



**UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



---

**IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA Y LA SATISFACCIÓN DEL  
CLIENTE INTERNO EN EL INSTITUTO DE EDUCACIÓN  
SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO TÚPAC AMARU DEL  
CUSCO – 2017**

---

---

**Tesis presentada por:**

---

**Br. Maira Rocío Quispe Pérez**

**Para optar al título profesional de  
Licenciada en Administración**

**Asesora: Lic. Mirian Huamán Condori**

**Cusco – Perú  
2018**



## PRESENTACIÓN

**SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES DE LA UNIVERSIDAD ANDINA DEL  
CUSCO.**

**SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:**

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, pongo a su consideración la tesis intitulada: **“IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO EN EL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO TUPAC AMARU DEL CUSCO – 2017”** con el objeto de optar al Título Profesional de Licenciada en Administración.

La Autora.



## DEDICATORIA

A Dios por siempre permitirme sentir su presencia en mi vida. A mi madre por ser la razón y la impulsora hacia el logro de mis objetivos. A mi padre por ser mi ejemplo de fortaleza y perseverancia y seguir guiando mis pasos desde el cielo. A mi hermana por ser mi personaje admirado e inspiración en la búsqueda de ser una mujer independiente. A mi hija por ser la luz y motivo de mi vida. A mis abuelos Luis y Yolanda por confiar siempre en mí y brindarme en todo momento su amor y apoyo.

A mis sobrinos Fabricio y Luciana por ser parte importante de mi vida.

A Cesar por su confianza y apoyo.

La autora



## AGRADECIMIENTOS

A la Lic. Miriam Huamán Condori por su apoyo, sus sugerencias y su entusiasmo en la realización de este trabajo de investigación y sobre todo por todos sus consejos ya que sin su orientación esto no hubiera sido posible.

A mis dictaminantes Lic. Edy Vizcarra Mejía y Mgt. Eveling Carrazas Araujo por su apoyo y orientación en el desarrollo del trabajo de investigación.

Al Director General del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Túpac Amaru el Econ. Lizandro Ampuero Casquino por brindarme todas las facilidades para la obtención de la información requerida para el trabajo de investigación.

A Ópticas Lima por la tolerancia y comprensión brindada durante toda mi etapa de estudiante.

La autora



ÍNDICE

Presentación..... ii  
Dedicatoria ..... iii  
Agradecimientos ..... iv  
Resumen ..... xi  
Abstrac ..... xii

CAPITULO I  
INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema ..... 1  
1.2. Formulación del problema..... 3  
    1.2.1. Problema general.....3  
    1.2.2. Problemas específicos.....3  
1.3. Objetivos de la investigación..... 4  
    1.3.1. Objetivo general.....4  
    1.3.2. Objetivos específicos.....4  
1.4. Justificación de la investigación ..... 4  
    1.4.1. Relevancia social.....5  
    1.4.2. Implicaciones prácticas.....5  
    1.4.3. Valor teórico .....5  
    1.4.4. Utilidad metodológica.....6  
    1.4.5. Viabilidad o factibilidad..... 6  
1.5. Delimitación de la investigación .....6  
    1.5.1. Delimitación temporal.....6  
    1.5.2. Delimitación espacial.....6  
    1.5.3. Delimitación conceptual.....7

CAPÍTULO II  
MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de la investigación..... 8  
    2.1.1. Antecedentes internacionales..... 8



2.1.2. Antecedentes nacionales.....	10
2.1.3. Antecedentes locales.....	13
2.2. Bases teóricas .....	15
2.2.1. Proceso Estratégico.....	15
2.2.2. Satisfacción del cliente.....	40
2.3. Marco institucional .....	51
2.3.1. Historia.....	51
2.3.2. Marco legal.....	52
2.3.3. Nombre de la entidad.....	52
2.3.4. Cultura organizacional.....	52
2.3.5. Visión.....	53
2.3.6. Misión.....	53
2.3.7. Valores.....	53
2.3.8. Organigrama.....	54
2.4. Marco conceptual.....	54
2.4.1. Cadena de valor.....	54
2.4.2. Capacidades.....	54
2.4.3. Cliente.....	55
2.4.4. Cultura organizacional.....	55
2.4.5. Entorno.....	55
2.4.6. Estrategias.....	55
2.4.7. Estructura organizacional.....	55
2.4.8. Estructura funcional.....	56
2.4.9. Industria.....	56
2.4.10. Jerarquía de la autoridad.....	56
2.4.11. Mercado.....	56
2.4.12. Servicio.....	56
2.4.13. Stakeholder.....	57
2.4.14. Ventaja competitiva.....	57
2.5. Formulación de hipótesis.....	57
2.5.1. Hipótesis general.....	57



2.5.2. Hipótesis específica.....57

2.6. Variables..... 58

2.6.1. Variables.....58

2.6.2. Conceptualización de variables.....59

2.6.3. Operacionalización de variables.....61

CAPITULO III  
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación.....62

3.2. Enfoque de la investigación .....62

3.3. Diseño de la investigación.....62

3.4. Alcance de la investigación.....63

3.5. Población y muestra de la investigación .....63

3.5.1. Población.....63

3.5.2. Muestra.....63

3.6. Técnica e instrumento de recolección de datos .....63

3.6.1. Técnica.....63

3.6.2. Instrumento.....63

CAPÍTULO IV  
RESULTADOS

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado .....64

4.1.1. Presentación del instrumento.....64

4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado.....67

4.2. Resultados estadísticos de las variables .....67

4.2.1. Variable 1: Implementación estratégica.....67

4.2.1. Comparación promedio de las dimensiones de la variable 1:.....73

4.2.2. Variable 2: Satisfacción del cliente interno.....74

4.2.3. Comparación promedio de las dimensiones de la variable 2:.....80



4.3. Análisis de correlación entre las dimensiones de la variable implementación  
estratégica con la variable satisfacción del cliente interno .....82

4.3.1 Análisis de correlación entre la variable implementación estratégica y la variable  
satisfacción del cliente interno.....86

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

ANEXOS

ANEXO 01: Matriz de Consistencia

ANEXO 02: Matriz del Instrumento para la recolección de datos

ANEXO 03: Descripción de la baremación para los indicadores de las subdimensiones de la  
variable implementación estratégica

ANEXO 04: Interpretación del coeficiente de correlación de Spearman

ANEXO 05: Cuestionario

ANEXO 06: Detalle de resultados estadísticos





**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Distribución de los ítems del cuestionario para la variable implementación estratégica.....	64
Tabla 2. Distribución de los ítems del cuestionario para la variable Satisfacción del Cliente Interno .....	65
Tabla 3. Descripción de la baremación y escala de interpretación para la variable implementación estratégica .....	66
Tabla 4. Descripción de la Baremación y escala de interpretación para la variable satisfacción del cliente interno.....	66
Tabla 5. Estadísticas de fiabilidad .....	67
Tabla 6. Objetivos de corto plazo .....	68
Tabla 7. Políticas.....	69
Tabla 8. Recursos.....	71
Tabla 9. Estructura organizacional .....	72
Tabla 10. Comparación promedio de las dimensiones de la variable implementación estratégica.....	73
Tabla 11. Confiabilidad.....	75
Tabla 12. Seguridad .....	76
Tabla 13. Elementos tangibles.....	77
Tabla 14. Empatía .....	78
Tabla 15. Sensibilidad .....	79
Tabla 16. Comparación promedio de las dimensiones de la satisfacción del cliente interno .....	80
Tabla 17. Objetivos de corto plazo y la satisfacción del cliente interno.....	82
Tabla 18. Políticas y la satisfacción del cliente interno .....	83
Tabla 19. Recursos y la satisfacción del cliente interno .....	84
Tabla 20. Estructura organizacional y la satisfacción del cliente interno.....	85
Tabla 21. Implementación estratégica y la satisfacción del cliente interno .....	86



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Jerarquías de objetivosobjetivos.....	18
Figura 2. Las estrategias y políticas al interior del proceso estratégico. ....	29
Figura 3. Estrategias y sus políticas. ....	29
Figura 4. Relaciones entre los recursos, capacidades y ventajas competitivas dentro de una organización. ....	32
Figura 5. Las 7M .....	33
Figura 6. Organigrama del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” ..	54
<i>Figura 7:</i> Objetivos de corto plazo .....	68
Figura 8: Políticas.....	70
Figura 9: Recursos.....	71
Figura 10: Estructura organizacional .....	72
Figura 11: Comparación promedio de las dimensiones de la implementación estratégica .....	74
<i>Figura 12:</i> Confiabilidad.....	75
Figura 13: Seguridad.....	76
Figura 14: Elementos tangibles .....	77
Figura 15: Empatía.....	78
<i>Figura 16:</i> Sensibilidad.....	79
<i>Figura 17:</i> Comparación promedio de las dimensiones de la variable satisfacción del cliente interno .....	81



## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó a los clientes internos del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Túpac Amaru del Cusco-2017, y tuvo como objetivo determinar el grado de relación de la implementación estratégica y la satisfacción del cliente interno y del análisis de las dimensiones de ambas variables. El tipo de investigación que se realizó es básico, el enfoque cuantitativo, diseño no experimental, el nivel descriptivo-correlacional; la población de estudio fue los 84 clientes internos entre docentes y administrativos, de los cuales se recopiló la información a través de la aplicación de una encuesta elaborada específicamente para el trabajo de investigación, los resultados fueron procesados por el software estadísticos Excel y SPSS. Se determinó que el 22.6% de los clientes internos perciben que la implementación estratégica del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Túpac Amaru del Cusco-2017 es inadecuada, el 48.8% indicó que es regular, seguido por un 23.8% que percibe que es adecuada y solamente un 4.8% consideran que es muy adecuada, en cuanto a la variable satisfacción del cliente interno se determinó que el 26.2% de los clientes internos están en desacuerdo, el 44% se muestra indiferente, por otro lado el 26% están de acuerdo y solamente un 3.6 totalmente de acuerdo. En consecuencia, al 99% de confiabilidad mediante el estadístico Chi cuadrado  $X^2 = 67.129$  se puede afirmar que la implementación estratégica se relaciona con la satisfacción del cliente interno en el Instituto del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Túpac Amaru del Cusco, donde el grado de relación determinado mediante la correlación de Spearman es  $r = 0.744$  es decir de 74.4%; la misma que se considera como una correlación positiva alta.

### Palabras clave:

- Implementación Estratégica
- Satisfacción del cliente
- Cliente interno

**ABSTRAC**

The present work of investigation was carried out with the internal customers of the Tupac Amaru Institute of Higher Technological Public Education of Cusco-2017, and it had as objective, to determine the degree of relationship between the strategic implementation and the satisfaction of the internal client and the analysis of the dimensions of both variables. The type of research that was carried out is basic, the focusing was quantitative, the design was non-experimental, the level was descriptive-correlational; the study population was the 84 internal customers between professors and administrators, from whom the information was collected through the application of a survey prepared specifically for the investigation work, the results were processed by the statistical software Excel and SPSS. It was determined that 22.6% of internal customers perceive that the strategic implementation of the Tupac Amaru Institute of Higher Technological Public Education of Cusco-2017 is inadequate, 48.8% indicated that it is regular, followed by 23.8% who perceives that it is adequate and only 4.8% considers that it is very adequate, as far as the variable internal customer satisfaction goes, it was determined that 26.2% of internal customers are in disagreement, 44% are indifferent, on the other hand 26% agree and only 3.6 completely agree. Consequently, up to the 99% of trustworthiness using the Chi square statistic  $X^2 = 67.129$  it can be asserted that the strategic implementation is related to the satisfaction of the internal client from the Tupac Amaru Institute of Higher Technological Education of Cusco, where the degree of relationship determined by the Spearman correlation is  $r = 0.744$ , that is, 74.4%; the same that is considered as a high positive correlation.

**Keywords:**

- Strategy implementation
- Satisfaction the customer
- Internal customer



## CAPITULO I INTRODUCCIÓN

### 1.1. Planteamiento del problema

La satisfacción del cliente, es la evaluación del cliente de un producto o servicio en función de si ese producto o servicio ha cumplido sus necesidades y expectativas, y los errores al cumplir estas necesidades y expectativas, produce insatisfacción con el producto o servicio; por otro lado, Evans y Lindsay (2015) afirman que “cada empleado en una organización también tiene clientes internos que reciben bienes o servicios de los proveedores dentro de la organización” (p.9). En este sentido, Dutka y Mazia (citado por Malpica, 2015) sostienen que “la satisfacción del cliente interno es determinante para el éxito o fracaso de cualquier empresa, tanto en sus relaciones con el mercado como en el ámbito organizacional” (p.9).

En los últimos años las instituciones de educación superior tecnológica han asumido en forma creciente el reto de la realización de procesos estratégicos, esto, producto de varias circunstancias como son: las exigencias legales para la asignación de recursos, la tendencia hacia un mayor control por parte de la sociedad, la obligación moral de rendir cuentas de sus acciones y de los recursos empleados y la exigencia del mercado para someterse a procesos de acreditación institucional.

Es así que el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” del Cusco viene realizando el proceso estratégico en busca de la acreditación institucional. Esta acreditación institucional ya debió haberse logrado, por lo que se percibe que la razón es la insatisfacción del cliente interno respecto a la implementación de las estrategias. La implementación estratégica es la segunda etapa del proceso estratégico, e “implica la realización de diversas tareas necesarias



para adecuar las condiciones internas bajo las cuales trabaja la organización de tal manera que las estrategias se puedan llevar a cabo” (D’Alessio Ipinza, 2014, p.132).

En este sentido, D’Alessio Ipinza (2014) afirma que “la implementación estratégica requiere de cuatro elementos claves: Objetivos de Corto Plazo (OCP), políticas, recursos y estructura organizacional” (p.131).

De acuerdo a lo observado; en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” del Cusco, se percibe que la implementación de las estrategias es realizada de una manera inapropiada; ya que, los clientes internos parecen estar insatisfechos con las actividades que se realizan en función al logro de los objetivos organizacionales y las condiciones internas bajo las cuales trabajan se observan con algunas falencias para su desempeño laboral óptimo.

En cuanto a los objetivos organizacionales de corto plazo parecen tener falencias en su establecimiento y estar relacionados inexactamente con el objetivo organizacional, lo cual repercute en la satisfacción del cliente interno ya que estos no se sienten comprometidos con la misión, visión, los valores ni con las metas y trasciende en el desempeño de sus funciones generando insatisfacción en ellos.

Referente a las políticas institucionales se observó que a veces se cumple ineficazmente con la normatividad existente dentro de la institución, hay falencias en la implementación de la conciencia de responsabilidad social ya que la mayoría de los clientes internos desconocen las labores que deben cumplir en favor del equilibrio social y ambiental, además raramente se actúa con ética, todo ello, repercute en la credibilidad y confianza de los clientes internos para el desarrollo adecuado de sus actividades y les genera insatisfacción.

Concerniente a los recursos, se observó así mismo que la infraestructura es inadecuada para permitirles desempeñarse correctamente en sus funciones, y los clientes internos parecen desconfiar del logro de los objetivos institucionales generando así la insatisfacción de estos.



Finalmente, en lo que refiere a la estructura organizacional se percibió que la toma de decisiones está centralizada en la autoridad por lo que las decisiones no son compartidas lo cual dificulta la integración y la iniciativa de los demás clientes internos, originando así la insatisfacción de estos.

De continuar con esta forma de implementación estratégica, el logro de los objetivos organizacionales podría verse perjudicado ya que el cliente interno seguirá sintiendo la falta de credibilidad, confianza e identificación con los objetivos organizacionales, lo cual generaría un alto nivel de insatisfacción en estos y finalmente, esto se proyectará al cliente externo y por lo tanto perjudicaría el posicionamiento social del instituto.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

- ¿En qué medida la implementación estratégica se relaciona con la satisfacción del cliente interno en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” del Cusco – 2017?

### **1.2.2. Problemas específicos**

**P.E.1:** ¿En qué medida los objetivos de corto plazo se relacionan con la satisfacción del cliente interno en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” del Cusco – 2017?

**P.E.2:** ¿En qué medida las políticas se relacionan con la satisfacción del cliente interno en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” del Cusco – 2017?

**P.E.3:** ¿En qué medida los recursos se relacionan con la satisfacción del cliente interno en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Publico “Túpac Amaru” del Cusco – 2017?



**P.E.4:** ¿En qué medida la estructura organizacional se relaciona con la satisfacción del cliente interno en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” del Cusco – 2017?

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo general**

- Determinar en qué medida la implementación estratégica se relaciona con la satisfacción del cliente interno en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” del Cusco – 2017.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

**O.E.1:** Determinar en qué medida los objetivos de corto plazo se relacionan con la satisfacción del cliente interno en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” del Cusco – 2017.

**O.E.2:** Determinar en qué medida las políticas se relacionan con la satisfacción del cliente interno el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” del Cusco – 2017.

**O.E.3:** Determinar en qué medida los recursos se relacionan con la satisfacción del cliente interno en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” del Cusco – 2017.

**O.E.4:** Determinar en qué medida la estructura organizacional se relaciona con la satisfacción del cliente interno en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” del Cusco – 2017.

### **1.4. Justificación de la investigación**

La presente investigación se realizó para servir como fuente de información al Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” del Cusco, analizando y estudiando cómo es la implementación estratégica y la satisfacción del





cliente interno, con la finalidad de aportar a la solución del problema de insatisfacción del cliente interno en la organización, a través de las recomendaciones que se harán en base a la recopilación de datos, el análisis y de las conclusiones de la investigación.

#### **1.4.1. Relevancia social**

El tema de implementación estratégica y la satisfacción del cliente interno es relevante para la sociedad, puesto que es indispensable conocer la percepción que tienen los clientes internos de los esfuerzos administrativos que se realiza para la implementación de las estrategias y su influencia en la satisfacción de este; por tal motivo los directores y/o gerentes del sector educación serán quienes se beneficien con los resultados de la presente investigación.

#### **1.4.2. Implicaciones prácticas**

El trabajo de investigación nos permitió conocer la relación que existe entre la implementación estratégica y la satisfacción del cliente interno, a partir de ello se podrá analizar la satisfacción del cliente interno y podrá ser de utilidad para lograr el aporte de clientes internos satisfechos y comprometidos con el logro de los objetivos del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” del Cusco – 2017.

#### **1.4.3. Valor teórico**

Con la investigación realizada se puede conocer con más profundidad el grado de asociación de la implementación estratégica con la satisfacción del cliente interno y así poder explicar e intentar predecir el comportamiento de estas variables en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” del Cusco – 2017.



#### **1.4.4. Utilidad metodológica**

Para el presente trabajo de investigación se propuso un instrumento de recolección de datos (cuestionario) y también se logra mejoras en la forma de experimentar con dos variables, la misma que servirá para futuras investigaciones.

#### **1.4.5. Viabilidad o factibilidad**

Esta investigación fue factible por las siguientes razones:

- Se cuenta con el acceso a la información relacionada a la Implementación Estratégica y la Satisfacción del Cliente Interno del Instituto de Educación Superior Tecnológico Túpac Amaru
- Se cuenta con el tiempo y los recursos necesarios para poder realizar la labor de investigación.
- Se cuenta con bibliografía necesaria y conocimiento del tema a investigar y por tener experiencia laboral en el sector de servicio de educación superior.

### **1.5. Delimitación de la investigación**

#### **1.5.1. Delimitación temporal**

El proceso de observación para la delimitación de la problemática se realizó desde el mes de julio hasta setiembre del 2017 y la recolección de datos se realizó en el mes de octubre del 2017.

#### **1.5.2. Delimitación espacial**

La presente investigación se desarrolló en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru”, ubicado en el distrito de San Sebastián, provincia y región Cusco.



### **1.5.3. Delimitación conceptual**

El presente trabajo de investigación está delimitado por el soporte teórico de los temas de: implementación estratégica y la satisfacción del cliente interno; utilizados en el marco teórico de la presente investigación.



## CAPÍTULO II MARCO TEORICO

### 2.1. Antecedentes de la investigación

#### 2.1.1. Antecedentes internacionales

##### 2.1.1.1. Antecedente internacional 1

**Título:** “Diseño e Implementación de un Plan Estratégico para la Empresa Disempack LTDA”

**Autores:** Andrés Felipe Cano del Castillo y Diana Alejandra Cifuentes Salazar

**Universidad:** Universidad de la Salle - Bogotá

**Año:** 2011

**Conclusiones:**

- La divulgación de la misión, visión y objetivos permitirá a los empleados tener claridad de las metas que se desean alcanzar en la organización y las estrategias que se implementan para ello.
- La planeación estratégica es una herramienta de gestión; como tal, su implementación en la empresa lleva consigo un esfuerzo por parte de la gerencia de la empresa y cada una de sus áreas.
- La falta de un adecuado diseño y una mala distribución de la planta, afecta directamente a la producción y el rendimiento de los empleados en las distintas áreas de la empresa.
- En último lugar por medio del diagnóstico empresarial, su análisis y posterior aplicación del plan estratégico se cumplirá la totalidad de los objetivos (general y específicos) y metas que se formularon



al inicio del proyecto; se comprobará la hipótesis y se dará solución a los problemas encontrados en el análisis FODA, por medio de la Planeación Estratégica propuesta por los investigadores, la cual guiará a la compañía al futuro deseado por sus directivas.

