



UNIVERSIDAD DE CHILE

Facultad De Economía y Negocios
Escuela De Economía y Administración
Ingeniería Comercial

**FACTORES QUE DETERMINAN
LOS ENCUENTROS DE SERVICIOS EN UNIVERSIDADES
Desde el punto de vista de los Estudiantes**

**SEMINARIO PARA OPTAR AL TÍTULO
DE INGENIERO COMERCIAL
MENCIÓN ADMINISTRACIÓN**

Pablo Esteban Bustos Faret
Profesor Guía: Eduardo Torres Moraga

SANTIAGO, PRIMAVERA 2005

*“a mis Padres,
mi Familia,
mi Wita y su Familia”*

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	5
INTRODUCCIÓN.....	7
CAPITULO I	10
1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION	11
1.1. ARGUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
1.1.1. <i>Contexto en el que se enmarca la Investigación</i>	11
1.1.2. <i>Importancia de la investigación</i>	12
1.1.3. <i>Objetivos</i>	13
1.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.2.1. <i>Tipo de Investigación</i>	13
1.2.2. <i>Metodología de Recopilación de Información</i>	14
1.3. INFORMACIÓN SOBRE LA RECOPIACIÓN DE DATOS.....	15
1.3.1. <i>Universo</i>	15
1.3.2. <i>Muestra</i>	16
CAPITULO II	17
2. CONCEPTOS RELEVANTES	18
2.1. CONCEPTOS RELEVANTES ASOCIADOS A LA INVESTIGACIÓN	18
2.1.1. <i>Servicio</i>	18
2.1.2. <i>El Encuentro de Servicio</i>	18
2.1.3. <i>Satisfacción – Insatisfacción</i>	19
2.2. DESCRIPCIÓN DE LOS INTEGRANTES ASOCIADOS A UN ÁREA DE TRABAJO, DESDE UN PUNTO DE VISTA PARA LOS ALUMNOS Y SU FUNCIÓN DIRECTA CON ELLOS	20
2.2.1. <i>Biblioteca</i>	20
2.2.2. <i>Relacionadas con el Curso de un Ramo</i>	20
2.2.3. <i>Relacionadas con la Administración de Procesos Regulares</i>	21
2.2.4. <i>Relacionadas con la Administración de Orden Superior</i>	22
2.2.5. <i>Relacionadas con la infraestructura</i>	22
CAPITULO III	23
3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.....	24
3.1. MUESTRA	24
3.1.1. <i>Total Muestra</i>	24

3.1.2.	<i>Total Mujeres</i>	27
3.1.3.	<i>Total Hombres</i>	28
3.2.	RESULTADO POR ÁREA DE SERVICIO	29
3.2.1.	<i>Total Área de Servicio</i>	29
3.3.	SITUACIONES	31
3.4.	VARIABLES ENCONTRADAS.....	34
3.4.1.	<i>Variables Positivas</i>	34
3.4.2.	<i>Variables Negativas</i>	36
3.5.	FACTORES ENCONTRADOS.....	38
3.5.1.	<i>Factores Positivos</i>	38
3.5.2.	<i>Factores Negativos</i>	40
3.6.	FACTORES QUE DETERMINAN LA SATISFACCIÓN DE LOS ENCUENTROS POR ÁREA DE SERVICIO.	42
3.6.1.	<i>Factores que Determinan Encuentros Satisfactorios</i>	42
3.6.2.	<i>Factores que Determinan Encuentros Insatisfactorios</i>	47
3.7.	CRUCE DE SITUACIONES	52
CAPITULO IV.....		53
4.	ANÁLISIS Y COMPARACIÓN CON OTRAS INVESTIGACIONES.....	54
4.1.	PRESENTACIÓN “EL ENCUENTRO DE SERVICIO” <i>DIAGNOSTICANDO SITUACIONES FAVORABLES Y DESFAVORABLES</i> Y SU COMPARACIÓN CON LA INVESTIGACIÓN	54
4.1.1.	<i>Abstracto</i>	54
4.1.2.	<i>Resultados de la investigación</i>	54
4.1.3.	<i>Comparación con la Investigación Actual</i>	55
4.2.	PRESENTACIÓN “ENCUENTROS CRÍTICOS DE SERVICIO: <i>EL PUNTO DE VISTA DE LOS EMPLEADOS</i> ” Y SU COMPARACIÓN CON LA INVESTIGACIÓN	56
4.2.1.	<i>Abstracto</i>	56
4.2.2.	<i>Resultados de la investigación</i>	56
4.2.3.	<i>Comparación con la Investigación Actual</i>	58
CONCLUSIONES Y PROPUESTAS.....		60
BIBLIOGRAFIA		62
ANEXOS		64

RESUMEN EJECUTIVO

Con la presente investigación se pretende conocer cuáles son los factores más importantes que determinan los encuentros de servicio en una universidad. Los encuentros de servicio son aquellas instancias en donde el cliente se enfrenta cara a cara con la empresa.

En particular, éste estudio trata de definir los factores que influyen o determinan los encuentros de servicio, en el sentido en como la satisfacción de los estudiantes puede ser provocada por actitudes o comportamientos de los funcionarios de las universidades con los que interactúan.

Uno de los objetivos principales es conocer los factores y ver como es que determinan los encuentros, analizados por área de servicio.

La investigación arrojó que existe una gran cantidad de variables presentes en un encuentro de servicio, tanto para situaciones en las que se resuelven las causas por las cuales los estudiantes fueron motivados a realizar el encuentro, como para los que no fueron resueltos. También se pudo conocer que estas mismas variables son determinantes en definir el resultado para la situación final del encuentro desde el punto de vista del estudiante en satisfactorias o insatisfactorias.

Se encontró además que estas variables pueden agruparse, formando factores más generales sobre actitudes o comportamientos que determinan los encuentros, llegando como resultado a 4 factores positivos y 5 negativos. Los factores positivos son **La Simpatía, El Buen Desempeño, La Empatía y el Conocerse de Antes con el funcionario**. Estos son los factores que determinan los encuentros en forma satisfactoria y dependiendo el área de servicio, es que estos factores están ordenados en importancia, como por ejemplo La Empatía es el más importante en los encuentros con profesores o el Buen Desempeño en los supervisores o coordinadores de infraestructura.

Los factores negativos son el **Mal Trato, el Mal desempeño, la Poca Empatía, la Despreocupación y el Stress**. Estos son los factores que determinan los encuentros en forma insatisfactoria y dependiendo el área de servicio, es que estos factores están ordenados por la cantidad de incidencias, como por ejemplo el más nombrado en las secretarías de estudio fue el mal desempeño y la poca o falta de Empatía en los profesores.

Otro de los objetivos, fue el de comprobar si existe relación entre que se solucionen los problemas y el grado de satisfacción resultante. Pero como conclusión, solo es posible aseverar que existe una alta probabilidad que si se soluciono el problema, esta puede tener como resultado un encuentro satisfactorio y viceversa. Pero para el caso de la insatisfacción, solo es posible afirmar que en algunas situaciones el peso de los factores negativos que determinan las situaciones insatisfactorias pesa mas que la satisfacción producida por la solución del problema.

Siguiendo con la investigación, se busco además otros estudios que hacen referencia a los factores que determinan los encuentros de servicio, con los cuales se partió la investigación y de acuerdo a esos modelos se clasificaron los grupos de acuerdo al origen de las situaciones y cuales son los factores que determinan los encuentros. Bajo ese contexto, es que se descubrió un grupo nuevo, que es el de **Conocer de antes**, que a diferencia de lo que ocurre típicamente en empresas de servicio en donde no se llega a establecer una relación mas personal con los empleados, en el caso universitario ocurre que como las carreras duran años y la gente que atiende los servicios también, surgen a veces relaciones que se salen de la cadena normal y que afectan positivamente a los involucrados.

INTRODUCCIÓN

En el último tiempo, se han hecho muchos estudios sobre la calidad y la satisfacción resultante de los servicios y especialmente de los **encuentro de servicio***, principalmente por el interés de estar más enfocados en las necesidades de los clientes, para así poder aumentar los beneficios de ambos participantes, de los clientes a través de un mejor servicio y las empresas a través de tener a clientes más leales y dispuestos a pagar más por estos servicios (aumentando el valor percibido).

El estudio a continuación trata de indagar cuál es la relación entre los funcionarios que trabajan en las universidades y los estudiantes. La calidad de estos encuentros dice mucho de cómo las universidades tratan de crear valor a los estudiantes y que importancia les dan, considerando el aumento del interés por mejorar los servicios prestados a los clientes.

No es objetivo de la investigación comparar ni rankear a las distintas universidades y facultades dentro de ellas, sino más bien descubrir cuáles son las variables actitudinales de los funcionarios de las universidades que determinan los encuentros entre ellos y los estudiantes. Todo esto basándose solo desde el punto de vista de los estudiantes, los consumidores de los servicios universitarios.

Mediante estos factores, se pretende encontrar cuál es el manejo de las universidades en el tema del servicio integral, aparte de brindar infraestructura, distintos tipos de títulos, manejo avanzado de mallas curriculares, profesores de excelencia con gran trayectoria, etc. Puntos que parecieran ser los más importantes a la hora de la publicidad diseñada para los estudiantes.

* Encuentro de servicio es cuando hay una interacción directa del cliente y la empresa, ya sea a través de un empleado en forma directa o a través de otros medios como teléfono o Internet.

Uno de los objetivos principales y como presentación del objetivo principal es primero ver cuáles características de los encuentros tienen impacto en la determinación de situaciones satisfactorias e insatisfactorias para los estudiantes refiriéndose con esto a las variables actitudinales y de comportamiento de los funcionarios hacia ellos. Como otro de los objetivos a investigar es ver cuál es la similitud de los resultados entre este estudio y otros estudios referidos a los encuentros de servicio pero a nivel de empresas* y bajo ese contexto como se diagramaría el servicio de las universidades si se mantiene el mismo esquema o si habría que hacer modificaciones.

Otros objetivos de la investigación está en encontrar si las áreas en donde trabajan los empleados son factores decisivos en la satisfacción, para ver si los factores son paralelos a todos los servicios o hay diferencia entre ellos. También como otro objetivo esta en verificar si existe alguna relación entre el cumplimiento de los problemas o situaciones y el grado de satisfacción del estudiante, como por ejemplo si el hecho de haber solucionado el problema es causal de satisfacción o si pesan más otros factores como las actitudes y el trato.

Otro punto a analizar es como afecta que en alguna de las áreas exista un desarrollo de tecnologías que han hecho posible un cambio en los encuentros¹ y como repercute en los alumnos.

La metodología usada para esta investigación siguió varios procesos de análisis para determinar cual iba a ser el método para recopilar información, el tamaño de la muestra, las preguntas, etc. El método usado para la recopilación de datos fue la **Técnica de**

* Referidos a la investigación hecha por Mary Jo Bitner, Bernard H. Booms y Lois A. Mohr, sobre los encuentros de servicio en Hoteles, Restaurantes y Aerolíneas, en los textos "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents", Journal of Marketing, 1990" y "Encuentros Críticos de servicio: el punto de vista de los empleados", Journal of marketing, 1994.

¹ SHIWA FU, JEN-YAO CHUNG, WALTER DIETRICH, VIBBY GOTTEMUKKALA, MITCHELL COHEN, AND SHYHKWEI CHEN "A Practical Approach to Web-Based Internet EDI", Watson Research Center, 19th International Conference on Distributed Computing Systems Workshop, 1999 :sobre el reemplazo de empleados por sistemas computacionales para ahorro de costos y tiempo.

Incidentes Críticos*, que apunta a la descripción de experiencias. Esta técnica encuentra de mejor manera factores y variables que pueden estar presentes en las situaciones que viven los encuestados. Para elegir la muestra se tomo como supuesto que las facultades o carreras dentro de distintas universidades que manejen una gran cantidad de alumnos deberían tener sistemas y servicios similares para la atención de estudiantes. El tamaño de la muestra fue de 119 alumnos de las diferentes carreras a los cuales se les iba preguntando por las experiencias vividas y al mismo tiempo se grababa cada encuentro. A continuación veremos los antecedentes de la investigación, que conceptos se deben manejar y los resultados del estudio.

* procedimiento sistemático para registrar acontecimientos y conductas que, según lo observado, son conducentes al éxito o al fracaso en una tarea específica.

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

1.1. Argumentos de la Investigación

1.1.1. Contexto en el que se enmarca la Investigación

Cuando hablamos de las Universidades siempre nos referimos a ellas como instituciones de enseñanza de las cuales sólo nos preocupamos por la calidad de la educación que brinda, o si no, por que tipo de infraestructura tiene, que tan moderna es, posibilidades de postgrado, la calidad de los alumnos, aranceles, pero nadie se fija en verdad de la calidad del servicio generalizado, incluyendo temas como la amabilidad de sus funcionarios o disponibilidad de profesores, los que al parecer no son centro de opinión y no se encuentran dentro de las variables que se toman para decidir cual podrían ser las Universidades en las cuales ingresar para realizar sus estudios superiores.

Las Universidades por su parte también parecieran estar más enfocadas en estos temas, principalmente si vemos la publicidad que hacen en donde muestran lo alto de sus puntajes, la grandeza de su infraestructura, facilidades de pago, diversidad, etc. Pero si miramos el giro que están haciendo cada vez más las empresas en todo el mundo² y también de la llegada de esas corrientes a Chile, la calidad integral de los servicios esta tomando cada vez mas importancia, poniendo al consumidor en primer lugar, tratando de satisfacer sus necesidades de la mejor forma posible, no solo entregando un mejor producto/servicio sino que también preocupándose de todas las demás áreas involucradas a la satisfacción del cliente, tales como servicio de asistencia post-venta, mantención, encuestas sobre calidad y servicio, centros de llamadas para consultas o reclamos, etc. Todo un sistema diseñado para que los clientes estén más seguros, sirviéndoles en forma más personalizada con el fin de entregar mas calidad, un servicio integral.

² MARY JO BITNER, BERNARD H. BOOMS, Y MARY STANFIELD TETREAUULT "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents", Journal of Marketing, Vol 54 1990, pp 71-84.

1.1.2. Importancia de la investigación

En el transcurso de los últimos años, ha existido un marcado avance de parte de las empresas en tratar de brindar una mejor calidad, enfocados a dar un servicio integral, abarcando todas las áreas para que los clientes tengan una mayor satisfacción con los productos/servicios entregados.

Encontrar los factores que determinan los encuentros de servicio en Universidades corresponde a esta tendencia, la que fomenta el cuidado de las instituciones a centrarse hacia un servicio más integral.

La vida universitaria involucra un constante contacto con personal de la Universidad, secretarias, administrativos, bibliotecarios, administradores de salas, profesores, conforman este grupo de personas con las cuales interactúan los estudiantes. El contacto con ellos es muy importante porque de acuerdo a como se den las relaciones es que pueden afectar la percepción de los estudiantes sobre la Universidad o sobre determinados departamentos. Esta percepción sobre como son los servicios, puede afectar tanto de buena o mala manera para los estudiantes y es ahí donde esta la relevancia de esta investigación, en cuanto mas importancia tengan estos factores y su consecuencia en la vida estudiantil, es que el conocimiento sobre ellos puede iniciar medidas para corregir las fallas y potenciar las fortalezas con lo tal forma de poder entregar un mejor servicio, y con esto aumentar el grado de satisfacción general entre los estudiantes.

Los servicios que presta la Universidad no son solo fundamentales en la vida estudiantil, depende como hayan sido las experiencias de las personas estas pueden repercutir en la integridad de la misma Universidad dañando como por ejemplo, su imagen, la que influirá directamente en el numero de matriculados por año, tanto en pregrado como en postgrado.

1.1.3. Objetivos

El objetivo principal de la investigación es descubrir que variables son las que pueden afectar la satisfacción de estudiantes universitarios cuando incurren en encuentros de servicio con funcionarios de las universidades.

Como objetivos secundarios se pretende desarrollar de mejor forma las variables o factores que se presentan en los encuentros de servicios con las universidades a través de:

- a) Identificar las experiencias mas recordadas por cada área de trabajo y agruparlas.
- b) Identificar las variables existentes en las experiencias recogidas, para ver si presentan características similares entre todas o hay diferencias.
- c) Identificar las variables existentes para cada nivel, agrupando a funcionarios que trabajen en determinada área de servicio para ver si presentan características similares o hay diferencias entre las áreas.

1.2. Diseño de la Investigación

1.2.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación realizado mezcla tanto métodos cualitativos como cuantitativos³. Con esto se trata en una primera instancia de descubrir cuáles son las variables y factores presentes en un encuentro de servicio, y por otro lado, se trata de cuantificar para poder dar forma a los tipos de situaciones y a los grupos de personas envueltos.

³ MALHOTRA, NARESH “En torno a la investigación exploratoria: investigación cualitativa”, investigación de mercados, Prentice Hall, 1997, pp 76-85.

Sobre lo cualitativo es para encontrar cuáles son las variables del encuentro, específicamente a características del comportamiento de los empleados que pueden afectar tanto para situaciones satisfactorias como insatisfactorias.

Lo cuantitativo se entiende en que también se buscará la forma de dimensionar estas características para ver cuáles son las fortalezas y debilidades del comportamiento de los empleados por cada grupo de servicio de atención a los estudiantes.

El estudio está clasificado según ocurrencia, período y secuencia del estudio y análisis de alcance de resultados:

- a) Según ocurrencia: es un estudio retrospectivo ya que según su tiempo de ocurrencia los hechos son observados luego de acontecidos.
- b) Según período y secuencia del estudio: es transversal, ya que estudia las variables en un período determinado y no secuencialmente.
- c) Según análisis de alcance de resultados: es descriptivo, ya que describe un hecho observado, describe la magnitud o frecuencia de un fenómeno y las características de la población.

