

LA APLICACIÓN DE PANELES DE CLIENTES A LA OBTENCIÓN DE MAPAS ESTRATÉGICOS DE ACTUACIÓN EN CALIDAD: UNA EXPERIENCIA EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES DE LA UNIVERSIDAD DE SEVILLA

*Antonio Leal Millán
Emilio Pablo Díez de Castro
Encarnación Ramos Hidalgo
M^a. Lucía Rodríguez Félix
Arturo Calvo de Mora Schmidt
Juan Carlos Real Fernández
Universidad de Sevilla*

RESUMEN

La calidad que las universidades buscan será el resultado de un esfuerzo de mejora que deberá ser inteligente y "pragmático". Calidad enfocada hacia aquello que a la sociedad y sus clientes realmente satisface.

Partiendo de esta premisa, en el Vicerrectorado de Calidad de la Universidad de Sevilla se ha realizado una experiencia piloto con alumnos de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales con los siguientes objetivos:

1. Identificar que atributos o características definen la satisfacción del cliente, y cuales son por tanto sus mapas de percepción de la calidad de los servicios universitarios de un centro.
2. Obtener las prioridades que le asignan los estudiantes a cada una de las "características y atributos" del servicio prestado.
3. Medir el grado de satisfacción actual con cada una de las características o atributos de calidad de servicio antes encontradas.
4. Combinando relevancia con satisfacción de cada atributo, obtener matrices estratégicas que nos ayuden a establecer prioridades de actuación de cara al futuro.

ABSTRACT

The quality the universities look for will be the result of an improvement effort which must be intelligent and "pragmatic". Actually, Quality must be focused toward what satisfies society and its clients.

With this premise, the Vicerrectorado de Calidad of the University of Seville has carried out a pilot experience with pupils of the Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. The objectives are the following:

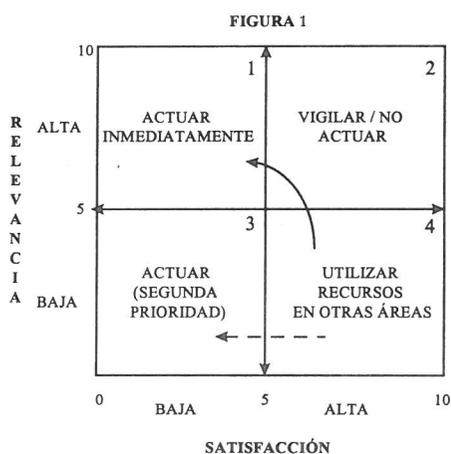
1. To identify which attributes or characteristics define the satisfaction of the client, and which are their perceptual maps about university service quality.
2. To obtain the priorities that students assign to each "characteristic and attribute" of the service.
3. To measure the degree of current satisfaction with each identified characteristic or attribute.
4. To obtain strategic matrixes through a combination of relevancy and satisfaction of each attribute in order to help us to establish priorities in a future performance.

1. INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES DEL CASO: LOS PANELES Y LAS MATRICES DE IMPORTANCIA/SATISFACCIÓN

Los antecedentes del caso-experimentación que presentamos en este trabajo tienen su origen en el curso académico 96-97. Durante el mismo, la Unidad Técnica dependiente del

Vicerrectorado de Calidad de la Universidad de Sevilla llevó a cabo la realización de diversos paneles con estudiantes de la citada Universidad, encaminados a la obtención de mapas estratégicos de percepción de calidad del servicio universitario.

Un mapa estratégico de percepción de calidad del servicio es una matriz que permite establecer una relación entre satisfacción y relevancia en cada uno de los rasgos en opinión de los clientes (internos, externos), determinan su percepción de la calidad de un servicio. La relación entre satisfacción e importancia de los rasgos nos ayuda, finalmente, a establecer prioridades de actuación, como anteriormente ya establecieron otros autores (SMIALEK, 1995; FELLERS, 1996; WALKER, 1997) porque muchas veces los temas o aspectos de mayor importancia en el servicio no son siempre los de mayor insatisfacción. La matriz de percepción de calidad nos relaciona mediante dos ejes la importancia y la satisfacción, estableciendo los cuatro cuadrantes de la Figura 1.