En esta investigación se pone énfasis en la divulgación adecuada de la misión, visión y objetivos porque, esto permitirá el mejor desempeño de los empleados.

#### **2.1.1.2. Antecedente internacional 2**

**Título:** “La administración estratégica como herramienta de gestión”

**Autor:** Rogelio Adilson Lana

**Universidad:** Universidad Nacional de Misiones, Argentina.

**Año:** 2015

**Conclusiones:**

- En pleno siglo XXI, llevar adelante una empresa en un contexto dinámico, de constantes cambios, información en abundancia y de consumidores exigentes requiere del administrador habilidades; desempeño (papeles) y funciones que ayudarán a gerenciar y a escoger el mejor “camino” para el éxito de la empresa.
- Entretanto si los administradores no utilizan el proceso de la administración estratégica en la toma de decisiones, probablemente dejen pasar desapercibida mucha información importante en el análisis, debido a esto podrá causar grandes perjuicios a la empresa.
- Por lo tanto, los procesos de la administración estratégica constituyen una herramienta de gestión que guiará al administrador con una visión clara y precisa de su negocio, o



mejor, de su ámbito de actuación. Esto lo ayudará en el desempeño de sus actividades y, consecuentemente, en el logro de sus objetivos.

En la investigación se pone énfasis en la utilización de la administración estratégica como herramienta de gestión en la toma de decisiones para no dejar pasar información importante en el análisis y no causar grandes perjuicios a la empresa.

## 2.1.2. Antecedentes nacionales

### 2.1.2.1. Antecedente nacional 1

**Título:** “Planeamiento Estratégico del Servicio de Gestión Informática para el Sector Salud en el Perú”

**Autores:** Alonso Díaz, Carlo Romero, Jorge Quiñonez, José Agapito y Rubén Wong

**Universidad:** Pontificia Universidad Católica del Perú

**Año:** 2012

**Conclusiones:**

- Se han representado los objetivos a corto plazo, los cuales tienen como meta conseguir los objetivos a largo plazo haciendo uso de las estrategias presentadas y la ruta para poder llegar a estas estrategias son las políticas, las cuales están descritas por cada una de ellas.
- Es indispensable que el MINSa asuma el rol de liderar el cambio de la gestión informática en el sector salud dado que tienen una red extensa de locales y manejan el presupuesto. Es necesario también que tengan el apoyo del resto de instituciones en el área de salud para que puedan conseguir los objetivos de integración en los sistemas y la historia clínica única que buscan.



- Es importante monitorear los cambios que se vayan generando con cada estrategia puesta en marcha, dado que afecta a las personas y a su motivación. Los cambios son inminentes, pero se debe estar preparados en el proceso para poder responder adecuadamente y no alterar los objetivos.

En la investigación se pone énfasis en la importancia de establecer los objetivos de forma clara puesto que, son la ruta para poder llegar a las estrategias y a su vez la importancia de las políticas ya que estas serán los lineamientos para alcanzar los objetivos a largo plazo.

#### **2.1.2.2. Antecedente nacional 2**

**Título:** “Modelo de Gestión para la Administración Estratégica de sus Recursos en los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la Región Cusco”

**Autor:** Lizandro Rosendo Ampuero Casquino

**Universidad:** Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo

**Año:** 2014

#### **Conclusiones:**

- La propuesta del Plan de Estratégico Educativo, basado en la gestión sustentada en actividades productivas empresariales altamente rentables y repotenciando las actividades productivas existentes, propiciarán las condiciones ideales de desarrollo en los cuatro aspectos principales como son el académico, el administrativo, el institucional y el profesional, con lo que queda demostrado la hipótesis planteada.
- La evolución histórica según el análisis documental, también nos demuestra que hasta el año 2013 estas instituciones de Educación Superior Tecnológicos han carecido de documentos de gestión, a partir del año 2000 se plantea un Plan Anual de Trabajo



que considera algunas actividades productivas con carácter esporádico y empírico; por lo tanto también se carecen de un Plan Estratégico Educativo que permita la identificación de diferentes actividades productivas empresariales rentables aprovechando las oportunidades económicas altamente rentables y repotenciar los proyectos productivos existentes.

- Las estrategias de carácter administrativo utilizadas actualmente para el logro de metas y objetivos no garantizan la utilización racional, equitativa y productiva de sus recursos y mucho menos las convierte en ventajas competitivas, basados en el sustento teórico de Francisco Farro Custodio en su texto “Planeamiento estratégico para Instituciones Educativas de Calidad”, podemos construir un sustento teórico que nos permita diseñar una gestión estratégica con participación y conocimiento de todos los agentes involucrados en el desarrollo institucional.
- El fundamento jurídico, administrativo y de gestión del presente modelo se sustenta desde la Constitución Política del Estado, el principio de equidad del Presupuesto Nacional de la República, la Ley General de Educación, las directivas sobre actividades productivas de los centros educativos nos otorgan un marco legal donde podemos desarrollar un planteamiento lógico de cómo autofinanciarnos de recursos financieros para poder cumplir y lograr nuestros objetivos pedagógicos y administrativos, porque la realidad económica identifica una crisis educativa debido a la falta de presupuesto (sector educación el 2,27% promedio 10 últimos años del presupuesto nacional).





### 2.1.3. Antecedentes locales

#### 2.1.4.1. Antecedente local 1

**Título:** Gestión Administrativa y Calidad de Servicio Educativo en las Instituciones Privadas del Nivel Inicial del Distrito de San Sebastián Cusco- 2015

**Autor:** Nancy Esquivel Chañi y Delcy Huamani Quispe

**Universidad:** Universidad Andina Del Cusco

**Año:** 2015

**Conclusiones:**

- En las instituciones educativas Privadas del nivel inicial del distrito de San Sebastián Cusco el 53.3% de los encuestados manifiestan que la gestión administrativa se encuentra entre un nivel bueno y muy bueno, la misma que genera una calidad de servicio educativo muy bueno, debido a que realizan una buena planificación y organización administrativa, seguido de la dirección y control administrativo que también es bueno, los mismos que ayudarán a la mejora en la calidad de servicio educativo logrando que los elementos tangibles, la empatía, la seguridad, la capacidad de respuesta y fiabilidad se de una manera adecuada y según la prueba estadística Chi-cuadrado, se puede afirmar que existe relación significativa entre la gestión administrativa y la calidad de servicio en las instituciones educativas.
- En las instituciones educativas Privadas del nivel inicial del distrito de San Sebastián Cusco el 53.3% de los encuestados manifiestan que el nivel de la planificación administrativa se encuentra entre un nivel bueno y muy bueno la misma que genera una calidad de servicio educativo alto, debido a que la gran mayoría de los directivos conocen y trabajan en función a la misión y visión de la empresa, además tienen establecido sus



estrategias políticas y presupuestos que ayudan a cumplir subjetivos.

#### **2.1.4.2. Antecedente local 2**

**Título:** “Administración Estratégica y Rentabilidad En La Empresa Nacional la Coca S.A”

**Autor:** Miguel R. Castañeda A.

**Objetivos:** Conocer como es la administración estratégica y la rentabilidad en la Empresa Nacional de la Coca S.A.

**Universidad:** Universidad Andina Del Cusco

**Año:** 2016

#### **Conclusiones:**

- La formulación estratégica es deficiente en la Empresa Nacional de la Coca S.A.; pues no obstante que la empresa ha cumplido con los lineamientos y pasos del proceso estratégico, las condiciones para su aplicación son insuficientes debido a que se presenta una baja participación del personal en el diseño de objetivos y estrategias.
- Se concluye que la implementación estratégica es deficiente en la empresa Nacional de la Coca S.A.; pues existen factores que influyen negativamente en la implementación de las estrategias tales como: la deficiente comunicación del contenido de las políticas de la empresa, el 72% de los trabajadores manifestaron que son poco útiles en la resolución de conflictos y un 45% indicaron que son poco claras respecto a la labor que se les asigna.
- Se concluye que la evaluación estratégica es deficiente en la Empresa Nacional de la Coca S.A.; pues, aunque se tiene conocimiento de que los factores internos y externos inciden en



la gestión de la empresa han variado negativamente para la empresa.

En este trabajo de investigación se demuestra que la ausencia de una administración estratégica eficiente de una empresa es indiscutiblemente la causa de la deficiente rentabilidad de la misma.

## 2.2. Bases teóricas

### 2.2.1. Proceso Estratégico

Según D'Alessio Ipinza (2014) el proceso estratégico incluye una serie de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización se proyecte hacia el futuro y alcance su visión deseada. Este proceso consta de tres etapas principales:

- Formulación y planeamiento
- Dirección e implementación
- Evaluación y control

#### 2.2.1.1. *Formulación y planeación*

Es de vital importancia asumir este proceso como los cimientos de la construcción de un edificio, y dedicarles tiempo y atención en las bases que definirán tamaño, forma y alcance. Una mala definición en esta fase, sólo traerá como consecuencia problemas de administración que terminará generando grandes dolores de cabeza en todos los niveles de la compañía. (Gallardo Hernandez, 2012)

Por lo general son los líderes quienes cargan con la responsabilidad de definir el rumbo e identidad de la organización, quienes deberán realizar un ejercicio que identifique el mercado en el que compiten, el cliente al que se dirigirá el producto o servicio, la relación que prevalecerá con los grupos de interés, el propósito del negocio y el estado futuro que alcanzarán. (Gallardo Hernandez, 2012)



Los sistemas formales de planificación estratégica pueden no ser particularmente eficaces para formular la estrategia; su valor principal es la creación de un mecanismo para conectar la estrategia con un sistema de implantación que implica planificación operativa, fijación de objetivos y asignación de recursos. (Grant, 2014)

### **2.2.1.2. Implementación estratégica**

La implementación de las estrategias implica la realización de diversas tareas necesarias para adecuar las condiciones internas bajo las cuales trabaja la empresa, de tal manera que las estrategias se puedan llevar a cabo. (Gallardo Hernandez, 2012)

“La segunda etapa del proceso estratégico es la dirección o implementación estratégica. Esta requiere de cuatro elementos claves: Objetivos de Corto Plazo (OCP), políticas, recursos y estructura organizacional. Es importante señalar que una formulación exitosa de la estrategia no garantiza su implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil y conlleva al riesgo de no ejecutarse” (D’Alessio Ipinza, 2014, p.3).

La implementación del plan comienza por una socialización del mismo en las diferentes áreas o dependencias en las que está estructurada la compañía u organización para que todos sus miembros conozcan dicho plan (...) (Bernal Torres & Sierra Arango, 2013)

Para implementar estrategias se requieren actividades muy específicas según la organización, tales como alterar los territorios de ventas, añadir departamentos nuevos, cerrar instalaciones, contratar empleados nuevos, cambiar la estructura de precios de la organización, preparar presupuestos financieros, elaborar prestaciones nuevas para los empleados, establecer procedimientos para el control de costos, modificar las estrategias de publicidad, construir instalaciones nuevas, capacitar a los empleados,



transferir a los gerentes de una división a otra y crear un sistema de información de mayor calidad. (Gallardo Hernandez, 2012)

La estrategia deliberada de cualquier organización es inevitablemente incompleta; se compone de objetivos, direcciones y prioridades, pero nunca puede ser un plan exhaustivo. Durante la fase de la implantación es cuando se rellenan las lagunas y, dado que cambian las circunstancias y surgen cuestiones imprevistas, inevitablemente la estrategia cambia. (Grant, 2014)

#### **A. Objetivos de corto plazo (OCP)**

Los objetivos de corto plazo son los hitos mediante los cuales se alcanza cada estrategia, es así que los objetivos estratégicos o de largo plazo están apoyados y son alcanzados por medio de los objetivos específicos o de corto plazo, es decir, la suma de los objetivos de corto plazo son los que dan como resultado el objetivo de largo plazo (D'Alessio Ipinza, 2014).

“Estos objetivos de corto plazo deben ser claros y verificables, para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, así como conseguir la eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de la administración” (D'Alessio Ipinza, 2014, p.134).

Los objetivos forman una jerarquía en la cual se debe considerar que existe una compatibilidad entre todos ellos, así como un orden que va desde los objetivos globales hasta los más específicos procurando que no se genere ningún tipo de conflicto y se asegure el desempeño de la organización en el largo y corto plazo. (D'Alessio Ipinza, 2014)

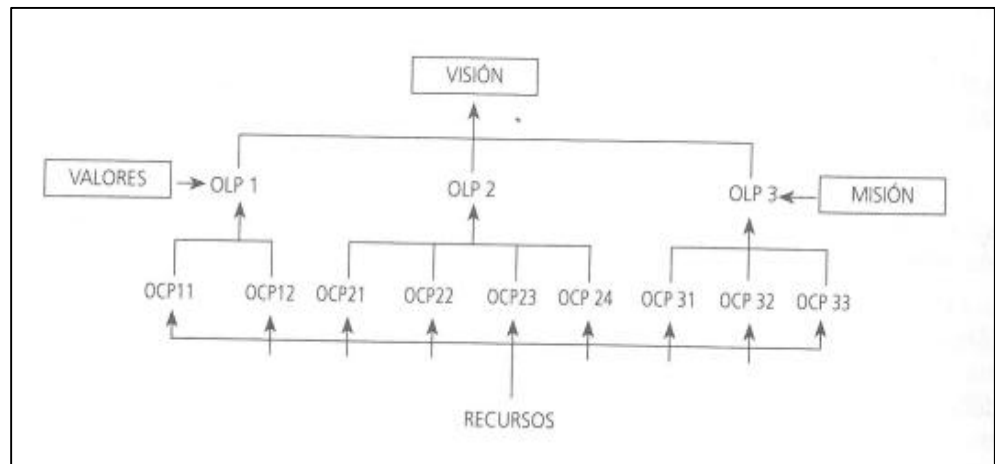


Figura 1. Jerarquías de objetivos

Fuente: (D'Alessio Ipinza, 2014)

El establecimiento de objetivos de corto plazo u objetivos semestrales, anuales, cada dos o tres años, entre otros (según la organización), usualmente son una actividad descentralizada que involucra en forma directa a todos los gerentes de una organización. El papel de la gerencia consiste en establecer un equilibrio entre visión, la misión, los valores los objetivos de largo plazo, los objetivos de corto plazo, y la estrategia. Bajo este esquema, holístico y dinámico, se deberá asumir la debida responsabilidad en alcanzar el logro óptimo de los objetivos específicos necesarios. (D'Alessio Ipinza, 2014)

a) Importancia de los objetivos de corto plazo:

Según D'Alessio Ipinza (2014) los objetivos de corto plazo son importantes, dado que:

- Constituyen la base para asignar los recursos de las organizaciones.
- Se enfocan en el rendimiento e influyen sobre el esfuerzo, la persistencia y la dirección de la atención.
- Motivan el desarrollo de las estrategias y ayudan a superar los obstáculos que inevitablemente se presentan.



- Son utilizados como mecanismos de evaluación de gerentes y funcionarios.
- Funcionan como medios para monitorear el progreso hacia los OLP.
- Son instrumentos para establecer las prioridades de las organizaciones, sus divisiones y departamentos.
- Permiten que el proceso estratégico se retroalimente continuamente.

b) Características de los objetivos de corto plazo

Según D'Alessio Ipinza (2014) los objetivos de corto plazo al igual que los objetivos de largo plazo deben ser descritos con mucha claridad y deben cumplir las siguientes nueve características:

- Deben facilitar la consecución de los objetivos de largo plazo.
- Deben ser realistas, mensurables, consistentes, razonables, desafiantes, claros, correctamente comunicados y asumidos por toda la organización.
- Deben establecer la cantidad, la calidad, el costo, y el tiempo de uso de los recursos.
- Deben ser lo más específico posible, porque esto conducirá a un mejor rendimiento a diferencia de aquellos enunciados vagos e indefinidos.
- Deben estar vinculados con recompensas y sanciones, de tal manera que los empleados comprendan que alcanzarlos resulta decisivo para la implementación de las estrategias.
- Deben tener la facilidad de ser expresados, en términos de jerarquías y logros, por:
  - Gerencia (administración)
  - Operaciones/Producción
  - Finanzas/ contabilidad



- Recursos humanos
- Sistemas de información y comunicaciones.
- Tecnología e investigación y desarrollo.

Por lo señalado líneas arriba se puede indicar que la jerarquía en la cual se agrupan los objetivos de corto plazo es en: misión, visión, valores organizacionales y los objetivos en sí mismos.

### ❖ Misión

La misión es el impulsor de la organización hacia la situación futura deseada, y responde a la interrogante ¿Cuál es nuestro negocio?, es el catalizador que permite que la trayectoria de cambio sea alcanzada por la organización y lo que “debe hacer bien” esta para tener éxito. (D’Alessio Ipinza, 2014)

La misión estratégica es la aplicación y puesta en práctica del intento estratégico y, en síntesis, debe especificar los mercados y productos con que la organización piensa servirlos, apalancando eficientemente sus recursos, capacidades y competencias. Una buena declaración de la misión debe hacer concordar las áreas de interés, servir de límite entre lo que se debe y no debe hacerse, servir de faro conductor en las decisiones que pueda tomar la gerencia, y proveer una guía práctica para ayudarla en su función administrativa. (D’Alessio Ipinza, 2014)

La misión se puede definir como la razón de ser de la empresa u organización, que enuncia a que cliente sirve, que necesidades satisface y que tipos de productos o servicios ofrece, estableciendo en general los límites o alcance de sus actividades; es un propósito que crea compromisos e induce comportamientos. Por lo tanto, la misión es algo que todos los que integran la organización o empresa están obligados a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la





visión del empresario o de los ejecutivos. Por ello la misión es el marco de referencia que orienta sus acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, condiciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. (Gallardo Hernandez, 2012)

Las organizaciones desarrollan sus enunciados de misión con objeto de compartirlos con sus directivos, empleados y muchas en muchos casos, con sus clientes y otros públicos. (Gallardo Hernandez, 2012)

D'Alessio (2014) identifica las siguientes características fundamentales de la misión:

- Definir lo que es la organización
- Definir como aspira servir a la comunidad vinculada.
- Ser lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo.
- Diferenciar a la organización de todas las demás.
- Servir de marco para evaluar las actividades en curso.
- Ser expresada con claridad para ser entendida por todos.
- Generar credibilidad de la organización en aquellos que la lean.
- Un marco para evaluar actividades actuales y futuras.
- Enunciada en términos suficientemente claros para que pueda ser entendida ampliamente en toda la organización.
- Proveedora de criterios para a la selección de la estrategia.
- Reconciliadora de los intereses entre los diferentes participantes y la comunidad vinculada.
- La que despierte emociones y sentimientos positivos.
- Motivadora para que los que lean se decidan en entrar en acción.



- Aquella que está relacionada con la gestión operativa de la organización.
- Dinámica en orientación.
- Transmisora de la responsabilidad social de la organización.

Por otro lado, Gallardo (2012) indica que la misión se caracteriza por:

- Indicar la concepción que tiene la organización hacia los demás ¿Qué somos?
- Ser un referente teórico que guía el quehacer de la institución ¿Qué hacemos?
- Ser una formulación explícita de propósito duradero ¿para que trabajamos?
- Debe incentivar a todos los miembros de la comunidad el sentido de pertenencia a la organización ¿Por qué lo hacemos?

Asimismo, Bernal Torres y Sierra Arango (2013) establecen las siguientes dimensiones de una misión:

- Define la identidad organizacional
- Define las necesidades que una organización ofrece satisfacer y el segmento al cual se dirige
- Define los rasgos distintivos de la satisfacción de necesidades de sus clientes
- Define el compromiso de la organización para sus stakeholders (trabajadores, inversionistas, comunidad, etc)
- Motiva el compromiso de los stakeholders con la organización.

La misión de una organización es la base primordial para orientar al comportamiento de todos los colaboradores y gerentes al logro de un



mismo propósito, y debe estar estructurada de forma clara para crear compromiso, motivar y generar confianza a los clientes.

### ❖ **Visión**

Toda estrategia parte de una visión, es decir, de un anhelo, de una concepción imaginaria de una empresa que puede ser susceptible de realizarse en el futuro. Es la capacidad de plantear un futuro posible, basado en los motivos por los cuales se desea dicho futuro. (Gallardo Hernandez, 2012)

La visión de una organización es la definición deseada de un futuro, responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? Implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futuro de la organización bajo análisis. Generar una visión implica entender la naturaleza del negocio en el que se desenvuelve la organización, fijar un determinado futuro como reto para sí misma y tener la capacidad de difundirla, sirve de guía y motivación de los empleados en la búsqueda del establecimiento de esa visión planteada. (D'Alessio Ipinza, 2014)

“La formulación de la visión debe ser un proceso desarrollado al interior de la organización con la mayor cantidad de participación posible para asegurar el conocimiento y compromiso de todos los integrantes de la organización” (D'Alessio Ipinza, 2014, p.25).

Gallardo (2012) establece seis características de la visión:

- Visualizable, que las personas puedan tener una imagen mental de cómo será el futuro.
- Deseable, genera motivación e interés en las personas que van a participar en ella.
- Alcanzable. Abarca objetivos realistas y aplicables.