1.2.2. Metodología de Recopilación de Información

La metodología para el desarrollo de la investigación se basa en dos fuentes:

- a) Datos primarios
- b) Datos secundarios

1.2.2.1. Datos Primarios

Para la recolección de datos primarios se uso la técnica de incidentes críticos, que es un procedimiento en el cual se registran los acontecimientos y conductas que son conducentes al éxito o fracaso en una tarea específica⁴. En el caso de esta investigación, se uso el cuestionario básico que se usa según el procedimiento de la técnica y se registro vía grabadora, para luego tabular escuchando las grabaciones de las experiencias de los estudiantes (El cuestionario y método explicado se encuentra en el anexo 1). Durante el proceso de encuestas, surgieron espontáneamente **“focus groups”** en los que grupos de personas se retroalimentaban con las experiencias de los demás y de esa manera se enriquecía la cantidad y la calidad de la información que se buscaba.

1.2.2.2. Datos secundarios

Comprenden las fuentes de análisis obtenidas principalmente a través de papers, Internet, libros de Investigación de Mercados y Marketing de Servicios.

1.3. Información sobre la Recopilación de Datos

1.3.1. Universo

Está formado por todos los estudiantes de universidades que pertenezcan a carreras o facultades que tengan un numero de matriculados mayor a 700, ya que se considera que poseen sistemas de atención de alumnos similares.

⁴ NYQUIST JODY D. AND BERNARD H. BOOMS “Identifying Communication Difficulties in the Service Encounter: A Critical Incident Approach” en “The Service Encounter” John A. Czeipel, Michael R. Solomon y Carol F. Surprenant, Lexington, 1985, pp 195-212.

1.3.2. Muestra

La muestra utilizada proviene de la elección por conveniencia de 10 Carreras universitarias que se encuentran dentro del listado de las 15 carreras con mayor cantidad de estudiantes matriculados en pregrado. Estas carreras provienen de 5 diferentes universidades: Universidad Andrés Bello, Universidad Adolfo Ibáñez, Universidad de Chile, Pontificia Universidad Católica y Universidad Mayor. (El Listado de las carreras utilizadas se encuentra en el anexo 2).

El tamaño muestral fue elegido de acuerdo a la optimización de 3 elementos: Tiempo del encuestador, margen de error deseado y nivel de confianza. Combinando estos 3 elementos se llegó a una muestra de 119 estudiantes, que tiene un 9% de margen de error y un nivel de confianza de 95% (la tabla de muestreo se encuentra en anexo 3).

CAPITULO II

CONCEPTOS RELEVANTES

2. CONCEPTOS RELEVANTES

2.1. Conceptos Relevantes Asociados a la Investigación

2.1.1. Servicio

En términos simples los servicios son acciones, procesos y ejecuciones. Esto en un sentido entendiendo al servicio como producto, con sus claras propiedades de intangibilidad, heterogeneidad, percibibilidad y producción y consumo simultáneos.

El servicio al cliente, no obstante, difiere un poco de esta definición, ya que se define como *“el servicio al cliente es el servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de las empresas”*⁵.

En este estudio, los servicios que ofrece la universidad contiene ambas definiciones puesto que los estudiantes se dirigen a partes centrales de los servicios de la universidad, como es el caso de petición de certificados o libros, como también se dirigen a servicios que están dirigidos al cliente, como secretarias o los mismos profesores en horarios fuera de clase.

2.1.2. El Encuentro de Servicio

El término de servicio ha sido definido en múltiples ocasiones. Surprenant y Solomon⁶ lo han definido como *“la interacción entre el cliente y el proveedor del servicio”*, en referencia a que los encuentros son interpretación de roles, en el que ambos participantes tienen un rol que ejercer. Shostack⁷ define el encuentro de servicio como *“el periodo de tiempo en el que un consumidor interactúa directamente con el*

⁵ VALARIE A. ZEITHHAML, MARY JO BITNER, Introducción a los servicios, “Marketing de Servicios”, Mc-Graw Hill ,2002.

⁶ SURPRENANT, CAROL F. Y MICHAEL R. SOLOMON “Predictability and Personalization in the Service Encounter”, journal of Marketing, Vol 51, 1987, pp 73-80.

⁷ SHOSTACK, G. LYNN “Planning the Service Encounter” en “The Service Encounter” John A. Czeipel, Michael R. Solomon y Carol F. Surprenant, Lexington, 1985, pp 243-254.

servicio”, esta definición abarca todos los aspectos del servicio con el que el cliente interactúa: la infraestructura, el personal y otros elementos visibles. Esta definición no se limita solo a la interacción humana, si no que deja implícito que podría establecerse por otros medios.

Para esta investigación, los encuentros de servicio son definidos como la interacción directa entre los estudiantes y personal de la universidad que tiene contacto presencial directo con ellos. Los llamados “*momentos de verdad*”⁸ que enfrenta el alumno cuando se enfrenta a la gran diversidad de servicios que ofrece la universidad.

2.1.3. Satisfacción – Insatisfacción

Si revisamos literatura referente a la satisfacción nos encontramos que muchos definen la satisfacción de diferentes formas, pero en todas ellas existen 3 elementos en común: que la satisfacción es una respuesta, que la respuesta pertenece a un foco en particular (expectativas, producto, consumo, experiencia, etc.) y que esa satisfacción ocurre en un determinado período de tiempo (después del consumo, después de la elección, después de acumular experiencia, etc.). Pero dependerá de cada caso la forma en que es tratada la satisfacción, ya que no existe una uniformidad de criterios respecto a ella.⁹

Para la investigación, se define la satisfacción como el resultado emocional positivo del estudiante después de terminado el encuentro de servicio, esto es una vez concluido la interacción del momento entre empleado y estudiante. La insatisfacción se referirá entonces a un resultado emocional negativo.

⁸ NORMANN, R Y RAMIREZ, R. definen a los “momentos de verdad” en donde el cliente se contacta con la empresa y determina la calidad total del servicio percibido a través de ese encuentro.

⁹ JOAN L. GEISE, JOSEPH A. COTE: “Defining Consumer Satisfaction”, Academy of Marketing Science Review, Vol 2000 N°1, 2002.

2.2. Descripción de los integrantes asociados a un área de trabajo, desde un punto de vista para los alumnos y su función directa con ellos*

2.2.1. Biblioteca

2.2.1.1. Funcionarios Biblioteca

Aunque varían sus algunas de sus funciones en cada Universidad dependiendo de los sistemas para pedir libros, estas personas se encargan de todo lo relacionado al préstamo, recibimiento, reservación y renovación de libros, papers y otros documentos que están para el uso de los alumnos. Además en algunas instituciones también están encargados de administrar salas de estudio y/o de lectura.

El encuentro con los estudiantes es directo en el caso de entregar libros o recibir algún tipo de petición, como de libros o renovación, aunque en algunas instituciones este servicio también esta en Internet y por teléfono.

2.2.2. Relacionadas con el Curso de un Ramo

2.2.2.1. Profesores

Están a cargo de los cursos y materias que se imparten en las Universidades. Estos pueden ser de planta (en relación a que tienen una oficina estable en la universidad, con una secretaria personal o del área) o externos (no tienen oficina propia en la universidad, pero son contactados a través de secretarías de área). Enseñan las materias y además deben estar disponibles y ubicables para resolver dudas de los alumnos ya que su principal objetivo es que los alumnos aprendan. El encuentro con los alumnos es directo, ya sea por coordinación de una cita, en la misma clase y antes o después de ella. Las motivaciones que llevan a los alumnos a estas circunstancias son variadas, desde resolver alguna duda puntual de la clase, a resolver problemas con pruebas o trabajos, asistencia a clases o dudas en general con respecto a cualquier instancia del curso.

* Nota aclaratoria: con esto se refiere a que no serán consideradas otras funciones que realicen estas personas, tales como los trabajos en investigación de profesores u otras labores del decano o secretarías, etc.

2.2.2.2. Secretarías de Profesores

Dentro de las funciones que cumplen para los estudiantes se consideran el coordinar citas con los profesores, recibimiento de trabajos, tareas y certificados, informar notas a los alumnos, y entregar pruebas, tareas y trabajos revisados. El encuentro con los alumnos proviene de resolver algún tema pendiente con el curso o el profesor, de cualquiera de las instancias descritas previamente.

2.2.3. Relacionadas con la Administración de Procesos Regulares

2.2.3.1. Secretarías de Estudio

Las secretarías de estudio están a cargo de una gran cantidad de servicios para los estudiantes. Son responsables del recibimiento de solicitudes para todo tipo de trámites que los estudiantes requieren hacer y además son responsables de prestar soporte a los sistemas computacionales cuando estos fallan o no son capaces de resolver los requerimientos de los alumnos de la universidad. También tienen que solucionar los problemas de toma de ramos, de horarios, eliminación de asignaturas, como algunos ejemplos.

2.2.3.2. Secretarías

Este grupo está formada por todas las secretarías de atención que no pertenecen a los grupos anteriores. Corresponden a personas que realizan labores de entrega de información como recepcionistas, secretarías de otras personas que no son profesores tales como Decano o Director, también a las que atienden otras áreas como Finanzas, Bienestar, etc.

2.2.4. Relacionadas con la Administración de Orden Superior

2.2.4.1. Decano y Directores

Agrupados en un mismo nivel, ya que para lo que representan al alumno tienen un grado de poder similar, muy cercano o el máximo. Para los alumnos, en relación con el servicio, ellos son la última esperanza para solucionar problemas que no fueron posibles arreglar con la cadena de mando inferior a ellos. Se estima que el tipo de problemas que les llevaron eran de mayor importancia y por considerarlos con mayor autoridad y poder para realizar cambios, llevan más expectativas de solucionar sus problemas. Entre otras actividades que realizan en contacto con los alumnos están también el brindar apoyo y orientación para situaciones diversas.

2.2.5. Relacionadas con la infraestructura

2.2.5.1. Supervisores/coordinadores de Salas

Los supervisores de salas, están encargados de administrar, coordinar y prestar infraestructura de la universidad destinada para uso de los alumnos tales como: salas, salas de estudio, laboratorios, computadores y canchas, como referentes más conocidos de infraestructura de las universidades.

CAPITULO III

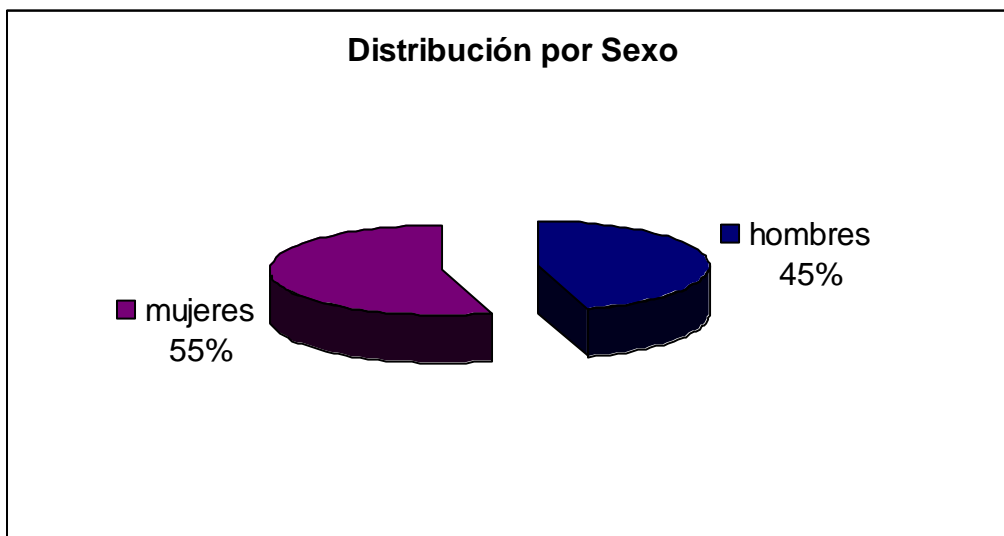
RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

3.1. Muestra

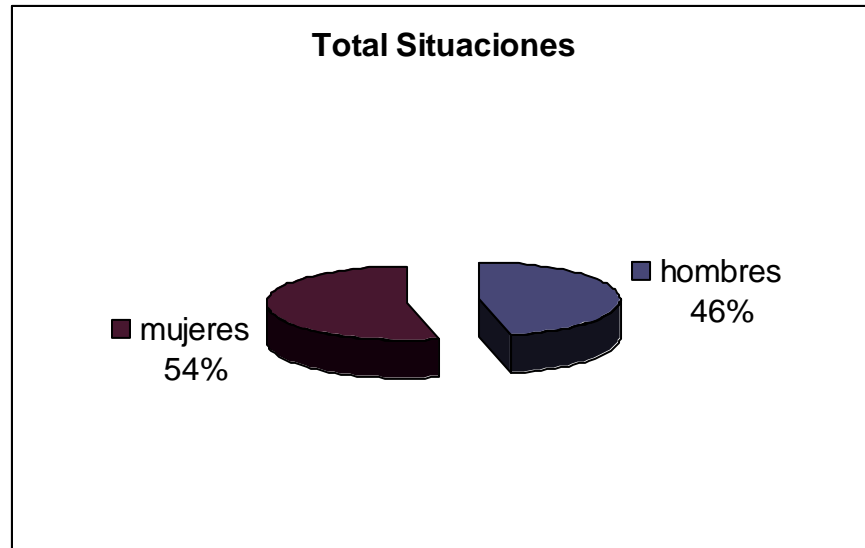
3.1.1. Total Muestra

El total de la muestra conformada por 119 entrevista se conforma de la siguiente manera: 65 Mujeres y 54 Hombres.



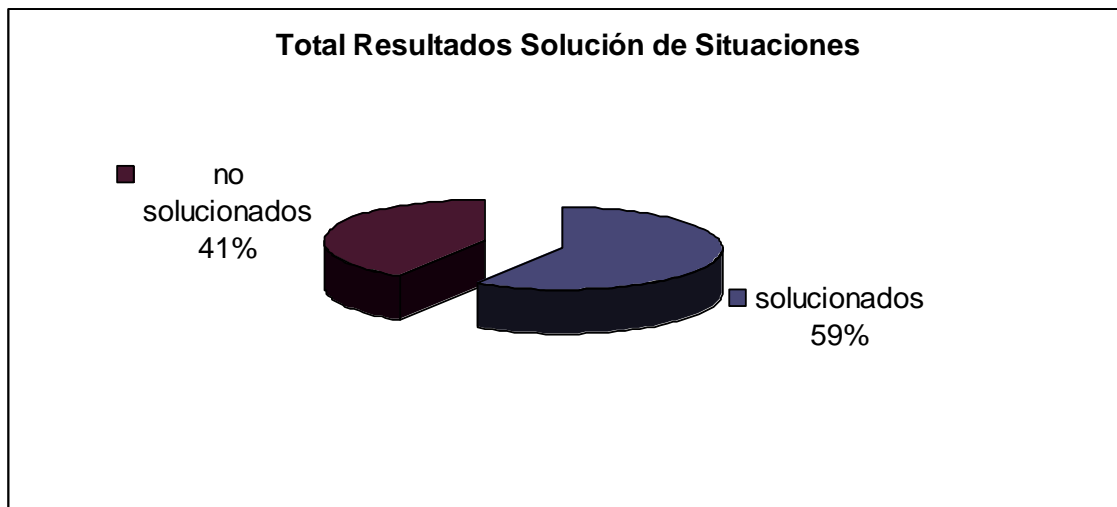
El mayor número de mujeres se explica por la conformación de los grupos (focus Groups) disponibles para entrevistar, en los que predominaban las mujeres en vez de obtener rechazo o alguna otra variable.

Pero del total de entrevistados, hubo gente que participó con más de 1 experiencia, repartiendo el total de situaciones con: 71 experiencias o situaciones (refiriéndose con situación al encuentro de servicio) comentadas por hombres y 82 situaciones por mujeres, 153 en total.



El total de situaciones se divide categorías, las primeras son situaciones solucionadas y no solucionadas:

- a) Solucionadas: Con un total de 90, corresponden a las situaciones en donde se presentaban soluciones a los problemas o el motivo por el cual los estudiantes tenían un encuentro con funcionarios de la universidad tenía una respuesta clara, por ejemplo, si se iba a preguntar información a alguna persona y esta contestaba su duda.
- b) No solucionadas: Con un total de 63, éstas ocurren cuando los motivos por el cual el estudiante tenía un encuentro de servicio no eran resueltos, por ejemplo, querer hablar con un profesor y no poder hacerlo.