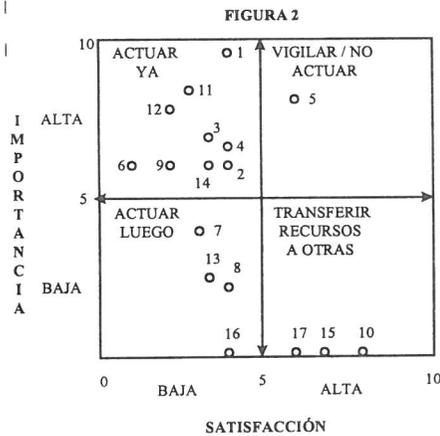
Temas o aspectos muy importantes para nuestros clientes y con baja satisfacción exigirán una acción inmediata, como también se pone de manifiesto en el estudio de WALKER (1997). Temas igualmente relevantes, sin insatisfacción, deberán vigilarse por si aparecen en algún momento del tiempo insatisfacción. Aquellos temas de baja importancia y baja insatisfacción no necesitan acción, aunque una vez satisfechos o mejorados los aspectos del cuadrante número 1 habría que continuar mejorando éstos del cuadrante número 3. Finalmente, aquellos aspectos o temas de la calidad de servicio poco importantes y con alto grado de satisfacción pueden incluso aconsejar un desplazamiento de esfuerzos y recursos hacia otras áreas o cuadrantes de la matriz.

Una experiencia piloto se ha llevado a cabo en el Instituto de Ciencias de la Educación con estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de Sevilla.

Un grupo de 25 estudiantes voluntarios formaron tres paneles de trabajo. Cada panel trabaja con dos de las seis grandes áreas en que dividimos el servicio de un centro universitario: biblioteca, docencia, cafetería, secretaría, infraestructura y servicios de apoyo y expectativas y salidas profesionales. La metodología seguida por los estudiantes del panel ha combinado diversas técnicas orales y no orales, (defendidas por autores como PEAK, 1995; SMIALEK, 1995), tales como la "tormenta de ideas", el "grupo de discusión" y la "técnica del grupo nominal". Al final se han obtenido seis matrices estratégicas o mapas de percepción de calidad (una por cada área) para el servicio de este centro piloto.

Dada la extensión de las matrices, en la Figura 2 sólo mostramos los resultados de una única área: secretaría, a modo de ejemplo.

En el presente trabajo, analizaremos los fenómenos relativos a la influencia de la participación en estos paneles para la búsqueda de aspectos de calidad servicio sobre los alumnos que han participado y aquellos que no lo han hecho (grupo de control).



1. Rapidez; 2. Coordinación; 3. Coste del servicio;
4. Formación en el trabajo; 5. Seguridad y fiabilidad en los documentos; 6. Tiempo de espera; 7. Sistema informático; 8. Organización de colas; 9. Personal en momentos críticos; 10. Seguridad; 11. Información al alumnado; 12. Información del servicio que ofrece; 13. Documentación; 14. Facilidad en el papeleo; 15. Back-office; 16. Decoración; 17. Situación de mostradores.

Consideramos que la participación de alumnos en experiencias que buscan calidad en el servicio, altera y modifica las percepciones de los sujetos y resuelve de forma adicional algunos problemas que tienen planteadas las instituciones

universitarias, relativas a la no asistencia a clase, baja participación y compromiso, cohesión de los grupos, mejora del clima organizacional, mejora en la calidad de vida en la Universidad, etc. Precisamente uno de los objetivos de un plan de calidad es mejorar la Universidad como lugar de estudio, aprendizaje e investigación y aumentar las recompensas personales de sus miembros. En este contexto, se intentó verificar los efectos positivos de la participación sobre las actitudes de los individuos puestas de relieve en numerosos trabajos (POWELL & SCHLACTER, 1971; SCHEFLEN, LAWER Y HACKMAN, 1971; etc.).

En esta experiencia, intentamos contrastar empíricamente la veracidad de la idea anterior. Por ello, el estudio se centró en la evaluación del programa de obtención de mapas de percepción de calidad mediante el siguiente objetivo:

“Evaluar el impacto que la participación en el proceso de obtención de mapas estratégicos de calidad ha originado en las percepciones, actitudes y reforzadores de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de Sevilla”

2. EL MODELO Y SUS VARIABLES, EL LUGAR DE EXPERIMENTACIÓN, HIPÓTESIS Y EL INSTRUMENTO DE MEDIDA

Para estructurar esta investigación nos hemos basado en el esquema analítico de LIKERT (1961) que diferencia entre variables independientes, interpuestas y dependientes, el cual proporciona un marco elegante y muy utilizado. Este esquema ha sido empleado con éxito en otras investigaciones por un numeroso grupo de autores (PERKINS, NIEVA y LAWER, 1983; NURICK, A., 1985; etc.).