- Enfocada, suficientemente clara y explícita como para servir de guía a los líderes en la toma de decisiones.
- Flexible, suficientemente general como para permitir la existencia de alternativas y uso del criterio e iniciativa de los líderes.
- Comunicable, que sea fácil de transmitir y explicar a las personas a quienes afecta, tanto usuarios, clientes, proveedores o empleados.

Según D'Alessio (2014) la visión debe cumplir las siguientes siete características:

- Simple, clara y comprensible.
- Ambiciosa, convincente y realista.
- Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios.
- Proyectada a un alcance geográfico.
- Conocida por todos.
- Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia.
- Una idea clara desarrollada de adonde desea ir la organización.

D'Alessio (2014) también menciona cuatro condiciones para lograr el afianzamiento de la visión:

- Se genera su correcta comprensión y comunicación.
- Se promueve su rol impulsor del proceso estratégico.
- Se cuenta con un líder muy comprometido, con personalidad, creencias y valores, quien promueva su cumplimiento.
- Se cuenta con una cultura organizacional facilitadora.



Por lo tanto, la visión de una organización debe ser compartida con todos los miembros de la organización y debe tener la capacidad de involucrarlos y comprometerlos con sus responsabilidades y permitir que todos entiendan con más claridad la premisa con la que se toman las decisiones de corto plazo, mejorando y haciendo más efectivas sus acciones para la ejecución de sus obligaciones.

#### ❖ **Los valores organizacionales**

Los valores organizacionales según Jones (citado por D'Alessio Ipinza, 2014) “son criterios, estándares o principios clave generales que las personas usan para determinar qué tipos de comportamientos, eventos, situaciones y resultados son deseables o indeseables” (p.27).

Por lo tanto, los valores organizacionales “pueden ser considerados cómo las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones. Los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones y su personalidad” (D'Alessio Ipinza, 2014, p. 27).

Según Gallardo (2012) los valores de las empresas sirven para normar la conducta de sus miembros y para juzgar lo que es correcto o no en las acciones de sus miembros y mientras que en los asuntos que no tiene que ver con la organización, cada persona puede opinar y actuar como quiera; sin embargo, los valores de una empresa no son necesariamente la lista que puede enseñarse en un plan de inducción o para relaciones públicas, es así que los valores reales tanto de las personas como de las organizaciones, se ven en los hechos y comportamiento diario y una forma de investigarlos es observando lo



que se promueve, se premia, se castiga, se alaba o se vitupera, etcétera.  
(p.72)

En este sentido, D'Alessio Ipinza (2014) considera que los valores son indispensables para:

- Moldear los objetos y propósitos.
- Producir las políticas.
- Definir las intenciones estratégicas.

Por otro lado, Rokeach (citado por D'Alessio Ipinza, 2014) creó un repertorio de valores, el Rokeach Value Survey (RVS), el cual consta de dos grupos de 18 valores cada uno. Estos grupos de valores son:

- Los terminales, un resultado o estado final que los individuos buscan alcanzar, los cuales se reflejan en la declaración de la misión.
- Los instrumentales, un patrón o estilo anhelado de comportamientos, los cuales ayudan a conseguir los objetivos terminales.

Según Jones (citado por DAlessio Ipinza, 2014), entre los valores terminales para la organización se encuentran; excelencia, responsabilidad, fiabilidad, rentabilidad, carácter innovador, economía, moralidad y calidad. Los instrumentales son: trabajo duro, respeto a las tradiciones y a la autoridad, moderación y cautela, frugalidad, creatividad y audacia, honestidad, capacidad para asumir riesgos, y disposición para mantener altos estándares.

Es así que, Gallardo (2012) menciona que para ser efectiva la transmisión de los valores debe cubrir los siguientes pasos:

- Conocimiento; hacerlos de conocimiento general



- Apreciación; lograr que el personal lo acepte
- Identificación el personal debe compartirlos
- Compromiso; el personal debe vivirlos día a día.

#### ❖ Metas

Con frecuencia los directivos de las organizaciones emplean el término *meta* para describir objetivos muy específicos medibles en magnitud y tiempo. Así cuando los *objetivos* se cuantifican en tiempo, cantidades, dinero o porcentajes, se transforman en *metas*. La meta es la cuantificación o cualificación del objetivo. (Gallardo Hernandez, 2012)

Para un objetivo específico corresponderán una o varias metas a través de las cuales se podrá medir en forma concreta el avance en su logro, por lo cual dicho objetivo no se expresará en términos cuantitativos. (Gallardo Hernandez, 2012)

La diferencia semántica entre objetivos y metas no es tan importante como su establecimiento; comúnmente los objetivos que son a largo plazo se traducen en metas, es decir objetivos a mediano y a corto plazo, cuantificados en términos numéricos, ya sea en dinero, porcentajes o unidades, lo trascendente es que se logre plantear clara y específicamente cuales son los propósitos que pretenden alcanzar en el corto, mediano y largo plazo. (Gallardo Hernandez, 2012)

Por todas las definiciones líneas arriba se puede afirmar que una vez establecidas y formuladas la visión, misión, los valores organizacionales y las metas, se deben traducir, en criterios que la gerencia pueda utilizar para orientar el desempeño de la organización; y que los objetivos de corto plazo son los parámetros de medición.



## B. Políticas

“Las políticas son pautas que las organizaciones o corporaciones establecen para permitir tomar decisiones dentro de criterios previamente establecidos y que favorecen el logro de los objetivos institucionales o corporativos. Asimismo, son los marcos generales dentro de los cuales las personas en las organizaciones pueden tomar decisiones” (Bernal Torres y Sierra Arango, 2013, p.97).

“Las políticas son clave en el proceso de la planeación estratégica, ya que orientan o encauzar el pensamiento en la toma de decisiones” (Bernal Torres y Sierra Arango, 2013, p.98).

“Las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia. Incluye las directrices, las reglas, los métodos, las formas prácticas y los procedimientos para apoyar el logro de los objetivos, estableciendo las fronteras y los límites para el correcto accionar de la organización” (D'Alessio Ipinza, 2014, p.137).

En este sentido las políticas afectan a las áreas funcionales y a todos los niveles de la organización. Así mismo, brindan información para que los mandos, de cada uno de los niveles, tomen acciones para alcanzar los objetivos, permitiendo la consistencia y la buena relación entre sus miembros. Estás pueden definirse en el aspecto legal, económico, social, ético, y laboral, entre otros. (D'Alessio Ipinza, 2014)

“Esas políticas tienen que estar alineadas con el primer conjunto de "macropolíticas" que deben tener toda organización es decir con sus valores, debiendo existir entre ellos una correspondencia bilateral” (D'Alessio Ipinza, 2014, p. 137).



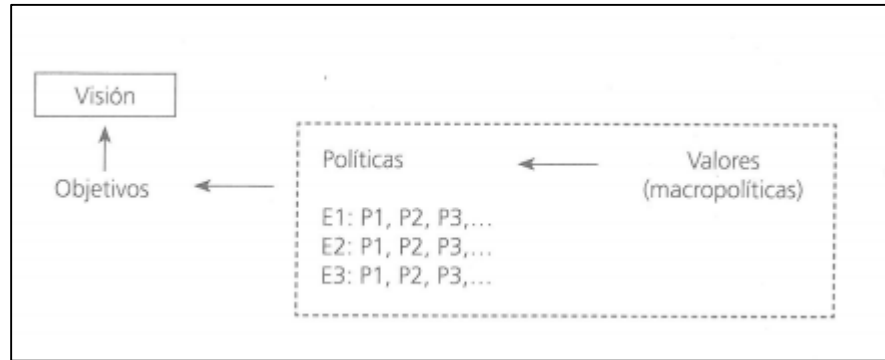


Figura 2. Las estrategias y políticas al interior del proceso estratégico.  
Fuente: (D'Alessio Ipinza, 2014)

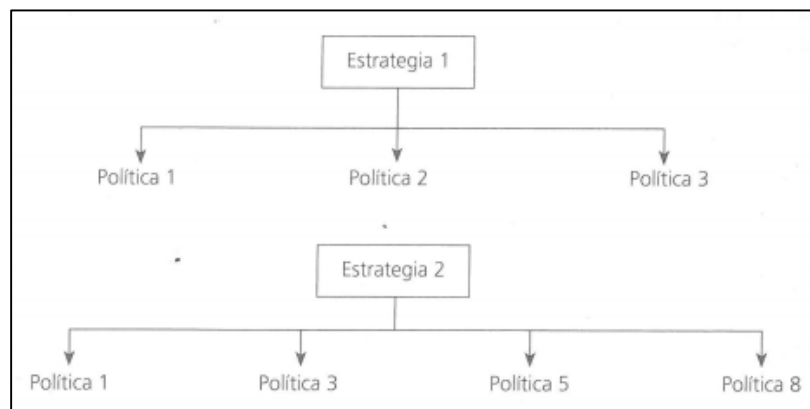


Figura 3. Estrategias y sus políticas.  
Fuente: (D'Alessio Ipinza, 2014)

En las dos figuras se observa que por medio de las políticas se diseña el camino para orientar las estrategias hacia la posición futura de la organización que es la visión, y a su vez cada estrategia tiene sus políticas, pero estas rutas deben estar enmarcadas bajo los principios de ética, legalidad y responsabilidad social, que norman la dirección de la organización. (D'Alessio Ipinza, 2014)

Para Rioduero (citado por Clement García 2008) la política “es todo método de proceder para alcanzar una meta; en especial, la acción regida por el valor del poder” (P.228).

Por tanto, toda institución u organización, tienen que tener una actividad directriz, con la finalidad de ejecutar su estrategia, objetivos y metas



planteadas y que posteriormente se plasma en el plan. (Clement García, 2008)

Por lo señalado líneas arriba, se puede indicar que las políticas pueden ser definidas a partir de las estrategias, de los objetivos o en forma independiente, pero para un proceso estratégico eficiente deben ser elaborarlos de acuerdo con las estrategias, entonces, a cada estrategia le debe corresponder determinadas políticas y así lograr plasmar las políticas desde un punto de vista estratégico para permitir un mejor control de su cumplimiento y garantizar su ejecución.

#### *a) Ética*

Gallardo Hernandez (2012) Define la ética como “parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre” “Conjunto de normas morales que rigen la conducta humana” (p. 72).

Gallardo Hernandez (2012) afirma “la ética profesional es de gran relevancia para todo individuo en el ámbito organizacional, en cada decisión que se tome estarán implícitos los valores de quien la toma” (p72).

Algunos componentes de una empresa ética mencionados por Gallardo Heranadez (2012) son:

- Cultura organizacional con valores comunes para sus miembros
- Esforzarse por alcanzar la satisfacción de todos los agentes involucrados en la empresa: accionistas, directivos, empleados, proveedores y clientes.
- Responsabilidad social en sus actuaciones.
- El contrato moral entre la empresa y sus integrantes y asociados es tan importante como el contrato legal con sus clientes, proveedores y capital humano.



En este sentido, Gallardo Hernandez (2012) afirma que la ética suele mejorar el funcionamiento de la empresa mediante varias vías.

- Reduce los conflictos entre sus miembros
- Mejora su imagen exterior
- Es un componente esencial del concepto de calidad total

#### ***b) Legalidad***

Cuando se habla de legalidad se hace referencia a la presencia de un sistema de leyes que debe ser cumplido y que otorga la aprobación a determinadas acciones, actos o circunstancias, y como contrapartida desaprueba a otras tantas que afectan las normas establecidas y vigentes. La legalidad es, entonces, todo lo que se realice dentro del marco de la ley escrita y que tenga como consecuencia supuesta el respeto por las pautas de vida y coexistencia de una sociedad dependiendo de lo que cada una de ellas entienda por tal concepto. (definición abc, 2007-2017)

#### ***c) Responsabilidad social***

“En términos estratégicos, se puede decir que la RS es la labor que debe cumplir una organización o una persona, tanto en el corto como en el largo plazo, en favor del equilibrio económico, social, y ambiental” (Gallardo Hernández, 2012, p. 119).

“La responsabilidad social implica el respeto y cuidado de los recursos, el desarrollo social y ocupacional, así como el crecimiento económico estable. Todo esto debe ser desarrollado en un ambiente ético e integrado con la comunidad en general” (Gallardo Hernandez, 2012, p.119).

### C. Recursos

“Los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. La correcta asignación de los recursos permite la realización de la estrategia, así como la determinación del plan a seguir, considerando una asignación basada en los objetivos de corto plazo” (D’Alessio Ipinza, 2014, p. 138).

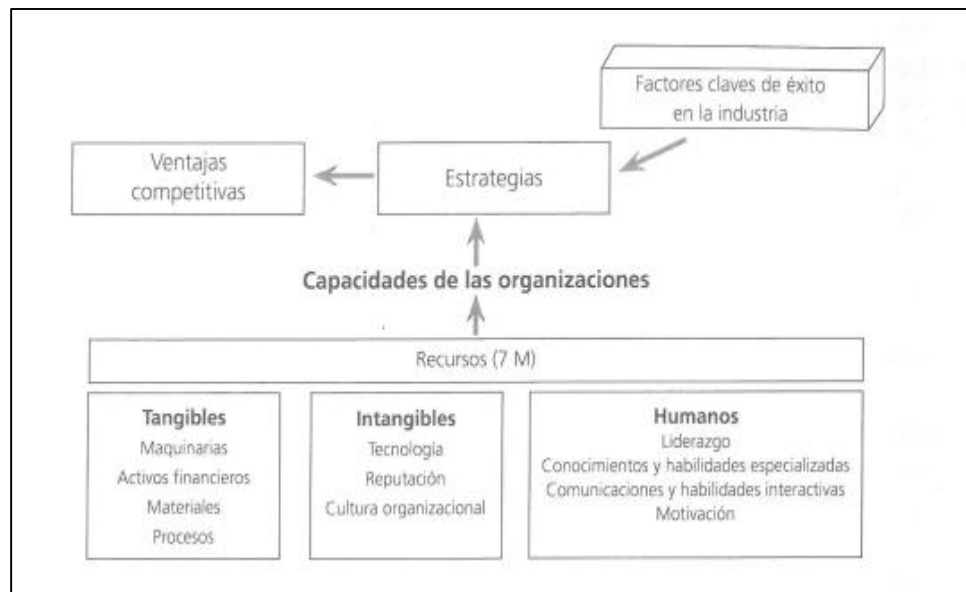


Figura 4. Relaciones entre los recursos, capacidades y ventajas competitivas dentro de una organización.

Fuente: (D’Alessio Ipinza, 2014)

Por tanto, un proceso de implementación exitosa debe considerar una distribución de los recursos (financieros, físicos, humanos, y tecnológicos) que refuercen las competencias distintivas que llevarán a la organización hacia la visión esperada. D’Alessio Ipinza (2014) indica que, para efectos del proceso estratégico, estos pueden definirse tomando en consideración las 7 M y las describe brevemente en la siguiente figura.



Figura 5. Las 7M

Fuente: (D'Alessio Ipinza, 2014)

Por todo lo señalado anteriormente se puede afirmar que a cada uno de los objetivos de corto plazo se le debe asignar los recursos que se utilizará para poder ser alcanzados y a su vez a cada objetivo de corto plazo le corresponde ciertos recursos a ser asignados entre las señaladas 7M y estos serán de gran utilidad para poder evaluar los resultados esperados. (D'Alessio Ipinza, 2014)

Dada su extensión, los recursos abarcan un amplio espectro de fenómenos individuales, sociales y organizaciones. Por sí solos, los recursos no permiten a las compañías crear valor para sus clientes como fundamento para ganar rendimientos superiores al promedio. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015)

#### ❖ Recursos tangibles

Los recursos tangibles son activos que podemos ver y cuantificar. La maquinaria de producción, instalaciones fabriles, los centros de distribución y las estructuras formales de quién rinde cuentas a quién



son algunos ejemplos de recursos tangibles. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015)

La capacidad de endeudamiento de una compañía y el estado de sus instalaciones físicas son recursos tangibles y, por lo tanto, son visibles. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015)

Dada la dificultad para sacar provecho de esos recursos tangibles, su valor es limitado; es decir, es sumamente difícil derivar el valor adicional de un recurso financiero. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015)

Los recursos materiales con que cuenta la empresa engloban las instalaciones inmuebles, maquinaria, materia prima e insumos. Cuando se trata de implementar estrategias, el tema de la asignación de recursos materiales a cada uno de los programas de trabajo establecidos, es básico para la factibilidad de las mismas. (Gallardo Hernandez, 2012)

#### ❖ Recursos intangibles

Los recursos intangibles son activos que tienen raíces profundas en la historia de la compañía y que se han ido acumulando a lo largo del tiempo. Cómo los recursos intangibles están entrelazados con los que tienen patrones únicos, las competidoras difícilmente los pueden analizar o imitar. El conocimiento, la confianza entre administradores y empleados, las capacidades administrativas organizacionales (modo singular de las personas para trabajar juntas), las capacidades científicas, la capacidad para innovar, el nombre de la marca, la fama de la compañía respecto de sus bienes o servicios y su modo de interactuar con las personas (como los empleados, los clientes y los proveedores), así como la cultura organizacional, son recursos intangibles. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015)



Dado que los recursos intangibles son menos visibles y que los competidores tienen más dificultad para comprender, comprar, o sustituirlos, no quieren depender de ellas para cimentar capacidades. Otro beneficio de los recursos intangibles es que se puede sacar provecho de su uso, a diferencia de lo que sucede con la mayor parte de los tangibles. Por ejemplo, el hecho de que los empleados compartan sus conocimientos no disminuye su valor para cualquiera de ellos. Por el contrario, con frecuencia se puede sacar provecho de que dos personas compartan sus respectivos conocimientos y así crear conocimiento adicional que, si bien nuevo para cada uno de ellos, podría contribuir a mejorar el desempeño de la compañía. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015)

#### ❖ Recursos humanos

Se denomina recursos humanos a las personas con las que una organización cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizarse y que han sido solicitadas a dichas personas. (DefiniciónMX, 2017)

La asignación de recursos humanos puede tener dos grandes secciones: La primera, cómo aprovechar personal que tiene la empresa, y segundo, establecer programa de contratación de nuevo personal, qué puede ser permanente o eventual en la medida que se vaya intensificando el trabajo, así como la capacitación que deberán tener para asumir nuevas tareas. (Gallardo Hernandez, 2012)

Es muy común para los empresarios y ejecutivos de las organizaciones dar por sentado que el personal estará dispuesto y motivado para hacer los cambios planteados por los planes estratégicos, sin embargo, esto normalmente no es así. Es lógico que cuando la organización decide emprender acciones para lograr o afianzar una posición competitiva en el mercado, aumente el trabajo para los colaboradores, por lo que



debe establecerse un plan de incentivos que estimule a los empleados.  
(Gallardo Hernandez, 2012)

Asimismo, dentro de este punto es muy importante acompañar a los planes de incentivos de estrategias de culturización, ya que cambios en el rumbo de la organización normalmente van acompañado de cambios culturales. Por ejemplo, cuando una empresa decide pasar de un modelo familiar una estructura formal, es necesario en muchos casos hacer cambios no sólo en políticas y procedimiento, sino también en la manera en que todo el personal se comporta ante la toma de decisiones, las líneas de mando, el ambiente laboral, etcétera.  
(Gallardo Hernandez, 2012)

De acuerdo a lo indicado líneas arriba, se puede decir que los recursos intangibles en comparación a los recursos tangibles son la fuente más grande de competencias, es así que el éxito de una compañía depende más de sus capacidades intelectuales que de sus activos físicos, por tal motivo, la capacidad para dirigir el talento humano y para transformarlo en productos y servicios es la habilidad crucial de todo directivo para este siglo.