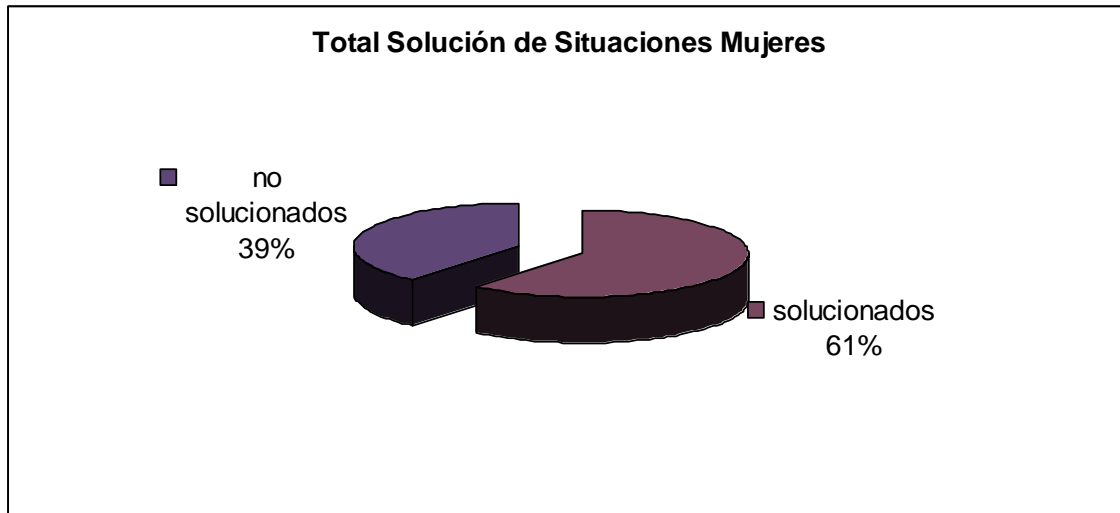
Luego tenemos a la segunda categoría como resultado de las situaciones desde el punto de vista del nivel de satisfacción, tenemos que se reparten de la siguiente forma:



3.1.2. Total Mujeres

El total de las situaciones de las mujeres se distribuyó de la siguiente forma:

- a) Por solución a las situaciones: 50 situaciones solucionadas y 32 no solucionadas.



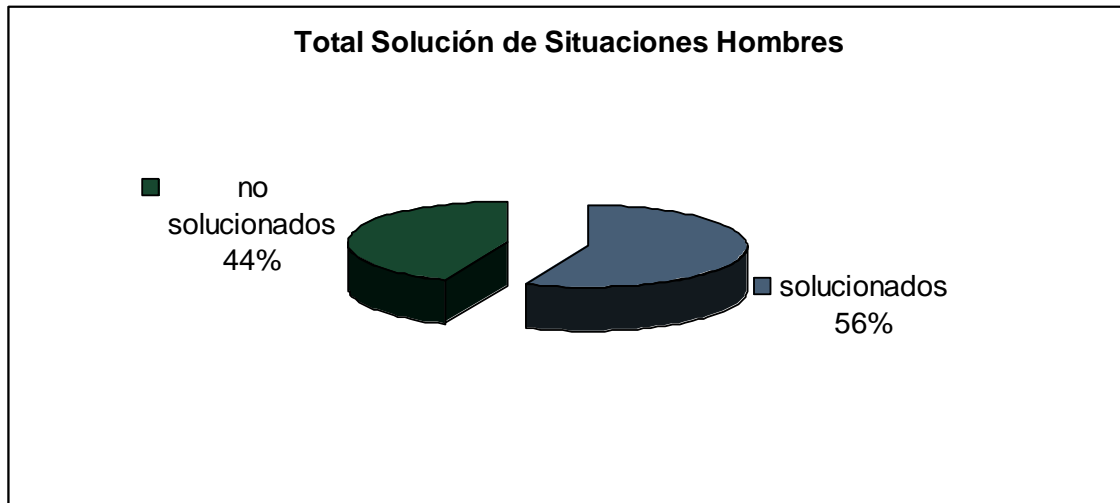
- b) Por Resultado de satisfacción: 39 satisfactorias y 43 insatisfactorias



3.1.3. Total Hombres

El total de las situaciones de los hombres se distribuyó de la siguiente forma:

- a) Por solución a las situaciones: 40 situaciones solucionadas y 31 no solucionadas.



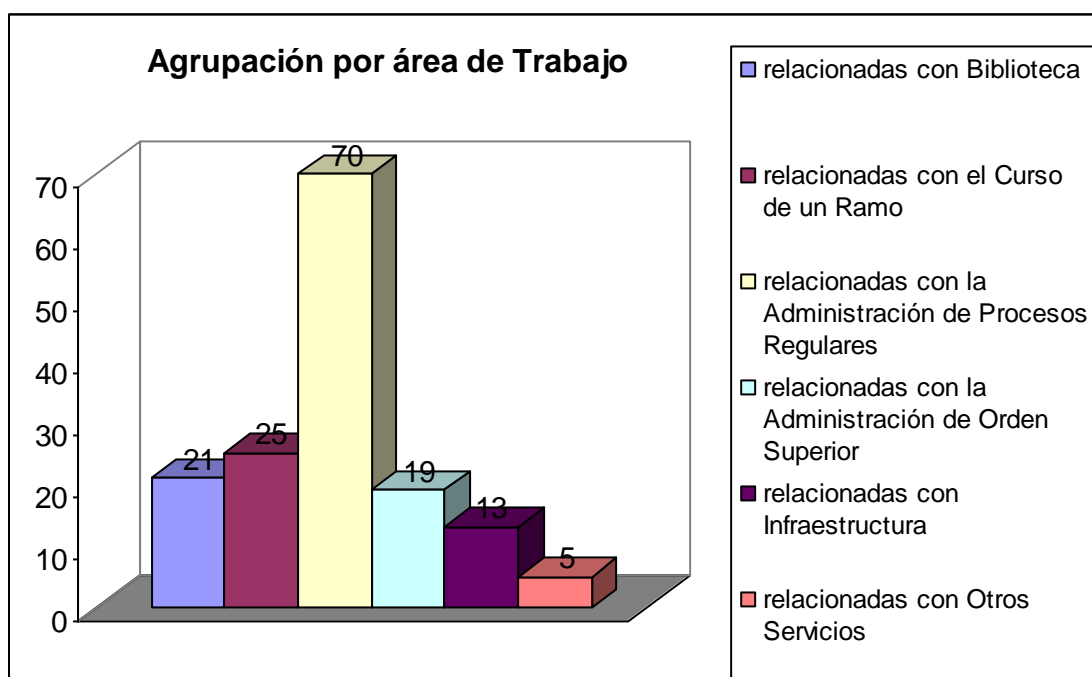
- b) Por Resultado de satisfacción: 34 satisfactorias y 37 insatisfactorias



3.2. Resultado por Área de Servicio

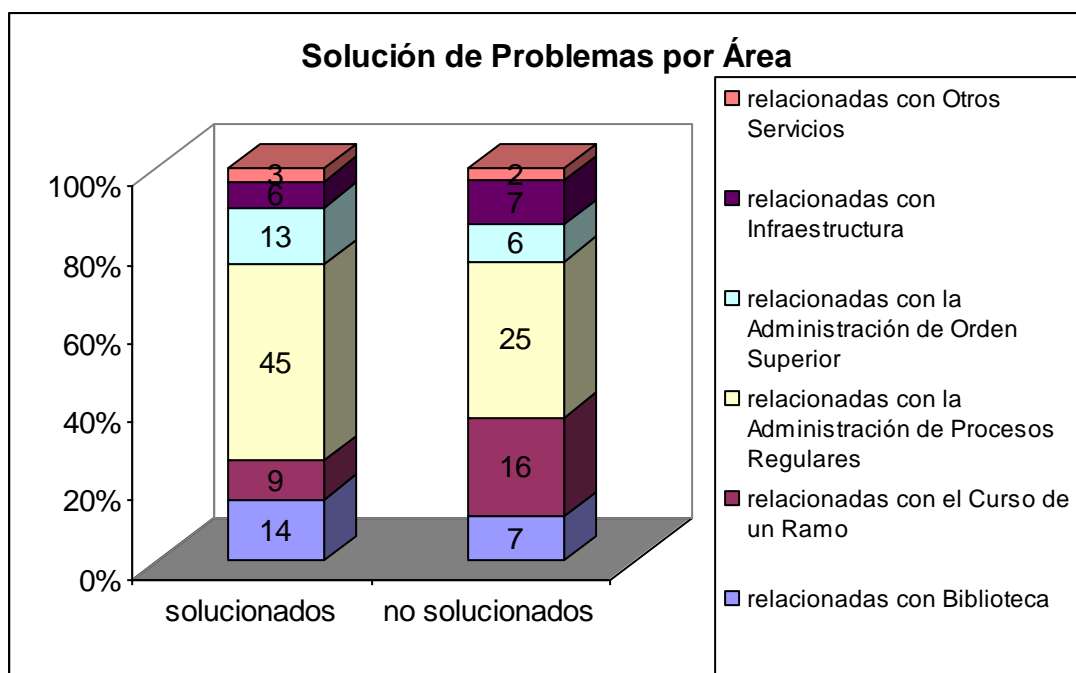
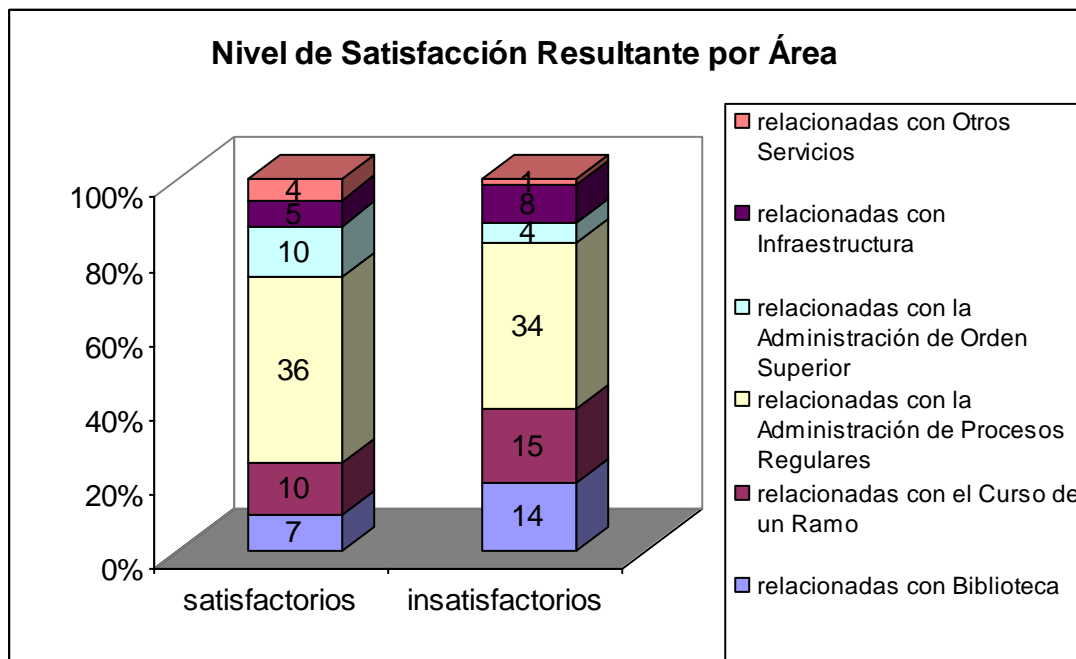
3.2.1. Total Área de Servicio

Del total de las situaciones por cada una había un funcionario de la universidad mencionado, por un total de 153 menciones, los cuales pertenecen a un área de servicio específica. Este grupo aparte de mostrarnos a las áreas mas recordadas por el tipo de situaciones, de cierta forma (solo como supuesto, no interfiere en la investigación) también refleja el número de interacciones que uno como estudiante tiene en la vida universitaria en relación a situaciones a los servicios de las universidades (en el anexo 4 se muestra el porcentaje de participación por funcionario).



* Están incluidos en “relacionadas con Otros Servicios” 3 elementos no definidos anteriormente: *finanzas*, que se refiere a la persona a cargo de recibir los pagos, *personal de aseo*, que no esta externalizado y *todos* que hace mención a todos los funcionarios sin especificar ninguno. No estaban incluidas en las definiciones por tener muy pocas menciones.

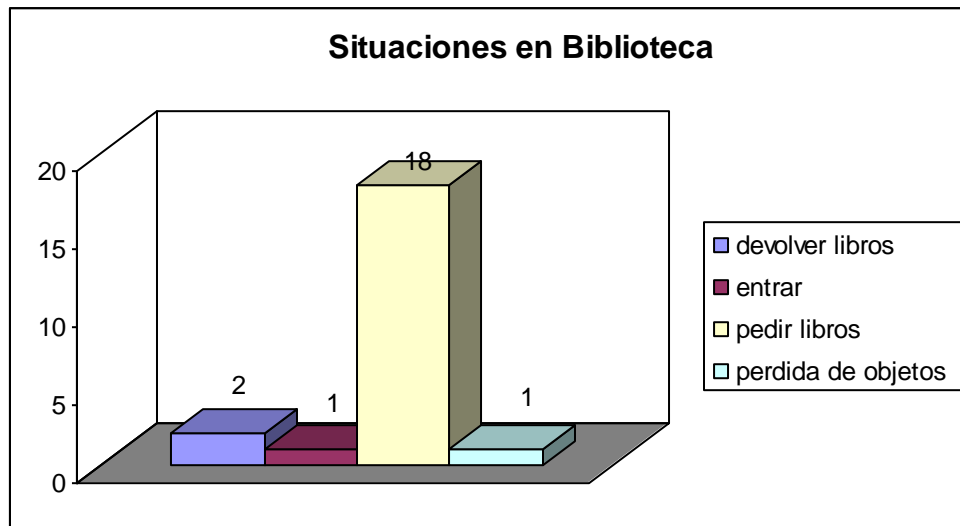
A continuación se mostraran los niveles de situaciones solucionadas, no solucionadas, satisfactorias e insatisfactorias por cada Área.



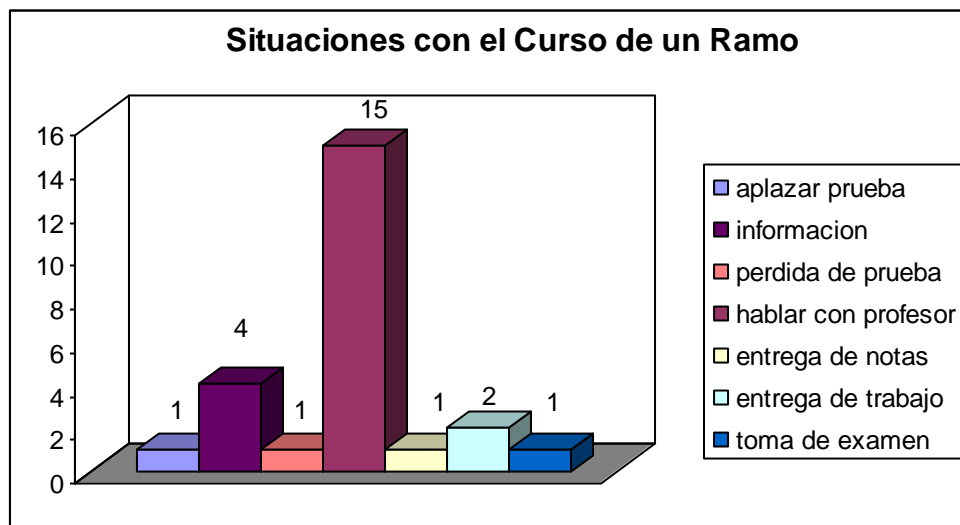
3.3. Situaciones *

Las situaciones que llevaron a los estudiantes a el encuentro de servicio con los funcionarios están agrupadas por área de servicio definidas en el capítulo II, a continuación se mostraran cuáles son las situaciones que se mencionaron por cada una de estas.