Para atender este objetivo de la investigación se ha diseñado un modelo de evaluación de los efectos de la participación en los paneles de estudiantes sobre los individuos de la Facultad mencionada con anterioridad. Dicho modelo está recogido en la Figura 3.

MODELO

El modelo de participación se ha montado siguiendo la ya clásica conceptualización establecida por FRENCH, ISRAEL & AS (1960). Estos autores distinguen entre la

participación objetivo y participación psicológica. La primera es definida como el grado de implicación del individuo (directa e indirecta), mientras que la segunda es definida como la cantidad de influencia personal en el proceso, percibida o sentida por el individuo.

La Figura 3 describe las relaciones de las variables del modelo, por tanto, los efectos de la participación sobre las variables acotadas. La variable independiente refleja el proceso de participación de los alumnos en el panel. En él se desarrolló un proceso de identificación de aspectos de satisfacción-insatisfacción de los seis servicios estudiados (mencionados anteriormente) y en segunda instancia otro de atribución de percepción de importancia.

La variable independiente produce cambios en las variables dependientes a través del impacto sobre un amplio conjunto de variables interpuestas.

Las VARIABLES INTERPUESTAS son en opinión de LICKERT (1961, P.61) aquellas medidas que “reflejan la condición actual y normal del estado interno de la organización” incluyendo aspectos tales como: comunicación, toma de decisiones, interacción y relaciones interpersonales, compromiso, etc. En nuestro estudio, estas variables interpuestas son las percepciones de los alumnos sobre su poder o influencia y las percepciones que tienen del ambiente interno en sus grupos de trabajo, aulas, facultades o escuelas.

Las percepciones de los alumnos acerca de su poder e influencia en la organización se han medido utilizando una adaptación de tres variables utilizadas ampliamente en otros trabajos (NURICK, 1985; DÍEZ, LEAL Y RODRÍGUEZ, 1996; etc...)

1. *Influencia sobre actividades de trabajo*: Decisiones sobre el desarrollo de las clases, métodos docentes y didácticos utilizados, actividades extracadémicas y culturales, otros ejercicios y prácticas, etc.
2. *Influencia sobre la coordinación de actividades y mejora de la calidad*: Cómo resolver problemas entre estudiantes-profesores-Equipo Decanal, entre ellos, calidad de los servicios recibidos en el centro, asignación y reparto de tareas y actividades, etc.
3. *Influencia sobre horas de trabajo y calendario*: Decisiones sobre flexibilidad de horarios, calendarios y plazos establecidos por los exámenes, ritmos de trabajo, descansos, etc.

Estas tres variables intentan medir la influencia percibida o sentida por el alumno y da una idea de la participación psicológica del alumno en su Facultad/Escuela.

Las percepciones sobre el ambiente interno o clima organizacional, miden diversos aspectos del ambiente de trabajo percibido por las personas. Siguiendo a Nurick (1985, pp. 104-105) hemos elegido las siguientes variables:

1. *Cohesividad del grupo*: El grado con que el alumno siente que es parte integrante de su clase y es aceptado por sus compañeros.
2. *Efectividad del grupo*: El grado con el que el grupo toma decisiones acertadas; es una percepción global del resultado o rendimiento del grupo.
3. *Estímulo a la participación*: El grado con el que los profesores, delegados de alumnos y Equipo Decanal fomentan y estimulan a los alumnos a ejercer influencia y participar en la toma de decisiones:
4. *Claridad en la toma de decisiones*: El grado o nivel percibido sobre quién toma qué decisiones cruciales sobre coordinación de actividades y asignación de recursos en la Facultad/Escuela.

5. *Confianza*: El grado de confianza que un alumno tiene depositado en sus compañeros.
6. *Orientación humana*: El grado con que un alumno se siente bien tratado como ser humano en su Facultad/Escuela y en su clase.
7. *Calidad de las comunicaciones*: El nivel o estado general de las comunicaciones en su clase o Facultad/Escuela.
8. *Aceptación de la influencia de los estudiantes*: El grado con que los profesores, representantes de alumnos y Equipo Decanal reaccionan con entusiasmo y admiten que los alumnos ejerzan su influencia y tengan iniciativa.

Las VARIABLES DEPENDIENTES intentan reflejar las actitudes que los alumnos mantienen hacia su Centro/Universidad y el nivel de reforzamiento que reciben en su labor de ésta.