#### **D. Estructura de la organización**

La estructura organizacional es el armazón (qué incluye la distribución, división, agrupación, relación de las actividades) de la organización. Es la que ayudará a mover a la organización a la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas. En este punto, se necesita definir si la estructura vigente de la compañía es la adecuada para llevar a la práctica las estrategias elegidas, o si se debe adecuar o ajustar la organización para lograr la implementación de las referidas estrategias.  
(D'Alessio Ipinza, 2014)





“El peor error es intentar implementar nuevas estrategias con una estructura antigua. Las estructuras organizacionales adecuadas son factores de éxito para una etapa exitosa de implementación estratégica” (D’Alessio Ipinza, 2014, p.142).

a) ***Dimensiones estructurales del diseño organizacional***

Las dimensiones estructurales describen las características internas de una organización. Ellas establecen las bases para medir y comparar a las organizaciones. (Barbosa Guzman, 2013)

❖ **Formalización**

Representa la cantidad de documentación escrita en la organización. La documentación incluye procedimientos, descripción de funciones, regulaciones y manual de políticas. (Barbosa Guzman, 2013)

❖ **Especialización**

Es el grado por el cual las tareas organizacionales son subdivididas en funciones separadas. Si la especialización es extensiva, cada empleado desarrolla solamente un rango angosto de tareas. Si la especialización es baja, los empleados desarrollan un amplio rango de tareas en sus trabajos. La especialización algunas veces se refiere a la división del trabajo. (Barbosa Guzman, 2013)

❖ **Estandarización**

Es la extensión en la cual actividades con trabajos similares son desarrollados de una manera uniforme. En una organización altamente estandarizada el contenido del trabajo es descrito en



detalle y el contenido del trabajo es desarrollado de la misma forma en todas las localidades. (Barbosa Guzman, 2013)

#### ❖ **Jerarquía de autoridad**

Describe quien reporta a quien y el tramo de control de cada administrador. La jerarquía es indicada por las líneas verticales en un organigrama. La jerarquía es relacionada al tramo de control. Cuando el tramo de control es bajo, la jerarquía tiende a ser alta. Cuando el tramo de control es amplio, la jerarquía de autoridad es baja. (Barbosa Guzman, 2013)

#### ❖ **Complejidad**

Se refiere al número de actividades o subsistemas dentro de la organización. La complejidad puede ser medida a lo largo de tres dimensiones: vertical, horizontal y espacial. La complejidad vertical es el número de niveles jerárquicos. La complejidad horizontal es el número de funciones o departamentos que existen horizontalmente a lo largo de la organización. La complejidad espacial es el número de unidades geográficas. (Barbosa Guzman, 2013)

#### ❖ **Centralización**

Se refiere al nivel jerárquico que tiene una autoridad para tomar una decisión. Cuando la toma de decisiones es mantenida en el nivel superior, la organización es centralizada. Cuando las decisiones son delegadas a niveles más bajos es descentralizada. (Barbosa Guzman, 2013)



### ❖ Profesionalismo

Es el nivel formal de educación y entrenamiento de empleados. El profesionalismo es considerado alto, cuando los empleados requieren periodos largos de entrenamiento para mantener los trabajos en la organización. (Barbosa Guzman, 2013)

### ❖ Razones de personal

Se refiere a la designación de personas a varias funciones y departamentos. Las razones de personal incluyen razones de empleados directos e indirectos. (Barbosa Guzman, 2013)

#### *b) Clasificación de la estructura organizacional*

Robbins y Coulter (citado por D'Alessio Ipinza 2014) clasificaron las estructuras organizacionales por diseños tradicionales y contemporáneos, en este sentido, D'Alessio Ipinza (2014) afirma “no existe la estructura organizacional “ideal”. Se tiene que buscar una estructura que sea la que mejor y que se adecue a las estrategias retenidas para lograr la implementación con mayores posibilidades de éxito” (p 142).

### ❖ Diseños tradicionales

- Simple: con pocos departamentos, amplio control, centralizada en la autoridad, poca formalización
- Funcional: que integra especialidades o similares ocupaciones
- De divisiones: con unidades separadas y con ligera autonomía.



❖ **Diseños contemporáneos**

- Equipo: donde toda la organización está compuesta por grupos de trabajo.
- De proyecto de matriz: siendo la de matriz la que designa a especialistas de diversos departamentos funcionales para trabajar en unos o varios proyectos (los cuales regresan al área cuando esté concluye), y las de proyectos las que sólo trabajan en ellos (más avanzada que la de matriz, en la que no hay departamentos, cuando termina el proyecto pasan a otro)
- Sin límites: En la que no existen límites internos (verticales u horizontales) ni externos (que separen a los stakeholders de la organización)
- Dados por una estructura, la cual puede ser virtual (grupo pequeño de empleados de tiempo completo contrata temporalmente especialista externos), de red (pequeña organización que se abastece de funciones externas otros negocios como Nike) o modular (como los módulos de las casas, una organización de manufactura que tiene proveedores externos y ensambla en un determinado lugar)
- Organización que aprende (no implica un diseño organizacional, sino una filosofía que apoya la capacidad para cambiar en forma pronta, se comparte información, se trabaja en equipo).

**2.2.2. Satisfacción del cliente**

Zeithmal & Bitner & Gremler (2009) interpretan la satisfacción del cliente como la evaluación del cliente de un producto o servicio en función de si ese producto o servicio ha cumplido las necesidades y expectativas del cliente y



que se supone que la falla en cumplir las necesidades y expectativas produce insatisfacción con el producto o servicio.

#### **2.2.2.1. Calidad**

El Instituto Nacional Estadounidense de Estándares (ANSI; siglas de American National Standards Institute) y la Sociedad Estadounidense para la Calidad (ASQ, American Society for Quality) estandarizaron las definiciones oficiales de la terminología de la calidad en 1978. Definieron calidad como *la totalidad de particularidades y características de un producto o servicio que están relacionadas con su capacidad para satisfacer necesidades determinadas*. Esta descripción se basa en las definiciones de producto y usuario, y está motivada por la necesidad de crear clientes satisfechos. (Evans & Lindsay, 2015)

Zeithmal & Bitner & Gremler (2009) considera que la calidad del servicio, es un elemento básico de las percepciones del cliente. En el caso de los servicios puros entre ellos el servicio de educación, la calidad de servicio será el elemento dominante en las evaluaciones de los clientes.

En este sentido Merli (citado por Malpica 2015) considera que dentro de calidad “existe un importante aspecto operativo de la calidad total es, el concepto de cliente interno. Cada persona, unidad, taller y división tiene su propio cliente” (p. 13).

#### **2.2.2.2. Servicio**

Los servicios son actos, procesos y desempeños proporcionados o coproducidos por una entidad o persona para otra entidad o persona. (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009)



Por otro lado, Zeithaml & Bitner & Gremler (2009) menciona que el servicio entero es representado al cliente a través de actividades de análisis de problemas, reuniones con el cliente, llamadas de seguimiento e informes: una serie de actos, procesos y ejecuciones. Del mismo modo, los ofrecimientos centrales de hospitales, hoteles, bancos y compañías de servicios públicos son principalmente actos y acciones ejecutadas para los clientes, o coproducidos con ellos.

#### *A. Características de los servicios*

Según (Santesmases Mestre, Merino Sanz, Sanchez Herrera, & Pintado Blanco, 2011) los servicios se caracterizan por:

- Generalmente, su compra y uso no coinciden en el tiempo, como suele ocurrir en las reservas de hoteles, por ejemplo.
- Al ser intangibles, requieren mecanismos de tangibilización que ofrezcan confianza y tranquilidad a los compradores: las fotos de un viaje, las tarjetas de un cirujano...
- No se suele adquirir propiedad sobre el servicio: al alquilar un coche, este no pasa a ser propiedad del arrendatario.
- Son muy flexibles y se suelen acordar entre las partes.
- No se pueden almacenar.

#### **2.2.2.3. Cliente**

La mayoría de las personas piensa en un cliente como el comprador último de un producto o servicio; por ejemplo, el individuo que compra un automóvil para uso personal o el huésped que se registra en un hotel, son compradores últimos. Con mayor precisión estos clientes se consideran **consumidores**. Obviamente, cumplir con las expectativas de los consumidores es el objetivo final de cualquier negocio. Sin embargo, antes de que un producto llegue a los consumidores puede fluir por una cadena de muchas empresas o



departamentos, y cada uno de ellos le agrega algún valor. Por ejemplo, una planta de motores para automóvil puede comprar acero de una compañía siderúrgica, producir motores y luego transportar los motores a una planta de ensamblaje. La compañía siderúrgica es un proveedor de la planta de motores; la planta de motores es un proveedor de la planta ensamblaje. La planta de motores es, por tanto, un cliente de la compañía siderúrgica, y la planta de ensamblaje es un cliente de la planta de motores. Estos clientes se llaman **clientes externos**. (Evans & Lindsay, 2015)

Albrech & Bradford en su libro *La Revolución de los Servicios*, al igual que con Carson, *la Excelencia de los Servicios*, (citado por Malpica 2015) popularizan el término de cliente interno; sin embargo, su uso no ha logrado generalizarse toda vez que para todo el mundo resulta evidente que no fue más que el trabajador, asalariado, peón, obrero y a lo sumo, recurso humano. Los que así razonaban “cliente es quien paga” y estos no pagan, sino que cobran.

Sin embargo, Evans & Lindsay (2015) afirman que “cada empleado en una organización también tiene **clientes internos** que reciben bienes o servicios de los proveedores dentro de la organización. Un departamento de ensamblaje, por ejemplo, es cliente interno del departamento de maquinado, y una persona que se encuentra en la línea de montaje es un cliente interno de la que realiza la tarea previa” (p.9).

Por otro lado, Domínguez (2016) también define el concepto de cliente interno y afirma “el cliente interno es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que se le puede concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes” (p.6)



Domínguez (2006) también menciona “el cliente no solamente es quien tiene una relación comercial con su empresa y hacia los cuales debe manifestarse un valor agregado perceptible, sino que existe otro, de una categoría similar o más importante para la empresa, que sirve de soporte y que le ayuda a incrementar sus utilidades y a posicionar el negocio y sus productos; el cliente interno” (p.6).

Visto de otra forma, cada empleado de la organización se convierte en un cliente interno conforme recibe su insumo, información o tarea de otro empleado; a su vez él se convierte en proveedor de otro u otros “clientes internos” hasta llegar al umbral donde surgen los clientes externos, como reflejo de la cultura organizacional que están viviendo los clientes internos. (Dominguez Collins, 2006)

En este sentido Merli (citado por Malpica 2015) afirma “los clientes internos son las personas de las siguientes fases del proceso, tanto en las unidades de fabricación y talleres como en las oficinas” (p.13).

Según las Normas Internacionales ISO 26000 – International Estándar Organization – (Norma ISO 26000, 2015) los clientes internos “representan el área, departamento, sección, personal, etc. que emplean los productos obtenidos, pero con la característica peculiar de pertenecer al conjunto de la organización”.

Labovitz Rosansky & Chang (citado por Malpica 2015) dice “Cada empleado forma parte de una cadena de clientes y proveedores internos que termina en el cliente externo. La tarea del directivo consiste en procesar el trabajo a través de toda la cadena de clientes-proveedores internos y ayudar a sus empleados a desempeñar su papel, con el fin de garantizar la satisfacción total del usuario final con el servicio ofrecido” (p.12).





Este enfoque es una desviación radical de las formas tradicionales de pensar en una organización orientada de manera funcional. Permite a los trabajadores entender de manera más amplia su papel en el sistema y su contribución al producto final. (¿Quiénes son los clientes de una universidad, sus profesores y sus estudiantes?) (Evans & Lindsay, 2015)

#### **2.2.2.4. Dimensiones de la calidad de servicio**

Las investigaciones sugiere que los clientes no perciben la calidad en una forma unidimensional, no más bien juzgan la calidad con base en múltiples factores relevantes para el contexto las dimensiones de calidad del servicio se han identificado por medio de la investigación pionera de Parsu Parasuraman, Valarie Zeithaml y Leonard Berry cinco dimensiones específicas de calidad del servicio que aplican a lo largo de una variedad de contexto de servicio. (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009)

##### **A. Confiabilidad: entregar las promesas**

La confiabilidad se define como la capacidad de ejecutar el servicio prometido en forma segura y precisa. En su sentido más amplio, confiabilidad significa que la compañía cumple sus promesas, promesas sobre entrega, suministro del servicio, solución de problemas y fijación de precios. Los clientes desean hacer negocios con compañías que cumplan sus promesas, en particular sus promesas sobre los resultados del servicio y los atributos centrales del servicio. (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009)

###### *a) Cumplimiento de promesas*

Se refiere al hecho de realizar oportuna y eficazmente el servicio acordado para ello la empresa deberá contar con procesos



claramente identificados y definidos pues a la vista de los clientes estos son muy importantes en la entrega de servicio, si se cumple cabalmente esto puede hacer que el cliente regrese a la organización. (Figuroa Gomez & Benavente Elguera, 2012)

La promesa es la expresión de la voluntad que alguien se impone de cumplir algo. Las promesas son un elemento inevitable de nuestra convivencia con los demás, ya que nuestras vidas están organizadas alrededor de ellas. Cumplir una promesa es una herramienta que empodera a las personas para negociar y resolver conflictos construyendo acuerdos bilaterales y logrables y que representa el eslabón básico para la coordinación de acciones entre personas y entre áreas. (Salazar, 2015)

*b) Interés en la resolución de problemas*

Identificar situaciones que generan conflicto con los clientes y valorar la importancia de solucionar los conflictos sin afectar los intereses del cliente ni de la empresa. (Salazar, 2015)

*c) Concluir en el plazo prometido*

Interés para ejecutar el servicio prometido de forma cuidadosa y fiable. (Figuroa Gomez & Benavente Elguera, 2012)

**B. Seguridad: inspirar credibilidad y confianza**

La seguridad se define como el conocimiento y cortesía de los empleados y la capacidad de la empresa para inspirar al cliente credibilidad y confianza. Es probable que esta dimensión sea importante en particular para servicios que los clientes perciben como de alto riesgo o para servicios de los cuales se sienten inseguros sobre su capacidad para evaluar los resultados; por ejemplo, servicios de



banca, seguros, corretaje, médicos y legales. (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009)

También la seguridad es el conocimiento y la cortesía de los empleados y su capacidad para transmitir confianza y seguridad. (Evans & Lindsay, 2015)

Por lo tanto, la credibilidad y la confianza pueden encarnarse en la persona que vincula al cliente con la compañía (...) (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009)

*a) Colaboradores que transmiten confianza*

Veracidad, creencia, honestidad, en el servicio que se provee. (Salazar, 2015)

*b) Colaboradores amables*

Atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto. (Salazar, 2015)

*c) Colaboradores bien informados*

Posesión de las destrezas requeridas y conocimiento de la ejecución del servicio. (Salazar, 2015)

**C. Elementos tangibles: representar al servicio físicamente**

Los tangibles se definen como la apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y materiales de comunicación. Proporcionan representaciones físicas o imágenes del servicio que los clientes, en particular, los nuevos, usarán para evaluar la calidad. Las industrias de servicio que enfatizan los tangibles en sus estrategias incluyen servicios en los que el cliente visita el establecimiento para recibir el servicio, como restaurantes y hoteles, tiendas minoristas y compañías de entretenimiento. (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009)



Por tal motivo en ocasiones los clientes usaran todas las dimensiones para determinar las percepciones de la calidad de servicio, otras veces no. (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009)

#### **D. Empatía: Cuidado: tratar a los clientes como individuos**

La empatía e define como la atención individualizada cuidadosa que la empresa proporciona a sus clientes. La esencia de la empatía es transmitir, por medio de un servicio personalizado o adaptado al gusto del cliente son únicos y especiales y que se entienden sus necesidades. Los clientes desean sentirse comprendidos e importantes para las empresas que les proporcionan servicio. El personal en empresas de servicio pequeñas con frecuencia conoce a los clientes de nombre, y forma relaciones que reflejan su conocimiento personal de los requerimientos y preferencias del cliente, cuando dicha compañía pequeña compite con empresas más grandes, la capacidad para ser empático puede darle una clara ventaja a la pequeña. (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009)

##### *a) Comprensión de las necesidades de los clientes*

Hacer un esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades (Salazar, 2015)

##### *b) Preocupación de los objetivos de los clientes*

Se busca comprenderlo poniéndonos en su lugar, para ver la situación desde su perspectiva y entenderla. Si hay algo que a él le resulta preocupante y a nosotros no, nos interesamos entonces en entender por qué él lo siente así. (Figuroa Gomez & Benavente Elguera, 2012)



*c) Atención personalizada*

Hacer sentir importantes a los clientes, una forma de personalizar el servicio es llamar al cliente por su nombre. (Salazar, 2015)

**E. Sensibilidad o capacidad de respuesta: estar dispuesto a ayudar**

La sensibilidad es la disposición a ayudar a los clientes y proporcionar un servicio expedito. Esta dimensión enfatiza la atención y prontitud al tratar las solicitudes, preguntas, quejas y problemas del cliente. La sensibilidad se comunica a los clientes por la cantidad de tiempo que tienen que esperar por la asistencia, las respuestas a las preguntas o la atención a los problemas. (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009)

Moyano, Bruque, & Martínez (2011) define a la sensibilidad como capacidad de respuesta y menciona que es “la disposición de la empresa para ayudar al cliente y de suministrar un servicio rápido entre la petición de los clientes”

*a) Colaboradores comunicativos*

Mantener a los clientes informados utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharlos. (Salazar, 2015)

*b) Colaboradores rápidos*

Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido. (Salazar, 2015)

**2.2.2.5. Satisfacción del cliente interno**

Para Dutka & Mazia (citado por Malpica 2015) “la satisfacción de los clientes internos es determinante para el éxito o fracaso de cualquier empresa, tanto en sus relaciones con el mercado como en el ámbito organizacional” (p.12).



(Farro Custodio, 2006) Define la satisfacción del cliente interno como la satisfacción de los “trabajadores” y menciona que es el grado en el que los profesores y demás profesionales perciben que la organización está dando satisfacción a sus demandas y expectativas.

La medición de la satisfacción del cliente no debería limitarse a los clientes externos. La información de los clientes internos también contribuye a la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización. A menudo los problemas que causan insatisfacción en los empleados son los mismos que la provocan en los clientes externos. Muchas organizaciones usan las encuestas de opinión de los empleados o medios similares para buscar retroalimentación sobre el ambiente de trabajo, los beneficios, la compensación, la administración, las actividades de equipo, las recompensas, y el reconocimiento, y los planes y valores de la compañía. Sin embargo, otros indicadores de la satisfacción del empleado son ausentismo, rotación, reclamaciones y huelgas, comportamientos que pueden proveer información más precisa que la obtenida de las encuestas a las que muchos empleados no tomen en serio. (Evans & Lindsay, 2015)

Por lo señalado líneas arriba se infiere que se puede conocer la satisfacción del cliente interno a través de las cinco dimensiones de la calidad del servicio; sin embargo, Malpica (2015) realizó la tesis de maestría titulada “Dimensiones del liderazgo gerencial y su incidencia en la satisfacción del cliente interno en una Empresa Constructora “, en la cual define las siguientes dimensiones para la satisfacción del cliente interno:

- Contenido del trabajo
- Estimulación
- Trabajo en equipo



- Condiciones de trabajo

## 2.3. Marco institucional

### 2.3.1. Historia

Dentro de la Ley General de Educación D.L. N° 19326 del 24 de marzo de 1972, se estableció los tres niveles educativos: Inicial, Básico y Superior.

En este contexto, surgieron las Escuelas Superiores de Educación Profesional (ESEPs), las mismas que estuvieron orientadas a brindar una educación en el trabajo, por el trabajo y para el trabajo, con una visión filosófica de formación integral del educando en sus aspectos: humanístico, científico y técnico.

Mediante la R.M N° 0418-75-ED se dio apertura a las primeras ESEPs a nivel nacional, resaltando entre ellas la Escuela Superior de Educación profesional “Túpac Amaru” del Cusco, la que apertura sus servicios un 21 de abril de 1975; accediendo a este nivel los alumnos del tercer año de secundaria, egresando de esta institución educativa con el título de Bachiller Profesional en las especialidades de: Agropecuaria, Contabilidad Empresarial, Electricidad, Mecánica de Producción, Minería y Salud Oral.

En el año 1982 se estableció el II Ciclo de Educación Superior accediéndose con educación Secundaria completa y previo examen de concurso público. A partir del año 1983, en virtud de la Ley General de Educación N° 28044 comienza a funcionar como Instituto Superior Tecnológico con las Carreras Profesionales de: Contabilidad, Electricidad, Electrónica, Mecánica Automotriz, Mecánica de Producción, Técnicas en Laboratorio Clínico, Guía Oficial de Turismo y Administración de Servicios en Hostelería creadas por R.M 131-83-ED. Posteriormente se crearon las carreras profesionales de Computación e Informática y Enfermería Técnica (1991-1992).

En la actualidad el IESTP “TÚPAC AMARU” contribuye a la atención de la demanda educativa a nivel superior que tiene la sociedad, como una



institución de alta calidad que sea capaz de formar ciudadanos ejemplares, con dominio de la tecnología de punta y con aptitud para integrarse cabalmente a su entorno, con un modelo educativo de formación profesional basada en el desarrollo de capacidades para la adquisición de competencias laborales y centrado en el aprendizaje significativo.

Fuente: (I.E.S.T.P. "Tupac Amaru"-Cusco, 2016)

### **2.3.2. Marco legal**

- D.S. 028-2007-ED, Reglamento de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas Empresariales en las Instituciones Educativas Públicas.

Fuente: (I.E.S.T.P. "Tupac Amaru"-Cusco, 2016)

### **2.3.3. Nombre de la entidad**

INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO  
PÚBLICO "TUPAC AMARU" – CUSCO

### **2.3.4. Cultura organizacional**

- Munay: Reafirmamos nuestro compromiso de amor al prójimo, al trabajo, la naturaleza y la identidad regional.
- Yachay: Estamos comprometidos con la formación profesional integral e innovadora, la investigación tecnológica y el desarrollo de la ciencia y tecnología.
- Llank'ay: Trabajamos en equipo permanente para mantener nuestra posición de liderazgo tecnológico a nivel regional y nacional.
- Ayny: Estamos integrados en el desarrollo de nuestra comunidad, con programas y proyectos de interés social.