Biblioteca

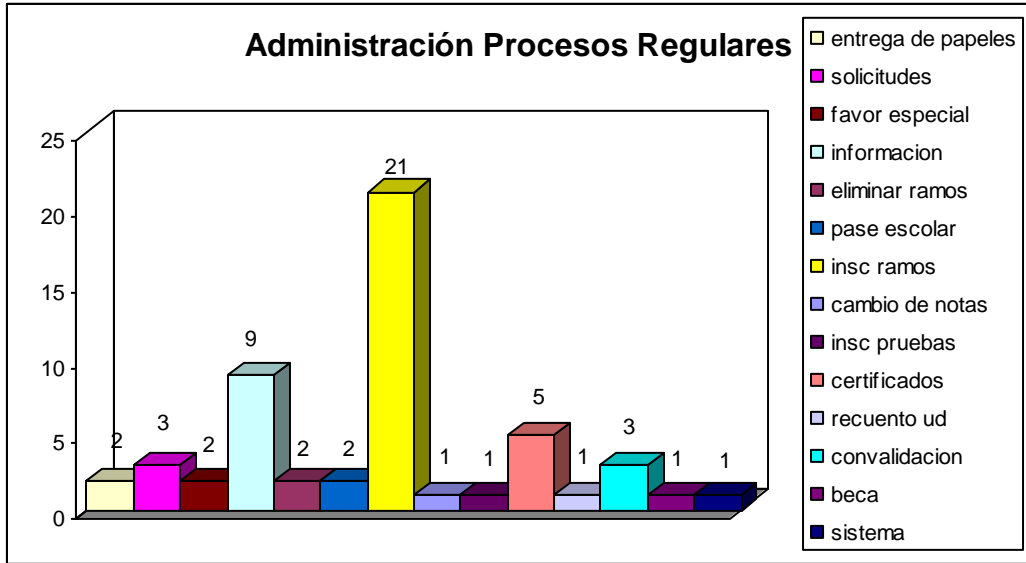


Situaciones con el Curso de un Ramo

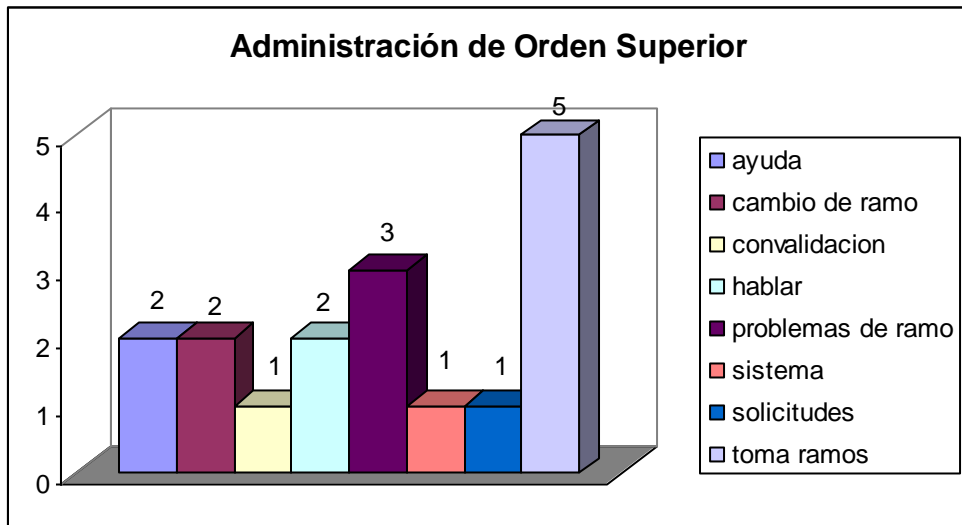


* mayor definición de situaciones que requieran explicación en anexo 5

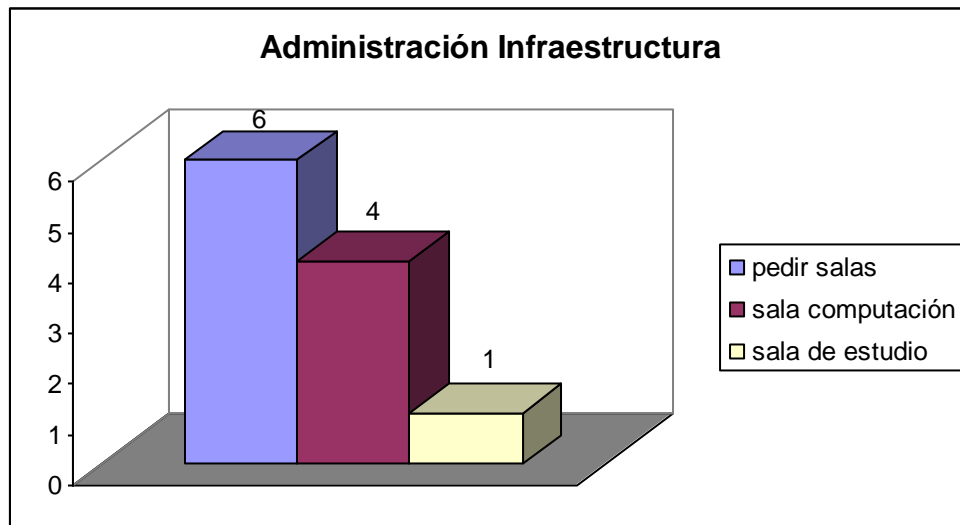
Situaciones con Administración de Procesos Regulares



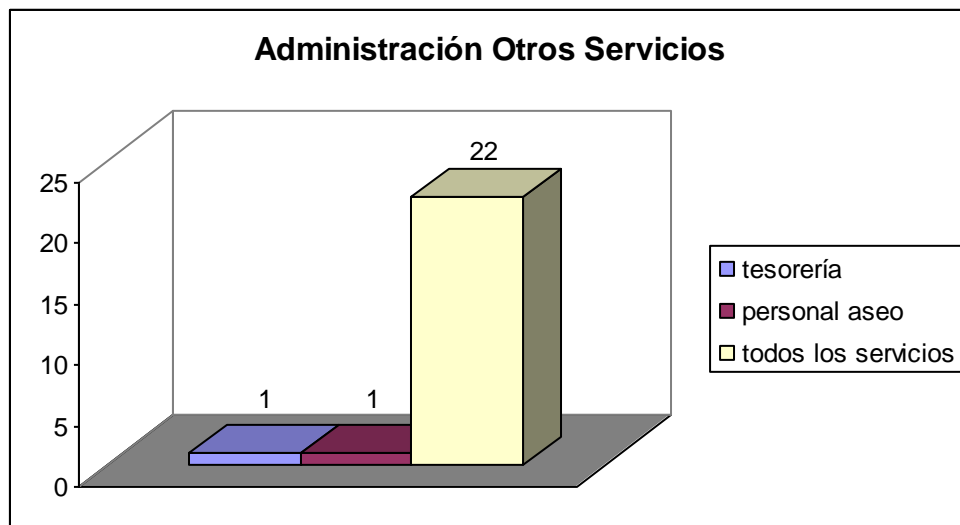
Situaciones con Administración de Orden Superior



Situaciones con Administración de Infraestructura



Situaciones con Administración Otros servicios (incluidos todos)



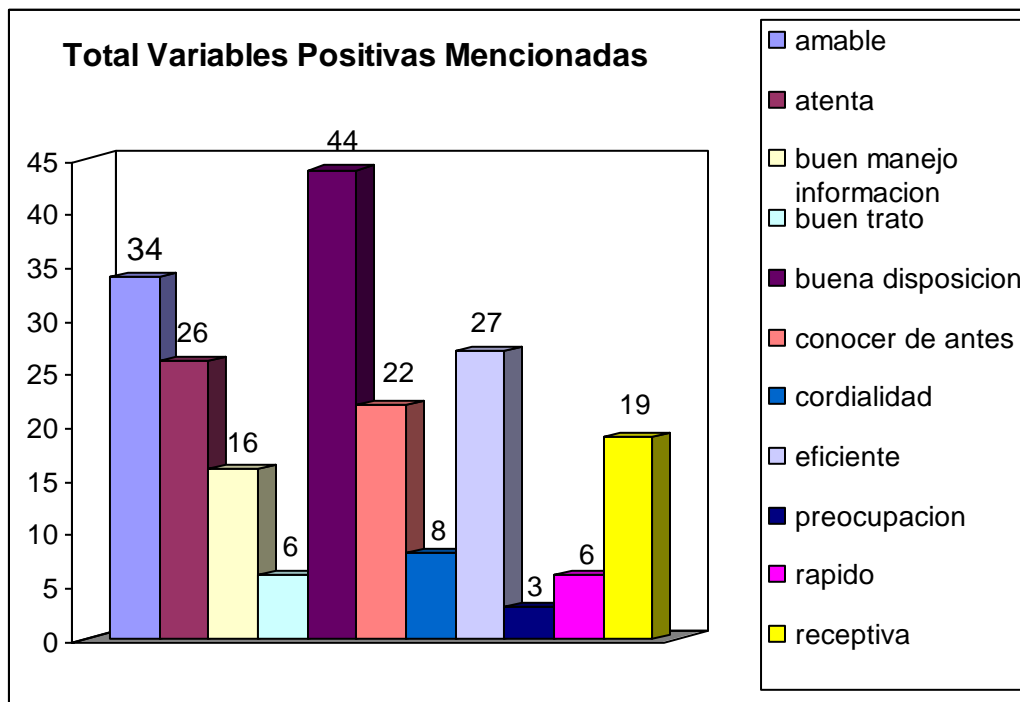
3.4. Variables Encontradas

Las variables encontradas se refieren a actitudes y comportamientos de los funcionarios mencionados por los alumnos que afectaron directamente el resultado de su nivel de satisfacción. El total de variables mencionadas es de 442, con 211 menciones positivas y 231 negativas. El número de menciones corresponde a que por cada situación, ya sea con resultado satisfactorio o insatisfactorio, se mencionaba más de una variable, en algunas ocasiones hasta se mencionaban variables positivas en situaciones insatisfactorias y viceversa.

Por la cantidad de variables mencionadas, se hizo una catalogación de ellos en positivos y negativos, por la naturaleza de los mismos.

3.4.1. Variables Positivas

Para los factores positivos tenemos:



*

* Amable ≠ atenta ≠ cordial: los estudiantes dejan explícita la diferencia entre estas 3 variables.

A continuación se hará una breve reseña de cada variable para poder entender el por qué de la mención.

Amable: hace referencia a un tipo de atención con más afecto, hace sentir al alumno querido.

Atenta: esta variable implica una atención más servicial, trata al alumno con respeto.

Buen manejo información: es cuando el empleado tiene un buen manejo de información y sabe comunicar sus conocimientos.

Buen trato: es una combinación de variables que hace que el alumno se sienta conforme con la atención.

Buena disposición: el alumno al llevar requerimientos donde un empleado, este lo recibe de buena manera y pone atención a sus demandas.

Conocer de antes: a diferencia de otros servicios en donde uno no logra conocer más allá a las personas que nos atienden, en la universidad si ocurre que se logra establecer relaciones más personales. Esta variable incide positivamente ya que al establecer una relación más profunda, logran que los empleados realicen actividades especiales con ellos que no harían con estudiantes que no conocen.

Cordialidad: este se refiere a que la persona que atiende hace sentir bien al alumno, lo hace sentir cómodo.

Eficiente: el empleado desempeña una labor sin problemas, no pone trabas y hace bien su trabajo.

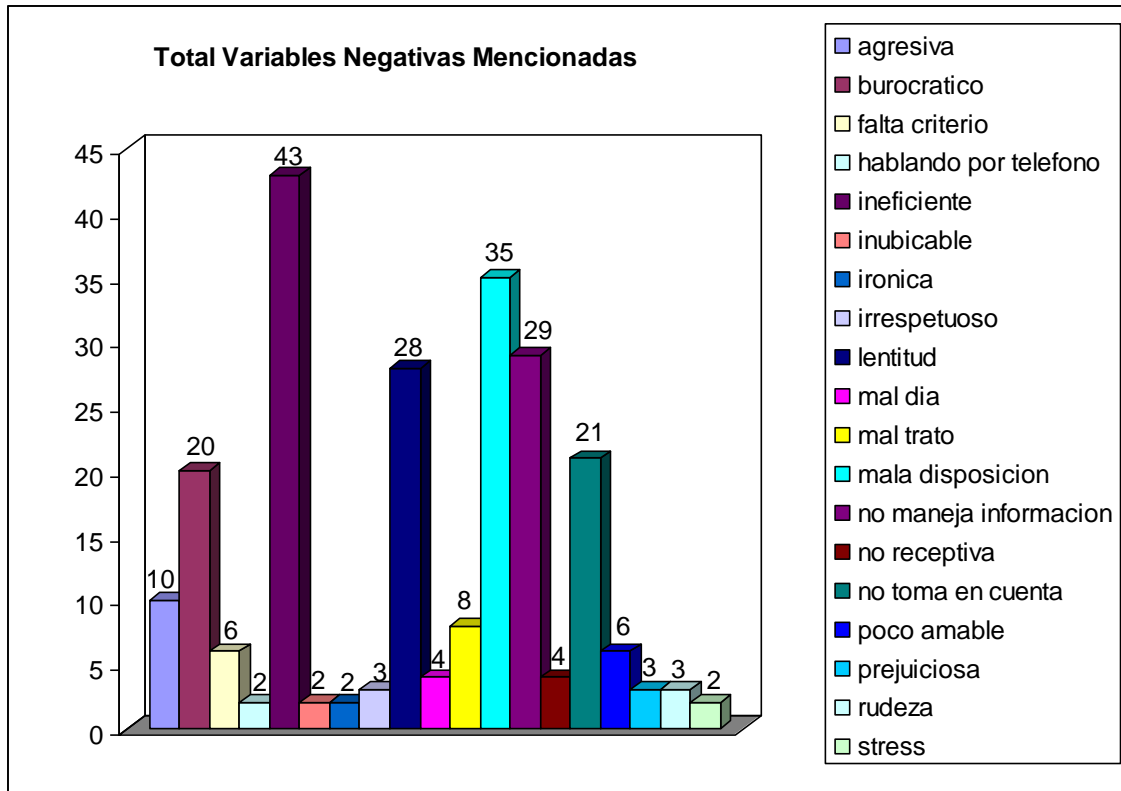
Preocupación: el funcionario se preocupa del estudiante y de su situación.

Rápido: hace referencia a que el empleado actúa con rapidez.

Receptiva: la persona escucha de buena manera y con buenas intenciones para poder solucionarle el problema.

3.4.2. Variables Negativas

Para los factores negativos tenemos:



A continuación se explicara brevemente cada variable negativa que tienen por referencia al empleado.

Agresiva: la persona es agresiva en el trato, levanta la voz y agrede verbalmente.

Burocrático: es cuando el funcionario dificulta los procesos, no se refiere a la burocracia de sistemas, sino más bien a que dificulta la situación y pone problemas.

Falta criterio: es cuando no se ocupa un criterio estándar para resolver problemas.

Hablando por teléfono: se habla por teléfono y viendo al alumno, no corta y hace esperar.

Ineficiente: reúne otras variables negativas, pero se refiere a cuando la persona es lenta y no hace bien el trabajo.

Inubicable: no se le puede encontrar a la persona

Irónica: se hacen comentarios irónicos y se molesta al estudiante.

Irrespetuoso: le falta el respeto al estudiante, emite comentarios molestos.

Lentitud: se demora demasiado en circunstancias en que podría hacerlo más rápido.

Mal día: se le nota que anda de mal humor y es brusco en el trato.

Mal trato: generalización del servicio en cuanto hace que la persona se sienta mal y agredida.

Mala disposición: es la persona que ve cada petición como una molestia y realiza el trabajo de mala gana.

No maneja información: la persona no sabe lo que se le pregunta siendo que debería.

No receptiva: se rehúsa a escuchar, no tiene la disposición de resolver los problemas.

No toma en cuenta: evita al estudiante y no muestra ninguna intención de atender.

Poco amable: ocurre cuando la persona es demasiado sistemática y no trata de atender bien, sólo muestra interés en terminar luego el problema.

Prejuiciosa: la persona ya tiene una idea preconcebida del estudiante, hace comentarios negativos sin haber precedentes con esa persona.

Rudeza: es brusca en el trato, eso sí, sin pasar a la agresividad.

Stress: se nota claramente que la persona está agobiada y no muestra interés en solucionar el problema.

3.5. Factores Encontrados

Al ver la similitud entre algunas variables y fijarse en su naturaleza, a lo que apunta, se encontró que algunas de estas variables se pueden agrupar, formando factores.

Por el tipo de variables que contiene cada factor, se separó también por positivos y negativos. Cada factor contiene sólo variables positivas o negativas.

A continuación el listado de variables agrupados en los factores:

3.5.1. Factores Positivos

Positivos	Variable	número	%
1	amable	34	16,1
2	atenta	26	12,3
3	buen manejo información	16	7,6
4	buen trato	6	2,8
5	buena disposición	44	20,9
6	conocer de antes	22	10,4
7	cordialidad	8	3,8
8	eficiente	27	12,8
9	preocupación	3	1,4
10	rápido	6	2,8
11	receptiva	19	9,0
	sub-total	211	100,0

Acá se encuentran los factores, los colores corresponden a la agrupación que se hizo y el factor resultante.

Número	%	Factor
74	35,1	Simpatía
49	23,2	Buen desempeño
66	31,3	Empatía
22	10,4	Conocer de antes
211	100	*

* en anexo 6 se muestra la participación de cada factor en el total de factores positivos

Definición para cada factor asociado a las variables positivas

Simpatía: Corresponde a la agrupación de todas aquellas variables relacionadas con un trato hacia la persona que apuntan a que esta se sienta cómoda. Corresponde además a un cierto nivel de “simpatía”, en el que el empleado se muestra más cercano y es grato. Por eso es que las variables incluidas son Amable, Atenta, Cordial y Buen Trato que apuntan a ese objetivo.

Buen Desempeño: se refiere a desempeñar una buena labor, afecta en que es una labor que sobresale de lo normal, incluye los valores Eficiente, Buen manejo de información y Rapidez.

Empatía: es cuando se siente que el empleado trata de ponerse en la situación del estudiante brindándole una mayor comprensión y atención. Por eso incluye los valores Buena disposición, Preocupación y Receptividad.

Conocer de antes: esta variable es un factor por sí mismo, ya que conocer a la persona de antes, hace que los factores descritos no influyan de manera directa, ya que se ven distorsionados por la relación existente entre el funcionario y el alumno.

3.5.2. Factores Negativos

Negativos	Variable	número	%
1	agresiva	10	4,3
2	burocrático	20	8,7
3	falta criterio	6	2,6
4	hablando por teléfono	2	0,9
5	ineficiente	43	18,6
6	inubicable	2	0,9
7	irónica	2	0,9
8	irrespetuoso	3	1,3
9	lentitud	28	12,1
10	mal día	4	1,7
11	mal trato	8	3,5
12	mala disposición	35	15,2
13	no maneja información	29	12,6
14	no receptiva	4	1,7
15	no toma en cuenta	21	9,1
16	poco amable	6	2,6
17	prejuiciosa	3	1,3
18	rudeza	3	1,3
19	stress	2	0,9
	sub-total	231	100,0

Acá se encuentran los factores, los colores corresponden a la agrupación que se hizo y el factor resultante.

Número	%	Factor
120	53,8	mal desempeño
21	9,4	mal trato
51	22,9	poco empático
25	11,2	despreocupado
6	2,7	stress
223	100	*

* en anexo 7 se muestra se muestra la participación de cada factor en el total negativos

Definición para cada factor asociado a las variables negativas

Mal desempeño: reúne todas las variables asociadas a la labor realizada, cosas que según su trabajo deberían hacer o saber. Las variables incluidas son Ineficiencia, No Manejo de información, Burocracia y Lentitud.