Precisamente, uno de los objetivos de la realización de paneles para la obtención de mapas de percepción de calidad por los alumnos era la consecución de una mayor implicación y compromiso de todos para con la institución universitaria, la obtención de realización en las clases y participación de los alumnos de una forma provechosa y motivada en la marcha y gestión de su Facultad/Escuela.

Las variables dependientes elegidas han sido seis:

1. *Satisfacción en el centro*: El grado de satisfacción general que el alumno tiene en su Facultad/Escuela, clase o ambiente interno.
2. *Recompensas intrínsecas (formación y logros)*: Los sentimientos de que la institución universitaria le ofrece oportunidades de aprender cosas nuevas, experimentar nuevas sensaciones y vivencias, adquirir formación continuamente para un desempeño profesional y personal, consecución de objetivos y logros que son importantes, así como oportunidades de desarrollo y realización personal.
3. *Intención de turnover*: La probabilidad que un alumno abandone su centro y busque otro nuevo para realizar la misma carrera universitaria u otra.
4. *Desempeño auto-percibido*: Evaluación personal de la cantidad y calidad del trabajo realizado.
5. *Recompensas extrínsecas (calificaciones)*: Grado de satisfacción del alumno con las calificaciones obtenidas en su centro y su equidad, el prestigio y reconocimiento social que el título tiene y demás beneficios.
6. *Compromiso con la institución*: El grado con el que el alumno se siente ligado a su Facultad/Escuela y se interesa por todo lo que sucede en la misma.

HIPÓTESIS A TESTAR EN EL MODELO

Las relaciones hipotetizadas en el modelo de la figura 3 tienen su origen, por una parte, en los modelos e investigaciones previas a la década de los sesenta para organizaciones de trabajadores, que sugieren que la participación incrementa los sentimientos de influencia personal y confianza y promueve los reforzadores personales (véase por ejemplo MARROW, BOWERS & SEASHORE, 1967) y, por otra parte, en las conclusiones de investigaciones

posteriores de la década de los setenta que indican que la participación intensifica las actitudes de los empleados proporcionándoles oportunidades para obtener y asimilar los valores básicos o claves de la cultura organizacional, así como un aumento de las recompensas intrínsecas como consecuencia del aumento de su influencia en las decisiones (véase por ejemplo LOCKE & SCHWEIGER, 1979). En el presente estudio vamos a trasladar este pensamiento al seno de una institución universitaria.

Las hipótesis a testar en el modelo son dos:

H₁: Los alumnos, después de participar en la experiencia para la obtención de mapas estratégicos de percepción de calidad para los distintos tipos de servicios que ofrece una Universidad, experimentarán incrementos en su influencia percibida, en su confianza y en sus percepciones sobre mejora en general del clima organizacional, así como en sus actitudes hacia su centro, el trabajo, etc. Consecuentemente, se estableció también la hipótesis de que los participantes experimentarían incrementos en su motivación y recompensas personales y estarían menos inclinados a querer abandonar su Facultad/Escuela.

H₂: Los estudiantes que componen el grupo de control, experimentarán menor influencia percibida, en su confianza y en sus percepciones sobre la mejora en general del clima organizacional que aquellos que han participado en los paneles. Por tanto, también su motivación y recompensas personales serán menores que las de aquellos alumnos que participan en la experiencia, sintiéndose en mayor medida inclinados a querer abandonar su Facultad/Escuela.

EL INSTRUMENTO DE MEDIDA

El instrumento de medida de las variables fue un cuestionario que reproducimos en el anexo. Todos los ítems del mismo se medían en una escala de siete puntos según el modelo de Lickert para evaluar actitudes. Todos los ítems utilizados fueron comprobados en sus niveles de significación y consistencia interna y confiabilidad mediante el coeficiente de Crombach (1951) donde se han obtenidos valores comprendidos entre 0,5431 y 0,9929. El coeficiente de confiabilidad (α) está basado en la correlación media entre ítems y el número total de ítems.

3. METODOLOGÍA, MUESTRA, RESULTADOS, CONCLUSIONES

METODOLOGÍA

En la medida en que el análisis del objetivo de la investigación exigía comparar directamente a los alumnos de un mismo centro, tuvimos que elegir una metodología de análisis que nos permitiera establecer finalmente si los valores de las variables dependientes respondían efectivamente a los tratamientos, es decir de los valores de la variable independiente, o si dependían del efecto de otros factores extraños ("error"). Para contrastar las hipótesis formuladas anteriormente hemos utilizado el Análisis de la varianza (ANOVA) que nos permite efectuar un estudio de diferencia.