Fuente: (I.E.S.T.P. "Tupac Amaru"-Cusco, 2016)





### **2.3.5. Visión**

Al 2017, el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Túpac Amaru del Cusco, será una institución educativa acreditada, con excelencia académica, líder en formación técnica y científica, con un sistema productivo empresarial. (I.E.S.T.P. "Tupac Amaru"-Cusco, 2016)

### **2.3.6. Misión**

Somos un Instituto de Educación Superior Tecnológico Público, líder, formador de profesionales técnicos, con una educación integral por competencias, basada en valores; ofertando servicios de extensión educativa y producción, acorde a los avances de la ciencia y tecnología, con perspectiva empresarial, para satisfacer las reales necesidades del mercado laboral. (I.E.S.T.P. "Tupac Amaru"-Cusco, 2016)

### **2.3.7. Valores**

Puntualidad, Equidad, Responsabilidad, Honestidad, Identidad, Empatía, Tolerancia, Solidaridad, Fraternidad. (I.E.S.T.P. "Tupac Amaru"-Cusco, 2016)

2.3.8. Organigrama

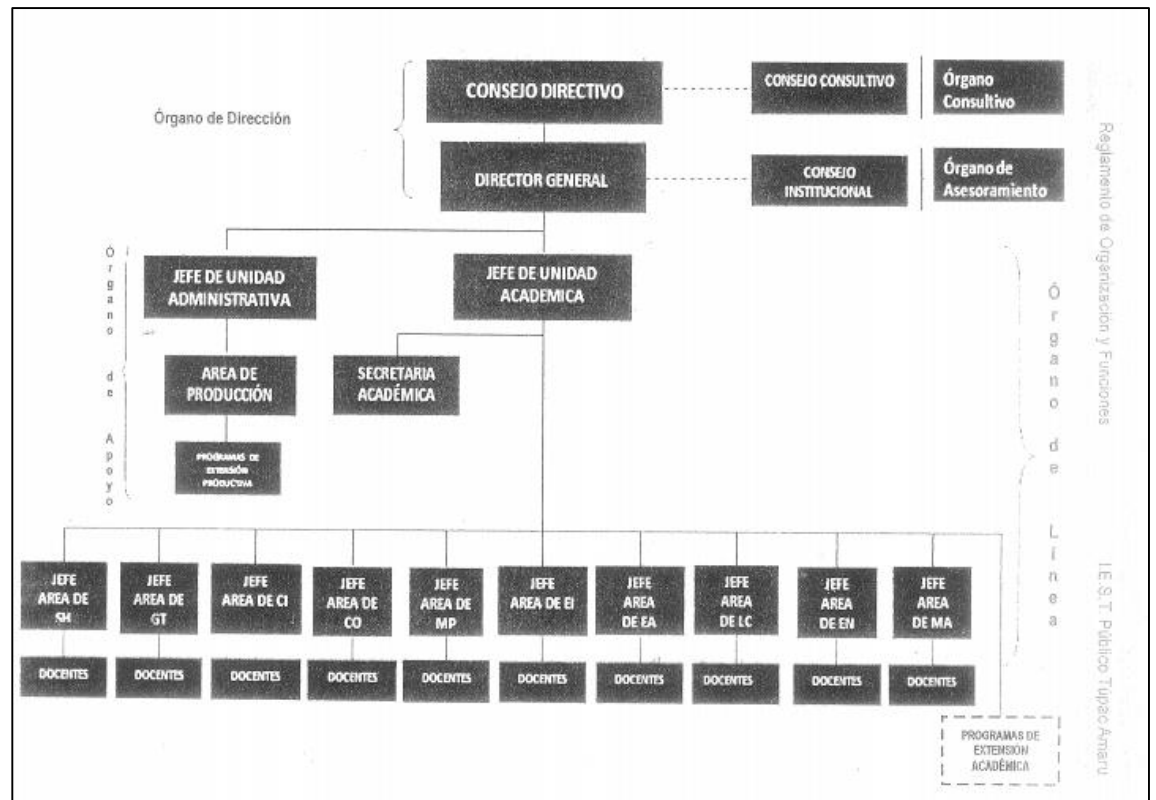


Figura 6. Organigrama del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público "Túpac Amaru"  
 Fuente: (I.E.S.T.P. "Tupac Amaru"-Cusco, 2016)

2.4. Marco conceptual

2.4.1. Cadena de valor

Idea de que una compañía es una cadena de actividades que transforman los insumos en productos que tienen valor para los clientes. (Hill & Gareth, 2009)

2.4.2. Capacidades

Habilidades de una compañía para coordinar sus recursos y darles un uso productivo. (Hill & Gareth, 2009)



#### **2.4.3. Cliente**

El cliente, llamado en algunos casos usuarios, beneficiarios, paciente, asociado, afiliado, etc.; es toda persona que busca productos y/o servicios para satisfacer totalmente sus necesidades, expectativas, deseos, apetencias. (Prieto Herrera, 2005)

#### **2.4.4. Cultura organizacional**

Conjunto de valores, normas, creencias y actitudes específicas que comparten las personas y los grupos de una organización y que rigen la interacción entre ellos con los stakeholders externos a la organización. (Hill & Gareth, 2009)

#### **2.4.5. Entorno**

Se refiere al ambiente (cercano o lejano) que se encuentra fuera del control de la organización. La influencia se puede dar en la organización a nivel global, regional, país y de sector. El entorno presenta oportunidades y amenazas externas que pueden beneficiar o afectar a la organización y a sus competidores en el sector. (D'Alessio Ipinza, 2014)

#### **2.4.6. Estrategias**

Son acciones potenciales que resultan de las decisiones de la gerencia y requieren la oportuna asignación de los recursos de la organización para su cumplimiento. Las estrategias constituyen los caminos que conducen a la organización a la visión esperada, son también definidas como cursos de acción para convertir a la organización en lo que quiere ser; es decir, caminos que la permitan alcanzar los objetivos de largo plazo. (D'Alessio Ipinza, 2014)

#### **2.4.7. Estructura organizacional**

Modo en que una compañía asigna a sus empleados las tareas y roles específicos y que determina la forma en que estas deben estar entrelazadas a



efecto de incrementar la eficiencia, la calidad, la innovación y la respuesta a los clientes. (Hill & Gareth, 2009)

#### **2.4.8. Estructura funcional**

Agrupar a los empleados en razón de su experiencia o conocimiento comunes o porque utilizan los mismos recursos.

#### **2.4.9. Industria**

Grupo de compañías que ofrecen productos o servicios que podrían ser sustituidos unos de otros. (Hill & Gareth, 2009)

#### **2.4.10. Jerarquía de la autoridad**

Cadena de mando, clara e inequívoca, que define la autoridad relativa de cada administrador. (Hill & Gareth, 2009)

#### **2.4.11. Mercado**

Es el conjunto de clientes y/o consumidores dentro de un sector que debe ser atendido por la organización. El mercado puede tener características de competencia perfecta, oligopólicas, monopólicas, o de hipercompetencia, como lo indica D'Aveni (1994). En una industria pueden existir diversos mercados. Es importante reconocer las características presentes y futuras del mercado en el que participa una organización, para considerarlas en la formulación de las estrategias. (D'Alessio Ipinza, 2014)

#### **2.4.12. Servicio**

La condición de servir, es decir, de dar o prestar apoyo o asistencia a alguien valiéndose de un conjunto de medios materiales o inmateriales. (significados.com.p, 2017)



#### 2.4.13. Stakeholder

Es una palabra en inglés que, en el ámbito empresarial, significa “interesado” o “parte interesada” y que se refiere a todas aquellas personas u organizaciones afectadas por las actividades y las decisiones de una empresa. (significados.com.p, 2017)

#### 2.4.14. Ventaja competitiva

Ventaja que una compañía tiene frente a sus rivales cuando su rentabilidad es superior a la rentabilidad promedio de las compañías de la industria. (Hill & Gareth, 2009)

### 2.5. Formulación de hipótesis

#### 2.5.1. Hipótesis general

- La implementación estratégica se relaciona positivamente con la satisfacción del cliente interno en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” del Cusco – 2017.

#### 2.5.2. Hipótesis específica

**H.E.1:** Los objetivos de corto plazo se relacionan positivamente con la satisfacción del cliente interno en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” del Cusco – 2017.

**H.E.2:** Las políticas se relacionan positivamente con la satisfacción del cliente interno en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” del Cusco – 2017.

**H.E.3:** Los recursos se relacionan positivamente con la satisfacción del cliente interno en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” del Cusco – 2017.



**H.E.4:** La estructura organizacional se relaciona positivamente con la satisfacción del cliente interno en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” del Cusco – 2017.

## 2.6. Variables

### 2.6.1. Variables

- Variable 1: Implementación Estratégica
- Variable 2: Satisfacción del Cliente Interno



2.6.2. Conceptualización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES
<p style="text-align: center;"><b>V.I: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA</b></p> <p>Implica la realización de diversas tareas necesarias para adecuar las condiciones internas bajo las cuales trabaja la empresa, de tal manera que las estrategias se puedan llevar a cabo. (D'Alessio Ipinza, 2014)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objetivos de corto plazo (OCP);</b> son los hitos sobre los cuales se desarrollan las estrategias. La suma de estos debe dar como resultado el Objetivo de Largo Plazo (OLP). Los OCP deben ser claros y verificables para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, así como conocer la eficiencia y eficacia del uso de los recursos de la administración. (D'Alessio Ipinza, 2014)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Misión;</b> la misión es el impulsor de la organización hacia la situación futura deseada, y responde a la interrogante ¿Cuál es nuestro negocio?, es el catalizador que permite que la trayectoria de cambio sea alcanzada por la organización y lo que “debe hacer bien” esta para tener éxito. (D'Alessio Ipinza, 2014)</li> <li>• <b>Visión;</b> toda estrategia parte de una visión, es decir, de un anhelo, de una concepción imaginaria de una empresa que puede ser susceptible de realizarse en el futuro. Es la capacidad de plantear un futuro posible, basado en los motivos por los cuales se desea dicho futuro. (Gallardo Hernandez, 2012)</li> <li>• <b>Valores;</b> los valores de las empresas sirven para normar la conducta de sus miembros y para juzgar lo que es correcto o no en las acciones de sus miembros y mientras que en los asuntos que no tiene que ver con la organización, cada persona puede opinar y actuar como quiera. (Gallardo Hernandez, 2012)</li> <li>• <b>Metas;</b> es la cuantificación o cualificación del objetivo. (Gallardo Hernandez, 2012)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Políticas;</b> por medio de las políticas se diseña el camino para orientar las estrategias hacia la posición futura de la organización que es la visión, y a su vez cada estrategia tiene sus políticas, pero estas rutas deben estar enmarcadas bajo los principios de ética, legalidad y responsabilidad social, que norman la dirección de la organización. (D'Alessio Ipinza, 2014)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ética;</b> parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre. (Gallardo Hernandez, 2012)</li> <li>• <b>Legalidad;</b> cuando se habla de legalidad se hace referencia a la presencia de un sistema de leyes que debe ser cumplido y que otorga la aprobación a determinadas acciones, actos o circunstancias, y como contrapartida desaprueba a otras tantas que afectan las normas establecidas y vigentes. (DefiniciónMX, 2017)</li> <li>• <b>Responsabilidad social;</b> la responsabilidad social implica el respeto y cuidado de los recursos, el desarrollo social y ocupacional, así como el crecimiento económico estable. (Gallardo Hernandez, 2012)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Recursos;</b> son los insumos que permitirán plasmar las estrategias seleccionadas. La correcta asignación de los recursos permite la ejecución de la estrategia, así como la determinación de los planes operacionales a seguirse. Por lo tanto, estos deben ser considerados en función de los OCP. (D'Alessio Ipinza, 2014)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tangibles;</b> los recursos materiales con que cuenta la empresa engloban las instalaciones inmuebles, maquinaria, materia prima e insumos. Cuando se trata de implementar estrategias, el tema de la asignación de recursos materiales a cada uno de los programas de trabajo establecidos, es básico para la factibilidad de las mismas (Gallardo Hernandez, 2012)</li> <li>• <b>Intangibles;</b> los recursos intangibles son activos que tienen raíces profundas en la historia de la compañía y que se han ido acumulando a lo largo del tiempo. (Hitt, Ireland, &amp; Hoskisson, 2015)</li> <li>• <b>Materiales;</b></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estructura organizacional;</b> es el armazón (que incluye la distribución, división, agrupación, y relación de las actividades). Es la que ayudará a mover la organización a través de las estrategias formuladas. La estructura debe seguir a la estrategia, y no al revés (D'Alessio Ipinza, 2014)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Centralización;</b> Se refiere al nivel jerárquico que tiene una autoridad para tomar una decisión. (Barbosa Guzman, 2013)</li> <li>• <b>Especialización;</b> Es el grado por el cual las tareas organizacionales son subdivididas en funciones separadas. (Barbosa Guzman, 2013)</li> </ul>



<b>V.D: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO</b> La satisfacción de los “trabajadores” es el grado en el que los profesores y demás profesionales perciben que la organización está dando satisfacción a sus demandas y expectativas. (Farro Custodio, 2006)	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Confiabilidad;</b> la capacidad para proveer lo que se prometió, en forma confiable y precisa. (Evans &amp; Lindsay, 2015)</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Seguridad;</b> el conocimiento y la cortesía de los empleados y su capacidad para transmitir confianza y seguridad. (Evans &amp; Lindsay, 2015)</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Elementos Tangibles;</b> las instalaciones y el equipo físico, y el aspecto del personal. (Evans &amp; Lindsay, 2015)</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Empatía;</b> el grado de cuidado y atención individual que se brindan a los clientes. (Evans &amp; Lindsay, 2015)</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Sensibilidad;</b> la disposición de ayudar a los clientes y proporcionar un servicio expedito. (Evans &amp; Lindsay, 2015)</li></ul>



**2.6.3. Operacionalización de variables**

VARIABLES	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES
<b>V.I IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA</b>	OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Misión</li> <li>○ Visión</li> <li>○ Valores</li> <li>○ Metas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Define las necesidades que la organización ofrece satisfacer y el segmento al cual se dirige.</li> <li>· Proporciona la dirección de la organización.</li> <li>· Orienta el comportamiento de las personas.</li> <li>· Objetivos específicos y medibles</li> </ul>
	POLÍTICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ética</li> <li>○ Legalidad</li> <li>○ Responsabilidad social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Cultura organizacional con valores comunes para sus miembros.</li> <li>· Reduce los conflictos entre sus miembros</li> <li>· Respeto y cuidado de los recursos</li> </ul>
	RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tangibles</li> <li>○ Intangibles</li> <li>○ Humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Instalaciones</li> <li>· Procesos</li> <li>· Tecnología</li> <li>· Reputación</li> <li>· Cultura organizacional</li> <li>· Personal calificado</li> <li>· Personal capacitado</li> <li>· Personal motivado</li> </ul>
	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Centralización</li> <li>○ Especialización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Centralizada en la autoridad</li> <li>· Decisiones delegadas a niveles más bajos</li> <li>· Compuesta por grupos de trabajo</li> <li>· Departamentos especializados</li> </ul>
<b>V.D SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO</b>	CONFIABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Cumplimiento de promesas</li> <li>· Interés en la resolución de problemas</li> <li>· Concluir en el plazo prometido</li> <li>· No cometer errores</li> </ul>	
	SEGURIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Colaboradores que transmiten confianza</li> <li>· Colaboradores amables</li> <li>· Colaboradores bien informados</li> </ul>	
	ELEMENTOS TANGIBLES	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Equipamiento de aspecto moderno</li> <li>· Instalaciones físicas visualmente atractivas</li> <li>· Apariencia pulcra de los colaboradores</li> <li>· Elementos tangibles atractivos</li> </ul>	
	EMPATIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Atención individualizada al cliente</li> <li>· Horarios convenientes</li> <li>· Atención personalizada</li> <li>· Preocupación por los objetivos de los clientes</li> <li>· Comprensión de las necesidades de los clientes</li> </ul>	
	SENSIBILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Colaboradores comunicativos</li> <li>· Colaboradores rápidos</li> <li>· Colaboradores dispuestos a ayudar</li> <li>· Colaboradores que responden</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia, la operacionalización de la variable satisfacción del cliente interno fue adaptada del modelo SERVPERF.



## CAPITULO III

### MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación requerido para el presente trabajo, es básica, porque según Carrasco (2013) una investigación básica no posee propósitos aplicativos inmediatos, sólo pretende ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad. (p.43)

#### 3.2. Enfoque de la investigación

El enfoque del presente trabajo de investigación es cuantitativo puesto que según Hernández Sampieri (2014), el enfoque cuantitativo representa un conjunto de procesos, es secuencial y probatorio, cada etapa precede a la siguiente y no podemos brincar o eludir pasos y se utilizó métodos estadísticos para analizar las mediciones. (p. 4)

#### 3.3. Diseño de la investigación

El diseño de la presente investigación según Hernández Sampieri (2014), es no experimental porque se realizó sin manipular deliberadamente las variables y lo que se hizo fue observar el fenómeno tal como se da en su contexto natural para analizarlos; y es transeccional – correlacional porque la recolección de datos fue en un único momento y se estableció relaciones entre las variables. (p.126)



### **3.4. Alcance de la investigación**

Según Hernández Sampieri (2014), el alcance de la presente investigación es correlacional porque tuvo como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos variables en un contexto particular. (p.93)

### **3.5. Población y muestra de la investigación**

#### **3.5.1. Población**

Para la presente investigación la población de estudio serán los clientes internos del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” quienes son en número de 84 conformado por los docentes y personal administrativo.

#### **3.5.2. Muestra**

Para el trabajo de investigación se utilizó la muestra de tipo censal. (Hernandez, 2010)

### **3.6. Técnica e instrumento de recolección de datos**

#### **3.6.1. Técnica**

La encuesta.

#### **3.6.2. Instrumento**

El cuestionario.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

##### 4.1.1. Presentación del instrumento

Para analizar cómo se lleva a cabo la implementación estratégica y la satisfacción del cliente interno en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Túpac Amaru del Cusco – 2017, se encuestó a 84 personas, entre docentes y personal administrativo quienes laboran en el Instituto, en el que se considera 44 ítems distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 1. Distribución de los ítems del cuestionario para la variable implementación estratégica

Dimensión	Sub dimensión	Indicador	Ítems
Objetivos de Corto Plazo	Misión	Define las necesidades que la organización ofrece satisfacer y el segmento al cual se dirige	1, 2
	Visión	Proporciona la dirección de la organización	3, 4
	Valores	Orienta el comportamiento de las personas	5, 6
	Metas	Objetivos específicos y medibles	7, 8
Políticas	Ética	Contrato moral entre la empresa y sus integrantes y asociados	9
	Legalidad	Reduce los conflictos entre sus miembros	10
	Responsabilidad Social	Respeto y cuidado de los recursos	11, 12
Tangibles	Tangibles	Instalaciones	13
		Procesos	14
	Intangibles	Tecnología	15



Recursos	Humano	Reputación	16
		Cultura organizacional	17
		Personal calificado	18
		Personal capacitado	19
		Personal Motivado	20
Estructura Organizacional	Centralización	Centralizada en la autoridad	21
		Decisiones delegadas a niveles más bajos	22
	Especialización	Compuesta por grupos de trabajo	23
		Departamentos especializados	24

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Distribución de los ítems del cuestionario para la variable satisfacción del cliente interno

Dimensión	Indicador	Ítems
Confiabilidad	Cumplimiento de promesas	25
	Interés en la resolución de problemas	26, 27
	Concluir en el plazo prometido	28
	No cometer errores	29
Seguridad	Colaboradores que transmiten confianza	30
	Colaboradores 12amables	31
	Colaboradores bien informados	32
Elementos tangibles	Equipamiento de aspecto moderno	33
	Instalaciones físicas visualmente atractivas	34
	Apariencia pulcra de los colaboradores	35
Empatía	Atención individualizada al cliente	36
	Horarios convenientes	37
	Atención personalizada	38
	Preocupación por los objetivos de los clientes	39
	Comprensión de las necesidades de los clientes	40
Sensibilidad	Colaboradores comunicativos	41
	Colaboradores rápidos	42
	Colaboradores dispuestos a ayudar	43
	Colaboradores que responden	44

Fuente: Elaboración propia adaptado del modelo SERVPERF

Para el análisis e interpretación de las tablas y figuras estadísticas se utiliza las siguientes escalas de baremación para cada variable.

