en el marco del Sistema de Gestión de la Calidad de la Facultad.

Del promedio de las respuestas realizadas en cuanto a la satisfacción o no de los diferentes aspectos de la encuesta encontramos que la proporción de personas que se encuentra conforme es de 68%, por lo tanto p será de 0,68.

- **“q”** es la proporción de que los elementos de la muestra no presente las características deseadas, por lo tanto es igual a $1-p$, lo que sería 0,32.

Con estos datos y aplicando las ecuaciones presentadas oportunamente, obtenemos que con un nivel de confianza del 90%, un error máximo admitido del 5% y un valor de prevalencia de la característica estudiada del 68% debemos encuestar al menos a 218 alumnos. Manteniendo parámetros similares a los establecidos deberán ser encuestados 90 integrantes del cuerpo docente y no docente de la Facultad, este es el tamaño de nuestra muestra.

Una vez definida la muestra tenemos que establecer cuál será la muestra ideal para cada uno de los estratos o subpoblaciones que hemos establecido. Esta distribución se presenta en la “Tabla 4” exhibida a continuación.

Tabla 4: Población y muestra

		SUBPOBLACIÓN O ESTRATO	POBLACIÓN	PARTICIPACIÓN	MUESTRA
Alumnos		Contador Público Nacional	1948	62%	135
		Licenciado en Administración	912	29%	63
		Licenciado en Economía	284	9%	20
		Total	3.144	100%	218
Personal		Docentes	288	80%	71
		No docentes	70	20%	18
		Total	358	100%	90

Tabla 4

2. Relevamiento y procesamiento de datos

En esta etapa de la investigación relevaremos los datos necesarios para realizar el análisis correspondiente. Como ya se ha comentado, se realizó el relevamiento aplicando el cuestionario a los alumnos y personal de la Facultad de manera aleatoria.

La encuesta será realizada siguiendo dos métodos, por un lado se realizará la encuesta personalmente mediante entrevistadores que, en las instalaciones de la Facultad, entregará el cuestionario y lo recibirá una vez completado.

Paralelamente, se realizará la encuesta mediante el uso de correo electrónico. Para ello se solicitó a la Facultad los datos de contacto de un grupo de alumnos, una vez que estos datos fueron obtenidos se envió el correo electrónico.

Para realizar el relevamiento vía correo electrónico fueron solicitados los datos de todos los alumnos de los que se poseía esta información y a ellos les fue enviado el cuestionario. La solicitud se realizó sobre un número tan importante de personas debido a que no se esperaba una respuesta fluida por parte de los estudiantes. Paralelamente se solicitó a personal de la Facultad que el cuestionario fuera enviado a todos los docentes e integrantes de cuerpo no docentes.

En cuerpo del correo electrónico enviado se expresó una breve introducción sobre los fines del cuestionario y de la investigación, dejando en claro la el carácter anónimo de la encuesta.

Una vez aplicado el cuestionario de acuerdo a lo definido previamente, se obtuvieron como resultado las cantidades de respuestas requeridas en términos absolutos pero no se alcanzaron completamente las características que se definieron como óptimas en el principio de este capítulo.

Para los alumnos la discordancia citada se da principalmente debido a dos motivos. En primer lugar, no se ha obtenido una fluida respuesta a los correos electrónicos que les fueron enviados, a algunos, hasta en cuatro oportunidades. Probablemente este sea un punto para replantearse al momento de replicar el estudio, con esta misma población o con otro grupo.

En segundo lugar, los problemas se encontraron al momento de aplicar la encuesta personalmente, durante la época elegida (noviembre y diciembre) los alumnos no cursan regularmente ninguna asignatura, por lo cual fue difícil

contactarlos en el predio de la Facultad. Al mismo tiempo, aquellos alumnos a los que se pudo acceder, en su mayoría se encontraban en la Facultad para rendir algún examen o para tomar clases de consulta, ámbitos que no son los más propicios para realizar este tipo de estudios. Esta segunda metodología también debe ser replanteada al momento de realizar nuevamente un estudio de esta naturaleza, ya que los recursos pueden ser mejor empleados en otras fechas o épocas del año, logrando así una mayor eficiencia.

Por el lado de los docentes y no docentes se aplicó el cuestionario de dos maneras diferentes, ambas llevadas a cabo en forma paralela. Por un lado, el cuestionario fue aplicado solicitando a las secretarías de las carreras y al sector de personal que entreguen la encuesta a los integrantes de la muestra y luego los reciban para posteriormente ser recolectados y procesados.

Paralelamente se recolectaron los datos solicitando personalmente que se complete el cuestionario, asistiendo si hiciera falta y solicitando que el mismo sea devuelto una vez completado.

A continuación se presenta la Tabla 5 con la distribución de la muestra originalmente pensada y la que se alcanzó una vez realizado el trabajo de campo.

		Ideal		Real		
		SUBPOBLACIÓN O ESTRATO	PARTICIPACIÓN	MUESTRA	PARTICIPACIÓN	MUESTRA
Alumnos	Contador Público Nacional		62%	135	57%	124
	Licenciado en Administración		29%	63	31%	69
	Licenciado en Economía		9%	20	12%	27
	Total		100%	218	100%	220
Personal	Docentes		80%	71	78%	67
	No docentes		20%	18	22%	19
	Total		100%	89	100%	86

Tabla 5

A medida que las encuestas realizadas fueron completadas y recibidas, los datos de las mismas se volcaron en una planilla de Microsoft Excel, este fue el software seleccionado para llevar a cabo la tabulación de los datos obtenidos.

En la planilla de cálculo se estableció una fila para cada una de las encuestas obtenidas, para cada una de ellas se transcribió el resultado de las afirmaciones que compone el modelo, tanto para percepciones como para expectativas (según corresponda), y las importancias relativas que los encuestados han manifestado. También los datos particulares de los sujetos.

Adicionalmente la planilla contiene el cálculo de diferentes aspectos importantes para el estudio, estos son:

- Los GAPs para cada una de las afirmaciones.
- El GAP para cada una de las dimensiones, promediando las discrepancias de cada uno de los ítems que la componen.
- La puntuación Servqual, obtenida como promedio simple de los GAPs citados en el punto anterior.
- Los GAPs de cada una de las dimensiones ponderado por la importancia relativa otorgada por el individuo en el cuestionario.
- La puntuación Servqual ponderada, resultante de la suma de los 5 GAPs que fueron calculados en el punto anterior.
- La importancia relativa calculada en función de las puntuaciones otorgadas a las expectativas de cada ítem (este proceso se explicará más adelante).
- Cálculo del atraso del alumno en cuestión teniendo en cuenta la cantidad de años que permaneció en la Facultad, el año que cursa y la duración teórica de la carrera.
- La importancia relativa de cada dimensión basándonos en la respuesta otorgada cuando se preguntó sobre dicha valoración.
- La fuente, detalle si los cuestionarios fueron obtenidos por correo electrónico o personalmente.

CAPÍTULO VI: ANÁLISIS DE DATOS Y CONCLUSIONES

Esta, probablemente sea la parte más importante de la investigación, el principal objetivo de la misma es el de, una vez recolectados y procesados los datos, intentar responder las preguntas de investigación planteadas oportunamente.

El análisis de los datos se realizará en tres grandes partes, la primera, y probablemente más importante analizará los datos recolectados sobre los alumnos, En la segunda, se trabajará con el modelo de GAPs para esbozar una explicación de la puntuación Servqual obtenida en los términos propuestos por esta herramienta para los alumnos. En la tercera parte se atienden los datos sobre las percepciones de los docentes y no docentes, realizando la comparación con los alumnos.

Para culminar, se realizará un resumen de las conclusiones obtenidas durante el análisis de los datos en el resto del capítulo.

1. Análisis de alumnos

a. Valoración de la importancia relativa de las dimensiones

Se ha calculado la importancia de las cinco dimensiones que el modelo presenta. Este cálculo se ha realizado en función de dos metodologías diferentes que la bibliografía propone para efectuarlo.

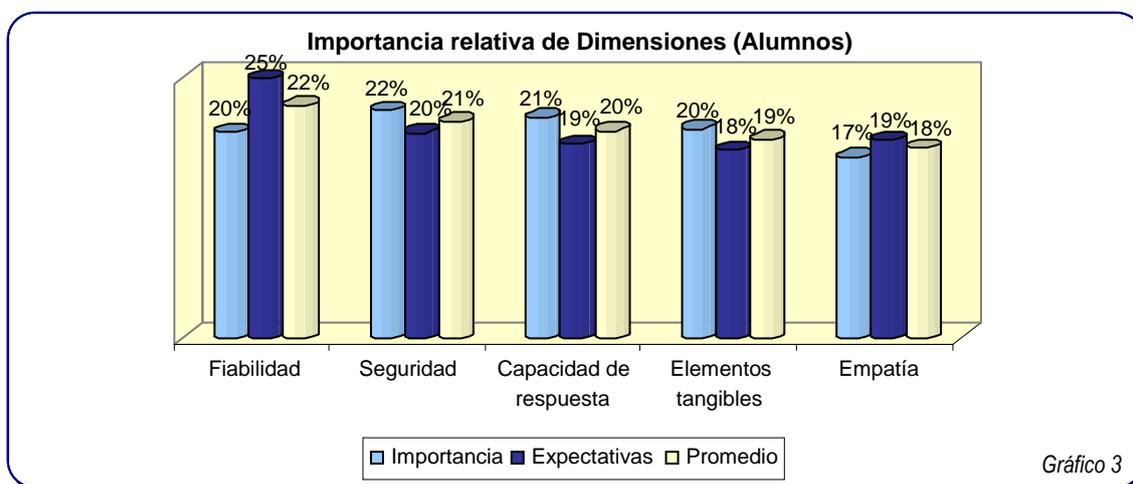
La primera metodología consiste en solicitar a los encuestados que otorguen una puntuación entre 1 y 10 según la importancia concedida a cada una de las dimensiones. Dónde 1 es muy poco importante y 10 importantísimo. Con estos datos se calculó la importancia relativa que cada uno de los encuestados daba a las dimensiones, realizando el cociente entre la puntuación otorgada y la suma de las cinco valoraciones. De esta manera se obtuvieron las ponderaciones, cuyas sumatorias será uno. Las ponderaciones otorgadas por

todos los alumnos fueron promediadas y se obtuvieron los resultados plasmados en el “Gráfico 3” en la serie de datos “Importancia”.

La otra manera de calcular la importancia relativa de las variables se fundamenta en las expectativas que los alumnos han generado sobre los 22 aspectos relevados, entendiendo de esta manera que el alumno genera más expectativas respecto de la dimensión que más importancia tiene para él. Para calcular la importancia relativa se ha realizado, para cada dimensión, el cociente entre la sumatoria de la valoración de las expectativas para los ítems de la dimensión en cuestión y la sumatoria de todas las valoraciones.

De esta manera se obtuvieron las ponderaciones, cuyas sumatorias será uno. Las ponderaciones otorgadas por todos los encuestados fueron promediadas y se obtuvieron los resultados plasmados en el “Gráfico 3” en la serie de datos “Expectativas”.

Una vez obtenidos los resultados mediante los dos métodos y considerando que ambas técnicas se proponen como igualmente convenientes se ha calculado la importancia relativa de las variables mediante el promedio simple de los dos resultados. Este cálculo se expresa en el “Gráfico 3” en la serie de datos “Promedio”



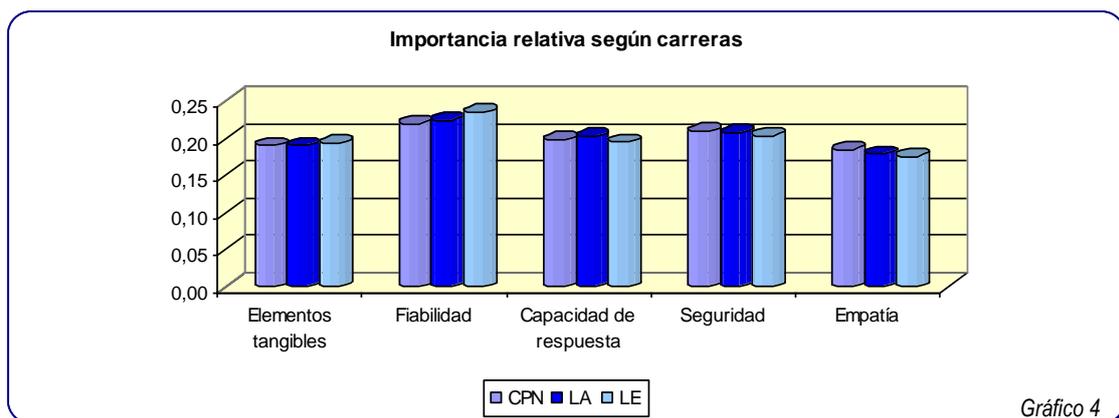
Como primer aspecto importante a resaltar se observa que, según ambos métodos, las 5 dimensiones del modelo son ponderadas con una importancia similar.