El análisis de varianza consiste en descomponer la variación total existente en un conjunto de datos en los elementos que la integran. De esta forma, cada elemento o componente se identifica con una causa o fuente de variación conocida, además, hay un componente que

representa la variación debida a factores incontrolables (errores) (véase NAMAUFOROSH, 1984). El propósito de la división de la variación total y su cálculo que se realiza mediante una tabla conocida como tabla de análisis de la varianza (ANOVA) es la razón "Fc" de RONALD FISHER. La diferencia testada mediante la razón Fc, si es significativa, indica la existencia de diferencias entre los grupos. El procedimiento fue aplicado a los datos obtenidos antes y después de llevar a cabo la experiencia a quienes habían participado en ella y una segunda comparación realizada entre los alumnos participantes (16 sujetos) y el grupo de control (20 sujetos).

RESULTADOS

Los resultados del análisis de la varianza para las variables interpuestas y dependientes aparecen recogidas en las Tablas I y II respectivamente.

TABLA I. Análisis de la Varianza: "variables interpuestas"

VARIABLES	DIFERENCIA DE MEDIAS (después-antes)	Fc (Antes - después experiencia)	diferencia de medias (después-control)	Fc (Participantes-Grupo de control)
Influencia sobre actividades	0,125	0,062	0,017	0,001
Influencia sobre coordinación de actividades	0,198	0,071	0,616	1,261
Influencia sobre horas de trabajo y calendario	0,104	0,033	0,158	0,115
Cohesividad del grupo	0,687	0,668	0,783	1,434
Efectividad del grupo	0,125	0,062	0	0,001
Estímulo a la participación	0,104	0,022	0,35	0,378
Claridad en la toma de decisiones	0,581	0,695	1,2	3,994*
Orientación humana	0,541	1,274	0	0,004
Calidad en las comunicaciones	0,417	0,514	0,167	0,086
Aceptación de la influencia de los estudiantes	0,625	1,426	0,65	1,644
*p < 0,1 **p < 0,05 *** p < 0,01		(t-1)=1 N1- t = 23		N2 - t = 27

La Tabla I muestra la razón Fc de Fisher obtenida para cada una de las variables interpuestas elegidas. En ella no aparecen diferencias significativas para los alumnos que han participado en el panel entre el momento anterior y posterior a ello, en los niveles de confianza adoptados para ninguna de las variables explicadas. Sin embargo, nos indican que mejoraron

sus percepciones de influencia y clima con respecto al momento en el que aún no se había participado en dicha experiencia.

La última columna muestra la razón Fc de Fisher obtenida para cada una de las variables interpuestas elegidas entre el grupo participante y el de control. En ella aparecen diferencias significativas para la variable claridad en la toma de decisiones.

TABLA II. Análisis de la varianza: "variables dependientes"

VARIABLES	Diferencia de medias (después-antes)	Fc (Antes - después experiencia)	Diferencia de medias (después-control)	Fc (Control - después experiencia)
Satisfacción en el centro	0,77	3,162*	3,333	40,019***
Recompensas intrínsecas (formación y logros)	0,479	0,556	0,467	0,527
Intención de turnover	0,625	1,404	1,375	5,996**
Desempeño auto-percibido	0	0,013	0	0,036
Recompensas extrínsecas (calificaciones)	0,021	0,002	0	0,005
Compromiso con la institución	0	0,491	0,734	5,129**
*p < 0,1 **p < 0,05 *** p < 0,01		(t-1)=1 N1- t = 23		N2 - t = 27

De la Tabla II se desprende que los alumnos participantes incrementaron sus niveles de actitudes y motivación en general para todas las variables dependientes tratadas en el experimento, después de haber realizado la experiencia, y de forma significativa se encontraron diferencias para la variable que explica la Satisfacción que tienen para con su Facultad/Escuela y clase.

Las diferencias en las actitudes y motivación en general entre el grupo participante y el de control arrojan diferencias significativas en las variables Intención de Turnover, Compromiso con la Institución y Satisfacción en el Centro, comprobando para esta última variable, que las diferencias alcanzan el mayor grado de significación.

CONCLUSIONES

Los resultados anteriores vienen a validar o soportar parcialmente las hipótesis planteadas en este experimento. No obstante, son indicativos de que la participación de los alumnos pertenecientes a la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de

Sevilla, en la experiencia de involucración en los paneles para la mejora de la detección de servicios de calidad tuvo un impacto significativo en sus percepciones y actitudes. Además, se pudo comprobar cómo el impacto llega a ser mucho mayor cuando comparamos los resultados obtenidos de alumnos que participaron en la experiencia y aquellos ajenos a ésta.