Mal trato: incluye las variables en las que el estudiante es agredido y se es brusco con el, resaltan actitudes que no deberían mostrar personas que atienden gente, ya que las atienden y son la cara de la empresa, en este caso la universidad. Las variables de este factor son la Agresividad, la Rudeza, la Ironía, el Mal trato, ser Irrespetuoso y el Prejuicio.

Poco empático: actitudes en las que el alumno siente que es pasado a llevar, que la persona que lo esta atendiendo es incapaz de ponerse en su lugar y que no se preocupa en lo absoluto por su problema. Las variables representadas por este factor son la Falta de Criterio, Mala Disposición, No Receptiva y Poco Amable.

Despreocupado: este factor muestra simplemente que al alumno no se le presta atención, en condiciones que debería por tener un cargo de servicio, este factor causa molestia al estudiante por no ser atendido en forma oportuna.

Stress: este factor causa molestia por el traspaso de negatividad del funcionario por problemas que no son propios del servicio mismo, probablemente problemas personales, ajenos al trabajo. El alumno siente que es una circunstancia especial, pero la situación es incomoda y desagradable.

3.6. Factores que Determinan la Satisfacción de los Encuentros por Área de Servicio.

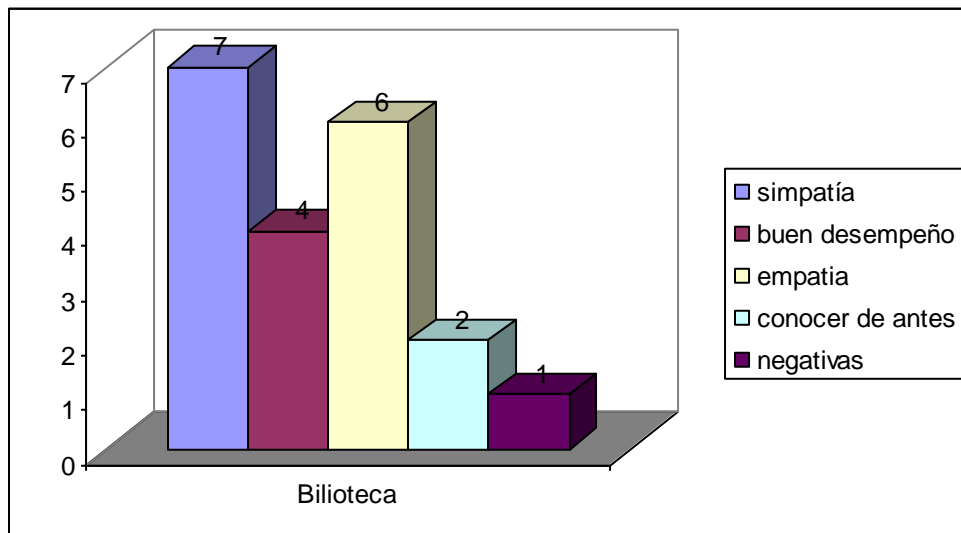
3.6.1. Factores que Determinan Encuentros Satisfactorios

Como objetivo principal, acá se especifica cuales son los factores que determinan para el alumno las situaciones satisfactorias por cada área de servicio de la universidad, también se mencionan las variables negativas presentes en cada caso.

Las variables negativas presentes hacen referencia a que dentro de la situación satisfactoria, hubo variables negativas que se mencionaron, pero que no influyeron en el resultado final del encuentro. Un ejemplo de esto es que se haya mencionado lo lento que fue el funcionario, pero aún así, pesaron más las variables positivas que determinaron el encuentro satisfactoriamente.

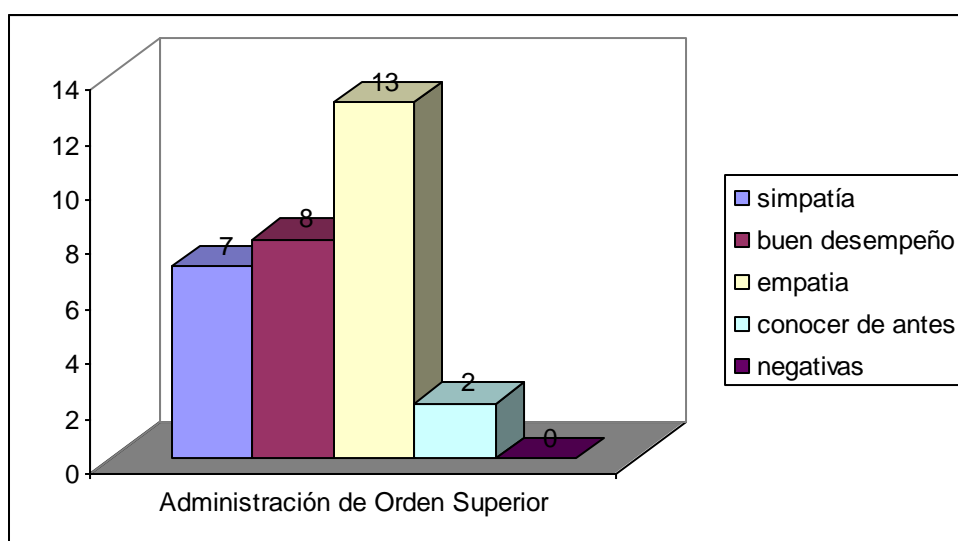
Biblioteca

Como vemos en el gráfico, el factor más importante desde el punto de vista para el alumno, es la simpatía de los bibliotecarios, seguido por la empatía. Esto nos muestra como influye un buen trato en la satisfacción final de los estudiantes y que la comprensión y escuchar a los alumnos, ponerse en su lugar, también determina en forma importante los encuentros entre ellos.



Administración de Orden Superior

Como observamos en el gráfico, la empatía es el factor más importante cuando se enfrenta el alumno a un cargo de alto nivel. Lo que más le preocupa a los estudiantes es que en los cargos de mayor nivel sepan ponerse en la situación del alumno para que entienda su problema y pueda solucionarlo. El buen desempeño es el segundo factor con más menciones haciendo referencia a que sea solícito en su función y solucione los problemas que les corresponden.

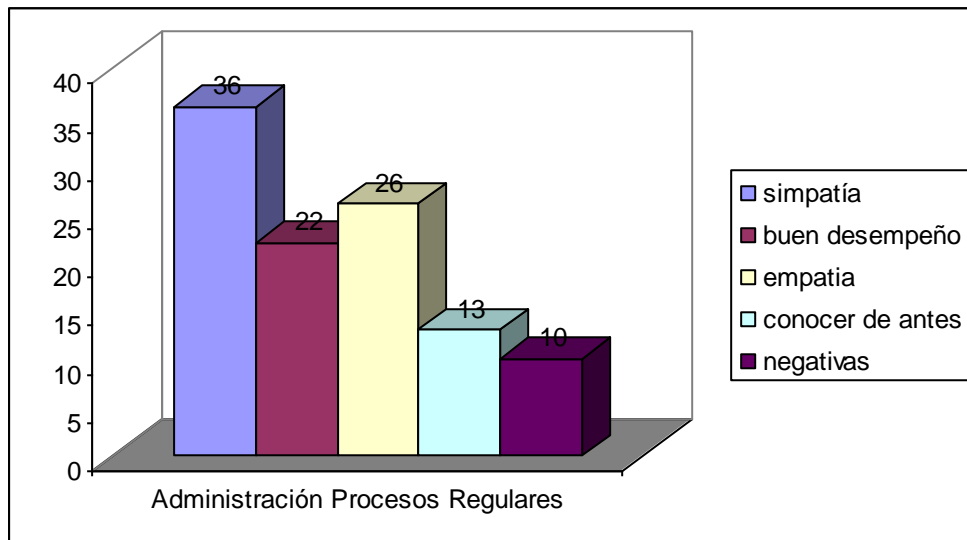


Administración Procesos Regulares

En esta área vemos que se repite el mismo esquema que con los bibliotecarios, en donde la simpatía y la empatía son las más importantes a la hora de determinar la satisfacción del estudiante, seguidas de cerca con un buen desempeño y en donde el factor conocer de antes toma mas presencia.

El factor conocer de antes es menor en número, pero es considerable ya que en esta área están mencionados 13 veces del total de 22 menciones de ese factor. Este es un

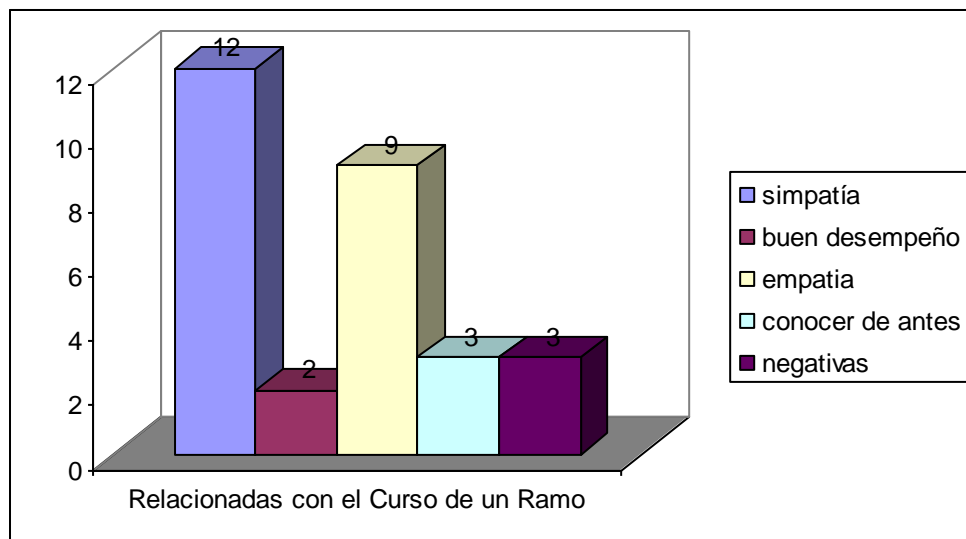
dato no menor, ya que ésta área es además la más mencionada de todas y en donde vemos a los estudiantes realizar mayores actividades del total de encuentros con la universidad. Una posibilidad es que estas relaciones no sean producto del azar, sino más bien, inducidas por los estudiantes para obtener ventajas, pero esa afirmación, tendrá que ser analizada con mas detalles por lo que solo tendrá efecto como reflexión para iniciar alguna investigación sobre el tema.



Relacionadas con el Curso de un Ramo

En esta área, seguimos con la presencia del factor simpatía y empatía en los primeros lugares, claves para determinar las situaciones satisfactorias en estos encuentros. Cabe mencionar que el primer lugar de las secretarías de profesores fueron negativas, esto ocurre por los pocos casos satisfactorios que hay y porque los mencionados fueron burocrático y lentitud, que no pesaron a la hora de determinar el nivel de satisfacción.

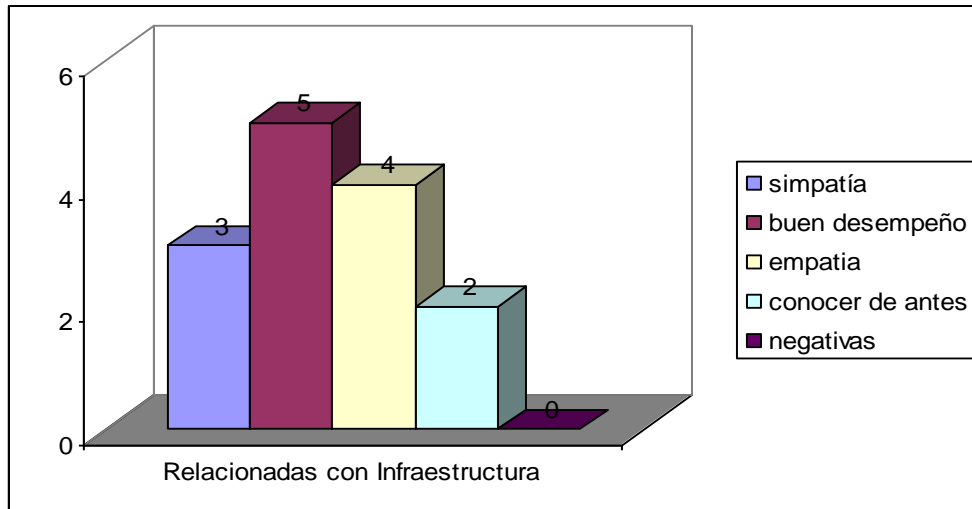
El factor empatía es crucial en los profesores, desde el punto de vista de los alumnos, ya que los estudiantes mencionaron que requieren que los profesores sean receptivos y tengan buena disposición para resolver sus dudas y ayudar con las materias que se cursan en un ramo.



Relacionadas con infraestructura

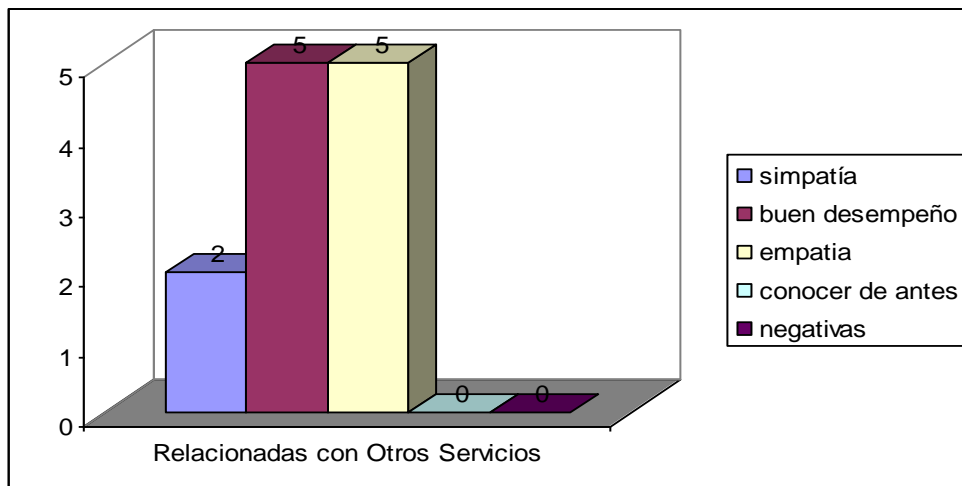
Para el caso de la infraestructura, se destaca el buen desempeño, esto porque los estudiantes quedan mas satisfechos cuando se respetan los horarios, la coordinación y el mantenimiento. La empatía fue el segundo factor más importante, ya que según las explicaciones hechas por los alumnos, es imprescindible que estos funcionarios sean receptivos porque existen muchas ocasiones en las que los alumnos no cumplen sus obligaciones pero tienen serias justificaciones por lo que sienten deberían ser

escuchados, por ejemplo en un atraso a la hora pedida de salas, retraso en la devolución de materiales, la falta del carné para entrar a salas, etc.



Relacionadas con Otros Servicios

Este grupo se destaca el buen desempeño y la empatía. Para gente que se refirió a todos los servicios en forma general, destacaron que el buen desempeño y la capacidad de entender los problemas son los factores que mas influyen en la satisfacción.



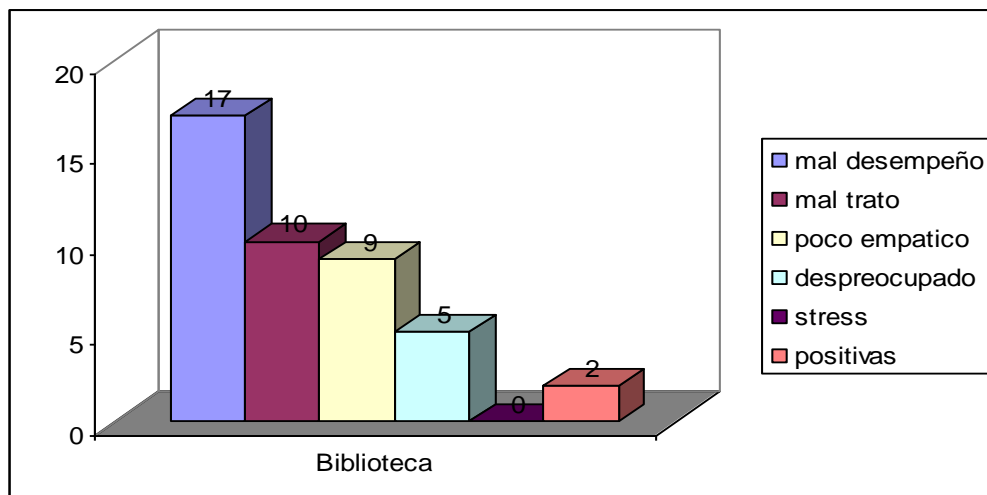
3.6.2. Factores que Determinan Encuentros Insatisfactorios

Como motivo principal de la hipótesis, acá se especifica cuales son los factores que determinan para el alumno las situaciones insatisfactorias por cada área de servicio de la universidad, también se mencionan las variables positivas presentes en cada caso, las que al igual que las variables negativas en situaciones satisfactorias no tienen el peso para transformar los encuentros debido al resultado final insatisfactorio. Por ejemplo casos en donde se menciona el buen trato que se tuvo, pero que las variables lentitud e ineficiencia lograron determinar el encuentro.