Si bien se observa un equilibrio en las ponderaciones, pueden realizarse algunos comentarios respecto a las mismas. Analizando en primer lugar el método que utiliza preguntas directas para conocer respecto de la importancia

relativa, vemos una clara paridad entre “fiabilidad”, “seguridad”, “capacidad de respuesta” y “elementos tangibles, quedando levemente relegada la “empatía”. En cuanto al método que se basa en las expectativas, se observa que la paridad se da claramente en las dimensiones “seguridad”, “elementos tangibles”, “empatía” y “capacidad de respuesta”, sobresaliendo sobre estas, con un 25%, la “fiabilidad”. Teniendo en cuenta el promedio entre las dos metodologías, observamos que la paridad entre las dimensiones se acentúa, sobresaliendo levemente la “fiabilidad” sobre el resto y encontrándose como la dimensión relativamente menos importante a la “empatía”. Esto se puede traducir como un interés mayor del promedio de los alumnos por aspectos como el cumplimiento de los tiempos comprometidos por la Facultad, muestra de interés en solucionar problemas de los alumnos, en general aspectos relacionados con la “calidad” del servicio, también el compromiso de las personas de la Facultad por no cometer errores.

Así como se observó una leve inclinación por la dimensión Fiabilidad sobre las demás, se puede observar que la dimensión que menor importancia relativa presenta para los alumnos, también por un pequeño margen, es la “empatía”, se entiende como tal el trato personalizado y la flexibilidad, entre otros aspectos.

La importancia relativa otorgada a las dimensiones puede ser analizada en cada uno de los estratos que hemos planteado, es decir para cada una de las carreras. Estos resultados se presentan el “Gráfico 4” expuesto a continuación.



De la observación del gráfico podemos concluir que, en general, las ponderaciones se mantienen para las diferentes carreras, es decir que la importancia otorgada a las dimensiones del modelo no depende de la carrera a la que pertenezca el alumno.

b. Expectativas respecto a cada ítem

Si bien el modelo Servqual apunta al análisis de las discrepancias entre las percepciones y expectativas, resulta importante prestar atención a cada una de estas variables de manera independiente. En particular, en este apartado del trabajo se tratarán las expectativas.

A priori, dado que todas las afirmaciones son positivas, se podría haber pensado que la mayoría de las respuestas sobre expectativas iban a ubicarse cerca del 7, una vez relevados los datos observamos que las mediciones se encuentran distribuidas en la segunda mitad de la escala, cuyo promedio ronda 5,3, es decir levemente sobre la expresión “de acuerdo”

Este análisis nos permite detectar algunos “picos” de expectativas, en los cuales la mayoría de los encuestados coincide en estar *Muy de acuerdo* o *Totalmente de acuerdo* con la misma, ejemplos de esto son:

- Ítem 5: *Su expectativa sobre la FCE era que cuando los empleados de la misma prometen algo para determinada fecha, cumplieran dicho plazo.(6,08)*
- Ítem 7: *Usted esperaba que en la FCE se llevara a cabo un proceso de enseñanza de calidad.(6,55)*
- Ítem 17: *Usted esperaba que en la FCE la formación de los empleados de la misma fuera la adecuada para responder a las necesidades de los alumnos. (6,30)*

Observar que existan expectativas que “sobresalen” del resto nos permite afirmar que estos son ítems determinantes a tener en cuenta cuando la Institución indaga respecto a lo que el alumno espera de la misma. Son aspectos muy importantes para ellos, aspectos que por alguna u otra razón generan un interés mayor que otros, por lo tanto ítems que no debieran ser descuidados por el equipo de conducción de la Organización.

Así como se analizaron los ítems que obtuvieron las mediciones más altas en términos de expectativas, podemos hacerlo para aquellas en que los alumnos no han generado una nivel tan alto de expectativas o, dicho en otros términos, aspectos que, relativamente hablando, no tienen tanta importancia para los alumnos. Previo a citar los aspectos puntuales cabe destacar que ninguno de

ellos midió debajo del promedio, es decir que ninguno deja de ser importante para los alumnos.

Los ítems son los siguientes:

- Ítem 18: *Usted esperaba que en la FCE el alumno se sintiera tratado de manera individualizada (4,09)*
- Ítem 20: *Usted esperaba que en la FCE los alumnos recibieran un trato personalizado (4,26)*

De la misma manera que se destacan estos dos ítems por debajo del promedio, también lo hacen el 19, el 21 y el 22, estos, junto a los dos citados conforman la dimensión “empatía”. De ninguna manera la baja expectativa por parte de los alumnos debe tomarse como una posibilidad de descuidar estos aspectos, al contrario, debe indagarse respecto a la importancia que la organización otorga para compatibilizarlos.

Es importante que en caso de detectarse una incongruencia entre lo que los alumnos esperan y lo que la Organización pretende sea analizada, para ello es que se recomienda el modelo de GAPs, herramienta que se presentará más adelante.

Una última apreciación que se puede incluir sobre las expectativas es que estas demuestran de alguna manera el nivel de exigencia que los interesados presentan para cada uno de los aspectos y para la organización en general. Si retomamos los primeros párrafos de esta sección, podemos inferir que los alumnos de la Facultad son exigentes con ésta y con los servicios que la misma presta ya que el promedio de expectativas se ubica sobre la posición 5 de la escala utilizada.

c. Percepciones respecto a cada pregunta

Así como se trataron las expectativas generadas por los alumnos es posible revisar las percepciones, es decir la apreciación de los diferentes aspectos una vez que han comenzado su tránsito por la organización.

Los ítems en los que se han obtenido altos valores en las percepciones se pueden interpretar como fortalezas para la organización ya que son aspectos que los alumnos valoran como positivos por sobre otros. Entre los aspectos que

mejor puntuación recibieron en cuanto a percepciones encontramos los siguientes:

- Ítem 3: *El personal de la FCE luce una buena presencia (5,15)*
- Ítem 7: *En la FCE se lleva adelante un proceso de enseñanza de calidad (5,37)*
- Ítem 17: *En la FCE, el personal de la misma posee la formación adecuada para satisfacer las necesidades de los alumnos (4,99)*

Sin dejar de ser importante ninguno de estos aspectos, podemos resaltar en primer lugar el ítem 7, que los alumnos manifiesten estar participando de un “proceso de aprendizaje de calidad” no es una afirmación que debe pasarse por alto. Por supuesto haber realizado sólo esta pregunta nos hubiera dado un información muy acotada pero la misma proporciona una idea general de la sensación del alumno.

Por otra parte se destacan los ítems en los que se revisaron los menores valores respecto a la percepción del mismo, estos son:

- Ítem 8: *En la FCE los alumnos terminan la carrera en el tiempo de duración teórica propuesto (2,64)*
- Ítem 18: *En la FCE el alumno se siente tratado de manera individualizada. (3,04)*
- Ítem 19: *En la FCE los horarios son flexibles y convenientes para los alumnos (3,03)*

De estos tres aspectos, destacamos el ítem 8, el mismo indaga sobre la experiencia de los alumnos en cuanto a la duración de sus carreras. Este es la peor puntuación registrada (2,64), esto significa que en promedio los alumnos concuerdan en estar *en desacuerdo* o *muy en desacuerdo* en cuanto a la concordancia entre los plazos teóricos propuestos para la finalización de las carreras y los plazos reales. Seguramente este es un aspecto del que la Facultad está al tanto pero vale la pena destacar la importancia que los alumnos le han dado y, por lo tanto, la necesidad de profundizar sobre esto.

Los otros dos aspectos hacen referencia a la empatía, esta dimensión que presenta debilidades en cuanto al trato de manera individualizada que los alumnos perciben y la flexibilidad y conveniencia de los horarios.

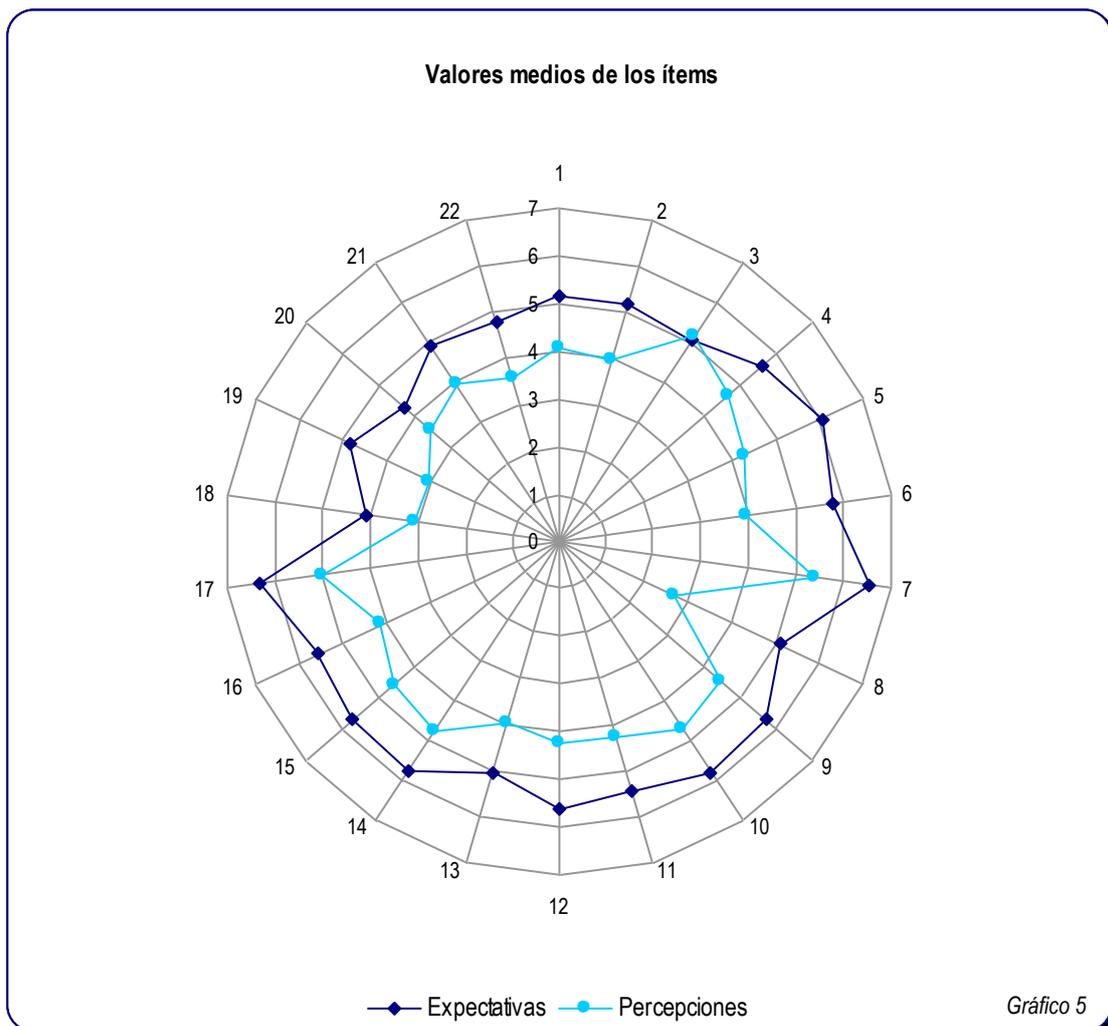
Es muy importante prestar atención a estos tres aspectos ya que de alguna manera representan debilidades de la Organización, debilidades que

deben ser tratadas para mejorar la satisfacción de este grupo interesado, los alumnos.

d. Gaps o discrepancias

En este apartado del trabajo se tratarán las principales discrepancias observadas en el estudio, las cuales pueden ser positivas o negativas, dependiendo la medida en que se hayan superado las expectativas o no. En un primer lugar se tratarán en términos de ítems particulares y posteriormente a nivel de las dimensiones propuestas.

En el gráfico presentado a continuación (*Gráfico 5*) observamos cada uno de los ítems y la valoración que en promedio los alumnos le han asignado. Esta valoración se expresa tanto para las expectativas como para las percepciones, por lo tanto podemos observar los GAPS,



La bondad de este gráfico es que a simple vista se pueden obtener conclusiones sobre las diferencias que pueden existir entre lo que el alumno esperaba de la Facultad y la percepción una vez concretada la experiencia.

Se puede observar en primer lugar que para todos los ítems, excepto el número tres, las expectativas no fueron alcanzadas, es decir que el GAP fue negativo. Si esto se analiza en función de la definición de “calidad” utilizada debemos entender que para la mayoría de las preguntas o aspectos analizados existe una brecha de mejora que debe ser analizada.

El ítem en que se han superado las expectativas (GAP positivo) indaga respecto a las expectativas y percepciones sobre la buena presencia del personal de la Facultad. Esto quiere decir que el alumno ha percibido que la presencia o aspecto del personal de la Facultad superó lo que éste esperaba antes de pertenecer a la institución.

Analizando los GAPs negativos encontramos que se destacan los siguientes:

- Ítem 8 (gap de -2,4): Este ítem indaga sobre la expectativa y percepción del alumno en cuanto a la conclusión de la carrera cursada en el tiempo teórico propuesto para ella.
- Ítem 5 (gap de -1,8): El ítem 5 refleja el gap relacionado con el cumplimiento por parte de la facultad de los plazos en los que ella se compromete.
- Ítem 6 (gap de -1,8): Aquí se muestra la diferencia entre lo que el alumno espera y lo que percibe respecto al interés mostrado por el personal de la Facultad para resolver los problemas relacionados con el servicio prestado.
- Ítem 19 (gap de -1,8): Este ítem refleja la diferencia entre lo que el alumno esperaba y lo que el percibió sobre la flexibilidad y conveniencia de los horarios.