BIBLIOGRAFÍA

- BECK, J. D. W. y YEAGER, N. W.(1996). How to Prevent Teams form Failing, *Quality Progress*, March, 27-31.
- DÍEZ DE CASTRO, E.P. ; LEAL MILLÁN, A. y RODRÍGUEZ FÉLIX, M.L.(1996). La Participación (directa versus indirecta) en el Cambio Cultural y su Efecto sobre las Actitudes y la Motivación Humana. *Esic Market, Enero-Marzo*, 87-102.
- CRONBACH, L. Coefficient Alpha and the Internal Structure of Test, *Psychometria*, Vol.16, 297-334.
- FELLERS, J.W.(1996). People Skills: Using the Cooperative Learning Model to Teach Students "People Skills". *Interfaces. September-October*, 42-49.
- FRENCH, J.R.; ISRAEL, J. y AS, D.(1960). An experiment of participation in a Norwegian factory. *Human Relations*, n° 13, 3-20.
- LEAL, A. (1991). *Conocer la cultura de las organizaciones: una base para la estrategia y el cambio*. Actualidad Editorial. Madrid.
- LIKERT, R. (1961). *New patterns of management*. Mc Graw-Hill, New York.
- LOCKE, E.A. y SCHWEIGER, D.M.(1971). Participation in Decision-Marketin: one more look. En STAW, B. M. (ed): *Research in Organizational Behavior*.JAI Press, GREENWICH, conn.
- MARROW, A.J.; BOWERS, D.G. y SEASHORE, S.E. (1967). Management by Participations. *Harper & Row Publis*. New York.
- NAMAKFOROOSH, M. (1984). *Metodología de la investigación en administración y economía*. Limusa, México.
- NURICK, A. (1985). *Participation in Organizational Change*. Praeger Publishers. New York.
- PEAK, M.H..(1995). TQM Transform de Classroom. *Magement Review*. September, 13-14.
- PEAK, M.H.. (1995). Time for a Change. *Magement Review*. September, pp 25.
- PEAK, M.H. (1995). Building Work School Initiatives that Succeed. *Magement Review*. September, pp 9-11
- PERKINS, D.; NIEVA, V. y LAWLER, E. (1983). Managing creation: The Challenge of Building a new Organization. *Willey-interscience*. New York.
- POWELL, R.M. y SCHLACTER, J. (1971). Participative Management: A Panacea? *Academy of Management Journal*, n° 14, 165-173.
- SCHEFLEN, K.; LAWLER, E. E. y HACKMAN, J.R., (1971). Long-Term Impact of Employee Participation in the Development of Pay Incentive Plans: A Field Experiment Revisited. *Journal of Applied Psychology*, n° 55, 1971, 182-186.
- SMIALER, M.A. (1995). Total Quality in K-12 Education. *Quality Progress*. May. 69-72.
- UHLFELDER, H. F.(1997). Ten Critical Traits of Group Dynamics, *Quality Progress*, April, 69-72.
- WALKER, S. (1997). Customer Feedback From the Classroom, *Quality Progress*, March , 99-102.

Anexo 1: CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

1. PERCEPCIONES DE INFLUENCIA

1.1) INFLUENCIA SOBRE ACTIVIDADES

1.1.1) Decisiones sobre cambios en los métodos docentes y didácticos y en el desarrollo de las clases. ¿Hasta qué punto depende de ti, actualmente, el tomar estas decisiones?

1.1.2) Decisiones sobre actividades extracadémicas, culturales, etc. ¿Hasta qué punto depende de ti, actualmente, el tomar estas decisiones?

1.1.3) Decisiones sobre realización de trabajos de ampliación de la materia, prácticas y ejercicios prácticos (en laboratorios, salas informáticas, etc.), procedimientos y protocolos de exámenes, etc. ¿Hasta qué punto depende de ti, actualmente, el tomar estas decisiones?

1.2) INFLUENCIA SOBRE COORDINACIÓN DE ACTIVIDADES

1.2.1) Decisiones sobre como realizar actividades y resolver problemas de coordinación entre estudiantes-profesores-Equipo Decanal, así como disputas, desacuerdos y problemas entre las personas. ¿Hasta qué punto depende de ti, actualmente, el tomar estas decisiones?