Tabla 3. Descripción de la baremación y escala de interpretación para la variable implementación estratégica

Promedio	Dimensiones de la variable implementación estratégica				Implementación estratégica
	Objetivos de corto plazo	Políticas	Recursos	Estructura organizacional	
1.00 – 1.80	Muy confusos	Muy ineficaces	Muy inadecuados	Muy inadecuada	Muy inadecuada
1.81 – 2.60	Confusos	Ineficaces	Inadecuados	Inadecuada	Inadecuada
2.61 – 3.40	Ni claros ni confusos	Regularmente eficaces	Regularmente adecuados	Regular	Regular
3.41 – 4.20	Claros	Eficaces	Adecuados	Adecuada	Adecuada
4.21 – 5.00	Muy claros	Muy eficaces	Muy adecuados	Muy adecuada	Muy adecuada

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Descripción de la Baremación y escala de interpretación para la variable satisfacción del cliente interno

Promedio	Dimensiones de la variable satisfacción del cliente interno					Satisfacción del cliente interno
	Confiabilidad	Seguridad	Elementos tangibles	Empatía	Sensibilidad	
1.00 – 1.80	Nunca	Nunca	Totalmente en desacuerdo	Nunca	Nunca	Muy insatisfecho
1.81 – 2.60	Casi nunca	Casi nunca	En desacuerdo	Casi nunca	Casi nunca	Insatisfecho
2.61 – 3.40	A veces	A veces	Indiferente	A veces	A veces	Ni satisfecho ni insatisfecho
3.41 – 4.20	Siempre	Siempre	De acuerdo	Siempre	Siempre	Satisfecho
4.21 – 5.00	Casi siempre	Casi siempre	Totalmente de acuerdo	Casi siempre	Casi siempre	Muy satisfecho

Fuente: Elaboración propia



#### 4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado

Para determinar la fiabilidad del instrumento aplicado para conocer la relación entre la implementación estratégica y la satisfacción del cliente interno en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Túpac Amaru del Cusco, se utilizó la técnica estadística “Índice de Consistencia Interna Alfa de Cronbach”, para lo cual se considera lo siguiente:

- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8. Entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.8. Entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software SPSS, cuyo resultado fue el siguiente:

Tabla 5. Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.99	44

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.99 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

## 4.2. Resultados estadísticos de las variables

### 4.2.1. Variable 1: Implementación estratégica

#### A. Dimensiones de la variable 1:

Para conocer como es la implementación estratégica en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Túpac Amaru del Cusco, se

consideró las dimensiones de: Objetivos de corto plazo, políticas, recursos y estructura organizacional.

### a) Objetivos de corto plazo

Tabla 6. Objetivos de corto plazo

	F	%
Muy confusos	0	0%
Confusos	9	10.7%
Ni confusos ni claros	49	58.3%
Claros	18	21.4%
Muy claros	8	9.5%
Total	84	100%

Fuente: Elaboración propia

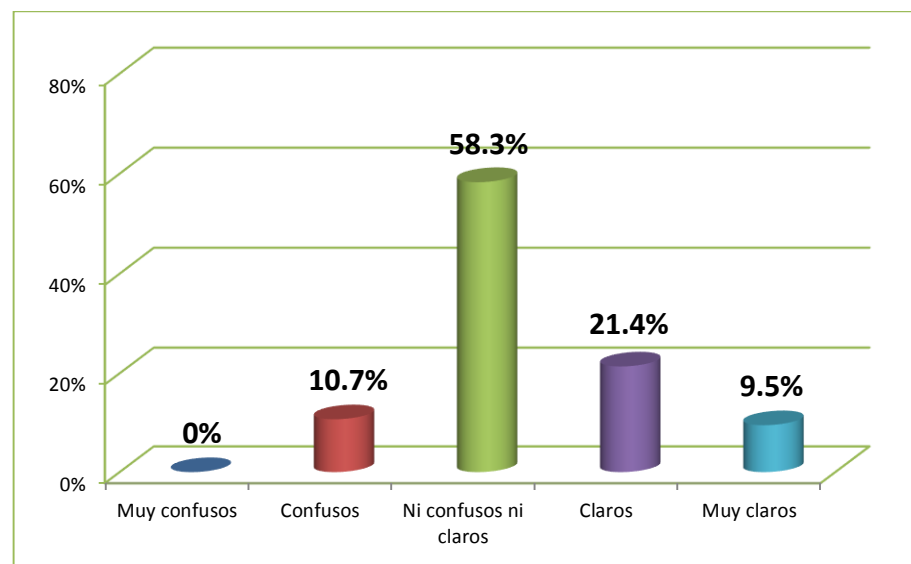


Figura 7: Objetivos de corto plazo

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación y análisis:

Según la figura 7 se puede apreciar que para el 10.7% de los clientes internos, los objetivos de corto plazo son confusos, el 58.3% percibe que son ni claros ni confusos, seguido por un 21.4% que considera que los objetivos de corto plazo fueron formulados claramente. La mayoría de los clientes internos consideran que la misión no es confusa ni clara





buscando satisfacer las necesidades que la organización ofrece y el segmento al cual se dirige; considerando que no es clara ni confusa la búsqueda de la educación integral y por competencias; en el caso de la visión se muestra ni clara ni confusa ya que las actividades que se realizan no se muestran alcanzables para la acreditación institucional así como, para la formación técnica y científica en todos los ámbitos de la institución; en el caso de los valores son considerados medianamente importantes para los clientes internos ya que estos no son coherentes en su totalidad con la forma de trabajo, con el comportamiento de las personas ni son compartidos totalmente por lo colaboradores, por otro lado, piensan que las metas están definidas de forma ni clara ni confusa para el cumplimiento de los objetivos específicos que se propone alcanzar en el futuro. Todo esto hace que la misión, visión, los valores y las metas sean ni claras ni confusas situando a los objetivos de corto plazo en un promedio de 3.14 de acuerdo a la baremación.

#### b) Políticas

Tabla 7. Políticas

	f	%
Muy ineficaces	0	0%
Ineficaces	17	20.2%
Regularmente eficaces	32	38.1%
Eficaces	26	31.0%
Muy eficaces	9	10.7%
Total	84	100%

Fuente: Elaboración propia

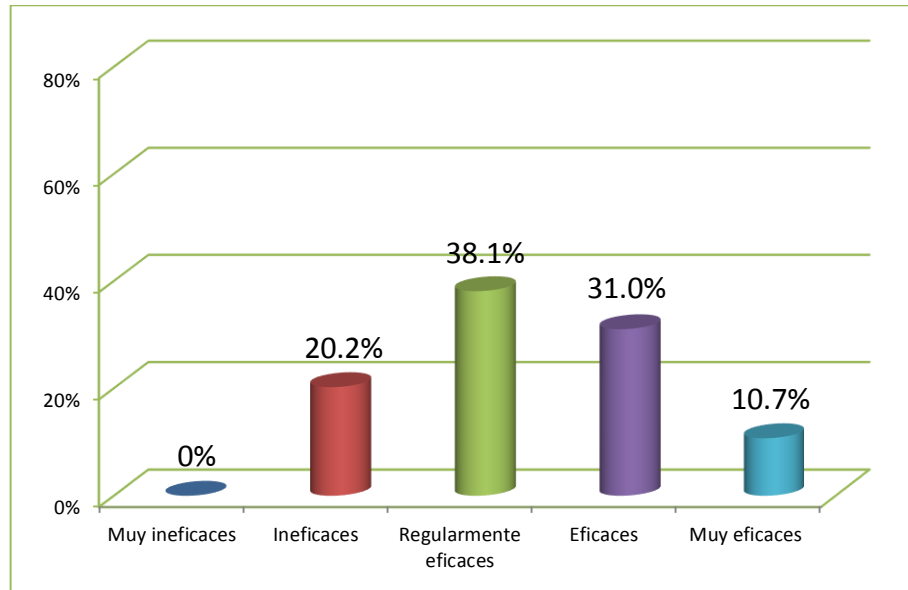


Figura 8: Políticas

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

Según la figura 9 se puede apreciar que el 20.2% de los clientes internos consideran que las políticas del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Túpac Amaru del Cusco, son ineficaces, mientras que, el 38.1% perciben que las políticas son regularmente eficaces, seguida por un 31.0% quienes indicaron que las políticas son eficaces y un 10.7% considera que son muy eficaces. La mayoría de los clientes internos perciben que las normas morales y éticas dentro de la institución se cumplen ocasionalmente con tendencia a ser de carácter frecuente; en el caso de la legalidad, es frecuente y habitual el uso de la normatividad existente en el instituto; por otro lado, consideran que la institución casi nunca realiza trabajos de responsabilidad social y ocasionalmente presenta consciencia de ello. Todo esto hace que la ética, legalidad y la responsabilidad social se cumplan ocasionalmente y ello ubica a las políticas del instituto en un promedio de 3.26 indicando que son regularmente eficaces.

c) **Recursos**

Tabla 8. Recursos

	f	%
Muy inadecuados	0	0%
Inadecuados	10	11.9%
Regularmente adecuados	50	59.5%
Adecuados	22	26.2%
Muy adecuados	2	2.4%
Total	84	100%

Fuente: Elaboración propia

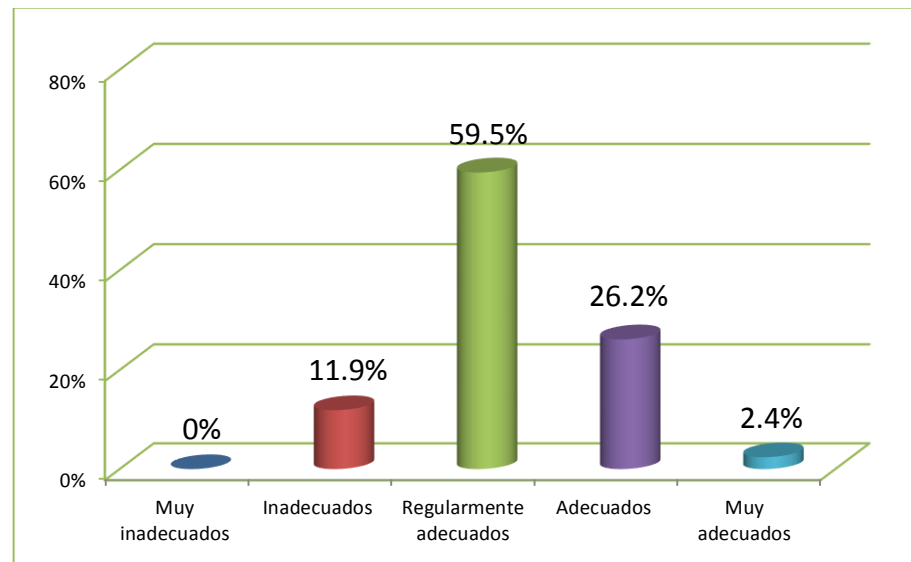


Figura 9: Recursos

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

La figura 09 muestra que, del total de los clientes internos, el 11.9% aprecia que los recursos del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Túpac Amaru del Cusco, son inadecuados, un 59.5% perciben que son regulares, mientras que un 26.2% consideran que son adecuados y solamente el 2.4% de los clientes internos consideran que los recursos son muy adecuados. Los clientes internos en su mayoría perciben que tanto las instalaciones físicas como los procesos son regularmente adecuados para el desempeño laboral; la cultura organizacional y la tecnología proporcionada son regularmente apropiadas para el desarrollo

de las actividades académicas, coadyuvando a lograr una adecuada imagen institucional que es reconocida por la población; finalmente, la mayoría de los clientes internos perciben que la calificación del desempeño de los colaboradores a veces es adecuada y a veces es inadecuada, así mismo indican que regularmente reciben capacitaciones y casi nunca se sienten motivados para ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, tareas y labores. Todo esto hace que la asignación de los recursos tangibles, intangibles y humanos sean regularmente adecuados con un promedio de 3.15.

#### d) Estructura organizacional

Tabla 9. Estructura organizacional

	f	%
Muy inadecuada	6	7.1%
Inadecuada	32	38.1%
Regulares	27	32.1%
Adecuada	16	19.0%
Muy adecuada	3	3.6%
Total	84	100%

Fuente: Elaboración propia

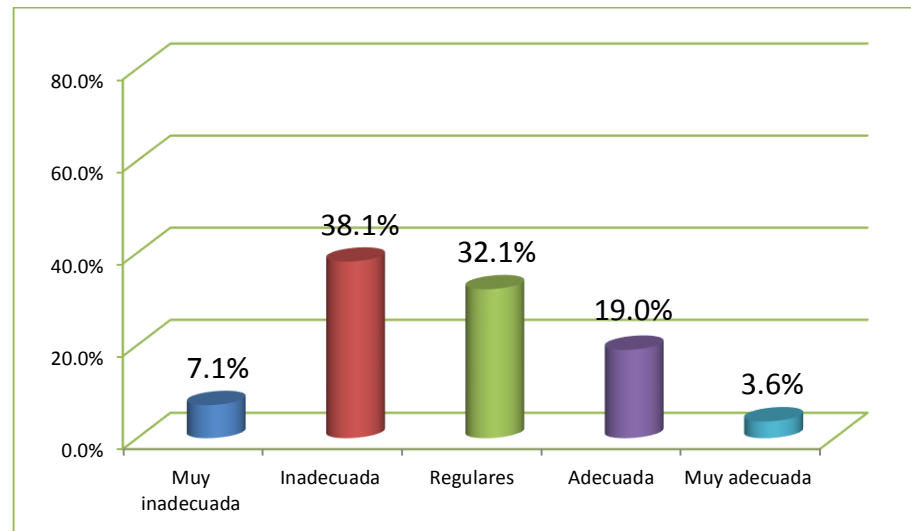


Figura 10: Estructura organizacional

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

La figura 10 muestra que el 7.1% de los clientes internos piensan que la estructura organizacional del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Túpac Amaru del Cusco es muy inadecuada, seguida de un 38.1% quienes consideran que es inadecuada, mientras que un 32.1% percibe que es regular, el 19.0% piensa que es adecuado y solamente un 3.6% indicaron que es muy adecuada. Los clientes internos en su mayoría perciben que la organización casi nunca brinda autonomía para la toma de decisiones ni facilita la realización pronta de cambios y que casi nunca se forman equipos de trabajo interdisciplinario para el desarrollo de las diferentes actividades. Todo esto hace que la centralización y la especialización en la estructura organizacional sean inadecuadas y ello sitúa a la estructura organizacional del instituto en un promedio de 2.55 lo cual indica que es inadecuada.

**4.2.1. Comparación promedio de las dimensiones de la variable 1:**

Tabla 10. Comparación promedio de las dimensiones de la variable implementación estratégica

	Promedio	Interpretación
Objetivos de corto plazo	3.14	Regulares
Políticas	3.26	Regulares
Recursos	3.15	Regulares
Estructura organizacional	2.55	Inadecuada
<b>Implementación estratégica</b>	<b>3.03</b>	<b>Regular</b>

Fuente: Elaboración propia

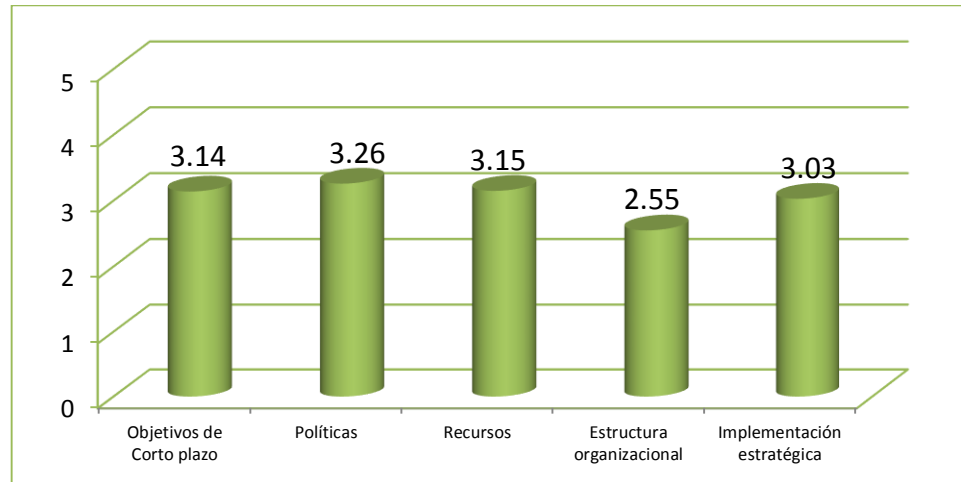


Figura 11: Comparación promedio de las dimensiones de la implementación estratégica

Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación y análisis:**

La figura 11 muestra que las dimensiones de los objetivos de corto plazo, políticas y recursos obtuvieron un promedio de nivel regular, rescatando que el recurso intangible de la imagen institucional es casi siempre reconocida por la población y el cliente interno, en cambio la dimensión estructura organizacional obtuvo un promedio de nivel inadecuado, es decir, los clientes internos consideran que la estructura organizacional es inadecuada para lograr la implementación de las estrategias. Por lo tanto, todo ello muestra que los clientes internos perciben que la implementación estratégica se lleva a cabo de forma regular.

#### **4.2.2. Variable 2: Satisfacción del cliente interno**

##### **A. Dimensiones de la variable 2:**

Para conocer como es la satisfacción del cliente interno en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Túpac Amaru del Cusco -2017. Se consideró las dimensiones de: confiabilidad, seguridad, elementos tangibles, empatía y sensibilidad.

a) **Confiabilidad**

Tabla 11. Confiabilidad

	f	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	32	38.1%
A veces	24	28.6%
Casi siempre	24	28.6%
Siempre	4	4.8%
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

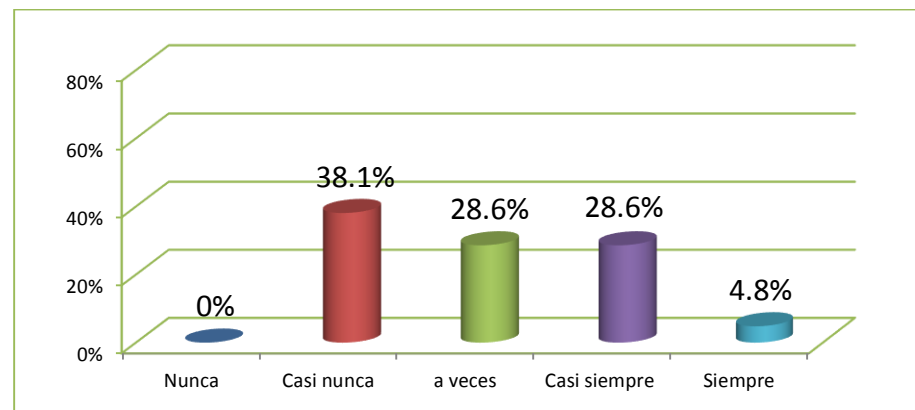


Figura 12: Confiabilidad

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

En la figura 12 se observa que el 38.1% de los clientes internos casi nunca se sienten satisfechos con la confiabilidad del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Túpac Amaru del Cusco, mientras que el 28.6% sólo a veces y en la misma cantidad del 28.6% casi siempre, y finalmente sólo un 4.8% indican siempre estar satisfechos. Esto muestra que a veces se hacen efectivas el cumplimiento y la aplicación de las normas institucionales y que a veces se percibe la cordialidad en la institución, en cambio el tiempo manejado por la institución para hacer efectiva la normatividad se muestra entre a veces y casi nunca, lo que indica que los clientes internos sólo a veces se muestran satisfechos con

la confiabilidad. Todo ello sitúa a la confiabilidad del instituto en un promedio de 3.1 indicando que sólo a veces es percibida por el cliente interno.

## b) Seguridad

Tabla 12. Seguridad

	f	%
Nunca	1	1.2%
Casi nunca	32	38.1%
A veces	34	40.5%
Casi siempre	11	13.1%
Siempre	6	7.1%
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

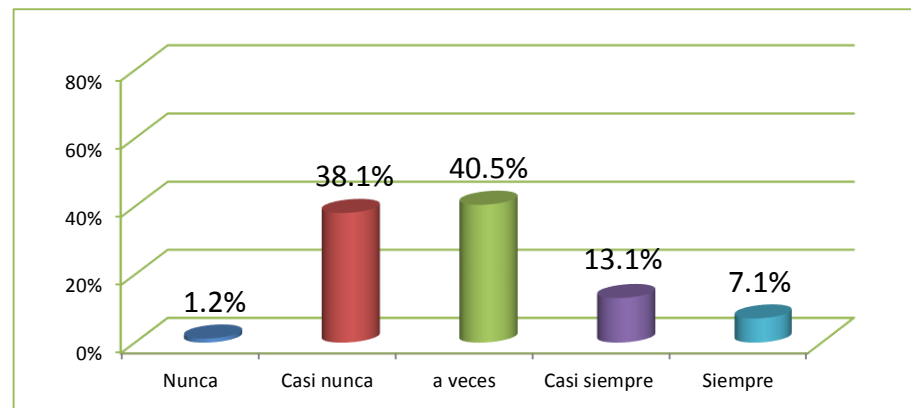


Figura 13: Seguridad

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación y análisis:

En la figura 13 se puede apreciar que el 38.1% de los clientes internos respondieron que casi nunca se sienten satisfechos con la seguridad del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Túpac Amaru del Cusco, el 40.5% sólo a veces, seguido por un 13.1% quienes se muestran satisfechos casi siempre y finalmente sólo un 7.1% está completamente satisfecho con la seguridad. Esto quiere decir que, los clientes internos perciben que los jefes inmediatos superiores casi nunca o sólo a veces



inspiran confianza y amabilidad; además, que la información proporcionada por la institución sólo a veces es la correcta. Por todo ello la capacidad de inspirar seguridad al cliente interno se sitúa en un promedio de 2.87 indicando que sólo a veces es percibida por el cliente interno.