Biblioteca

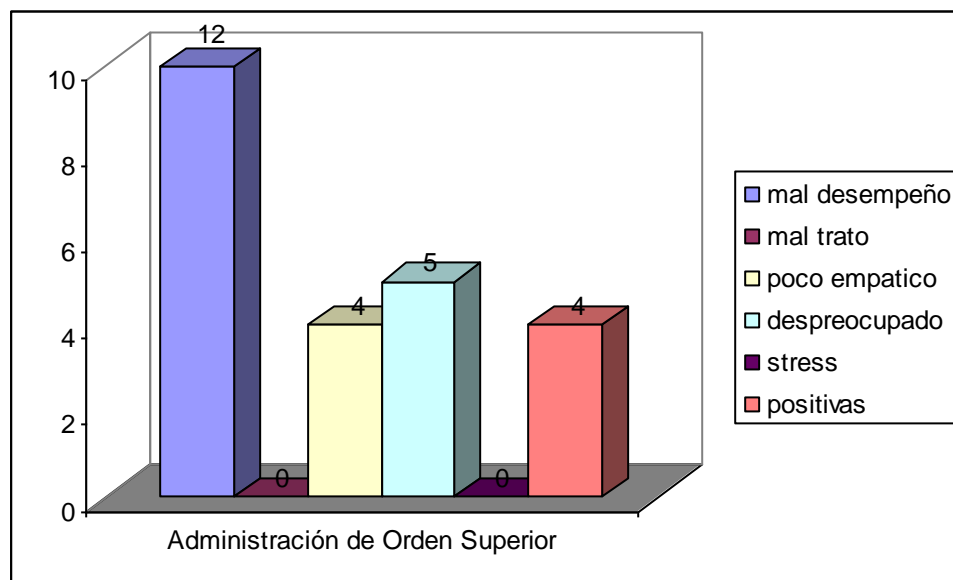
En las situaciones insatisfactorias se destaca el mal desempeño, el mal trato y la poca empatía en ésta área, muchas veces estresados en horarios pick que los incita a poner más agresivos y contestatarios. El mal desempeño destaca por sobre el resto porque los estudiantes mencionaron que en situaciones en donde piden libros el tiempo es algo muy valioso, raíz por la cual demoras en la búsqueda de libros o confusiones de parte de los funcionarios de la biblioteca son poco tolerados.

El segundo lugar es para el mal trato, en donde se mencionaron casos donde se trato de manera brusca al preguntar información o irrespetuosidad con mujeres por excederse de confianza.



Administración de Orden Superior

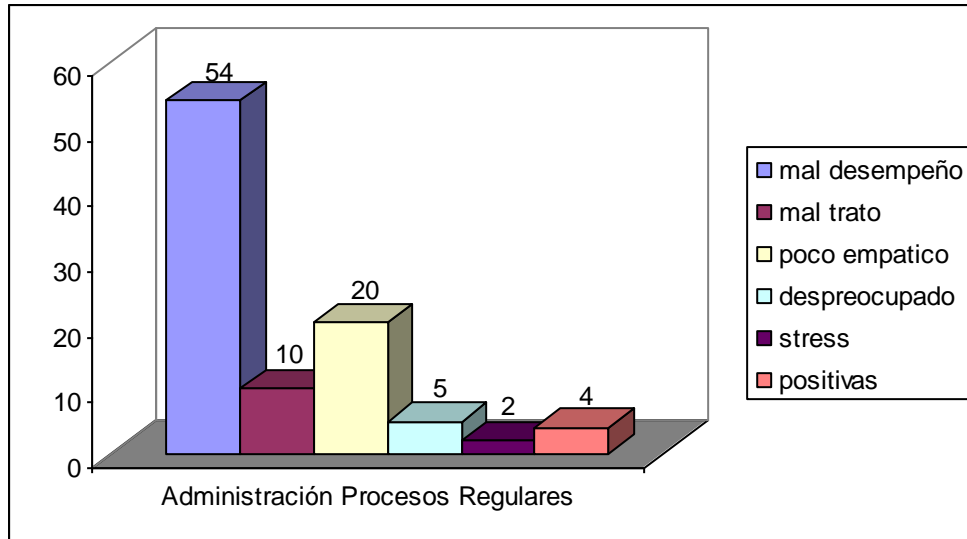
Acá lo más importante fue el mal desempeño, principalmente por las expectativas de los estudiantes. Esto se explica que los estudiantes esperan la mejor atención y la respuesta positiva a sus problemas en frente a las mayores autoridades de la universidad, pero al no solucionar sus problemas y por prestarles poca atención, terminan insatisfechos con el encuentro. (Mas detalle en la tabla de tabulación de situaciones insatisfactorias, anexo 8)



Administración Procesos Regulares

La administración de procesos regulares es un proceso crítico para los estudiantes, puesto a que tienen que realizar una gran cantidad de trámites en esa área. Lo que más causa insatisfacción es el mal desempeño, ya que no consiguen resolver los problemas

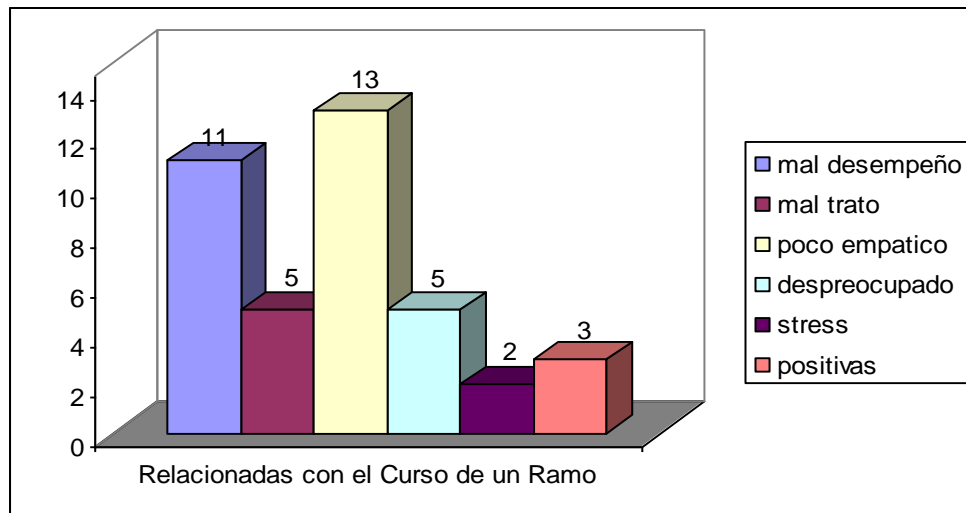
(muchas veces problemas ocasionados por fallas en los sistemas computacionales de toma de ramos para los cuales las secretarías de estudio son el soporte), seguido por la poca intención de entender los problemas de los alumnos. (Más detalles en anexo 8)



Relacionadas con el Curso de un Ramo

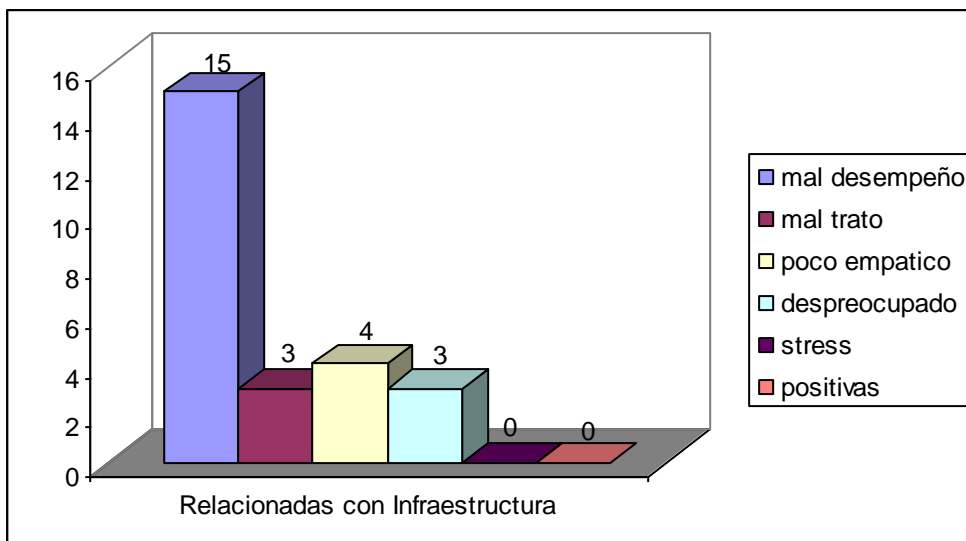
En la misma área encontramos diferencias de factores, esto es porque los alumnos se sienten insatisfechos cuando el profesor es poco empático con ellos, no los escucha ni trata de resolver sus preguntas, gestiones críticas de un profesor. En cambio para las secretarías hay una diferencia, que es su gestión, ya que a los alumnos les importa

poder llegar a hablar con el profesor y ellas al fallar en esa situación causa la insatisfacción de los alumnos.



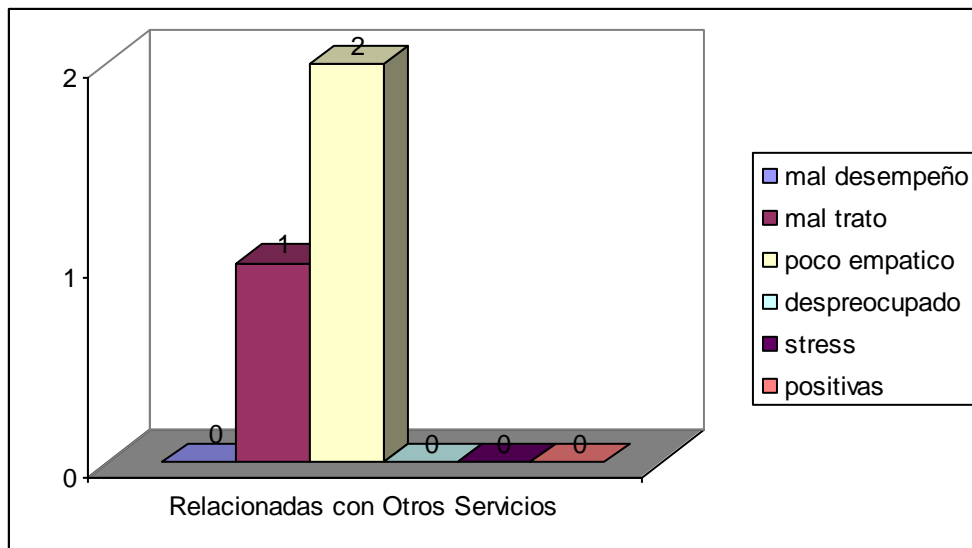
Relacionadas con infraestructura

Como vimos en las situaciones satisfactorias, el desempeño es crucial, lo que en este caso también ocurre ya que es la principal causa de insatisfacción, esto es porque no se realiza una buena labor con el respeto de horarios y mantención de la infraestructura, procesos críticos en esta área.



Relacionadas con Otros Servicios

En situaciones insatisfactorias solo hay una mención en esta área, finanzas. En este caso se primordio lo poco empático que fue la persona al tratar su problema de crédito, además hizo malos comentarios. Por tener solo un caso en esta área, podría no ser muy representativa y requiere de mayor investigación*.



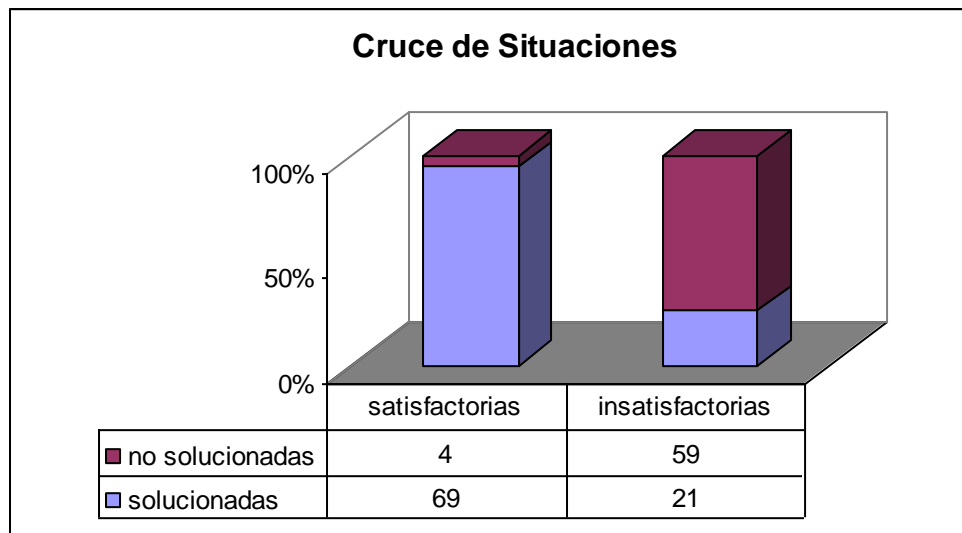
* se deja planteado el tema para futuras investigaciones en casos con menos datos.

3.7. Cruce de Situaciones

Como es el caso de uno de los objetivos en donde se plantea si existe alguna relación entre la solución de los problemas y el resultado del encuentro, no existe evidencia satisfactoria que compruebe esta relación, aunque si se podría inferir algunos planteamientos.

Como podemos ver en el grafico, la gran mayoría (95%) de las situaciones con resultado satisfactorio tuvo solución al problema planteado, lo que podría sugerir que existe una alta probabilidad de que si arreglan el problema, el encuentro tendrá como resultado satisfactorio y viceversa, si durante el encuentro están presentes los factores que determinan situaciones satisfactorias, es altamente probable que encuentre solución al problema.

Por el otro lado, al ser tan alto el porcentaje de situaciones solucionadas con resultado insatisfactorio (26%) lo único que podríamos inferir es que en determinadas situaciones el peso de los factores que determinan situaciones insatisfactorias es mayor al peso de la satisfacción producida por resolver el problema.



CAPITULO IV

ANALISIS Y COMPARACION CON OTRAS INVESTIGACIONES

4. ANÁLISIS Y COMPARACIÓN CON OTRAS INVESTIGACIONES

4.1. Presentación “El encuentro de Servicio” *diagnosticando situaciones favorables y desfavorables*¹⁰ y su comparación con la investigación

4.1.1. Abstracto

En esta investigación hecha a clientes de 3 industrias de servicio, aerolíneas, hoteles y restaurantes, se trata de obtener cuales son los factores que determinan los encuentros de servicio, en el cual también se usa la técnica de incidentes críticos para descubrir cuales son estos factores.

A través de un sistema de clasificación en donde las situaciones se ordenan por el tipo de incidente que originó el encuentro, se llega a la conclusión de 3 grupos críticos en donde las actitudes y comportamientos de los empleados determinan el resultado de los encuentros en satisfactorios e insatisfactorios (en anexo 9 se muestra el proceso de agrupación de incidentes).

4.1.2. Resultados de la investigación

Los resultados dieron origen a 3 grupos por el origen de los problemas:

Origen problemas

1. respuesta del empleado frente a fallas del sistema
 - A. errores del sistema
 - B. servicio no disponible
 - C. servicio irracionalmente lento
 - D. respuesta frente servicios básicos

¹⁰ MARY JO BITNER, BERNARD H. BOOMS, Y MARY STANFIELD TETREAUULT “The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents”, Journal of Marketing, Vol 54 1990, pp 71-84. (2)

2. respuesta del empleado frente a peticiones especiales
 - A. estudiantes con necesidades especiales
 - B. preferencias del estudiante
 - C. errores reconocidos del estudiante
 - D. respuesta frente a otras potencialmente perturbadoras

3. acciones espontáneas y no solicitadas del empleado
 - A. atención que se presta al estudiante
 - B. conducta verdaderamente extraordinaria
 - C. conductas del empleado en el marco de actitudes o normas culturales
 - D. evaluación *gestalt* (todo bien, todo mal)
 - E. desempeño frente a circunstancias adversas

El resultado de esta investigación se encuentra en el anexo 10, tabla en la que se muestran las situaciones satisfactorias e insatisfactorias para cada grupo, pero modificando el contenido de los grupos para adaptarlos a la universidad.

4.1.3. Comparación con la Investigación Actual

Las diferencias principales con esa investigación, es que no se especifican las áreas de servicio por industria, solo les llaman de empleados, catalogando de la misma forma tanto al piloto del avión, como a la azafata o a la vendedora de tickets.

Para esta investigación, se parte de la base en que los servicios que ofrece la universidad difieren unos de otros por lo que se requería mayor investigación por cada área. Pero en términos generales, el método ocupado sirve como primera base para identificar en donde se encuentran las principales debilidades y fortalezas del sistema de atención, y deja además, las pautas en las cuales centrarse para desarrollar en forma más detenida los factores involucrados en los encuentros de servicio.

Para la realización de esta investigación, se usó esa forma, en la cual primero a través de ese sistema se catalogó de la misma forma a los incidentes teniendo como referencia a la tabla mostrada en el anexo 11.

4.2. Presentación “Encuentros Críticos de servicio: *el punto de vista de los empleados*”¹¹ y su comparación con la investigación

4.2.1. Abstracto

Esta investigación usa los mismos métodos y técnicas que la investigación, pero esta enfocada en lo que piensan esta vez los empleados y si existe alguna diferencia con la investigación anterior. Además se trata la teoría del papel y del libreto, y la teoría de la atribución.

El resultado de esta investigación dio como resultado otro factor que determina los encuentros de servicio, que es el de los clientes problemáticos. En la investigación anterior este grupo no estaba por motivos obvios (ningún cliente se considera a si mismo como cliente problema), pero si es crucial para definir todas las aristas en relación a los factores críticos que determinan los encuentros de servicio.

4.2.2. Resultados de la investigación

Los resultados dieron origen a 3 grupos por el origen de los problemas:

Origen problemas

1. respuesta del empleado frente a fallas del sistema
 - A. errores del sistema
 - B. servicio no disponible
 - C. servicio irracionalmente lento
 - D. respuesta frente servicios básicos

¹¹ MARY JO BITNER, BERNARD H. BOOMS Y LOIS A. MOHR, “Encuentros Críticos de Servicio: el punto de vista de los empleados”, Journal of marketing Vol 58, 1994, pp 95-106.