1.2.2) Decisiones sobre calidad de los servicios recibidos internamente en el centro (Facultad/Escuela) y sus mejoras o innovación. ¿Hasta qué punto depende de ti, actualmente, el tomar estas decisiones?

1.2.3) Decisiones sobre asignación y reparto de tareas y actividades entre las personas. ¿Hasta qué punto depende de ti, actualmente, el tomar estas decisiones?

1.3) INFLUENCIA SOBRE HORAS DE TRABAJO Y CALENDARIO

1.3.1) Decisiones sobre el calendario y los plazos establecidos por los exámenes. ¿Hasta qué punto depende de ti, actualmente, el tomar estas decisiones?

1.3.2) Decisiones sobre cuando comienza y termina la jornada de trabajo (horario de clases y prácticas, etc.), descansos para desayunar o tomar café, etc. ¿Hasta qué punto depende de ti, actualmente, el tomar estas decisiones?

1.3.3) Decisiones sobre vacaciones, puentes, semana blanca, etc. ¿Hasta qué punto depende de ti, actualmente, el tomar estas decisiones?

2. PERCEPCIONES SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1) COHESIVIDAD DEL GRUPO

2.1.1) El grado de compenetración, relaciones interpersonales y camaradería entre sus compañeros (curso, grupo, en general) es:

2.1.2) En los momentos difíciles encuentro a compañeros dispuestos a comprenderme y echarme una mano.

2.1.3) En situaciones especiales y cuando tengo algún problema, el grado con que mis compañeros me comprenden, apoyan y me echan una mano es:

2.2) EFECTIVIDAD DEL GRUPO

2.2.1) ¿Con qué grado de eficacia suele resolver su grupo o clase los obstáculos, trabajos, exámenes y problemas de trabajo cotidiano?

2.2.2) ¿Con qué grado de eficacia o satisfacción se han conseguido los objetivos fijados tanto a nivel individual como de grupo o clase (profesores incluidos)?

2.2.3) ¿Con qué grado de efectividad encuentra su grupo o clase (profesores incluidos) las causas que provocan los problemas e intenta atajarlos o corregirlos con soluciones acertadas?

2.3) ESTÍMULO A LA PARTICIPACIÓN

2.3.1) El grado con que mis profesores y delegados de alumnos fomentan el que participemos en las decisiones importantes es:

- 2.3.2) El grado con que mis profesores y delegados de alumnos estimulan y promueven el que hablemos con claridad cuando estamos en desacuerdo con algún asunto o decisión es:
- 2.3.3) El grado con que mis profesores, delegados y Equipo Decanal fomentan, en general, el que tengamos iniciativa, exponamos inquietudes, objetivos, necesidades de recursos y elaboremos proyectos es:
- 2.4) CLARIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES
- 2.4.1) ¿Con qué grado de exactitud conoce usted el proceso mediante el cual se decide como coordinar actividades (asignaturas curriculares, clases, exámenes, tutorías, etc.) dentro de su clase o grupo en particular y en la Facultad/Escuela en general?
- 2.4.2) ¿Con qué grado de claridad y transparencia se conocen las decisiones sobre las formas de superar las asignaturas, si usted es aprobado o no, etc.?
- 2.4.3) ¿Qué grado de claridad hay en la toma de decisiones sobre en qué proyectos o actividades gastan el dinero y ayudas concedidas a los alumnos (delegación de alumnos, tuna, deportes, etc.)?
- 2.5) CONFIANZA
- 2.5.1) Cuando sus profesores, delegados y equipo Decanal dicen o comentan algo, ¿Con qué intensidad o frecuencia llega usted a creer que esto es verdad?
- 2.5.2) ¿Con qué intensidad cree usted que las personas anteriores hacen o harán algo a sus espaldas, sin contar con usted o sin que usted lo conozca?
- 2.5.3) ¿Con qué intensidad siente usted que puede confiar en las personas de su clase o grupo (compañeros, profesores, etc.)?
- 2.6) ORIENTACIÓN HUMANA
- 2.6.1) En mi clase o grupo (profesores incluidos) se me trata de forma humana y comprensiva.
- 2.6.2) En mi clase cuidan y se preocupan más por las personas que por los horarios, trabajo y resultados.
- 2.6.3) En este centro (Facultad/Escuela) el grado de respeto en el trato y confianza que se deposita en las personas es:
- 2.7) CALIDAD EN LAS COMUNICACIONES
- 2.7.1) En mi clase (compañeros, profesores,...) las personas suelen hablar las unas con las otras con franqueza frecuentemente.
- 2.7.2) La comunicación en mi centro (Facultad/Escuela) es realmente buena, me siento bien informado.
- 2.7.3) En este centro (Facultad/Escuela) se favorecen las comunicaciones laterales y contactos informales entre personas.
- 2.8) ACEPTACIÓN DE LA INFLUENCIA DE LOS ESTUDIANTES
- 2.8.1) En mi clase o grupo me siento con la suficiente libertad para decirle a los profesores, representantes de alumnos y Equipo Decanal aquello que realmente pienso.
- 2.8.2) En este centro (Facultad/Escuela), los delegados, representantes y los profesores no toman las decisiones sin preguntarnos si tenemos algo en contra.
- 2.8.3) En este centro es frecuente que las personas de alto nivel escuchen a las personas de mi nivel y admitan nuestros comentarios aprovechándonos cuando son buenos.