### c) Elementos tangibles

Tabla 13. Elementos tangibles

	f	%
Totalmente en desacuerdo	1	1.2%
En desacuerdo	16	19.0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	45	53.6%
De acuerdo	16	19.0%
Totalmente de acuerdo	6	7.1%
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

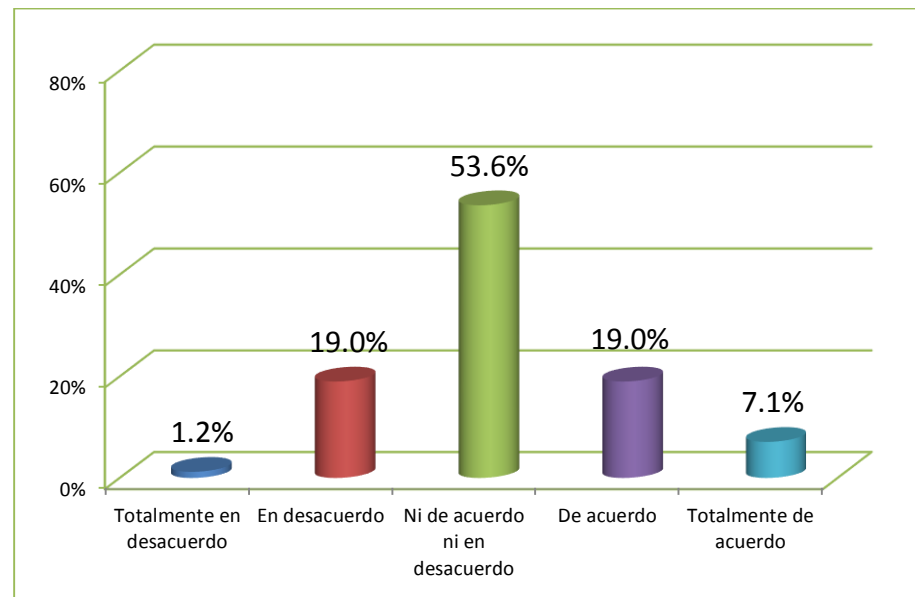


Figura 14: Elementos tangibles

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación y análisis:

En la figura 14 se observa que el 19.0% de los clientes internos del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Túpac Amaru del

Cusco respondieron que están en desacuerdo, el 53.6% que no están de acuerdo ni en desacuerdo, seguido por un 19.0% que se muestran de acuerdo y finalmente un 7.1% están totalmente de acuerdo con los elementos tangibles. Por lo tanto, con respecto al equipamiento de la institución y las instalaciones físicas, los clientes internos indicaron no estar de acuerdo ni en desacuerdo con el aspecto visual de estos elementos, y de igual manera con la presentación personal de sus compañeros de trabajo. Todo ello sitúa a los elementos tangibles del instituto en un promedio de 3.1 indicando que los clientes internos no se encuentran de acuerdo ni de acuerdo con estos.

#### d) Empatía

Tabla 14. Empatía

	f	%
Nunca	3	3.6%
Casi nunca	27	32.1%
A veces	34	40.5%
Casi siempre	16	19.0%
Siempre	4	4.8%
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

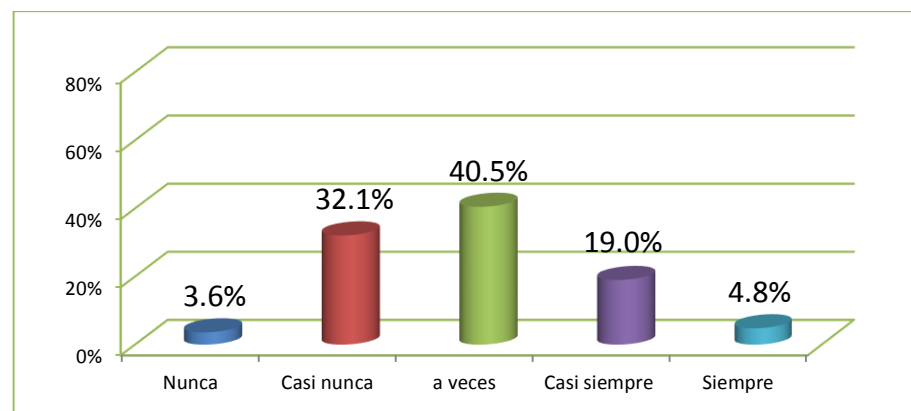


Figura 15: Empatía

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

Respecto a la empatía, en la figura 15 observamos que el 3.6% de los clientes internos perciben que casi nunca se aplica la empatía en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Túpac Amaru del Cusco, seguido por un 40.5% quienes respondieron que sólo a veces, el 19.0% que casi siempre y finalmente sólo un 4.8% indicaron que siempre son empáticos en la institución. Todo ello evidencia que los clientes internos consideran que sólo a veces aplican la empatía para ofrecer horarios convenientes para el desarrollo de las actividades, atenderles de forma individual, mostrar preocupación por sus objetivos personales y la comprensión de sus necesidades, situando a la dimensión empatía en un promedio de 3.02 indicando que esta es percibida sólo a veces por los clientes internos.

**e) Sensibilidad**Tabla 15. *Sensibilidad*

	<b>f</b>	<b>%</b>
Nunca	3	3.6%
Casi nunca	15	17.9%
A veces	38	45.2%
Casi siempre	22	26.2%
Siempre	6	7.1%
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

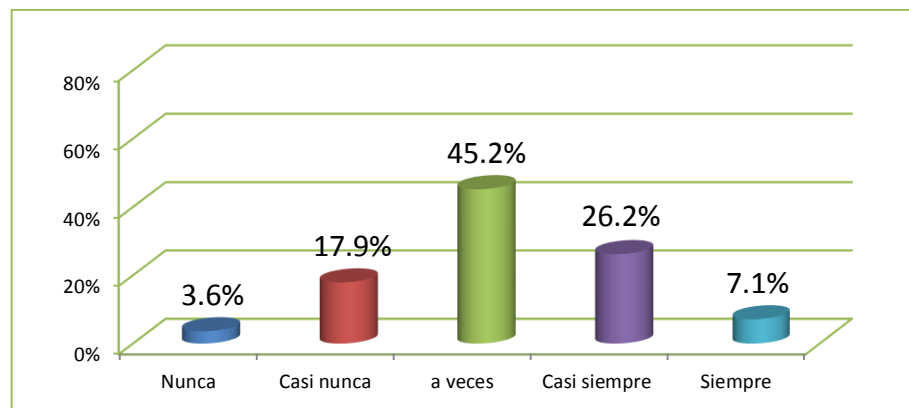


Figura 16: Sensibilidad

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

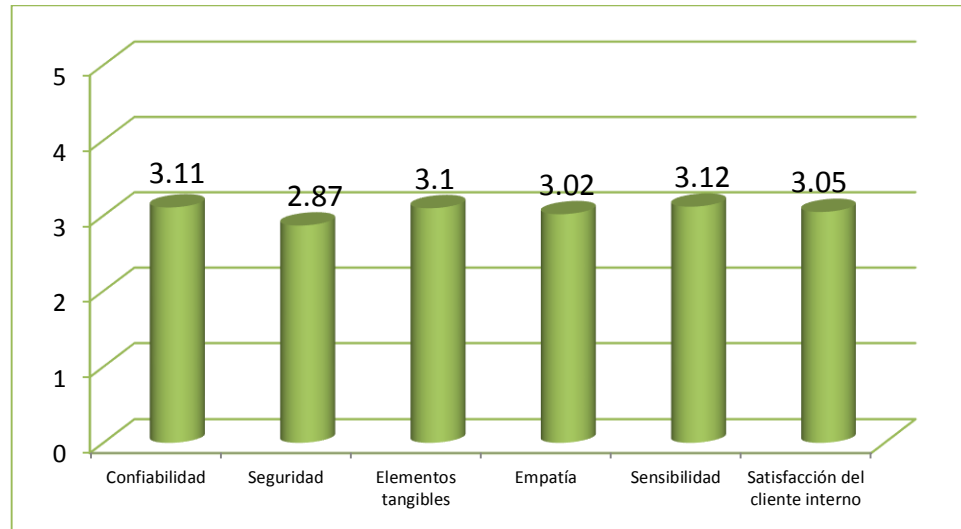
Respecto a la sensibilidad, observamos que la figura 16 muestra que el 3.6% de los clientes internos respondieron que nunca se sienten satisfechos con la sensibilidad del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Túpac Amaru del Cusco, un 17.9% que casi nunca, mientras que un 45.2% sólo a veces, seguido por un 26.2% que indicaron que casi siempre están satisfechos y finalmente sólo un 7.1% se encuentran totalmente satisfechos con la sensibilidad. Por lo tanto, la capacidad de sus superiores para ser comunicativos, estar dispuestos a ayudar, realizar los trámites con rapidez e interesarse por la resolución de los problemas sólo se percibe a veces por el cliente interno. Esto sitúa a la sensibilidad en un promedio de 3.12 indicando que los clientes internos sólo a veces sienten satisfacción con la disposición de sus superiores para ayudarles y para atender con prontitud sus solicitudes, preguntas, quejas y problemas.

**4.2.3. Comparación promedio de las dimensiones de la variable 2**

Tabla 16. Comparación promedio de las dimensiones de la satisfacción del cliente interno

	<b>Promedio</b>	<b>Interpretación</b>
Confiabledad	3.11	A veces
Seguridad	2.87	A veces
Elementos tangibles	3.10	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
Empatía	3.02	A veces
Sensibilidad	3.12	A veces
<b>Satisfacción del cliente interno</b>	<b>3.05</b>	Ni satisfecho ni insatisfecho

Fuente: Elaboración propia



*Figura 17:* Comparación promedio de las dimensiones de la variable satisfacción del cliente interno

Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación y análisis:**

La figura 17 muestra que las dimensiones de confiabilidad, seguridad y empatía tienen un promedio similar, siendo la dimensión seguridad la que presenta un promedio inferior, debido a que los clientes internos perciben que los jefes inmediatos superiores casi nunca o sólo a veces muestran confianza y amabilidad; además, que la información proporcionada por la institución sólo a veces es la correcta; por otro lado la dimensión sensibilidad presenta el promedio relativamente más alto debido a que la capacidad de los colaboradores para ser comunicativos y estar dispuestos a ayudar se procura a veces; los trámites que se realizan a veces son rápidos y además la institución a veces se interesa en resolver los problemas. Esto indica que los clientes internos no están insatisfechos ni satisfechos con el grado en el que la institución responde a sus demandas y expectativas.

**4.3. Análisis de correlación entre las dimensiones de la variable implementación estratégica con la variable satisfacción del cliente interno**

Para determinar si existe relación entre las dimensiones de la variable implementación estratégica con la variable satisfacción del cliente interno en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público Túpac Amaru – cusco-2017, se utilizó la prueba estadística Chi cuadrado. Asimismo, para determinar cómo es la relación entre la variable satisfacción del cliente interno con las dimensiones de la variable implementación estratégica en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Público Túpac Amaru – Cusco se consideró el coeficiente de correlación de Spearman.

**A. Los objetivos de corto plazo y la satisfacción del cliente interno**

**Hipótesis nula:** No existe relación entre los objetivos de corto plazo y la satisfacción del cliente interno en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Pública Túpac Amaru – Cusco-2017.

**Hipótesis alterna:** Existe relación entre los objetivos de corto plazo y la satisfacción del cliente interno en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Pública Túpac Amaru – Cusco-2017.

Tabla 17. Objetivos de corto plazo y la satisfacción del cliente interno

Objetivos de Corto Plazo	Satisfacción del cliente interno											
	Muy insatisfecho		Insatisfecho		Ni satisfecho ni insatisfecho		Satisfecho		Muy satisfecho		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy confusos	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Confusos	0	0%	6	7.1%	3	3.6%	0	0%	0	0%	9	10.7%
Ni claros ni confusos	0	0%	16	19.0%	28	33.3%	4	4.8%	1	1.2%	49	58.3%
Claros	0	0%	0	0%	5	6.0%	13	15.5%	0	0%	18	21.4%
Muy claros	0	0%	0	0%	1	1.2%	5	6.0%	2	2.4%	8	9.5%
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>22</b>	<b>26.2%</b>	<b>37</b>	<b>44.0%</b>	<b>22</b>	<b>26.2%</b>	<b>3</b>	<b>3.6%</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>
Prueba Chi cuadrado	$\chi^2 = 56.851$						$p = 0.000$					
Correlación de Spearman							$r = 0.673$					

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

En la tabla 17 se observa que cuando los objetivos de corto plazo son ni claros ni confusos, el cliente interno no está insatisfecho ni satisfecho en un (33.3%) o tienden a estar insatisfechos en (19.0%).

Como  $p = 0.000 < 0.05$ , en la prueba Chi - cuadrado, se puede afirmar que existe relación entre los objetivos de corto plazo y la satisfacción del cliente interno en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Túpac Amaru del Cusco, donde la correlación es positiva moderada con  $r = 0.673$ ; es decir a medida que los objetivos de corto plazo sean más claros los clientes internos también estarán más satisfechos.

**B. Políticas y la satisfacción del cliente interno**

**Hipótesis nula:** No existe relación entre las políticas y la satisfacción del cliente interno en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Pública Túpac Amaru – Cusco-2017.

**Hipótesis alterna:** Existe relación entre las políticas y la satisfacción del cliente interno en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Pública Túpac Amaru – Cusco-2017.

Tabla 18. Políticas y la satisfacción del cliente interno

Políticas	Satisfacción del cliente interno											
	Muy insatisfecho		Insatisfecho		Ni satisfecho ni insatisfecho		Satisfecho		Muy satisfecho		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy ineficaz	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Ineficaz	0	0%	9	10.7%	8	9.5%	0	0%	0	0%	17	20.2%
Regular	0	0%	11	13.1%	18	21.4%	3	3.6%	0	0%	32	38.1%
Eficaz	0	0%	2	2.24%	9	10.7%	13	15.5%	2	2.4%	26	31%
Muy eficaces	0	0%	0	0%	2	2.4%	6	7.1%	1	1.2%	9	10.7%
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>22</b>	<b>26.2%</b>	<b>37</b>	<b>44.0%</b>	<b>22</b>	<b>26.2%</b>	<b>3</b>	<b>3.6%</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>
Prueba Chi cuadrado $\chi^2 = 34.416$							$p = 0.000$					
Correlación de Spearman							$r = 0.622$					

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

En la tabla 18 se observa que cuando las políticas son regularmente eficaces el cliente interno no está insatisfecho ni satisfecho en un (21.4%) o tiende a estar insatisfecho en un (13.3%).

Como  $p = 0.000 < 0.05$ , en la prueba Chi - cuadrado, se puede afirmar que existe relación entre las políticas y la satisfacción del cliente interno del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Túpac Amaru del Cusco-2017, donde la correlación es positiva moderada con  $r = 0.622$ ; es decir a medida que las políticas sean más eficaces los clientes internos se encontrarán más satisfechos.

**C. Recursos y la satisfacción del cliente interno**

**Hipótesis nula:** No existe relación entre los recursos y la satisfacción del cliente interno en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Pública Túpac Amaru – Cusco-2017.

**Hipótesis alterna:** Existe relación entre los recursos y la satisfacción del cliente interno en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Pública Túpac Amaru – Cusco-2017.

Tabla 19. Recursos y la satisfacción del cliente interno

Recursos	Satisfacción del cliente interno											
	Muy insatisfecho		Insatisfecho		Ni satisfecho ni insatisfecho		Satisfecho		Muy satisfecho		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy inadecuados	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Inadecuados	0	0%	6	7.1%	3	3.6%	1	1.2%	0	0%	10	11.9%
Regulares	0	0%	16	19%	30	35.7%	4	4.8%	0	0%	50	59.5%
Adecuados	0	0%	0	0%	4	4.8%	15	17.9%	3	3.6%	22	26.2%
Muy adecuados	0	0%	0	0%	0	0%	2	2.4%	0	0%	2	2.4%
<b>Total</b>	0	0%	22	26.2%	37	44.0%	22	26.2%	3	3.6%	84	100%
Prueba Chi cuadrado	$\chi^2 = 53.598$						$p = 0.000$					
Correlación de Spearman							$r = 0.661$					

Fuente: Elaboración propia



**Interpretación y análisis:**

En la tabla 19 se observa que cuando los recursos son regulares el cliente interno no está insatisfecho ni satisfecho en un (35.7%) o tienden a estar insatisfechos en un (19.0%). Como  $p = 0.000 < 0.05$ , en la prueba Chi - cuadrado, se puede concluir que existe relación entre los recursos y la satisfacción del cliente interno del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Túpac Amaru del Cusco-2017, donde la correlación es positiva moderada con  $r = 0.661$ ; es decir a medida que los recursos sean más adecuados los clientes internos se mostrarán más satisfechos.

**D. Estructura organizacional y la satisfacción del cliente interno**

**Hipótesis nula:** No existe relación entre la estructura organizacional y la satisfacción del cliente interno en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Pública Túpac Amaru – Cusco-2017.

**Hipótesis alterna:** Existe relación entre la estructura organizacional y la satisfacción del cliente interno en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Pública Túpac Amaru – Cusco-2017.

Tabla 20. Estructura organizacional y la satisfacción del cliente interno

Estructura organizacional	Satisfacción del cliente interno											
	Muy insatisfecho		Insatisfecho		Ni satisfecho ni insatisfecho		Satisfecho		Muy satisfecho		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%	f	%
Muy inadecuada	4	4.8%	2	2.4%	0	.0%	0	.0%	4	4.8%	6	7.1%
Inadecuada	11	13.1%	19	22.6%	2	2.4%	0	.0%	11	13.1%	32	38.1%
Regular	7	8.3%	10	11.9%	9	10.7%	1	1.2%	7	8.3%	27	32.1%
Adecuada	0	0%	6	7.1%	9	10.7%	1	1.2%	0	0%	16	19.0%
Muy adecuada	0	0%	0	.0%	2	2.4%	1	1.2%	0	0%	3	3.6%
<b>Total</b>	22	26.2%	37	44.0%	22	26.2%	3	3.6%	22	26.2%	<b>84</b>	<b>100%</b>
Prueba Chi cuadrado	$\chi^2 = 36.663$						$p = 0.000$					
Correlación de Spearman							$r = 0.556$					

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

En la tabla 20 se observa que cuando la estructura organizacional es inadecuada los clientes internos se encuentran insatisfechos en un (22.6%) o tienden a estar muy insatisfechos en un (13.1%).

Como  $p = 0.000 < 0.05$ , en la prueba Chi - cuadrado, se puede concluir que existe relación entre la estructura organizacional y la satisfacción del cliente interno del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Túpac Amaru del Cusco-2017, donde la correlación es positiva moderada con  $r = 0.556$ ; es decir a medida que la estructura organizacional sea más adecuada los clientes internos estarán también más satisfechos.

**4.3.1. Análisis de correlación entre la variable implementación estratégica y la variable satisfacción del cliente interno**

**Hipótesis nula:** No existe relación entre la implementación estratégica y la satisfacción del cliente interno en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Pública Túpac Amaru – Cusco-2017.

**Hipótesis alterna:** Existe relación entre la implementación estratégica y la satisfacción del cliente interno en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Pública Túpac Amaru – Cusco-2017.

Tabla 21. Implementación estratégica y la satisfacción del cliente interno

Implementación estratégica	Satisfacción del cliente interno											
	Muy insatisfecho		Insatisfecho		Ni satisfecho ni insatisfecho		Satisfecho		Muy satisfecho		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy inadecuada	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Inadecuada	0	0%	12	14.3%	7	8.3%	0	0%	0	0%	19	22.6%
Regular	0	0%	10	11.9%	27	32.1%	4	4.8%	0	0%	41	48.8%
Adecuada	0	0%	0	0%	3	3.6%	15	17.9%	2	2.4%	20	23.8%
Muy adecuada	0	0%	0	0%	0	.0%	3	3.6%	1	1.2%	4	4.8%
<b>Total</b>	0	0%	22	26.2%	37	44.0%	22	26.2%	3	3.6%	84	100%
Prueba Chi cuadrado	$\chi^2 = 67.129$						$p = 0.000$					
Correlación de Spearman							$r = 0.744$					

Fuente: Elaboración propia



**Interpretación y análisis:**

Según la tabla 21 cuando la implementación estratégica es regularmente adecuada los clientes internos no están insatisfechos ni satisfechos en un (32.1%) o tienden a estar insatisfechos en un (11.9%).

Como  $p = 0.000 < 0.05$ , en la prueba Chi - cuadrado, se puede concluir que existe relación entre la implementación estratégica y la satisfacción del cliente interno del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Túpac Amaru del Cusco-2017, donde la correlación es positiva alta con  $r = 0.744$ ; es decir a medida que la implementación estratégica sea más adecuada los clientes internos se encontrarán más satisfechos.