2. respuesta del empleado frente a peticiones especiales
 - A. estudiantes con necesidades especiales
 - B. preferencias del estudiante
 - C. errores reconocidos del estudiante
 - D. respuesta frente a otras potencialmente perturbadoras

3. acciones espontáneas y no solicitadas del empleado
 - A. atención que se presta al estudiante
 - B. conducta verdaderamente extraordinaria
 - C. conductas del empleado en el marco de actitudes o normas culturales
 - D. evaluación *gestalt* (todo bien, todo mal)
 - E. desempeño frente a circunstancias adversas

4. Conducta problemática del cliente
 - A. Ebriedad
 - B. Abuso verbal y físico
 - C. Quebrantar políticas o leyes de la compañía
 - D. Cliente que no coopera

Grupo Nuevo

En el grupo nuevo se catalogó las conductas de los clientes problemáticos, grupo que antes no estaba considerado. Bajo el punto de vista de los empleados además cambian los factores que determinan los encuentros (para más detalles revisar anexo 12 con los resultados de esta investigación y anexo 13 el original).

4.2.3. Comparación con la Investigación Actual

Al igual que las consideraciones en la investigación anterior desde el punto de vista del cliente sobre los empleados y el método, esta investigación aporta revisar el método para preguntarnos si existen factores adicionales que puedan considerarse, además de aportar con las teorías que serán tratadas mas adelante.

Con respecto al análisis de investigar la inclusión de nuevos factores, se llego a la conclusión de que bajo las mismas circunstancias, se podría catalogar una serie de situaciones anteriormente agrupadas, en otro grupo especial, como es el caso del nivel de conocimiento entre funcionario y estudiante.

El grupo nuevo de “conocer de antes”, plantea una situación que es muy raro ver en los servicios estudiados en las investigaciones anteriores, pero no significa una situación anómala dentro de los servicios universitarios, ya que el continuo contacto entre estudiante y funcionarios permite que puedan ocurrir estas situaciones.

4.2.3.1. Teorías del papel y del libreto¹²

Esta teoría plantea en que los resultados de los encuentros de servicio serian mas uniformes si las expectativas sobre el otro son similares. El libreto esta bien definido como es el caso de los cargos de los funcionarios y la situación de estudiante en esta investigación. El problema recae en que los papeles, los roles que juega cada uno tienen distintas interpretaciones ya que son las posiciones socialmente definidas y en las expectativas del papel que son estándares de conducta designados para este.

De acuerdo a la investigación, en muchas situaciones vemos que existen diferencias entre las expectativas de los papeles, como es el caso de que muchos estudiantes, la gran mayoría que acude al decano y a los directores, es porque la expectativa del papel sobre las secretarias de estudio son tales que al encontrar que ellas no pueden

¹² MOHR LOIS A. Y MARY JO BITNER “Mutual Understanding Between Customers and Employees in Service Encounters” , Advances in Consumer Research, Association for Costumer Research, Provo, Vol 18, 1991, pp 611-617 .

solucionar sus problemas, al momento de buscar soluciones para sus problemas acuden directamente donde el director o decano para aquello.

Esta situación no ocurre mucho en las investigaciones anteriores debido al número de interacciones con las mismas áreas de servicio que tienen los clientes, no así en las universidades.

4.2.3.2. Teoría de la atribución¹³

Se refiere a las diferencias entre los puntos de vistas sobre la causa fundamentales de los acontecimientos, es decir, cuando difieren sus atribuciones (en el sentido de apropiación de los factores concluyentes al resultado de la situación en el caso de las satisfactorias o a la negación en el caso de las insatisfactorias).

En la investigación, se tratan más los factores actitudinales de los empleados como forma principal, pero si nos fijamos en la modificación de la tabla en los anexos 10 y 12, podemos ver los casos en donde los estudiantes asumen sus errores, así como para los otros casos, según el estudio, el resto se considera como falla del otro cuando hay situaciones insatisfactorias y una mezcla de ambas culpas para los otros casos.

¹³ FISKE SUSAN T. Y SHELLEY E. TAYLOR, Social Cognition, Lectura, Random House, 1984.

CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

“La importancia de una educación más alta y del papel que desempeña en una sociedad moderna ha aumentado substancialmente en la última década. Ahora hay un reconocimiento cada vez mas grande que un mayor nivel de la educación universitaria internacional, disponible para la mayoría de la población, juega un rol vital en el desarrollo de la capacidad económica y social de un país”¹⁴

Después de la realización del estudio, podemos afirmar positivamente que existen factores que determinan los encuentros de servicio en las universidades, pero estos variarán en importancia dependiendo las áreas a las que se dirijan los estudiantes. Es por eso, que las universidades tienen que encontrar la forma de desarrollar estos factores en sus empleados para poder brindar un servicio integral.

Uno de los factores mas importantes es el de la simpatía, algo que pareciera tan simple, pero si nos analizamos a nosotros mismos, veríamos que mantener la frente en alto y ser agradable con todo el mundo no es tarea fácil. Existen trabajos sobre la importancia de una sonrisa¹⁵, por simple que sea, y en como afecta tanto a la vida de los empleados como de los consumidores.

Una de las repercusiones de la investigación, es que nos sirve para encontrar servicios críticos para la satisfacción de los estudiantes, tal es el caso de la insatisfacción en secretarías de estudios, que es provocada principalmente por el factor de mal desempeño, el cual se refiere a la lentitud, burocracia e ineficiencia. Esta variable, si la miramos con detención, apunta a procesos críticos en los cuales las universidades podrían mejorar substancialmente si ponen atención a la satisfacción de los alumnos en relación a las áreas de servicio y que factores las determinan.

Es cierto que en el último tiempo las universidades, si han tratado de mejorar los servicios, sobretodo con el desarrollo de sistemas computacionales y el aumento del uso de Internet, mejorando la calidad y aumentando los servicios a través de estos

¹⁴ JOHN DUNNE. Review of quality Assurance procedures in Irish Universities, Irish Government Publications, 2005, pp 3.

¹⁵ S. DOUGLAS PUGH, “Service With A Smile: Emotional Contagion In The Service Encounter” Academy of Management Journal - In Press, Conference on The Service Encounter, 2005.

medios. El problema recae en que a medida que estos sistemas aun no alcancen un buen funcionamiento o como es el caso actual en que comete muchos errores, las universidades seguirán dependiendo de la gente que respalda estos servicios y por ello la importancia de fijarse en que cosas pueden hacer para mejorarlas.

En la realización de este estudio, se pudo comprobar la poca conciencia de cliente en los estudiantes, ya que muchos no se consideraban a ellos mismos como demandantes de servicio, sino más bien que era prácticamente un favor el hecho de estudiar en la universidad, lo que dificultó el proceso de recolección de datos ya que muchos estaban acostumbrados a vivir la universidad de esa forma y no emitían mayores comentarios sobre la calidad de los servicios ni menos de su grado de satisfacción.

Los encuentros de servicio son cruciales puesto a que es el contacto directo entre los estudiantes y la universidad, representados a través de los funcionarios. Es por eso que debe aumentar la preocupación por mejorar estos encuentros, tratar de cambiar la relación aún más en situaciones satisfactorias para los alumnos ya que el nivel general de la satisfacción de los alumnos puede aumentar o caer dependiendo en como estos encuentros terminan y son recordados de esa manera en los alumnos. Esto es muy importante ya que puede repercutir de manera muy perjudicial en el caso de no poner atención, ya que si los mismos estudiantes hablan mal de su universidad, el prestigio, la fama y el reconocimiento de las universidades podría verse afectado negativamente, provocando un daño en la percepción tan grande, que costaría demasiado recuperarse.

Los estudios actuales hablan de la calidad del servicio en otros términos, casi nunca refiriéndose a la calidad de los encuentros de servicio, y es por eso esta investigación, tratar de establecer un precedente por el cual realizar más investigaciones aumentando la conciencia de servicio en las universidades y así generar preocupación por brindar un servicio realmente integral. Y se espera que así sea.

BIBLIOGRAFIA

1. FISKE SUSAN T. Y SHELLEY E. TAYLOR, Social Cognition, Lectura, Random House, 1984.
2. JOAN L. GEISE, JOSEPH A. COTE: "Defining Consumer Satisfaction", Academy of Marketing Science Review, Vol 2000 N°1, 2002. <http://amsreview.org/articles/giese01-2000.pdf>
3. JOHN DUNNE. Review of quality Assurance procedures in Irish Universities, Irish Government Publications, 2005, pp 3.
4. MARY JO BITNER, BERNARD H. BOOMS Y LOIS A. MOHR, "Encuentros Críticos de Servicio: el punto de vista de los empleados", Journal of marketing Vol 58, 1994, pp 95-106.
5. MARY JO BITNER, BERNARD H. BOOMS, Y MARY STANFIELD TETREAUULT "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents", Journal of Marketing, Vol 54 1990, pp 71-84.
6. MARY JO BITNER, BERNARD H. BOOMS, Y MARY STANFIELD TETREAUULT "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents", Journal of Marketing, Vol 54 1990, pp 71-84 (2)
7. NORMANN, R Y RAMIREZ, R "From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy", Harvard Business Review, July-august 1993, pp 65-77.
8. MOHR LOIS A. Y MARY JO BITNER "Mutual Understanding Between Customers and Employees in Service Encounters" , Advances in Consumer Research, Association for Costumer Research, Provo, Vol 18, 1991, pp 611-617
9. MALHOTRA, NARESH "En torno a la investigación exploratoria: investigación cualitativa", investigación de mercados, Prentice Hall, 1997, pp 76-85.
10. NYQUIST JODY D. AND BERNARD H. BOOMS "Identifying Communication Difficulties in the Service Encounter: A Critical Incident Approach" en "The Service Encounter" John A. Czeipel, Michael R. Solomon y Carol F. Surprenant, Lexington, 1985, pp 195-212.
11. SHIWA FU, JEN-YAO CHUNG, WALTER DIETRICH, VIBBY GOTTEMUKKALA, MITCHELL COHEN, AND SHYHKWEI CHEN "A Practical Approach to Web-Based Internet EDI", Watson Research Center, 19th International Conference on Distributes Computing Systems Workshop, 1999.

12. SHOSTACK, G. LYNN "Planning the Service Encounter" en "The Service Encounter" John A. Czeipel, Michael R. Solomon y Carol F. Surprenant, Lexington, 1985, pp 243-254.
13. SURPRENANT, CAROL F. Y MICHAEL R. SOLOMON "Predictability and Personalization in the Service Encounter", journal of Marketing, Vol 51, 1987, pp 73-80
14. S. DOUGLAS PUGH, "Service with A Smile: Emotional Contagion In The Service Encounter" Academy of Management Journal - In Press, Conference on The Service Encounter, 2005.
15. VALARIE A. ZEITHHAML, MARY JO BITNER, Introducción a los servicios, "Marketing de Servicios", Mc-Graw Hill ,2002

ANEXOS

Anexo 1

PREGUNTAS:

- 1) ¿Con quien hablaste?
- 2) ¿Cual fue el motivo que te llevo a hablar con esa persona?
- 3) ¿Qué paso?, describe la situación
- 4) ¿soluciono el problema?
- 5) ¿Cómo termino? satisfactoria o no

Las entrevistas eran grabadas y luego tabuladas escuchando las grabaciones.

Ejemplo de tabulación:

situación	problema	funcionario	factor1	factor 2
satisfactoria	toma ramos	secretaria est	manejo información	disponibilidad
insatisfactoria	toma ramos	secretaria est	no manejo información	no disponibilidad
insatisfactoria	pedir salas, libros	bibliotecaria	rudeza	poca amabilidad
insatisfactoria	pedir libros	bibliotecaria	agresividad	no manejo de información
insatisfactoria	toma ramos	decano	lentitud	disponibilidad
satisfactoria	pedir libros	bibliotecaria	preocupación	atento

Anexo 2

25 CARRERAS CON MAYOR CANTIDAD DE ESTUDIANTES						
	INSTITUCION	REGION INSTITUCION	COMUNA INSTITUCION	NOMBRE SEDE	CARRERA	MATRICULA TOTAL
1	PONTIFICIA U. CATÓLICA DE CHILE	13	Santiago	Santiago	Ingeniería Plan Común	2917
2	U. DE CHILE	13	Santiago	Santiago	Derecho	2275
3	U. DE CHILE	13	Santiago	Santiago	Ingeniería y Ciencias Plan Común	1925
4	U. DE CHILE	13	Santiago	Santiago	Medicina	1485
5	PONTIFICIA U. CATÓLICA DE CHILE	13	Santiago	Santiago	Ingeniería Comercial	1473
6	U. ADOLFO IBÁÑEZ	13	Santiago	Santiago	Ingeniería Comercial	1425
7	PONTIFICIA U. CATÓLICA DE CHILE	13	Santiago	Santiago	Derecho	1281
8	U. DE CHILE	13	Santiago	Santiago	Ingeniería Comercial	1253
9	PONTIFICIA U. CATÓLICA DE CHILE	13	Santiago	Santiago	Agronomía e Ingeniería Forestal	1201
10	U. ANDRÉS BELLO	13	Santiago	Santiago	Derecho	1182
11	U. MAYOR	13	Santiago	Santiago	Medicina Veterinaria	1121
12	PONTIFICIA U. CATÓLICA DE CHILE	13	Santiago	Santiago	Construcción Civil	1081
13	U. CENTRAL DE CHILE	13	Santiago	Santiago	Derecho	1036
14	U. DE CHILE	13	Santiago	Santiago	Ingeniería Agronómica	1007
15	U. DE CHILE	13	Santiago	Santiago	Arquitectura	1003

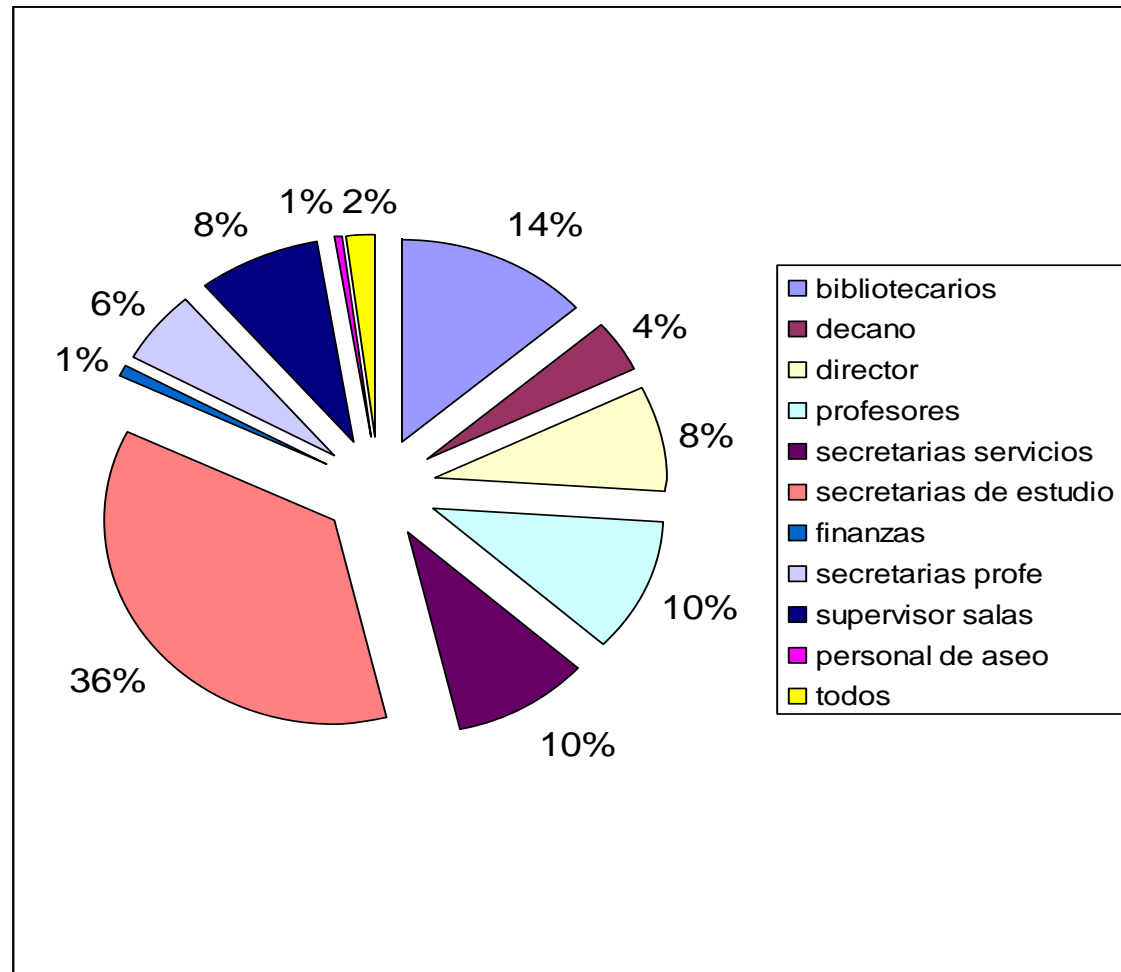
Fuente: MINEDUC

Anexo 3

	Nivel de Confianza				
	90%	95%	98%	99%	99,9%
Margen de Error (%)	-1,645	-1,960	-2,326	-2,576	-3,291
1,00%	6764	9604	13530	16587	27069
2,00%	1691	2401	3382	4147	6767
3,00%	752	1067	1503	1843	3008
4,00%	423	600	846	1037	1692
5,00%	271	384	541	663	1083
6,00%	188	267	376	461	752
7,00%	138	196	276	339	552
8,00%	106	150	211	259	423
9,00%	84	119	167	205	334
10,00%	68	96	135	166	271
15,00%	30	43	60	74	120
20,00%	17	24	34	41	68