3) ACTITUDES

- 3.1) SATISFACCIÓN EN EL CENTRO
- 3.1.1) En general, estoy muy satisfecho en esta Facultad/Escuela.
- 3.1.2) En general, me gusta estudiar aquí.
- 3.1.3) Por lo general, no me importa quedarme un poco más de tiempo, o venir por la tarde/mañana cuando hay actividades en el centro (conferencias, seminarios, etc.), alguna práctica o algún trabajo lo requiera.

3.2) RECOMPENSAS INTRÍNSECAS (FORMACIÓN Y LOGROS)

3.2.1) En esta Facultad/Escuela tengo oportunidad de aprender cosas nuevas, experimentar nuevas sensaciones y vivencias y adquirir una formación continuamente para un buen desempeño profesional y personal.

3.2.2) En mi Facultad/Escuela tengo oportunidad de ir consiguiendo objetivos y logros que son importantes para mí y me había propuesto como un reto o meta.

3.2.3) Esta Facultad/Escuela me ofrece oportunidades para hacer cosas por mí mismo que me hacen sentir bien y satisfecho como persona, pudiendo desarrollar mis habilidades y aptitudes.

3.3) INTENCIÓN DE TURNOVER

3.3.1) A menudo pienso que estoy perdiendo el tiempo en esta Facultad/Escuela y debería abandonar o cambiar de centro.

3.3.2) Con frecuencia pienso que, si pudiera, me gustaría estudiar esta carrera en otro centro de otra universidad.

3.3.3) ¿Con qué probabilidad buscará usted activamente trasladar su expediente a otra universidad el próximo curso?

3.4) DESEMPEÑO AUTO-PERCIBIDO

3.4.1) En general, es usted capaz de hacer grandes esfuerzos en número de horas de estudio de una manera habitual.

3.4.2) En general, realiza sus estudios y su labor como universitario en formación de manera que podría denominarse de total calidad.

3.4.3) En general, ¿Suele conseguir eficazmente los objetivos de trabajo y estudio (trabajos para asignaturas, número de horas de estudio, asignaturas que se había propuesto aprobar, etc.) que le asignan sus profesores o que usted mismo se marca o establece?

3.5) RECOMPENSAS EXTRÍNSECAS (CALIFICACIONES)

3.5.1) En comparación con otros estudiantes de otras Facultades/Escuelas que conozcas y del esfuerzo que realizan, ¿Se considera usted bien calificado en sus exámenes y trabajos?

3.5.2) En general, las calificaciones de las asignaturas que ha cursado en esta Facultad/Escuela son suficientemente correctas, estimulantes y adecuadas a su capacidad personal y esfuerzo realizado.

3.5.3) El prestigio que esta Facultad/Escuela le otorga, el reconocimiento social que el título tiene (o tendrá), y los demás beneficios directos o indirectos que le reporta este centro son suficientemente estimulantes y correctos.

3.6) COMPROMISO CON LA INSTITUCIÓN

3.6.1) No me interesan los problemas y dificultades a los que se enfrentan esta Facultad/Escuela, ni qué es lo que pasa dentro. Sólo me interesa aprobar y obtener el título.

3.6.2) Por diversas razones permanezco en la Facultad/Escuela de esta universidad, aún cuando he tenido y/o tengo recursos y oportunidades para irme a otra mejor.

3.6.3) Me identifico con la filosofía y cultura y con los objetivos y procedimientos de esta Facultad/Escuela, me siento parte integrante de ella.

Plantilla de respuesta para todas las preguntas:

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---