Estos GAPs aparecen como oportunidades de mejora para la Facultad, se debe trabajar sobre el cierre de estas brechas ya que las mismas evidencian que los alumnos, uno de los públicos más importantes de la Institución, están esperando mucho más de lo que perciben una vez que se concreta la experiencia.

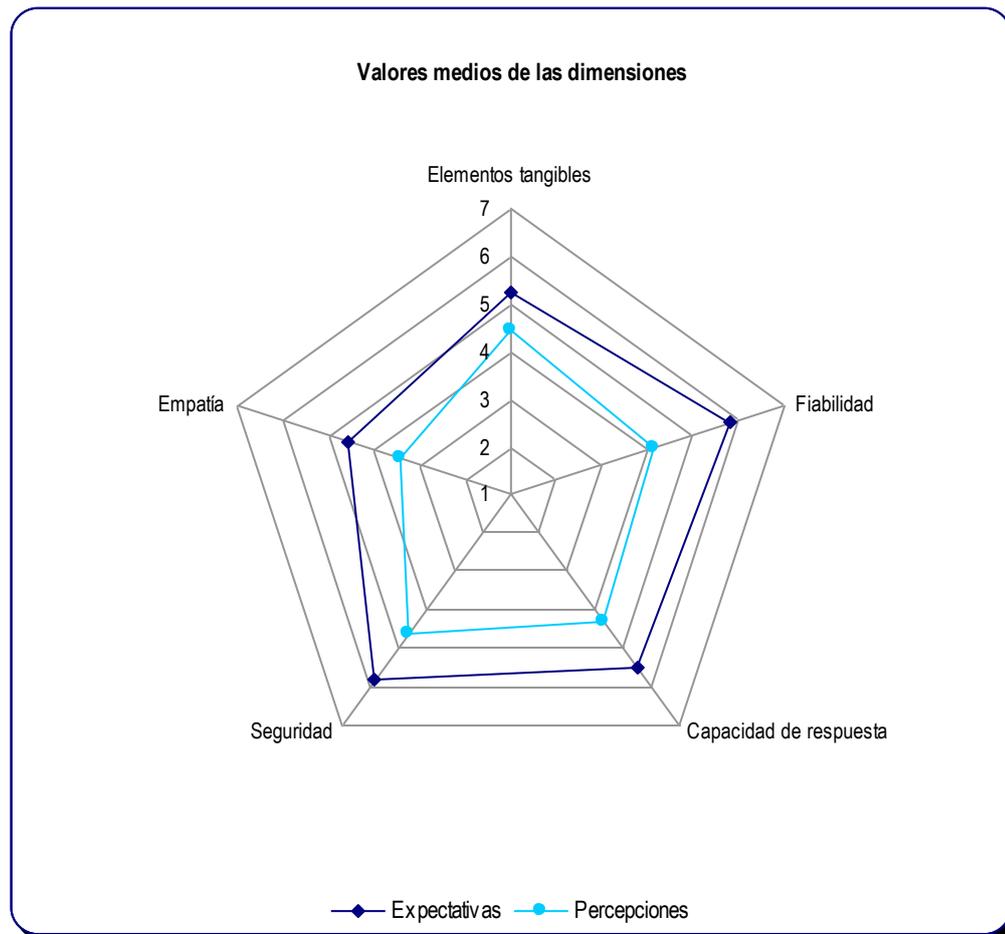
Al analizar GAPS es importante volver a destacar que en el caso de aquellos negativos, no siempre estamos en presencia de malos desempeños por parte de la Facultad en términos de resultados planificados para los procesos, sino que en oportunidades se han generado expectativas en los alumnos por sobre lo que la organización está dispuesta a ofrecer.

Debemos tener en cuenta que es muy importante que los GAPS no sólo son grandes, sino que algunos de los ítems son muy importantes, con esto nos referimos por ejemplo al “compromiso de atender los problemas de los alumnos” y el “cumplimiento de los plazos comprometidos por la Facultad”. Cuando decimos que los ítems con GAPS negativos son importantes, nos referimos a que los ítems 5, 6 y 8 pertenecen a la dimensión Fiabilidad, aquella que en un apartado anterior concluimos que era la más valorada por los alumnos, a la que se le otorgó mayor importancia relativa sobre el resto.

Así como los GAPS fueron analizados individualmente, la misma tarea se puede realizar con las dimensiones. Este tratamiento se realizará teniendo en cuenta los promedios de los GAPS de cada una de los ítems que componen las dimensiones. Estos datos se exponen en el gráfico 6.

Se destacan del análisis de los GAPS de las dimensiones que todos ellos son negativos, es decir que las percepciones no alcanzaron a las expectativas que habían generado los alumnos. Adicionalmente a este dato, se observa que las dimensiones Empatía, Seguridad y Capacidad de respuesta se ubican entre 1,1 y 1,2, valores que podríamos decir que están cerca del promedio.

Un poco debajo del promedio, es decir con el menor GAP de todas las dimensiones encontramos la dimensión “*elementos tangibles*” esto sugiere que respecto a elementos como la modernidad de equipos e instalaciones, su utilidad en el proceso, la buena presencia que el personal luce y los materiales entregados por la organización, como publicaciones y fotocopias la organización ha estado muy cerca de alcanzar las expectativas que se habían generado. Tratado esto en términos de la escala utilizada en la encuesta, podemos decir que el promedio de los alumnos ubicaban sus expectativas levemente sobre una posición positiva (*De acuerdo*) y las percepciones sobre este servicio fueron ubicadas entre esta posición y la posición neutra (*Ni de acuerdo ni en desacuerdo*).



Por último trataremos el GAP obtenido para la dimensión "Fiabilidad", esta fue la mayor discrepancia observada al momento de analizar las dimensiones y a grandes rasgos la primera que como institución se debería dar importancia.

Para explicar este GAP, en primer lugar podemos decir que el mismo fue, hablando en términos de Likert, de -1,7, más precisamente podemos decir que las expectativas se ubicaron muy cerca del 6, es decir "Muy de acuerdo" y las percepciones apenas superaron el 4, el cual corresponde a la posición neutra "Ni de acuerdo ni en desacuerdo".

Esta dimensión contempla diferentes aspectos, tales como lo son el cumplimiento de plazos comprometidos, entendiéndose estos como tiempos de entrega de notas, programaciones, etc., el interés de los empleados de la Facultad en solucionar los problemas que los alumnos presentan, en cualquiera de las facetas del servicio, inconvenientes que pueden estar relacionados con las fechas y notas de exámenes, documentación, inscripciones. Otro aspecto sobre el que se indaga en esta dimensión es la percepción sobre la calidad del servicio prestado, la duración teórica de las carreras en relación a la duración real de las

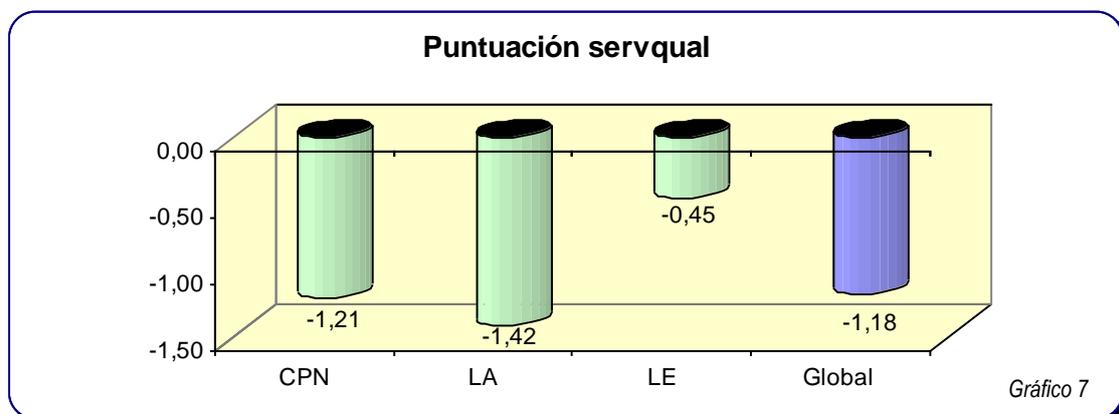
mismas y finalmente el interés que la Facultad pone en no cometer errores y realizar los procesos de manera eficiente.

e. Análisis de puntuación Servqual

Antes de comenzar a analizar la puntuación Servqual recordamos lo que esta significa y la manera en que se calcula. Ésta nos indica el nivel global de satisfacción alcanzado para un individuo o grupo de ellos. El valor obtenido se calcula como el promedio de los gaps de las diferentes dimensiones que a su vez se calculan como promedios de los gaps de los ítems que la componen.

Es importante destacar nuevamente que la puntuación Servqual puede ser calculada sin ponderar (como promedio simple de los gaps de las dimensiones) o ponderada (utilizando el peso relativo otorgado por los encuestados). Anteriormente se trabajó respecto a la ponderación de las dimensiones, si bien se concluyó que no es grande la diferencia entre la importancia relativa asignada a las mismas, para completar el análisis se utilizará la puntuación Servqual ponderada.

En primer lugar y respondiendo a una de las preguntas de investigación planteadas trataremos el nivel de satisfacción alcanzado, medido el mismo en términos de puntuación Servqual. Se expone a continuación en *Gráfico 7*, en el mismo se presentan los datos alcanzados en promedio por los alumnos de cada una de las tres carreras y también los datos globales para toda la muestra estudiada.



Se observa en el gráfico que la puntuación obtenida a nivel global es negativa en más de uno. La primera observación que se puede realizar es que al ser menor a cero se entiende que el servicio es deficitario en cuanto al cumplimiento de las expectativas que en este caso los alumnos habían generado.

La magnitud de esta desviación no es muy importante pero, como se dijo en el párrafo anterior, ya que la misma sea negativa es una alerta importante para ser tomada en cuenta por quienes lideran la organización. Hablando en términos de la escala utilizada se podría decir que el promedio de las respuestas referidas a las expectativas se encuentran cerca de 5,4, es decir entre estar de acuerdo con las afirmaciones y totalmente de acuerdo con las mismas. En cambio el promedio de las percepciones se ubica muy cerca de la posición neutral (4,2), esta posición indica que en promedio los encuestados no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con las afirmaciones presentadas. Esta situación no es de menor importancia dado que todas las afirmaciones se presentaron redactadas de manera positiva, por lo tanto indica que hay un importante margen para mejorar

Ya analizada la puntuación Servqual a nivel global podemos hacer una breve mención a los valores alcanzados para cada una de las carreras. Como se ve en el *Gráfico 7* observamos que la Licenciatura en Administración es la que peor puntuación ha presentado encontrándose debajo del promedio.

En el promedio encontramos la carrera de Contador Público, esta ha presentado una medición similar a la global, no hay que olvidar que esta carrera es la más numerosa, por lo tanto es lógico que la misma influya notablemente en el resultado global.

Finalmente se observa que la Licenciatura en Economía ha alcanzado la mejor puntuación hablando en términos de escala Servqual, el valor alcanzado es de -0,45. Si bien este valor es negativo, lo cual significa que no hemos alcanzado las expectativas, podemos decir que el valor es muy próximo a cero, medición que sí podríamos decir que en caso de alcanzarlo indicaría haber satisfecho las expectativas generadas por los alumnos.

Sin duda esta diferencia entre las puntuaciones obtenidas por las carreras es una interesante oportunidad para realizar un análisis y comparación interna, cada uno de los puntos en que las diferencias han sido más notorias deberían ser analizados. Para realizar este ejercicio de comparar y buscar los puntos de

mejora en la carrera que mejor medición ha presentado es que se realiza el gráfico presentado a continuación (Gráfico 8).

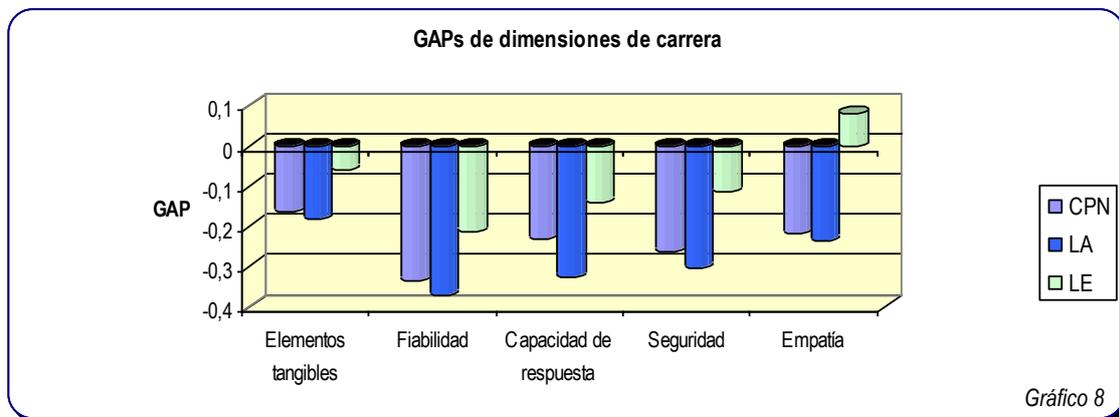


Gráfico 8

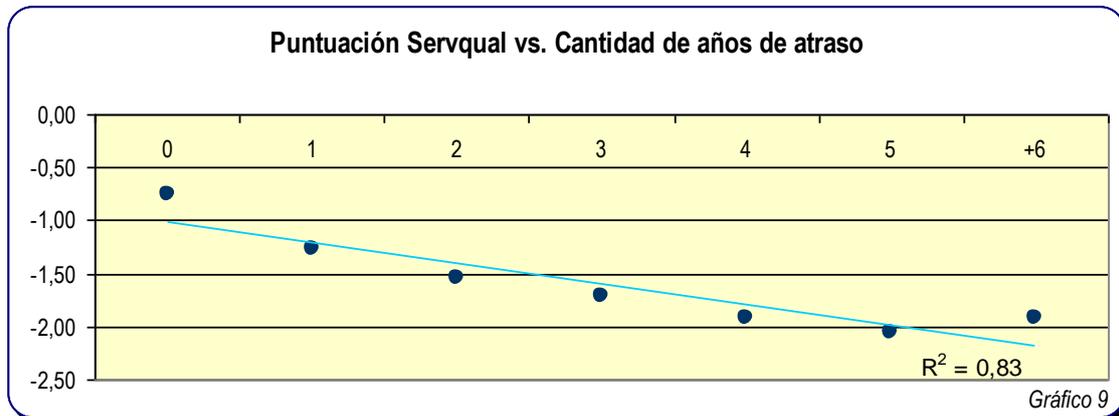
En el gráfico presentado se observa que si bien en todas las dimensiones la Licenciatura en Economía ha obtenido un mejor puntaje que las otras carreras es en la Empatía donde se destaca, incluso registrando un valor positivo muy cercano a uno. Teniendo en cuenta este valor y los obtenidos por las otras dos carreras, ambos inferiores a -2, podemos afirmar que es éste el que ha sido determinante en la diferencia observada.