Fuente: Investigación de mercados 2004

Anexo 4



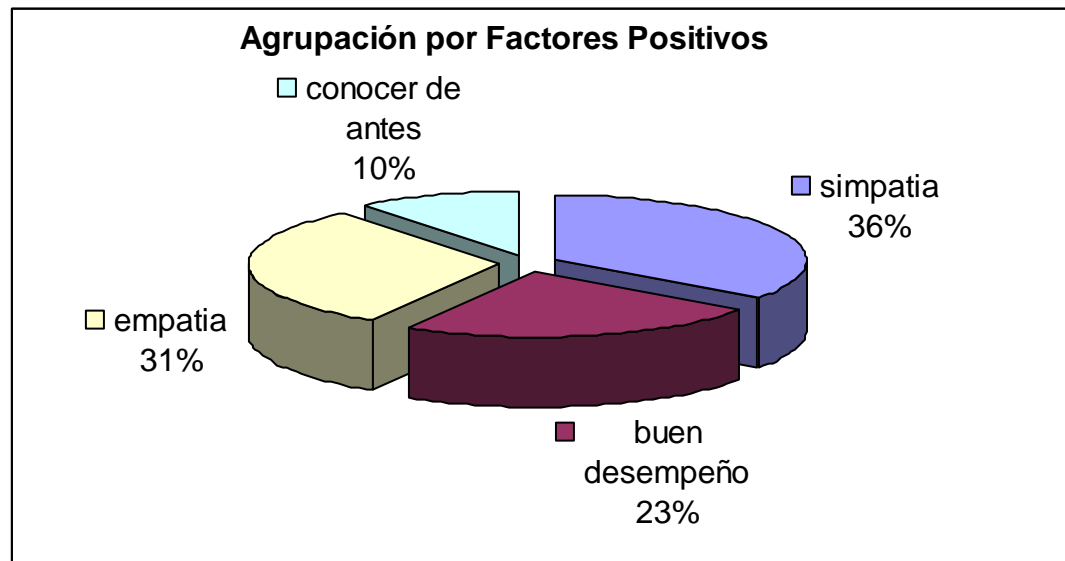
Anexo 5

Información: se refiera a pedir información

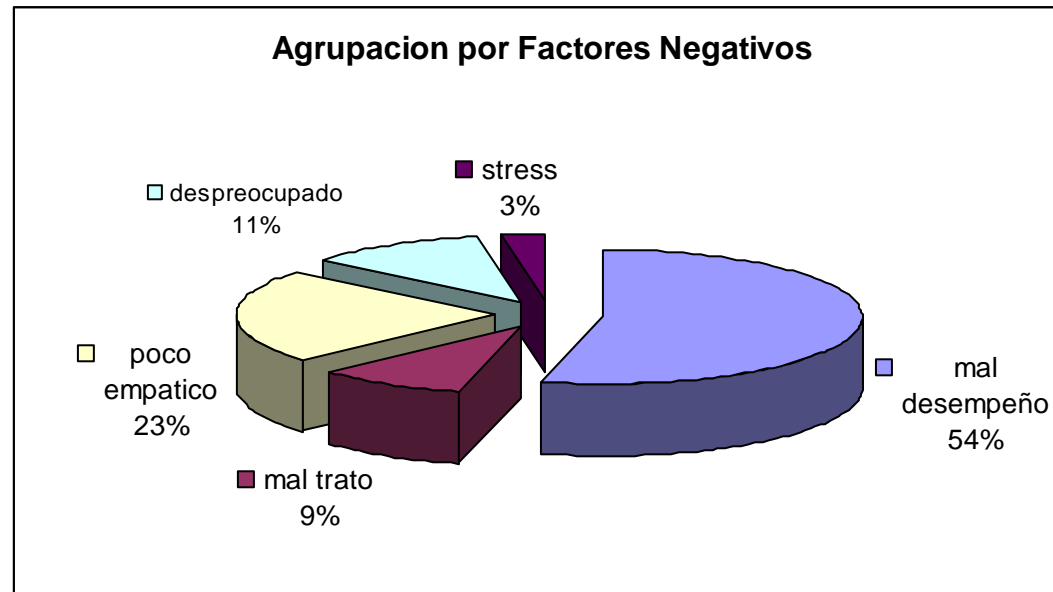
Hablar: se refiera a querer hablar con determinada persona, en las secretarías de profesor, es pedir una cita con el profesor

Perdida de objetos: es la reacción que toman los funcionarios frente a situación de pérdida de objetos por parte de los estudiantes.

Anexo 6



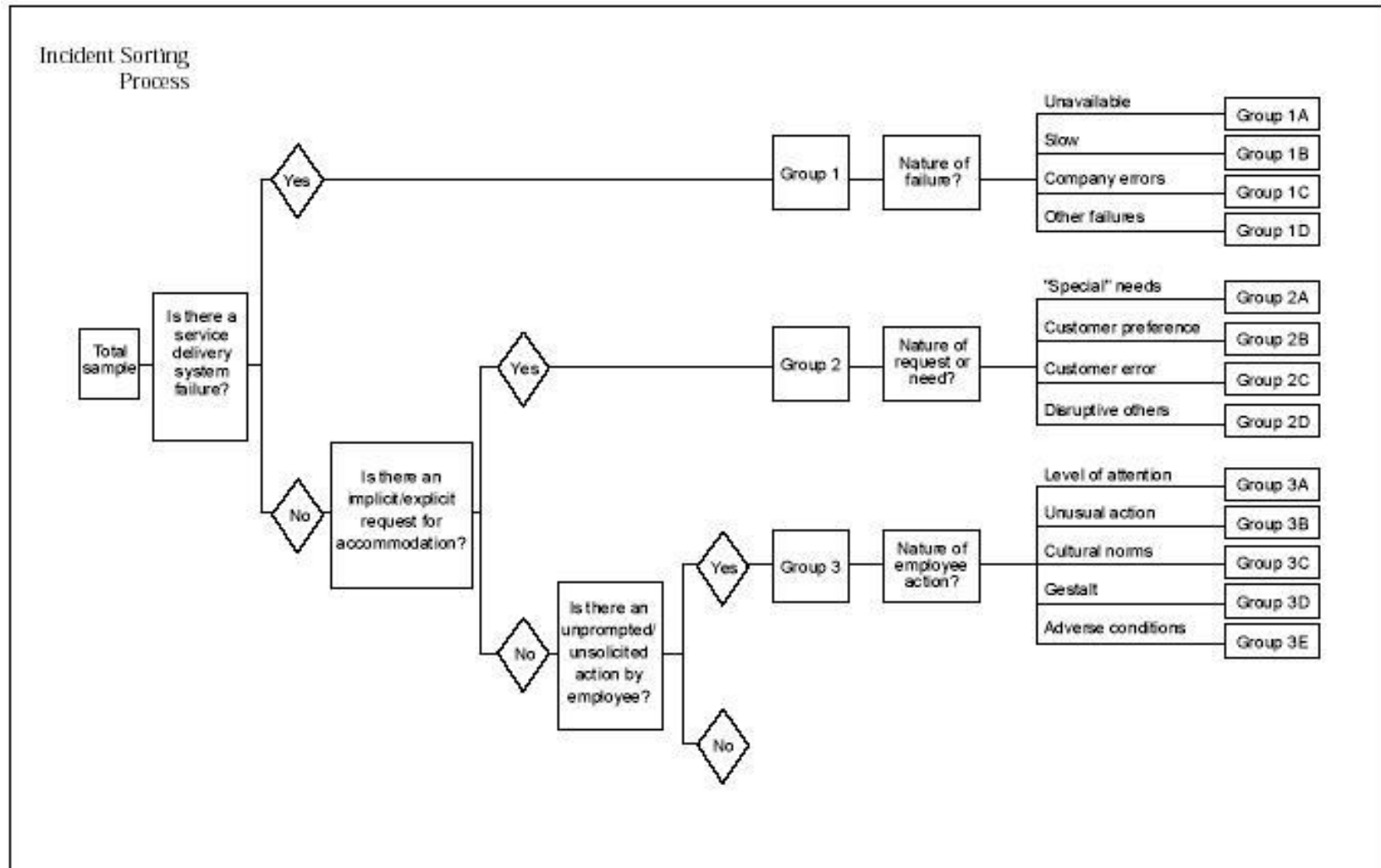
Anexo 7



Anexo 8

situaciones insatisfactorias	Funcionario	mal desempeño	mal trato	poco empático	despreocupado	stress	positivas	total	solucionan	no solucionan
14	Bibliotecario/a	17	10	9	5	0	2	43	7	7
5	Decano	8	0	3	4	0	1	16	0	5
3	Director	4	0	1	1	0	3	9	2	1
8	Profesores	3	3	7	2	2	2	19	0	8
6	Secretarias servicios	10	2	3	1	1	0	17	1	5
28	Secretarias de estudio	44	8	17	4	1	4	78	9	19
7	profesor	8	2	6	3	0	1	20	1	6
8	Supervisor salas	15	3	4	3	0	0	25	1	7
1	Finanzas	0	1	2	0	0	0	3	0	1
0	Personal de aseo	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	Todos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
80	total	109	29	52	23	4	13	230		
	%	14,6	26,3	11,6	2,0	6,6				
					total factores negativos			217		

Anexo 9



Anexo 10

CLASIFICACION POR GRUPO Y CATEGORIA, SEGÚN EL TIPO DE RESULTADO DEL INCIDENTE						
Tipo de resultado del incidente						
	Satisfactorios		Insatisfactorios		Totales	
	numero	%	numero	%	numero	%
Grupo 1. respuesta en la entrega del servicio frente a fallas del sistema						
A: Respuesta a errores del sistema	10	13,7	5	6,3	15	9,8
B: Respuesta a servicio no disponible	5	6,8	2	2,5	7	4,6
C: Servicio lento	0	0,0	6	7,5	6	3,9
subtotal	15	20,5	13	16,3	28	18,3
Grupo 2. Respuesta de los empleados frente a Peticiones y Necesidades del Estudiante						
A: Respuesta frente a "necesidades especiales"	8	11,0	2	2,5	10	6,5
B: Respuesta a cambios en las preferencias	4	5,5	5	6,3	9	5,9
C: Respuesta frente a errores del estudiantes	4	5,5	2	2,5	6	3,9
subtotal	16	21,9	9	11,3	25	16,3
Grupo 3. Acciones Espontáneas y no solicitadas del empleado						
A: Atención prestada al Estudiante	4	5,5	19	23,8	23	15,0
B: Conducta fuera de lo común del Empleado	20	27,4	27	33,8	47	30,7
C: Conducta del Empleado en el contexto de normas Culturales	6	8,2	4	5,0	10	6,5
D: Evaluación <i>gestalt</i>	10	13,7	3	3,8	13	8,5
E: Desempeño bajo circunstancias adversas	2	2,7	5	6,3	7	4,6
subtotal	42	57,5	58	72,5	100	65,4
total situaciones	73	100,0	80	100,0	153	100,0
total muestra	73	47,7	80	52,3	153	100,0

Anexo 11

CLASIFICACION POR GRUPO Y CATEGORIA, SEGÚN EL TIPO DE RESULTADO DEL INCIDENTE							
Tipo de resultado del incidente							
	Satisfactorios		Insatisfactorios		Totales		
	numero	%	numero	%	numero	%	
Grupo 1. respuesta en la entrega del servicio frente a fallas del sistema							
A: Respuesta a errores del sistema	24	6,9	29	8,2	53	7,6	
B: Respuesta a servicio no disponible	17	4,9	53	15,1	70	10,0	
C: Servicio lento	40	11,5	69	19,6	109	15,6	
subtotal	81	23,3	151	42,9	232	33,2	
Grupo 2. Respuesta de los empleados frente a Peticiones y Necesidades del Cliente							
A: Respuesta frente a "necesidades especiales"	36	10,4	6	1,7	42	6,0	
B: Respuesta a cambios en las preferencias	51	14,7	37	10,5	88	12,6	
C: Respuesta frente a errores del cliente	20	5,8	8	2,3	28	4,0	
D: Respuesta a otras potencialmente perturbadoras	7	2,0	4	1,1		0,0	
subtotal	114	32,9	55	15,6	169	24,2	
Grupo 3. Acciones Espontáneas y no solicitadas del empleado							
A: Atención prestada al cliente	48	13,8	48	13,6	96	13,7	
B: Conducta fuera de lo común del Empleado	22	6,3	41	11,6	63	9,0	
C: Conducta del Empleado en el contexto de normas Culturales	16	4,6	42	11,9	58	8,3	
D: Evaluación <i>gestalt</i>	55	15,9	15	4,3	70	10,0	
E: Desempeño bajo circunstancias adversas	11	3,2	0		11	1,6	
subtotal	152	43,8	146	41,5	298	42,6	
total situaciones	347	100,0	352	100,0	699	100,0	
			total muestra	347	49,6	352	50,4
					699	100,0	

Anexo 12

CLASIFICACION POR GRUPO Y CATEGORIA, SEGÚN EL TIPO DE RESULTADO DEL INCIDENTE						
Tipo de resultado del incidente						
	Satisfactorios		Insatisfactorios		Totales	
	numero	%	numero	%	numero	%
Grupo 1. respuesta en la entrega del servicio frente a fallas del sistema						
A: Respuesta a errores del sistema	8	11,0	5	6,3	13	8,5
B: Respuesta a servicio no disponible	4	5,5	1	1,3	5	3,3
C: Servicio lento	0	0,0	6	7,5	6	3,9
subtotal	12	16,4	12	15,0	24	15,7
Grupo 2. Respuesta de los empleados frente a Peticiones y Necesidades del Estudiante						
A: Respuesta frente a "necesidades especiales"	6	8,2	2	2,5	8	5,2
B: Respuesta a cambios en las preferencias	3	4,1	5	6,3	8	5,2
C: Respuesta frente a errores del estudiantes	3	4,1	2	2,5	5	3,3
subtotal	12	16,4	9	11,3	21	13,7
Grupo 3. Acciones Espontáneas y no solicitadas del empleado						
A: Atención prestada al Estudiante	3	4,1	19	23,8	22	14,4
B: Conducta fuera de lo común del Empleado	14	19,2	23	28,8	37	24,2
C: Conducta del Empleado en el contexto de normas Culturales	1	1,4	4	5,0	5	3,3
D: Evaluación <i>gestalt</i>	7	9,6	3	3,8	10	6,5
E: Desempeño bajo circunstancias adversas	2	2,7	5	6,3	7	4,6
subtotal	27	37,0	54	67,5	81	52,9
Grupo 4. Relación entre estudiante y empleado						
A: Mantener una relación estrecha y de confianza	22	30,1	0	0	22	14,4
B: Conocerse de antes y "caerse mal"	0	0	5	6,3	5	3,3
subtotal	22	30,1	5	6,3	27	17,6
total situaciones	73	100,0	80	100,0	153	100,0
total muestra	73	47,7	80	52,3	153	100,0

Anexo 13

CLASIFICACION POR GRUPO Y CATEGORIA, SEGÚN EL TIPO DE RESULTADO DEL INCIDENTE

Tipo de resultado del incidente

	Satisfactorios		Insatisfactorios		Totales	
	numero	%	numero	%	numero	%
Grupo 1. respuesta en la entrega del servicio frente a fallas del sistema						
A: Respuesta a errores del sistema	31	7,8	37	9,8	68	8,8
B: Repuesta a servicio no disponible	23	5,8	48	12,7	71	9,2
C: Servicio lento	55	13,9	110	29,2	165	21,3
subtotal	109	27,5	195	51,7	304	39,3
Grupo 2. Respuesta de los empleados frente a Peticiones y Necesidades del Cliente		0,0				
A: Respuesta frente a "necesidades especiales"	80	20,2	14	3,7	94	12,1
B: Respuesta a cambios en las preferencias	99	24,9	43	11,4	142	18,3
C: Respuesta frente a errores del cliente	11	2,8	0	0,0	11	1,4
D: Respuesta a otras potencialmente perturbadoras	6	1,5	5	1,3		0,0
subtotal	196	49,4	62	16,4	258	33,3
Grupo 3. Acciones Espontáneas y no solicitadas del empleado						
A: Atención prestada al cliente	43	10,8	6	1,6	49	6,3
B: Conducta fuera de lo común del Empleado	25	6,3	28	7,4	53	6,8
C: Conducta del Empleado en el contexto de normas Culturales	7	1,8	3	0,8	10	1,3
D: Evaluación <i>gestalt</i>	0	0,0	0	0,0	0	0,0
E: Desempeño bajo circunstancias adversas	14	3,5	0	0,0	14	1,8
subtotal	89	22,4	37	9,8	126	16,3
Grupo 4. Conducta problemática del cliente						
A: Ebriedad	3	0,8	16	4,2	19	2,5
B: Abuso verbal y físico	0	0,0	9	2,4	9	1,2
C: Quebrantar políticas o leyes de la compañía	0	0,0	16	4,2	16	2,1
D: Cliente que no coopera	0	0,0	42	11,1	42	5,4
subtotal	3	0,8	83	22,0	86	11,1
total situaciones	397	100,0	377	100,0	774	100,0
total muestra	397	51,3	377	48,7	774	100,0