Como se dijo recién la dimensión a analizar y de la que se podrían buscar las diferencias entre la Licenciatura en Economía y las otras dos carreras para lograr la mejora es la empatía, la cual incluye aspectos como el trato individualizado y personalizado por parte del personal de la facultad, la flexibilidad y conveniencia de los horarios para los alumnos, el conocimiento por parte del personal y la capacidad de los mismos para poder recomendar a los alumnos en los aspectos que sea pertinente y un aspecto muy importante que es la sensación de los alumnos de que se hace el esfuerzo por entenderlos y trabajar para solucionar los problemas.

Seguramente, se puede afirmar que la menor cantidad de alumnos de la carrera y de cada cátedra es un factor determinante para mejorar la “empatía” cómo dimensión del modelo y por consiguiente la puntuación Servqual, traducida ésta como satisfacción de alumnos.

Ya analizada la puntuación Servqual global y las diferencias encontradas para cada una de las carreras es posible hacerlo teniendo en cuenta otras variables, intentando así, describir su comportamiento. Se analizarán las puntuaciones tanto por año en que se encuentra cursando como por cantidad de

años que se ha atrasado en la carrera. Este análisis se realizó en base a la información proporcionada por los dos gráficos presentados a continuación *Puntuación Servqual vs. Cantidad de años de atraso, Gráfico 9* y *Puntuación Servqual vs. Año que cursa, Gráfico 10*.



En este gráfico se observa la puntuación Servqual obtenida para cada uno de los grupos conformados por todos los alumnos que se encuentran atrasados una determinada cantidad de años, incluyendo todas las carreras. Hay que tener en cuenta que el grupo que obtuvo el valor cero se encuentra al día con el cursado de las materias, es este grupo el que ha obtenido la puntuación Servqual más elevada, que aunque negativa está muy cerca del cero.

Adicionalmente a los puntos marcados para cada año de atraso se ha trazado en el gráfico una línea de tendencia, la cual refleja el comportamiento de la puntuación Servqual en función de la cantidad de años que se han atrasado los alumnos. Esta línea nos indica claramente que a medida que los alumnos se atrasan respecto a la duración teórica de su carrera su satisfacción disminuye, entendiendo esta disminución como un aumento de la brecha entre las expectativas y las percepciones de los alumnos respecto a los diferentes aspectos del servicio.

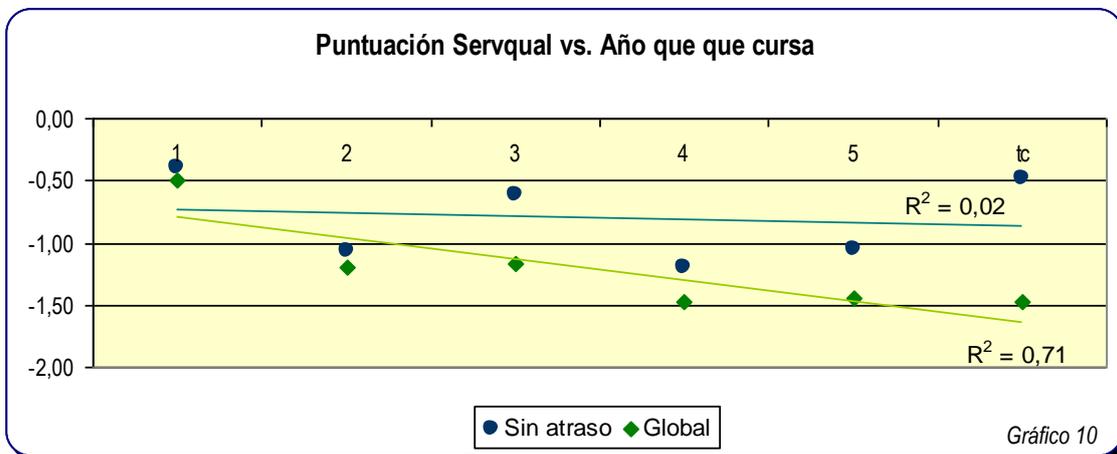
Complementariamente podemos analizar también el coeficiente R^2 de la serie de datos. Este valor utilizado en los análisis de regresión nos proporciona una idea de que tan bien se ajustan los valores a la recta que los define, es decir que es una medida de cuanto del movimiento de la variable dependiente es explicado por la variable independiente. En este estudio particular podemos pensar que el coeficiente R^2 nos indica en qué medida el atraso de los alumnos

respecto a la duración teórica de la carrera explica su insatisfacción o la brecha entre expectativas y percepciones.

En este caso, como se muestra en el gráfico, el coeficiente R^2 es de 0,83, esto, en términos del análisis de regresión indica que en un 83% la variable dependiente, en nuestro caso la puntuación Servqual (satisfacción de alumnos) es explicada por la cantidad de años en que se han atrasado los alumnos en el cursado, la variable independiente.

Esta conclusión a la que arribamos es consistente con las observaciones realizadas al momento de analizar los GAPs, en este apartado se observó que el GAP más importante se registra justamente en el ítem 8, el cual indaga sobre la duración teórica de la carrera versus la duración real.

Complementariamente a este análisis podemos observar el *Gráfico 10*, el mismo compara la puntuación Servqual obtenida con el año de la carrera que la persona encuestada se encuentra cursando. Este análisis se presenta en el mismo gráfico para el total de la muestra (puntos verdes) y para el subgrupo conformado por los alumnos que no se han atrasado respecto a la duración teórica de la carrera (puntos azules). A continuación se presenta el gráfico al que se hace referencia.



Del análisis de este gráfico podemos realizar una serie de afirmaciones respecto del movimiento de estas dos variables y su relación, es decir de las causas de los diferentes niveles de satisfacción alcanzados por los alumnos.

En primer lugar, y teniendo en cuenta ambos grupos graficados, se observa que durante el primer año de cursado la satisfacción de los alumnos registrada es la más alta (hablando siempre en términos del modelo Servqual) y a medida que los alumnos cursan los años posteriores la diferencia entre las

expectativas y la percepción del servicio es mayor. Esto se observa claramente comparando los primeros (1er año) puntos de ambas series de datos con el resto de los puntos. Estas diferencias, notables a simple vista se trasladan a las líneas de tendencia, ambas con pendiente negativa.

De la observación del gráfico se desprende también la conclusión a la que se llegó al analizar el gráfico 9, es decir que se puede afirmar que cuando tomamos en cuenta a toda la muestra vemos que la puntuación Servqual es siempre inferior que cuando tomamos al subgrupo de aquellos que no han registrado atrasos en sus carreras.

Adicionalmente a afirmar que a medida que los alumnos avanzan en el cursado presentan una menor satisfacción, podemos sostener que esta disminución es mucho más pronunciada si adicionalmente se registran atrasos respecto a la duración teórica de la carrera. En el caso de los alumnos que no registran atrasos se observa una pendiente levemente negativa, entendiendo que prácticamente no existe relación entre la satisfacción de este grupo de alumnos y el año que se encuentra cursando. Para los alumnos que registran atrasos la tendencia es mucho más notoria, datos que analizaremos a continuación.

Se pueden analizar los coeficientes R^2 de ambas series, por un lado para la serie que incluye a todos los alumnos encontramos un coeficiente de 0,71 notablemente alto, es decir que en buena parte la satisfacción de los alumnos es explicada por el año que los mismos están cursando, esto si tomamos toda la muestra. Por otro lado se puede analizar sólo el subgrupo de los alumnos que no registran atraso en las carreras, el coeficiente R^2 para ellos es de 0,02, esto quiere decir que el año que se encuentran cursando prácticamente no es una variable explicativa de la satisfacción de este grupo interesado.

Una última consideración se puede realizar comparando la relación entre satisfacción y atraso en la carrera y satisfacción y año que cursa. Respecto a esto podemos decir que si bien las dos variables son muy buenas para explicar el comportamiento de la satisfacción, la misma es más sensible a la cantidad de años en que el alumno se ha atrasado respecto a la duración teórica de la carrera que al año en que está cursando.

2. Teoría de gaps como herramienta para la explicación del nivel de satisfacción

En esta parte del capítulo avanzaremos en tratar de explicar, mediante el uso de la teoría de GAPS, los posibles motivos de la puntuación Servqual obtenida. Del análisis de la información se pudo concluir que existe una discrepancia entre las expectativas que los alumnos generaron respecto al servicio que recibirían en la Facultad y la percepción que ellos tienen del mismo una vez que han comenzado con el cursado de la carrera. Si recordamos lo expuesto en capítulos anteriores, en términos de la herramienta citada, podemos denominar a esta discrepancia como “GAP global”, es precisamente la diferencia que existe entre lo que el alumno esperaba del servicio y lo que percibe como servicio prestado.

A su vez el modelo nos permite explicar este “GAP global” como la interacción que se da entre los otros cuatro GAPS citados. En primer lugar debemos analizar el denominado “GAP estratégico”, éste es el que existe entre lo que el alumno espera recibir del servicio de la Facultad y lo que los responsables de la organización entienden que éste espera de la misma, es decir, las expectativas del alumno entendidas desde su punto de vista y desde el punto de vista de la Dirección de la Facultad.

Analizando este GAP, podemos identificar algunos aspectos que hacen que el mismo disminuya o aumente, dependiendo el énfasis que se le dé. Como primer paso hacia el cierre de la brecha, es la Facultad la que debe implementar los medios necesarios para intentar relevar fielmente de los futuros alumnos cual es la expectativa generada, es importante realizar una investigación de mercado para conocer la visión de los aspirantes respecto a la institución.

En segundo lugar encontramos dos aspectos organizacionales que influyen en la manera en que es recibida la información de las expectativas por parte de la cumbre de la organización, estos son la fluidez de la comunicación ascendente y la cantidad de niveles jerárquicos. En el caso de la Facultad, de querer atacar la brecha registrada por el lado del “GAP estratégico”, debe fomentarse la comunicación ascendente o vertical, al ser numerosa la cantidad de personal (docente y no docente) que está en contacto con el alumno y muy variada en cuanto a sus características, la Facultad debe promover los mecanismos necesarios para que la valiosa información (expectativas) que se pueda

recolectar en los niveles más bajos de la estructura sea recibida por la Dirección de la mejor manera posible. De la misma manera, es importante destacar que una estructura organizacional con menos niveles jerárquicos facilita la obtención de información por parte de la Dirección.

Una segunda brecha a analizar es la que los autores denominan como “GAP técnico o de diseño”. Tener información suficiente y precisa sobre qué es lo que los alumnos o futuros alumnos esperan de la Facultad no siempre asegura que estas especificaciones sean trasladadas a los servicios, motivo por el cual también se puede explicar la existencia de una diferencia entre expectativas y percepciones.

Pormenorizando el análisis de este GAP encontramos en primer lugar que para que el mismo disminuya se debe contar con un compromiso de la Dirección con la calidad del Servicio. En el caso de la Facultad queda claro, y ya fue analizado que la misma cuenta con un equipo de conducción altamente comprometido con la prestación de un servicio de calidad orientado a la satisfacción de los diferentes públicos interesados. También es importante no perder de vista el concepto de planificación, plasmar la información obtenida de expectativas en una planificación periódica llevada a cabo de acuerdo a un proceso seguro, con objetivos claros que puedan ser trasladados en forma de “cascada” a toda la organización asegura el alineamiento y la congruencia en la manera de actuar de todos los miembros.

Otra herramienta importante que favorece la disminución del “GAP de diseño” es la estandarización, la Facultad mediante el establecimiento de un sistema de calidad certificable hace mucho énfasis en la descripción de procesos y metodologías de trabajo, esto permite unificar la manera en que se hacen las cosas y facilitar la mejora de los procesos. Es importante refrescar la idea de que los procesos deben estar siempre orientados a la satisfacción de expectativas y nunca deben ser tomados como un fin en sí mismos.

El tercer GAP a analizar como explicación a la brecha reflejada en la puntuación Servqual es el “GAP funcional o de ejecución”, ésta es la diferencia que se da entre lo que se definió por la organización como estándares de servicio y lo que efectivamente el alumno recibió. Puede darse que en algunos casos lo que se establece en forma de objetivos o procesos no sea ejecutado de la manera planificada y es aquí donde la puntuación Servqual aumenta por una

deficiencia en el “GAP funcional”. La organización debe facilitar, incentivar y exigir el cumplimiento de la planificación realizada para asegurarse de cumplir las expectativas de la mejor manera posible.

Para que el “GAP funcional” se mantenga lo más acotado posible debe trabajarse fuertemente sobre los recursos, físicos, tecnologías, equipamiento, infraestructura, y sobre todo las personas, entendidas siempre como el recurso más valioso que posee la organización. Como primer factor importante a tener en cuenta encontramos el trabajo en equipo, la Facultad debe fomentar que tanto las cátedras como los sectores de apoyo trabajen en equipo, orientado éste, a la satisfacción de usuarios, un equipo que comprenda las especificaciones del servicio y la lleve adelante adecuadamente contribuirá fuertemente a la disminución de la brecha detectada. Otro aspecto importante relacionado con el personal es la correcta congruencia entre las competencias de las personas y lo requerido por el puesto de trabajo, es importante que en función de los procesos delineados por la Dirección se generen puestos de trabajo que comprendan todas las competencias requeridas para que el personal pueda cumplir con las especificaciones del servicio y que finalmente el personal seleccionado para ese puesto acredite las competencias requeridas o, en su defecto se planee una manera eficaz de formar estas competencias. A su vez esta correcta definición de procesos, competencias y puestos de trabajo colabora en evitar dos factores que la bibliografía señala como impactantes en la generación de este GAP, estos son la “ambigüedad de roles” y el “conflicto de roles”.

Son importantes a la hora de analizar este GAP dos aspectos relacionados con el control. Por un lado es fundamental para disminuir esta diferencia que se establezca un eficaz sistema de supervisión y control. Básicamente lo que se debe implementar y mejorar permanentemente es una metodología que permita controlar que las acciones tomadas sean acordes a las medidas planificadas, principalmente que se cumplan los objetivos y que se lleven a cabo los procesos de la manera establecida. Este control sistemático debe darse con el objetivo primordial de detectar oportunidades de mejorar el sistema de gestión de la Facultad. También relacionado con el control, se debe hacer conocer y participar a todos los empleados de la mismas de este sistema de control para que ellos sepan que están siendo controlados y la manera en que esto se está haciendo. Así, en algunos estratos del personal, se agrega una motivación adicional para

que estos se esfuercen en cumplir con las disposiciones planificadas por la Facultad.

Finalmente podemos citar otros tipos de recursos, aquellos que son más “duros”, relacionados con las instalaciones, el equipamiento y sobre todo la tecnología. La Facultad debe tener en cuenta los recursos que posee a la hora de definir procesos, estos últimos pueden estar muy bien diseñados, teniendo en cuenta los requisitos del alumno, pero si al momento de ponerlos en práctica el personal no cuenta con los recursos necesarios contribuiremos a la generación de este GAP.

Finalmente analizaremos el “GAP de relaciones externas”, este se genera en la medida que la Facultad comunica aspectos del servicio prestado que difieren de lo que realmente el alumno está recibiendo. Este GAP es muy importante a la luz de prácticamente todos los conceptos de calidad tratados a lo largo de este trabajo, aquellos que en general coinciden que debemos cumplir siempre con aquello con lo que nos comprometemos. Este GAP debe atacarse principalmente mediante la concientización al personal de la Facultad de la importancia de no prometer o comprometerse en cumplir con determinadas acciones en exceso.

3. Análisis de docentes y personal de apoyo - comparación con alumnos

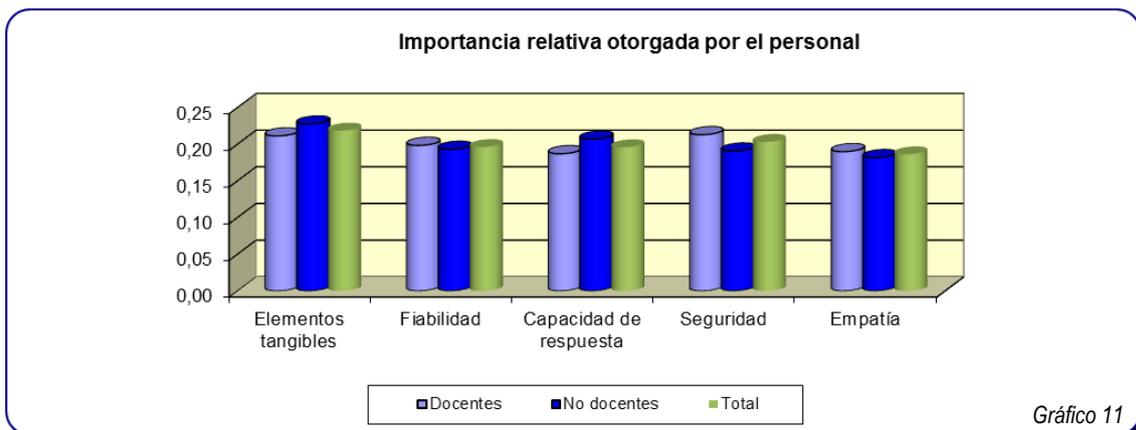
Cómo se propuso al momento del planteo del problema de investigación se trató profundamente el nivel de satisfacción de los alumnos, e incluso se realizaron algunas consideraciones preliminares respecto a la explicación del nivel de insatisfacción detectado en términos del modelo Servqual. De similar manera, en esta sección se analizarán las percepciones del personal respecto al servicio que se presta en la Facultad y del cual ellos son principales protagonistas.

A diferencia del análisis realizado para alumnos, para el personal sólo se indaga respecto a la percepción que ellos tienen del servicio que prestan, ya que se entendió al encarar el trabajo que no hubiera sido información de utilidad preguntar respecto a expectativas previas, ya que en este grupo es natural que

no fueran formadas, cosa que si lo es en el caso de los alumnos. Adicionalmente se trabajó en la valoración relativa de las diferentes dimensiones, información que es tratada a continuación.

a. Valoración de la importancia relativa otorgada a las dimensiones

Analizamos en esta sección la valoración que el personal ha otorgado a cada una de las dimensiones propuestas por el modelo. Para comenzar con el análisis podemos observar el “Gráfico 10”, éste presenta tres series, en primer lugar se observa la importancia relativa otorgada por los docentes a cada dimensión, en azul la importancia otorgada por el personal no docente y finalmente en verde se presenta la valoración teniendo en cuenta el total de la muestra



En primer lugar debemos observar que en general no hay una dimensión que sea valorada como más importante sobre las otras, más bien se mantienen todas cerca del promedio de 0,20. Aun así, si quisiéramos destacar alguna de las dimensiones, encontramos levemente sobre el promedio los “elementos tangibles” (0,22) y levemente por debajo la “empatía” (0,19). Si estos resultados son comparados con lo sugerido por los alumnos, encontramos que estos últimos valoraron prácticamente a todas las dimensiones por igual a excepción de la Fiabilidad, dimensión que se destacó positivamente respecto a las otras y que el personal ha valorado en el promedio. En el caso de “elementos tangibles”

docentes y no docentes calificaron esta dimensión como la más importante, cuando los alumnos lo habían hecho al contrario, otorgando la menor valoración en cuanto a importancia relativa. Estas dos apreciaciones nos permiten inferir que existe una diferencia importante en la manera en que se valoran los aspectos del servicio por parte de dos de los grupos interesados más importantes, alumnos y personal.

b. Percepción del personal y análisis comparativo con los alumnos.

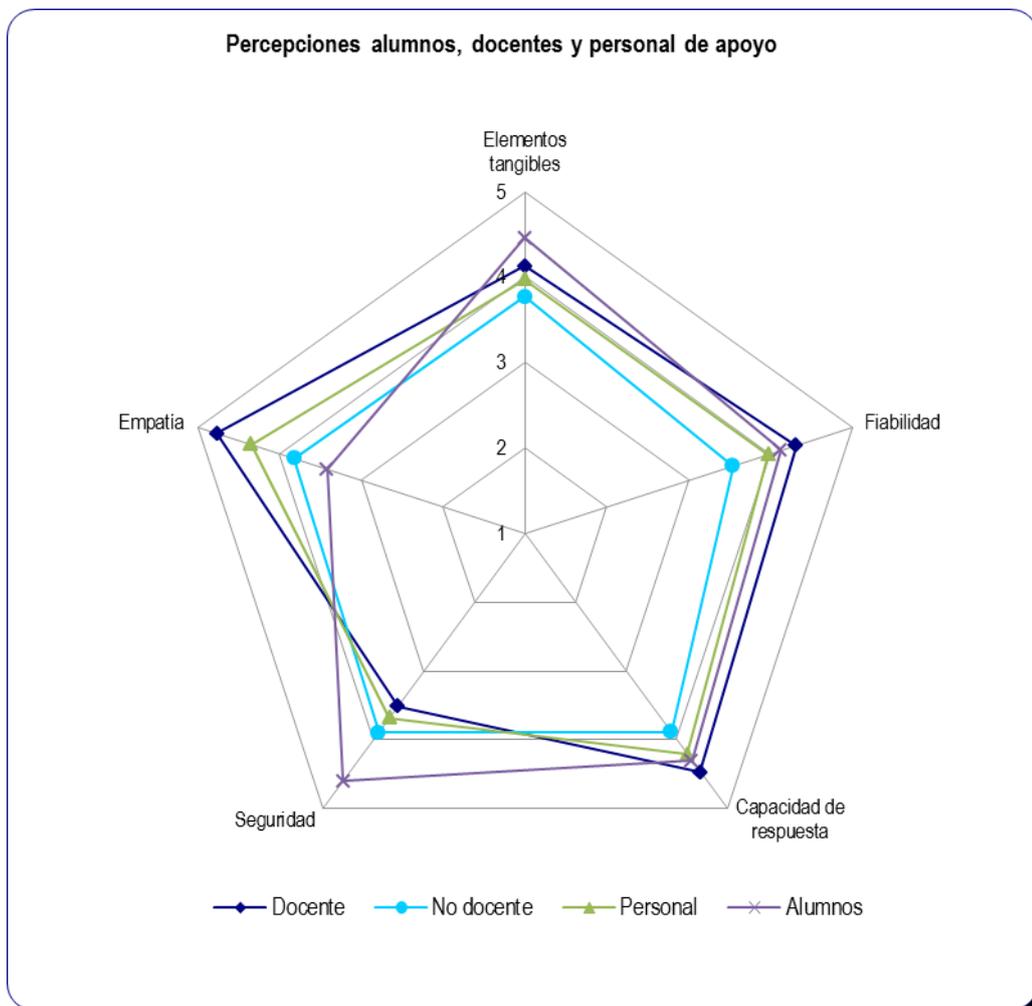
Como se comentó anteriormente, en el caso del personal sólo se ha indagado respecto a lo que ellos perciben del servicio prestado, es decir que se realizaron preguntas similares y comparables a las realizadas a los alumnos en cuanto a la percepción del servicio. En términos generales, comenzamos comparando el promedio de las puntuaciones asignadas según la escala de Likert utilizada para los grupos estudiados. Por el lado de los docentes el promedio alcanzó 4,21 y para los no docentes 3,78, estos datos nos permiten afirmar que los docentes levemente superan la percepción de los no docentes en cuanto a la calidad del servicio prestada. De todas maneras encontramos que ambos valores son muy similares y cerca de 4 que es el valor medio de nuestra escala (Ni de acuerdo ni en desacuerdo), si tenemos en cuenta que todas las preguntas han sido redactadas de manera positiva, este análisis nos permite concluir que en general el personal de la Facultad percibe que se presta un servicio dentro del promedio.

Al comparar la valoración otorgada por el personal (4,02 en promedio) con la asignada por los alumnos (4,15), encontramos que ambos grupos estudiados están percibiendo el servicio de manera similar en cuanto a la calidad del mismo. Si bien sería deseable que ambos valoraran el servicio por sobre las marcas registradas, no deja de ser un aspecto importante que coincidan en la percepción. Esto ayuda al momento de querer mejorar, sería más dificultoso en el caso de existir una sobrevaloración por alguno de los grupos, ya que respecto al mismo servicio estaríamos teniendo diferentes sensaciones.

Se puede profundizar el análisis si tenemos en cuenta las dimensiones propuestas por el modelo, para ello podemos observar el “gráfico 12”. Este

gráfico presenta cuatro series, siempre tratándose del promedio del puntaje otorgado en la percepción para las pregunta que componen las dimensiones, las series representan a “docentes”, “no docentes”, “personal” (contempla las dos anteriores) y Alumnos.

En primer lugar analizamos la comparación entre docentes y no docentes, estos últimos perciben, para 4 de las dimensiones (capacidad de respuesta, fiabilidad, elementos tangibles y empatía) que el servicio es de inferior calidad respecto a lo percibido por docentes. Esta diferencia se acentúa en “empatía” y “fiabilidad”, dimensiones en que los docentes perciben sensiblemente más calidad que los no docentes. Por el contrario si analizamos la dimensión “seguridad”, encontramos que son los docentes los que perciben que el servicio presenta menos aspectos de calidad que lo sugerido por el personal no docente.



Del gráfico también se desprende la comparación entre el personal y los alumnos, en este sentido las menores diferencias las podemos encontrar en las dimensiones “fiabilidad”, “capacidad de respuesta” y “elementos tangibles”, para

éstas la diferencia entre lo percibido por el personal y por los alumnos no supera el medio punto de nuestra escala. Esta coincidencia detectada se traduce en una manera similar de percibir el servicio por parte de ambos grupos, situación que, como ya se comentó, es favorable al momento de planificar mejoras y realizar modificaciones en el servicio. En cuanto a las dimensiones restantes, encontramos una mayor diferencia en la valoración, en el caso de “seguridad”, la tendencia se mantiene, es decir que hay mejor percepción por parte de alumnos que del personal, pero en este caso con una magnitud importante. Por el contrario, en el caso de “empatía”, son los alumnos los que perciben un nivel de calidad sensiblemente por debajo de lo que lo hace el personal.

4. Conclusiones

Esta última parte del trabajo pretende explicar los resultados obtenidos durante la investigación, expuestos los mismos de forma precisa, clara y sintética. Como referencia para la elaboración de las conclusiones se han tomado los “objetivos” y las “preguntas de investigación” planteadas en el Capítulo III, procurando así mantener el foco de la investigación.

Refiriéndonos a la importancia que representa cada uno de los diferentes aspectos del servicio para los alumnos podemos concluir que, las cinco dimensiones propuestas por el modelo se mantienen equilibradas, encontrando una leve preponderancia sobre el resto de la “fiabilidad” y un pequeño retraso de “empatía” debajo del promedio. Esto se traduce como un mayor aprecio por parte de la población estudiada por aspectos como cumplimiento de tiempos de entrega de notas de exámenes, certificaciones, calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje, cumplimiento con el plazo de duración teórica de la carrera, entre otros. De la misma manera se entiende que se valora por debajo del promedio aspectos como el trato personalizado y la flexibilidad en los horarios de cursados y exámenes. Respecto a este tema y teniendo en cuenta las diferentes carreras, concluimos que las ponderaciones otorgadas se mantienen en cada uno de los estratos estudiados.

Teniendo en cuenta el nivel de satisfacción resultante de la comparación de expectativas con percepciones concluimos que a nivel de la población

estudiada (alumnos), no se alcanza a cubrir las expectativas generadas, es decir, que podemos hablar de insatisfacción en términos del modelo Servqual.

Teniendo en cuenta el nivel de satisfacción observado y analizándolo a la luz de otras variables relacionadas con los alumnos, se puede concluir que el nivel de satisfacción de estos en una buena medida se puede explicar por el atraso que los alumnos registran respecto a la duración teórica de la carrera que cursa.

Respecto a la explicación del nivel de satisfacción observado, podemos analizar las diferentes dimensiones que el modelo propone y concluir que la dimensión con un GAP negativo más importante se da en la dimensión “Fiabilidad”, dimensión que a su vez fue la que resultó como más valorada por los alumnos. Esto se puede traducir como que los aspectos como cumplimiento de tiempos de entrega de notas de exámenes, certificaciones, calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje, cumplimiento con el plazo de duración teórica de la carrera, entre otros, son los que los alumnos aprecian como más deficitarios y por lo tanto podrían entenderse como una de las principales causas del nivel de satisfacción observado.

Podemos profundizar más aun y esbozar conclusiones respecto a los ítems que resultaron determinantes debido al importante GAP observado. Se puede concluir que, en términos del modelo, la insatisfacción más importante está relacionada con la duración teórica de la carrera versus la duración real, detectándose en esa pregunta la discrepancia más importante. También se observa que contribuye a esto tres aspectos con discrepancia negativa importante, estos son el cumplimiento por parte de la Facultad de los plazos comprometidos, el interés que la Facultad muestra en resolver los problemas relacionados con el servicio prestado y la flexibilidad y conveniencia de los horarios. Como fortaleza, al analizar los ítems, se observa la buena presencia del personal de la Facultad.

Se analizó durante el trabajo la percepción que tiene el cuerpo docente y no docente respecto a los diferentes aspectos del servicio y se comparó esto con los resultados obtenidos de los alumnos. En función de este análisis se puede concluir que el personal valora las 5 dimensiones propuestas de manera similar sobresaliendo *Elementos tangibles* y dejando un poco relegada *Fiabilidad*. En esta última dimensión detectamos una diferencia importante entre lo sugerido

por alumnos y este último grupo estudiado, ya que los alumnos, si bien reflejaban paridad en las valoraciones, definieron a la fiabilidad como la más importante.

Continuando con el análisis del personal de la Facultad, podemos concluir respecto a las percepciones de los mismos que ambos se encuentran muy cerca del promedio si tenemos en cuenta la escala utilizada, sin embargo encontramos una diferencia, ya que los docentes perciben una mejor calidad que los no docentes. Esta diferencia se explica principalmente en la “empatía” y “fiabilidad”, dimensiones en las que la diferencia citada se acentúa notablemente.

De la misma manera se puede comparar la información de los alumnos con la del personal, concluyendo ambos coinciden en valorar la percepción respecto al servicio, ubicándose ambos muy levemente sobre el promedio.

Finalmente, del análisis de la realidad de la Facultad a la luz del modelo de GAPs podemos concluir que es importante que la Organización realice un esfuerzo en relevar las expectativas generadas en futuros alumnos antes de comenzar su experiencia como tales, para ello es importante fomentar la comunicación ascendente y evaluar la posibilidad de disminuir los niveles jerárquicos del personal que se encuentra en contacto con los alumnos. Pensando en el segundo gap propuesto “Diseño”, encontramos que la Facultad ha avanzado en el compromiso de la alta dirección y la estandarización de los procesos. En términos del “GAP funcional”, encontramos aspectos importantes a fortalecer como son el trabajo en equipo y la generación de competencias para lograr la congruencia entre el personal y los cargos, evitando así el conflicto y la ambigüedad de roles. Concluimos también que es importante el esfuerzo realizado por la Facultad en la dotación de tecnología, esfuerzo que debe alinearse con los objetivos de diseño del servicio. El último GAP del cual podemos esbozar una conclusión, es el de “Relaciones externas”, esta discrepancia se mantiene bajo control principalmente concientizando al personal de la importancia de no comprometerse con situaciones que no pueden cumplirse.

Es importante destacar nuevamente que las limitaciones con las que se encontró el autor durante el desarrollo del trabajo. En primer lugar se detectó al momento de recolectar los datos una falta de respuesta de los sujetos entrevistados, lo que redundó en que la muestra no tuviera el tamaño ideal y no estuviera estratificada de la mejor manera. También debe resaltarse que existe

la posibilidad, y de hecho sería interesante, de hacer extensivo la consulta respecto a la satisfacción a otros organismos interesados en la calidad del servicio prestado en la Facultad. Como última consideración, es importante tener en cuenta el lapso transcurrido entre la aplicación de la encuesta y el análisis de datos y elaboración de conclusiones fue muy importante.

REFERENCIAS

1. Bibliografía consultada

CORENGIA, A. V. (1999). *Calidad en instituciones universitarias definición, evaluación y gestión*, (Tesis de Licenciatura en Administración, UNCuyo).

DIEZ, M. D. y QUESADA, S. *Módulo III: Gestión de calidad, Método Servqual*. Maestría en Gestión de entidades y servicios deportivos, UNIVERSIDAD EUROPEA DE MADRID.

Estatuto Universitario (2005) Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina.

HERNANDEZ LAINES, R. (2004). *Algunas dificultades en la implementación de sistemas de gestión de calidad en universidades públicas y alternativas de solución* (Presentación para el Foro Mundial de la Calidad, Puerto Vallarta, Jalisco).

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ COLLADO, C. y BAPTISTA LUCIO, P. (1991) *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

HOROVITZ, J. (1991) *La calidad del servicio*. Madrid: McGraw-Hill.

IRAM ISO 9000:2000, Sistemas de Gestión de Calidad: Fundamentos y vocabulario.

JAMES R. E. y WILLIAM M. L. (2005) *Administración y control de la calidad*. Buenos Aires: Thomson.

Manual del Sistema de Gestión de Calidad Capítulo I (Revisión 3). Facultad de Ciencias Económicas, UNCuyo, Mendoza, Argentina.

Manual del Sistema de Gestión de Calidad Capítulo II (Revisión 2). Facultad de Ciencias Económicas, UNCuyo, Mendoza, Argentina.

Ordenanza número 007 del Consejo Directivo (Diciembre de 2004) Facultad de Ciencias Económicas, UNCuyo, Mendoza, Argentina.

ORREGO BARRERA, M. A. (2004) *Validación del instrumento de medición de calidad SERVQUAL, en un servicio de asistencia técnica, con pequeños agricultores, del sector Coyerahue, comuna de Padre Las Casas, IX Región de La Araucanía*, (Tesis de Ingeniería Agronómica, Universidad Católica de Temuco)

PASCUAL, J. C. *Servqual, un instrumento para medir la calidad en los servicios*, Asociación española para la calidad.

Resolución número 259 del Consejo Directivo (2004) Facultad de Ciencias Económicas, UNCuyo, Mendoza, Argentina.

Resolución número 279 del Consejo Directivo (2004) Facultad de Ciencias Económicas, UNCuyo, Mendoza, Argentina.

Resolución número 328 del Consejo Directivo (2005) Facultad de Ciencias Económicas, UNCuyo, Mendoza, Argentina.

Satisfacción del cliente (PE-CAL-SC-01) (Revisión 2). Facultad de Ciencias Económicas, UNCuyo, Mendoza, Argentina.

WIGODSKI SIREBRENİK, J. (noviembre, 2003), *¿Qué es el SERVQUAL?* Medwave, año 3, N° 10.

ZAMUDIO IGAMI, M. P., CARDOZO SAMPAIO, M. I. y SANTOS VERGUEIRO, W. de C. (diciembre, 2005), *El uso del SERVQUAL en la verificación de la calidad de los servicios de unidades de información: el caso de la biblioteca del IPEN*, Revista interamericana de bibliotecología, Vol. 28, N° 2.

2. Consultas efectuadas

Entrevista con el Administrador del Sistema de Gestión de Calidad, Facultad de Ciencias Económicas, UNCuyo, Lic. Javier Espeche, octubre de 2009.

Entrevista con la Directora General de Gestión Académica, Facultad de Ciencias Económicas, UNCuyo, Lic. Susana Inés Celán, octubre de 2009.

3. Páginas de Internet

AITECO CONSULTORES S.L., *Servqual, evaluación de la calidad del servicio*, recuperado de WWW.AITECO.COM, recuperado en agosto de 2009.

FEDOROFF P. *Servqual*. Recuperado de WWW.12MANAGE.COM, recuperado en agosto de 2009.

FUNDACIÓN PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD (2002), *Modelo de evaluación de la gestión de calidad para instituciones educativas*, recuperado de WWW.PREMIOCALIDAD.ORG.AR, recuperado en julio de 2009.

FUNDACIÓN PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD (2008), *Modelo para una gestión de excelencia en organizaciones sin fines de lucro*. Recuperado de WWW.PREMIOCALIDAD.ORG.AR, recuperado el julio de 2009.

FUNDACIÓN PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD, *Aspectos institucionales de la Fundación Premio Nacional a la Calidad*, recuperado de WWW.PREMIOCALIDAD.ORG.AR, recuperado en julio de 2009.

GUAJARDO T. *Normalización y certificación de la calidad*, recuperado de WWW.EDEBEDIGITAL.COM, recuperado en julio de 2009.

LOZANO GUTIERREZ, M. C. y FUENTES MARTÍN, F. *El valor de la empresa de Internet y la calidad del servicio ofrecido*, recuperado de WWW.EUMED.NET, recuperado en agosto de 2009.

MENDOZA AQUINO, J. A. *Medición de la calidad del servicio*, recuperado de WWW.MONOGRAFIAS.COM, recuperado en agosto de 2009.

MORAGUÉZ IGLESIAS, A. (2009), *¿Cómo seleccionar el tamaño de una muestra para una investigación educativa?* Recuperado de WWW.MONOGRAFIAS.COM, recuperado en septiembre de 2009.

QUERYTEK, *Cuestionario Servqual*, recuperado de WWW.QUERYTEK.COM, recuperado en agosto de 2009.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2001), *Diccionario de la lengua española*, recuperado de WWW.RAE.ES, recuperado en julio de 2009.

ANEXO I

ENCUESTA DE MEDICIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO PRESTADO POR LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO									
Mendoza, noviembre de 2009									
Estimado alumno, con esta encuesta se pretende conocer su opinión sobre el servicio educativo prestado por la Facultad, para ello necesitamos de su valioso tiempo para completar el presente cuestionario. Desde ya se agradece su colaboración.									
INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO									
Año en el que comenzó a cursar:			Actualmente cursa: 1ro 2do 3ro 4to 5to t/c Carrera: CPN LA LE						
DECLARACIONES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO									
Para completar esta primera parte del cuestionario usted deberá seleccionar, para cada una de las 22 afirmaciones su grado de conformidad con ella, para ello deberá marcar un número entre 1 y 7, los cuales tienen el siguiente significado: 1-Totalmente en desacuerdo; 2-Muy en desacuerdo; 3-En desacuerdo; 4-Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 5-De acuerdo; 6-Muy de acuerdo y 7-Totalmente de acuerdo. Nota: cuando se hable de una facultad de excelencia o excelente debe entenderse como la expectativa que usted tenía sobre la FCE antes de recibir los servicios que esta presta, es decir, lo que esperaba de ella.									
ELEMENTOS TANGIBLES		1	2	3	4	5	6	7	Ejemplo/Aclaración
1	Las facultades de excelencia utilizan equipos y tecnologías de apariencia moderna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Computadoras, retroproyectores, tecnologías de información, etc.
	Los equipos y tecnologías de la FCE son de apariencia moderna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2	Las instalaciones físicas de las facultades excelentes son cómodas y visualmente atractivas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aulas, baños, mobiliarios, oficinas, ascensores
	Las instalaciones físicas de la FCE son cómodas y visualmente atractivas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3	El personal de las facultades excelentes presentan una buena presencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Profesores, no docentes, etc.
	El personal de la FCE presenta una buena presencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
4	En una facultad excelente, los materiales entregados son completos y visualmente atractivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Fotocopias, publicaciones, material de la página web, etc.
	Los materiales entregados por la FCE son completos y visualmente atractivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
FIABILIDAD		1	2	3	4	5	6	7	Ejemplo/Aclaración
5	Las facultades de excelencia, cuando prometen algo para determinada fecha, cumplen esos plazos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Plazos de entrega de notas, programaciones, etc.
	En la FCE, cuando se comprometen a realizar algo en determinada fecha, se cumplen esos plazos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
6	En las facultades excelentes, cuando un alumno presenta un problema relacionado con los servicios prestados, se muestra un verdadero interés en solucionarlo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Cambios de fechas, exámenes, documentación, inscripciones, etc.
	En la FCE, cuando un alumno presenta un problema relacionado con el servicio prestado, se muestra un verdadero interés en solucionarlo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
7	En las facultades excelentes se lleva adelante un proceso de enseñanza de calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Calidad en clases, consultas y evaluaciones.
	En la FCE se lleva adelante un proceso de enseñanza de calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
8	En las facultades excelentes los alumnos terminan sus carreras durante el período de duración teórica de la misma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Idea de los alumnos sobre la duración real vs. teórica.
	En la FCE los alumnos terminan la carrera en el tiempo de duración teórica propuesto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
9	El personal de las facultades excelentes ponen gran interés en no cometer errores y hacer las cosas de manera eficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Errores en ningún proceso, de enseñanza, apoyo, etc.
	El personal de la FCE pone gran interés en prestar el servicio sin cometer errores y realizarlo de manera eficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
CAPACIDAD DE RESPUESTA		1	2	3	4	5	6	7	Ejemplo/Aclaración
10	En las facultades excelentes se les informa a los alumnos eficazmente de todas las condiciones del servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Características del cursado, reglamentaciones, fechas, etc.
	En la FCE se les informa a los alumnos de todas las condiciones del servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
11	El personal de las facultades de excelencia presta un servicio rápido a los alumnos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Servicios de apoyo y administrativos
	El personal de la FCE presta un servicio rápido a sus alumnos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
12	En las facultades de excelencia, el personal de la misma está siempre dispuesto a ayudar a los clientes con cortesía y amabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Todo el personal en todos los procesos
	El personal de la FCE esta permanentemente dispuesto a ayudar a los alumnos con cortesía y amabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
13	Los empleados de las facultades excelentes nunca están demasiado ocupados como para responder las preguntas de los alumnos dedicándole	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rapidez y dedicación para

“Medición de la satisfacción del cliente: encuesta SERVQUAL en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNCuyo”

	el tiempo que ellos necesiten Los empleados de la FCE nunca están demasiado ocupados como para responder las preguntas de los alumnos, dedicándole el tiempo que ellos necesiten	<input type="radio"/>	atender a los alumnos en cualquier proceso.						
	SEGURIDAD	1	2	3	4	5	6	7	Ejemplo/Aclaración
14	El comportamiento de los empleados de facultades excelentes transmite confianza a los alumnos al momento de prestar el servicio El comportamiento de los empleados de la FCE transmite confianza a sus alumnos al momento de prestar el servicio	<input type="radio"/>	Buen manejo de los temas, respuestas claras, etc.						
15	En las facultades excelentes, los alumnos se sienten seguros en cuanto al servicio que están recibiendo En la FCE los alumnos se sienten seguros durante el transcurso de la prestación del servicio	<input type="radio"/>	Certeza de que el servicio recibido es lo que se esperaba						
16	En las facultades excelentes, el personal de la misma es siempre amable en el trato con los alumnos En la FCE, los empleados son siempre amables con el trato con sus alumnos	<input type="radio"/>	Seguridad de que siempre serán atendidos de buena manera.						
17	En las facultades de excelencia, la formación de los empleados de la misma es la adecuada para responder a las necesidades de los empleados En la FCE, el personal de la misma posee la formación adecuada para satisfacer las necesidades de los alumnos	<input type="radio"/>	Seguridad en cuanto a la formación y experiencia del personal de FCE.						
	EMPATÍA	1	2	3	4	5	6	7	Ejemplo/Aclaración
18	En las facultades excelentes el alumno se siente tratado de manera individualizada En la FCE el alumno se siente tratado de manera individualizada	<input type="radio"/>	Conocimiento de los casos particulares de los alumnos.						
19	En las facultades excelentes, los horarios son flexibles y convenientes para todos sus alumnos En la FCE los horarios son flexibles y convenientes para todos sus alumnos	<input type="radio"/>	Exámenes, cursado, consulta, oficinas administrativas, etc.						
20	En las facultades de excelencia los alumnos reciben un trato personalizado En la FCE los alumnos reciben un trato personalizado	<input type="radio"/>	Lugar a trato cara a cara del alumno con los docentes.						
21	Los empleados de las facultades excelentes recomiendan a los clientes el servicio que mejor se ajuste a las necesidades del mismo Los empleados de la FCE recomiendan a los clientes el servicio que mejor se ajuste a las necesidades del mismo	<input type="radio"/>	Recomendaciones en la elección del servicio y durante la prestación del servicio.						
22	El personal de las facultades excelentes se esfuerza constantemente en conocer y entender las necesidades de los alumnos El personal de la FCE se esfuerza permanentemente en conocer y entender las necesidades de sus alumnos	<input type="radio"/>	Requisitos de cualquier proceso de los llevados a cabo en la FCE.						
IMPORTANCIA DE LAS VARIABLES									
Se presentan a continuación cinco características que tienen los servicios educativos prestados por las facultades. Se solicita que, según su criterio, valore, en una escala de 1 a 10, cada una de los aspectos presentados. (1 para menos importante y 10 para más importante)									
Aspectos tangibles: Equipos utilizados por los estudiantes, los docentes y el resto del personal administrativo, aspectos tecnológicos, instalaciones de aulas, iluminación, sanitarios, biblioteca, oficinas. También se tendrán en cuenta la buena presencia de los profesores y demás miembros de la organización. Finalmente se contempla el material ofrecido por los docentes y por la facultad mediante la sección publicaciones y biblioteca.									
Fiabilidad: Componen esta característica aspectos como el cumplimiento en tiempo de entrega de exámenes, certificados, trabajos prácticos. También la demostración de interés para resolver los problemas de los clientes por parte de los empleados de la organización en cualquiera de los aspectos de la misma. Otro aspecto que se incluye es la percepción de la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje y el cumplimiento del tiempo de finalización de las carreras de los alumnos. Por último el interés de los empleados en no cometer errores.									
Capacidad de respuesta: La capacidad de respuesta hace referencia, en primer lugar, a la correcta comunicación de los aspectos del servicio, como por ejemplo condiciones de regularización, cursado, régimen de rendimiento negativo, entre otros. También la rapidez con la que se prestan los servicios, disposición de los empleados a ayudar a los empleados amablemente y la disponibilidad de tiempo de los empleados para atender a los alumnos.									
Seguridad: La dimensión seguridad puede expresarse como el manejo correcto de los temas por parte de los profesores, las respuestas claras, seguridad en que recibirán un trato amable en todos los aspectos del servicio. Finalmente el aspecto que se tiene en cuenta en la seguridad es la certeza de que la formación de los profesionales es la correcta según el servicio que desean recibir.									
Empatía: La empatía hace referencia al trato individualizado y personalizado a los clientes, es decir que se conoce y trata a los alumnos particularmente. También tenemos en cuenta la flexibilidad y conveniencia de los horarios de exámenes, clases, etc. Finalmente se tienen en cuenta el grado en que la Facultad se esfuerza por conocer, entender y tratar de satisfacer las necesidades de los clientes.									

ANEXO II

ENCUESTA DE MEDICIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO PRESTADO POR LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO										
Mendoza, Noviembre de 2009										
<i>Estimado alumno, con esta encuesta se pretende conocer su opinión sobre el servicio educativo prestado por la Facultad. Para ello necesitamos de su valioso tiempo para completar el presente cuestionario. Desde ya se agradece su colaboración.</i>										
INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO										
En esta parte deberá contestar y marcar con un círculo según corresponda. (t/c: ya termino de cursar)										
Año en el que comenzó a cursar:	Actualmente cursa: 1ro 2do 3ro 4to 5to t/c						Carrera: CPN LA LE			
DECLARACIONES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO										
Para completar esta primera parte del cuestionario usted deberá seleccionar, para cada una de las 22 afirmaciones su grado de conformidad con ella, para ello deberá marcar un número entre 1 y 7, los cuales tienen el significado presentado a continuación. Nota: cuando se hable de lo expectativa o de lo que se esperaba de la FCE debe entenderse como la expectativa que usted tenía sobre la misma antes de recibir los servicios que ésta presta, es decir, lo que esperaba de ella antes de comenzar el cursado.										
Significados de la Escala:			1- Totalmente en desacuerdo		4- Ni de acuerdo ni en desacuerdo		5- De acuerdo			
			2- Muy en desacuerdo				6- Muy de acuerdo			
			3- En desacuerdo				7- Totalmente de acuerdo			
ELEMENTOS TANGIBLES			1	2	3	4	5	6	7	Ejemplo/Aclaración
1	Usted esperaba que la FCE utilizara equipos y tecnologías de apariencia moderna		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Computadoras, retroproyectors, tecnologías de información, etc.
	Los equipos y tecnologías de la FCE son de apariencia moderna		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2	Sus expectativas sobre las instalaciones físicas de la FCE eran que las mismas fueran cómodas y visualmente atractivas		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aulas, baños, mobiliarios, oficinas, ascensores
	Las instalaciones físicas de la FCE son cómodas y visualmente atractivas		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3	Sus expectativas sobre el personal de la FCE eran que los mismos luzcan con buena presencia		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Profesores, no docentes, etc.
	El personal de la FCE luce una buena presencia		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
4	Usted esperaba que los materiales entregados en la FCE fueran completos y visualmente atractivos		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Fotocopias, publicaciones, material de la página web, etc.
	Los materiales entregados por la FCE son completos y visualmente atractivos		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
FIABILIDAD			1	2	3	4	5	6	7	Ejemplo/Aclaración
5	Su expectativa sobre la FCE era que cuando los empleados de la misma prometen algo para determinada fecha, cumpliera esos plazos		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Plazos de entrega de notas, programaciones, etc.
	En la FCE, cuando se comprometen a realizar algo en determinada fecha, se cumplen esos plazos		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
6	Usted esperaba que en la FCE cuando un alumno presenta un problema relacionado con los servicios prestados, se mostrara un verdadero interés en solucionarlo		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Cambios de fechas, exámenes, documentación, inscripciones, etc.
	En la FCE, cuando un alumno presenta un problema relacionado con el servicio prestado, se muestra un verdadero interés en solucionarlo		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
7	Usted esperaba que en la FCE se llevara adelante un proceso de enseñanza de calidad		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Calidad en clases, contenidos, consultas y evaluaciones.
	En la FCE se lleva adelante un proceso de enseñanza de calidad		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
8	Sus expectativas sobre la FCE era que los alumnos terminaran sus carreras durante el periodo de duración teórica de la misma		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Idea de los alumnos sobre la duración real vs. teórica.
	En la FCE los alumnos terminan la carrera en el tiempo de duración teórica propuesto		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
9	Usted esperaba que en la FCE se pusiera gran interés en no cometer errores y hacer las cosas de manera eficiente		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Errores en ningún proceso, de enseñanza, apoyo, etc.
	El personal de la FCE pone gran interés en prestar el servicio sin cometer errores y realizarlo de manera eficiente		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
CAPACIDAD DE RESPUESTA			1	2	3	4	5	6	7	Ejemplo/Aclaración
10	Su expectativa sobre la FCE era que se le informa a los alumnos eficazmente de todas las condiciones del servicio		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Características del cursado, reglamentaciones, fechas, etc.
	En la FCE se les informa a los alumnos de todas las condiciones del servicio		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
11	Sus expectativas sobre la FCE eran que la misma prestara un servicio rápido a los alumnos		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Servicios de apoyo y administrativos
	El personal de la FCE presta un servicio rápido a sus alumnos		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
12	Usted esperaba que el personal de la FCE estuviera siempre dispuesto a ayudar a los clientes con cortesía y amabilidad		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Todo el personal en todos los procesos
	El personal de la FCE esta permanentemente dispuesto a ayudar a los alumnos con cortesía y amabilidad		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
13	Sus expectativas sobre los empleados de la FCE eran que nunca estuvieran demasiado ocupados como para responder las preguntas de los alumnos dedicándole el tiempo que ellos necesitan		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rapidez y dedicación para atender a los alumnos en cualquier proceso.
	Los empleados de la FCE nunca están demasiado ocupados como para responder las preguntas de los alumnos, dedicándole el tiempo que ellos necesitan		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

“Medición de la satisfacción del cliente: encuesta SERVQUAL en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNCuyo”

SEGURIDAD		1	2	3	4	5	6	7	Ejemplo/Aclaración
14	Usted esperaba que los empleados de la FCE transmitieran confianza a los alumnos al momento de prestar el servicio	<input type="radio"/>	Buen manejo de los temas, respuestas claras, etc.						
	El comportamiento de los empleados de la FCE transmite confianza a sus alumnos al momento de prestar el servicio	<input type="radio"/>							
15	La expectativa sobre el servicio prestado en la FCE era que los alumnos se sintieran seguros en cuanto al servicio que están recibiendo	<input type="radio"/>	Certeza de que el servicio recibido es lo que se esperaba						
	En la FCE los alumnos se sienten seguros durante el transcurso de la prestación del servicio	<input type="radio"/>							
16	Usted esperaba que el personal de la FCE fuera siempre amable en el trato con los alumnos	<input type="radio"/>	Seguridad de que siempre serán atendidos de buena manera.						
	En la FCE, los empleados son siempre amables con el trato con sus alumnos	<input type="radio"/>							
17	Usted esperaba que en la FCE la formación de los empleados de la misma fuera la adecuada para responder a las necesidades de los alumnos.	<input type="radio"/>	Seguridad en cuanto a la formación y experiencia del personal de FCE.						
	En la FCE, el personal de la misma posee la formación adecuada para satisfacer las necesidades de los alumnos	<input type="radio"/>							
EMPATÍA		1	2	3	4	5	6	7	Ejemplo/Aclaración
18	Usted esperaba que en la FCE el alumno se sintiera tratado de manera individualizada	<input type="radio"/>	Conocimiento de los casos particulares de los alumnos.						
	En la FCE el alumno se siente tratado de manera individualizada	<input type="radio"/>							
19	Usted esperaba que en la FCE los horarios fueran flexibles y convenientes para todos sus alumnos	<input type="radio"/>	Exámenes, cursado, consulta, oficinas administrativas, etc.						
	En la FCE los horarios son flexibles y convenientes para todos sus alumnos	<input type="radio"/>							
20	Usted esperaba que en FCE los alumnos recibieran un trato personalizado	<input type="radio"/>	Debe existir la posibilidad de trato cara a cara del alumno con los docentes.						
	En la FCE los alumnos reciben un trato personalizado	<input type="radio"/>							
21	La expectativa sobre la FCE era que se recomendará correctamente a los alumnos el servicio que mejor se ajuste a las necesidades del mismo	<input type="radio"/>	Recomendaciones en la elección del servicio y durante la prestación del servicio.						
	Los empleados de la FCE recomiendan a los alumnos el servicio que mejor se ajuste a las necesidades del mismo	<input type="radio"/>							
22	Usted esperaba que en la FCE se preocuparan constantemente en conocer y entender las necesidades de los alumnos	<input type="radio"/>	Requisitos de cualquier proceso de los llevados a cabo en la FCE.						
	El personal de la FCE se esfuerza permanentemente en conocer y entender las necesidades de sus alumnos	<input type="radio"/>							
IMPORTANCIA DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO									
Se presentan a continuación cinco características que presentan los servicios educativos prestados por las facultades. Se solicita que, según su criterio, valore, en una escala de 1 a 10, cada una de las características presentadas. (1 para menos importante y 10 para más importante)									
Característica									Valoración
ASPECTOS TANGIBLES: Equipos utilizados por los estudiantes, los docentes y el resto del personal administrativo, aspectos tecnológicos, instalaciones de aulas, iluminación, sanitarios, biblioteca, oficinas. También se tendrán en cuenta la buena presencia de los profesores y demás miembros de la organización. Finalmente se contempla el material ofrecido por los docentes y por la facultad mediante la sección publicaciones y biblioteca.									
FIABILIDAD: Componen esta característica aspectos como el cumplimiento en tiempo de entrega de exámenes, certificados, trabajos prácticos. También la demostración de interés para resolver los problemas de los alumnos por parte de los empleados de la organización en cualquiera de los aspectos de la misma. Otro aspecto que se incluye es la percepción de la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje y el cumplimiento del tiempo de finalización de las carreras de los alumnos. Por último el interés de los empleados en no cometer errores.									
CAPACIDAD DE RESPUESTA: La capacidad de respuesta hace referencia, en primer lugar, a la correcta comunicación de los aspectos del servicio, como por ejemplo condiciones de regularización, cursado, régimen de rendimiento negativo, entre otros. También la rapidez con la que se prestan los servicios, disposición de los empleados a ayudar a los empleados amablemente y la disponibilidad de tiempo de los empleados para atender a los alumnos.									
SEGURIDAD: La dimensión seguridad puede expresarse como el manejo correcto de los temas por parte de los profesores, las respuestas claras, seguridad en que recibirán un trato amable en todos los aspectos del servicio. Finalmente el aspecto que se tiene en cuenta en la seguridad es la certeza de que la formación de los profesionales es la correcta según el servicio que desean recibir.									
EMPATÍA: La empatía hace referencia al trato individualizado y personalizado a los clientes, es decir que se conoce y trata a los alumnos particularmente. También tenemos en cuenta la flexibilidad y conveniencia de los horarios de exámenes, clases, etc. Finalmente se tienen en cuenta el grado en que la Facultad se esfuerza por conocer, entender y tratar de satisfacer las necesidades de los clientes.									

ANEXO III

ENCUESTA DE MEDICIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO PRESTADO POR LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO									
<i>Estimado, con esta encuesta se pretende conocer su opinión sobre el servicio educativo prestado por la Facultad de la que formamos parte. Para ello necesitamos de su valioso tiempo para completar el presente cuestionario. Desde ya se agradece su colaboración.</i>									
Seleccione su condición(tachar lo que no corresponda):					DOCENTE			NO DOCENTE	
DECLARACIONES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO									
Para completar esta primera parte del cuestionario usted deberá seleccionar, para cada una de las 22 afirmaciones su grado de conformidad con ella, para ello deberá marcar un número entre 1 y 7, los cuales tienen el significado presentado a continuación.									
Significados de la Escala:		1- Totalmente en desacuerdo		4- Ni de acuerdo ni en desacuerdo				5- De acuerdo	
		2- Muy en desacuerdo						6- Muy de acuerdo	
		3- En desacuerdo						7- Totalmente de acuerdo	
ELEMENTOS TANGIBLES		1	2	3	4	5	6	7	Ejemplo/Aclaración
1	Los equipos y tecnologías de la FCE son funcionales al proceso de aprendizaje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Computadoras, retroproyectors, tecnologías de información, etc.
2	Las instalaciones físicas de la FCE son cómodas y visualmente atractivas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aulas, baños, mobiliarios, oficinas, ascensores
3	El personal de la FCE luce una buena presencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Profesores, no docentes, etc.
4	Los materiales entregados a los alumnos por la FCE son completos y visualmente atractivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Fotocopias, publicaciones, material de la página web, etc.
FIABILIDAD		1	2	3	4	5	6	7	Ejemplo/Aclaración
5	En la FCE, cuando la misma se compromete a realizar algo en determinada fecha, se cumplen esos plazos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Plazos de entrega de notas, programaciones, etc.
6	En la FCE, cuando un alumno presenta un problema relacionado con el servicio prestado, se muestra un verdadero interés en solucionarlo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Cambios de fechas, exámenes, documentación, inscripciones, etc.
7	En la FCE se lleva adelante un proceso de enseñanza de calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Calidad en clases, contenidos, consultas y evaluaciones.
8	En la FCE los alumnos terminan la carrera en el tiempo de duración teórica propuesto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Idea de los alumnos sobre la duración real vs. teórica.
9	El personal de la FCE pone gran interés en prestar el servicio sin cometer errores y realizarlo de manera eficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Errores en ningún proceso, de enseñanza, apoyo, etc.
CAPACIDAD DE RESPUESTA		1	2	3	4	5	6	7	Ejemplo/Aclaración
10	En la FCE se les informa a los alumnos de todas las condiciones del servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Características del cursado, reglamentaciones, fechas, etc.
11	El personal de la FCE presta un servicio rápido a sus alumnos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Servicios de apoyo y administrativos
12	El personal de la FCE esta permanentemente dispuesto a ayudar a los alumnos con cortesía y amabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Referido al personal de cualquiera de los procesos
13	Los empleados de la FCE dedican el tiempo que los alumnos necesitan para satisfacer sus expectativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rapidez y dedicación para atender a los alumnos en cualquier proceso.
SEGURIDAD		1	2	3	4	5	6	7	Ejemplo/Aclaración
14	El comportamiento de los empleados de la FCE transmite confianza a sus alumnos al momento de prestar el servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Buen manejo de los temas, respuestas claras, etc.
15	En la FCE los alumnos se sienten seguros respecto al diseño del sistema de la Facultad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Diseño del sistema normativo, procesos, etc.
16	En la FCE, los empleados son siempre amables con el trato con sus alumnos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Seguridad de que siempre serán atendidos de buena manera.
17	En la FCE, el personal de la misma posee la formación adecuada para satisfacer las necesidades de los alumnos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Seguridad en cuanto a la formación y experiencia del personal de FCE.

“Medición de la satisfacción del cliente: encuesta SERVQUAL en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNCuyo”

EMPATÍA		1	2	3	4	5	6	7	Ejemplo/Aclaración
18	En la FCE el alumno es tratado de manera individualizada	<input type="radio"/>	Conocimiento de los casos particulares de los alumnos.						
19	En la FCE los horarios son flexibles y convenientes para sus alumnos	<input type="radio"/>	Exámenes, cursado, consulta, oficinas administrativas, etc.						
20	En la FCE los alumnos reciben un trato personalizado	<input type="radio"/>	Debe existir la posibilidad de trato cara a cara del alumno con los docentes y no docentes.						
21	Los empleados de la FCE recomiendan a los alumnos el servicio que mejor se ajuste a las necesidades del mismo	<input type="radio"/>	Recomendaciones en la elección del servicio y durante la prestación del servicio.						
22	El personal de la FCE se esfuerza permanentemente en conocer y entender las necesidades de sus alumnos	<input type="radio"/>	Requisitos de cualquier proceso de los llevados a cabo en la FCE.						
IMPORTANCIA DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO									
Se presentan a continuación cinco características que presentan los servicios educativos prestados por las facultades. Se solicita que, según su criterio, valore, en una escala de 1 a 10, cada una de las características presentadas. (1 para menos importante y 10 para más importante)									
Característica									Valoración
ASPECTOS TANGIBLES: Equipos utilizados por los estudiantes, los docentes y el resto del personal administrativo, aspectos tecnológicos, instalaciones de aulas, iluminación, sanitarios, biblioteca, oficinas. También se tendrán en cuenta la buena presencia de los profesores y demás miembros de la organización. Finalmente se contempla el material ofrecido por los docentes y por la facultad mediante la sección publicaciones y biblioteca.									
FIABILIDAD: Componen esta característica aspectos como el cumplimiento en tiempo de entrega de exámenes, certificados, trabajos prácticos. También la demostración de interés para resolver los problemas de los alumnos por parte de los empleados de la organización en cualquiera de los aspectos de la misma. Otro aspecto que se incluye es la percepción de la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje y el cumplimiento del tiempo de finalización de las carreras de los alumnos. Por último el interés de los empleados en no cometer errores.									
CAPACIDAD DE RESPUESTA: La capacidad de respuesta hace referencia, en primer lugar, a la correcta comunicación de los aspectos del servicio, como por ejemplo condiciones de regularización, cursado, régimen de rendimiento negativo, entre otros. También la rapidez con la que se prestan los servicios, disposición de los empleados a ayudar a los empleados amablemente y la disponibilidad de tiempo de los empleados para atender a los alumnos.									
SEGURIDAD: La dimensión seguridad puede expresarse como el manejo correcto de los temas por parte de los profesores, las respuestas claras, seguridad en que recibirán un trato amable en todos los aspectos del servicio. Finalmente el aspecto que se tiene en cuenta en la seguridad es la certeza de que la formación de los profesionales es la correcta según el servicio que desean recibir.									
EMPATÍA: La empatía hace referencia al trato individualizado y personalizado a los clientes, es decir que se conoce y trata a los alumnos particularmente. También tenemos en cuenta la flexibilidad y conveniencia de los horarios de exámenes, clases, etc. Finalmente se tienen en cuenta el grado en que la Facultad se esfuerza por conocer, entender y tratar de satisfacer las necesidades de los clientes.									

Declaración Jurada Resolución 212/99-CD

“El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredí o afecta derecho de terceros”

Mendoza,

Nº Registro
23.124

Firma

Apellido y Nombre
Meuro Esnola