## CONCLUSIONES

Después de haber aplicado las encuestas, haber realizado el procesamiento de datos y de acuerdo a los objetivos planteados para la presente investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

1. La implementación estratégica se relaciona con la satisfacción del cliente interno en 0.744, es decir al 74.4%; por lo tanto, según el coeficiente de Spearman se puede afirmar que existe correlación positiva alta entre las variables de estudio. Este resultado se da ya que la implementación estratégica del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Túpac Amaru es regularmente adecuada, puesto que los objetivos de corto plazo no han sido identificados claramente; las políticas no establecen eficazmente los límites para el correcto accionar de la organización; los recursos son asignados regularmente para la puesta en marcha de las estrategias, y finalmente, la estructura organizacional vigente es inadecuada para llevar a la práctica las estrategias elegidas. Todo ello hace que los clientes internos no estén insatisfechos ni satisfechos lo cual no es suficiente para lograr que estos concentren todos sus esfuerzos en la consecución de los objetivos organizacionales.
2. Los objetivos de corto plazo se relacionan con la satisfacción del cliente interno en 0.673, es decir al 67.3%; por lo tanto, según el coeficiente de Spearman se puede afirmar que existe correlación positiva moderada entre la dimensión objetivos de corto plazo y la satisfacción del cliente interno en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Túpac Amaru del Cusco. Este resultado se da ya que los objetivos de corto plazo fueron establecidos sin considerar adecuadamente la compatibilidad que debe existir entre la visión, misión, los valores y las metas, lo que genera que los clientes internos no estén satisfechos ni insatisfechos con los objetivos de corto plazo lo cual, no es suficiente para crear compromiso ni inducir el comportamiento de estos hacia el logro de los objetivos organizacionales.



3. Las políticas se relacionan con la satisfacción del cliente interno en 0.622, es decir al 62.2%; por lo tanto, según el coeficiente de Spearman se puede afirmar que existe correlación positiva moderada entre la dimensión políticas y la satisfacción del cliente interno en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Túpac Amaru. Este resultado se da ya que las políticas no están bien enmarcadas bajo los principios de ética, legalidad y responsabilidad social, por lo que estas no acotan adecuadamente con la implementación de cada estrategia, generando que los clientes internos no se encuentren satisfechos ni insatisfechos con las políticas organizacionales, y sientan desorientación para el logro del objetivo organizacional.
4. Los recursos se relacionan con la satisfacción del cliente interno en 0.661, es decir al 66.1%; por lo tanto, según el coeficiente de Spearman se puede afirmar que existe correlación positiva moderada entre la dimensión recursos y la satisfacción del cliente interno en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Túpac Amaru. Este resultado se da ya que los recursos tangibles, intangibles y los recursos humanos son asignados regularmente, generando que los clientes internos no se sientan insatisfechos ni satisfechos con la asignación de recursos y se muestren incrédulos con el logro de la visión esperada.
5. La estructura organizacional se relaciona con la satisfacción del cliente interno en 0.556, es decir al 55.6%; por lo tanto, según el coeficiente de Spearman se puede afirmar que existe correlación positiva moderada entre la dimensión estructura organizacional y la satisfacción del cliente interno en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Túpac Amaru del Cusco-2017. Este resultado se da ya que la estructura organizacional establecida no favorece la implementación exitosa de las estrategias, puesto que; la toma de decisiones es centralizada y la especialización no permite la integración adecuada para el desarrollo de las actividades, ocasionando que los clientes internos se sientan insatisfechos con la estructura organizacional.



## RECOMENDACIONES

Después de haber analizado como es la implementación estratégica y la satisfacción del cliente interno en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Tupac Amaru” se proporciona las siguientes recomendaciones:

1. Al Director General; se recomienda buscar mejores prácticas en gestión del cambio, se debe considerar que para la transición de un estado a otro de la institución se requerirá realizar ciertos cambios y ajustes, y deberá saber afrontar las realidades de la transición, dado que un gran número de personas se resisten al cambio; es así, que se debe minimizar la resistencia al cambio a través de una estrategia educativa que ayude al cambio, que controle los sentimientos de ansiedad y temor del personal y que paralelamente refuerce el cambio mediante una estrategia racional, que sirva para motivar el auto interés de todos por adoptar nuevas experiencias laborales y profesionales, a su vez se debe monitorear dicho cambio generado por la implementación estratégica, en este sentido también se recomienda crear una cultura organizacional facilitadora que apoye la implementación de las estrategias.
2. Al Consejo Directivo: antes de fijar un objetivo se recomienda identificarlo claramente, para ello es necesario tener conciencia de la situación actual a través de una revisión de las posibilidades de éxito; para lo cual se sugiere formular las siguientes preguntas: ¿Qué grado de esfuerzo se debe dedicar a la consecución de los objetivos?, ¿Cuan comprometidos se está en el alcance de los objetivos? y ¿Con que recursos se cuenta para conseguir los objetivos?, luego es fundamental garantizar un liderazgo comprometido en cada unidad académica que conduzca el desempeño eficiente de los docentes y personal administrativo hacia el logro de los objetivos, manteniendo una comunicación constante con estos sobre el avance de cada meta y recordándoles la disciplina en la ejecución y en los plazos previstos para la implementación.



3. Al Consejo Institucional: Se recomienda proponer adecuaciones y ajustes en los lineamientos de las políticas, con la finalidad de crear una cultura organizacional facilitadora que apoye la implementación de las estrategias, asegurándose que todas las decisiones que se toman sistemáticamente sirvan para determinar qué es lo mejor para la organización por encima de las áreas o departamentos, es decir; un lugar donde los individuos disfruten de ser parte y donde aporten lo que sea necesario para que el equipo gane. Por otro lado, se recomienda al Director General; asegurarse que los docentes y personal administrativo tengan claro la misión y la visión de la organización para lograr su identificación con esta y así, estos podrán conocer mejor como su aportación contribuye al logro y al éxito de la institución, así mismo se podrá contar con clientes internos comprometidos, motivados y enfocados en alcanzar todos los objetivos propuestos.
4. Al Comité de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales: Se recomienda cumplir con la distribución eficiente de las utilidades obtenidas y crear mejores sistemas de procedimientos para el control de los gastos con la finalidad de asegurarse que a cada uno de los objetivos de corto plazo se le asigne los recursos que se utilizarán para poder fortalecer las capacidades organizacionales del instituto en el mantenimiento y modernización de la infraestructura, establecimiento de un fondo de investigación, capacitación del personal, para la adquisición de material educativo. Todo ello con la finalidad de garantizar que la institución logre alcanzar los objetivos.
5. Al Consejo Institucional: Se recomienda definir con precisión las actividades claves para la ejecución de la estrategia ya que una gran parte del trabajo total de la institución es rutina, sin embargo existen ciertas tareas y funciones cruciales que deben ser realizadas con eficiencia y eficacia para garantizar que la estrategia seleccionada tenga éxito y así poder saber dónde se deben concentrar los esfuerzos para adoptar la organización requerida, de acuerdo a ello, se recomienda proponer al Consejo Directivo adecuaciones y ajustes de las normas de organización interna para lograr la implementación de las estrategias.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barbosa Guzman, M. K. (15 de Febrero de 2013). *blogger.com*. Obtenido de <http://miriambarbosaguzman.blogspot.pe/2013/02/13-dimensiones-del-diseno-organizacional.html>
- Bernal Torres, C. A., & Sierra Arango, H. D. (2013). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Colombia: PEARSON.
- Canahuire Montufar, E., Endara Mamani, F., & Morante Rios, E. A. (2015). *¿ Como hacer la tesis universitaria? "Una gguia para investigadores"*. Cusco: Colograf S.R.L.
- Carrasco Díaz, S. (2006). *Metodología de la Investigación científica*. Lima: Editorial San Marcos. 1ra Reimpresión 2006.
- Clement García, A. (2008). *Planeamiento Estratégico para Instituciones Educativas*. Lambayeque: FACHE-UMYD.
- D'Alessio Ipinza, F. A. (2014). *Planeamiento Estratégico Razonado*. Perú: PEARSON.
- D'Alessio Ipinza, F. A. (2008). *El Proceso estratégico Un enfoque de gerencia*. México: Person Educación.
- D'Alessio Ipinza, F. A. (2014). *Planeamiento Estratégico Razonado*. Perú: PEARSON.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.





- DefiniciónMX. (18 de Octubre de 2017). *Definición*. Obtenido de <https://definición.mx/derecho/>
- definición abc. (30 de setiembre de 2007-2017). *definicion abc el diccionario hecho facil*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/derecho/legalidad.php>
- Dominguez Collins, H. (2006). *El Servicio Invisible fundamento de un buen servicio al cliente*. Ecoe Ediciones.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2015). *Administración y Control de la Calidad*. México: Cengage Learning.
- Farro Custodio, F. (2006). *Planeamiento Estratégico para Instituciones Educativas de Calidad*. Perú: UDEGRAF.
- Gallardo Hernandez, J. R. (2012). *Administración Estratégica de la visión a la ejecución*. México: Alfamoega Grupo Editor S.A.
- Grant, R. M. (2014). *Dirección Estratégica Conceptos, Técnicas y Estrategias*. España: Arazandi S.A.
- Hernandez, S. (2010). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*.
- Hill, C. W., & Gareth, J. R. (2009). *Administración Estratégica*. Mexico: The McGraw-Hill.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2015). *Administración Estratégica Competitividad y Globalización: conceptos y casos*. Mexico: Cengage Learning Editores S.A.
- I.E.S.T.P. "Tupac Amaru"-Cusco. (2016). *Proyecto Educativo Institucional*. Cusco: GRAFICOLOR'S.



- Malpica Pajares, C. (2015). *Dimensiones de liderazgo gerencial y su incidencia en la satisfacción del cliente interno en una Empresa Constructora*. Cajamarca.
- Prieto Herrera, J. E. (2005). *El Servicio en Acción la única forma de ganar todos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Santesmases Mestre, M., Merino Sanz, M. J., Sanchez Herrera, J., & Pintado Blanco, T. (2011). *Fundamentos de Marketing*. Madrid: Pirámide.
- *significados.com.p.* (03 de octubre de 2017). Obtenido de <https://www.significados.com/stakeholder/>
- Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo EScuela de Postgrado. (2007). *Dirección Estratégica*. Perú.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2009). *Marketing de servicios*. Mexico: McGraw-Hill.



# ANEXOS



**ANEXO 01: Matriz de Consistencia**

**TITULO: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO EN EL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO TÚPAC AMARU DEL CUSCO – 2017**

<b>PROBLEMA GENERAL</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>HIPOTESIS GENERAL</b>	<b>VARIABLES Y DIMENSIONES</b>	<b>DISEÑO METODOLÓGICO</b>
¿En qué medida la implementación estratégica se relaciona con la satisfacción del cliente interno en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” del Cusco – 2017?	Determinar en qué medida la implementación estratégica se relaciona con la satisfacción del cliente interno en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” del Cusco – 2017.	La implementación estratégica se relaciona positivamente con la satisfacción del cliente interno en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” del Cusco – 2017.	<p><b>Variable 1</b></p> <p>Implementación Estratégica</p> <p><b>Dimensiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos de corto plazo</li> <li>Políticas</li> <li>Recursos</li> <li>Estructura organizacional</li> </ul> <p><b>Variable 2</b></p> <p>Satisfacción del Cliente Interno</p> <p><b>Dimensiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Confiability</li> <li>Seguridad</li> <li>Elementos Tangibles</li> <li>Empatía</li> <li>Sensibilidad</li> </ul>	<p><b>Tipo de investigación:</b> Básica</p> <p><b>Enfoque de la investigación</b> Cuantitativo</p> <p><b>Diseño de investigación:</b> No experimental Transeccional – correlacional.</p> <p><b>Alcance de la investigación:</b> Correlacional</p> <p><b>Población</b> 84</p> <p><b>Técnica</b> Encuestas</p> <p><b>Instrumento</b> Cuestionario</p>
<b>PROBLEMAS ESPECIFICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>HIPOTESIS ESPECIFICAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>P.E.1.</b> ¿En qué medida los objetivos de corto plazo se relacionan con la satisfacción del cliente interno en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” del Cusco – 2017?</li> <li><b>P.E.2.</b> ¿En qué medida las políticas se relacionan con la satisfacción del cliente interno en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” del Cusco – 2017?</li> <li><b>P.E.3.</b> ¿En qué medida los recursos se relacionan con la satisfacción del cliente interno en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” del Cusco – 2017?</li> <li><b>P.E.4.</b> ¿En qué medida la estructura organizacional se relaciona con la satisfacción del cliente interno en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” del Cusco – 2017?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>O.E.1</b> Determinar en qué medida los objetivos de corto plazo se relacionan con la satisfacción del cliente interno en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Túpac Amaru del Cusco – 2017.</li> <li><b>O.E.2.</b> Determinar en qué medida cómo las políticas se relacionan con la satisfacción del cliente interno en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” del Cusco – 2017.</li> <li><b>O.E.3.</b> Determinar en qué medida cómo los recursos se relacionan con la satisfacción del cliente interno en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” del Cusco – 2017.</li> <li><b>O.E.4.</b> Determinar en qué medida la estructura organizacional se relaciona con la satisfacción del cliente interno en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” del Cusco – 2017.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>H.E.1:</b> Existe relación positiva entre los objetivos de corto plazo y la satisfacción del cliente interno en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Túpac Amaru del Cusco – 2017.</li> <li><b>H.E.2:</b> Existe relación positiva entre las políticas y la satisfacción del cliente interno en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” del Cusco – 2017.</li> <li><b>H.E.3:</b> Existe relación positiva entre los recursos con la satisfacción del cliente interno en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” del Cusco – 2017.</li> <li><b>H.E.4:</b> Existe positiva relación entre la estructura organizacional con la satisfacción del cliente interno en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Túpac Amaru” del Cusco – 2017.</li> </ul>		



**ANEXO 02: Matriz del Instrumento para la recolección de datos**

**VARIABLE I: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA**

DIMENSIÓN: OBJETIVOS DE CORTO PLAZO						
SUBDIMENSIONES	INDICADORES	ITEM	PESO	ITEMS O PREGUNTAS	CRITERIO	
Misión	Define las necesidades que la organización ofrece satisfacer y el segmento al cual se dirige.	8	18.2%	1. El servicio que se ofrece en el instituto es acorde a los avances de la ciencia y la tecnología:	SIEMPRE	
Visión	Proporciona la dirección de la organización.			2. La educación integral y por competencias se brinda de forma constante:		
Valores organizacionales	Orienta el comportamiento de las personas.			3. Se realizan actividades que le permitan la acreditación institucional.		
Metas	Objetivos específicos y medibles			4. Se busca el liderazgo en la formación técnica y científica en todos los ámbitos de la institución		
				5. Los valores que tiene la institución son coherentes con la forma de trabajo:		CASI SIEMPE
				6. Los valores organizacionales son compartidos por los colaboradores:		
				7. Se difunde permanentemente las actividades de asesoría curricular:		
				8. Se evalúa semestralmente las programaciones curriculares:		
DIMENSIÓN: POLÍTICAS						
SUBDIMENSIONES	INDICADORES	ITEM	PESO	ITEMS O PREGUNTAS	CRITERIO	
Ética	Contrato moral entre la empresa y sus integrantes y asociados	4	9.2%	9. Los colaboradores cumplen las normas morales y éticas que rigen la conducta humana dentro de la institución.	A VECES	
Legalidad	Reduce los conflictos entre sus miembros			10. Habitualmente se cumplen con la normatividad existente en el instituto:		
Responsabilidad social	Respeto y cuidado de los recursos			11. La institución realiza trabajos de responsabilidad social:	CASI NUNCA	
		12. La conciencia de responsabilidad social está presente en los colaboradores:				
DIMENSIÓN: RECURSOS						
SUBDIMENSIONES	INDICADORES	ITEM	PESO	ITEMS O PREGUNTAS	CRITERIO	
Tangibles	Instalaciones	8	18.2%	13. Para el desempeño laboral las instalaciones físicas del instituto son adecuadas	NUNCA	
	Procesos			14. Los procesos se encuentran establecidos claramente:		
Intangibles	Tecnología			15. La tecnología proporcionada por el instituto le ayuda para desempeñarse adecuadamente:		
	Reputación			16. Es reconocida por la población la imagen institucional que se proyecta:		
	Cultura organizacional			17. Los colaboradores muestran convicción con el poder de los valores institucionales:		
Humanos	Personal calificado			18. La calificación de los colaboradores es de acuerdo a su desempeño:		
	Personal capacitado			19. Los colaboradores reciben capacitaciones:		
	Personal motivado			20. El personal del instituto se siente motivado:		
DIMENSIÓN: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL						
SUBDIMENSIONES	INDICADORES	ITEM	PESO	ITEMS O PREGUNTAS	CRITERIO	
Centralización	Centralizada en la autoridad	4	9.2%	21. La estructura organizacional brinda autonomía para la toma de decisiones:		
	Decisiones delegadas a niveles más bajos			22. La estructura organizacional facilita la realización pronta de cambios:		
Especialización	Compuesta por grupos de trabajo			23. Se forman equipos de trabajo interdisciplinario para el desarrollo de actividades:		
	Departamentos especializados			24. Las diferentes áreas se integran para desarrollar sus actividades		



VARIABLE II: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO				
DIMENSIÓN: CONFIABILIDAD				CRITERIO
INDICADORES	ITEM	PESO	ITEMS O PREGUNTAS	
Cumplimiento de promesas	5	11%	25. Se aplican las normas institucionales:	
Interés en la resolución de problemas			26. El trato de la institución hacia los colaboradores es cordial:	
Concluir en el plazo prometido			27. La institución se interesa por el cumplimiento de las normas:	
No cometer errores			28. El tiempo manejado por la institución para hacer efectiva la normatividad es óptimo: 29. La evaluación realizada por los supervisores es la adecuada:	
DIMENSIÓN: SEGURIDAD				
INDICADORES	ITEM	PESO	ITEMS O PREGUNTAS	SIEMPRE
Colaboradores que transmiten confianza	3	7%	30. Los supervisores transmiten confianza:	
Colaboradores amables			31. Los supervisores muestran amabilidad:	
Colaboradores bien informados			32. La información proporcionada por la institución es correcta:	
DIMENSIÓN: ELEMENTOS TANGIBLES				
INDICADORES	ITEM	PESO	ITEMS O PREGUNTAS	CASI SIEMPRE
Equipamiento de aspecto moderno	3	7%	33. El equipamiento de la institución es de aspecto moderno:	
Instalaciones físicas visualmente atractivas			34. La instalación física de la institución es visualmente atractiva:	
Apariencia pulcra de los colaboradores			35. La presentación personal de los colaboradores del instituto es pulcra:	
DIMENSIÓN: EMPATIA				
INDICADORES	ITEM	PESO	ITEMS O PREGUNTAS	CASI NUNCA
Atención individualizada al cliente	5	11%	36. La atención que reciben los colaboradores por parte de sus superiores es individualizada:	
Horarios convenientes			37. El horario establecido para el desarrollo de las actividades laborales es conveniente:	
Atención personalizada			38. La atención que reciben los colaboradores por parte de sus superiores es personalizada:	
Preocupación por los objetivos de los clientes			39. El instituto muestra preocupación por los objetivos personales de los colaboradores:	
Comprensión de las necesidades de los clientes			40. Las necesidades personales de los colaboradores son comprendidas:	
DIMENSIÓN: SENSIBILIDAD				
INDICADORES	ITEM	PESO	ITEMS O PREGUNTAS	
Colaboradores comunicativos	4	9.2%	41. Los colaboradores son comunicativos:	
Colaboradores rápidos			42. Los tramites que se realizan son rápidos:	
Colaboradores dispuestos a ayudar			43. Los colaboradores están dispuestos a ayudar:	
Colaboradores que responden			44. La institución responde a la resolución de problemas:	
	44	100%		



**ANEXO 03: Descripción de la baremación para los indicadores de las subdimensiones de la variable implementación estratégica**

NIVEL	IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA											
	OBJETIVOS DE CORTO PLAZO				POLÍTICAS			RECURSOS			ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	
	MISIÓN	VISIÓN	VALORES	OBJETIVOS	ÉTICA	LEGALIDAD	RESPONSABILIDAD SOCIAL	TANGIBLES	INTANGIBLES	HUMANOS	CENTRALIZACIÓN	ESPECIALIZACIÓN
1,00 – 1,80	Muy confuso	Muy confuso	Sin importancia	Muy confuso	Nunca	Nunca	Nunca	Muy inadecuados	Muy inadecuados	Muy inadecuados	Muy inadecuada	Muy inadecuada
1,81 – 2,60	Confusos	Confusos	De poca importancia	Confusos	Raramente	Raramente	Raramente	Inadecuados	Inadecuados	Inadecuados	Inadecuada	Inadecuada
2,61 – 3,40	Ni confusos ni claros	Ni confusos ni claros	Medianamente importante	Ni confusos ni claros	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Regularmente adecuados	Regularmente adecuados	Regularmente adecuados	Regular	Regular
3,41 – 4,20	Claros	Claros	Importante	Claros	Frecuentemente	Frecuentemente	Frecuentemente	Adecuados	Adecuados	Adecuados	Adecuada	Adecuada
4,21- 5,00	Muy claros	Muy claros	Muy importante	Muy claros	Muy frecuente - mente	Muy frecuente - mente	Muy frecuente - mente	Muy adecuados	Muy adecuados	Muy adecuados	Muy adecuada	Muy adecuada

**ANEXO 04: Interpretación del coeficiente de correlación de Spearman**

Valor de $\rho$	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.9 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: <http://www.scielo.org.mx/scielo>





## ANEXO 05: CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
CONTABLES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓNCUESTIONARIO APLICADO A LOS CLIENTES INTERNOS DEL INSTITUTO DE  
EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO “TÚPAC AMARU” DEL CUSCO

Señores docentes y administrativos del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Túpac Amaru del Cusco la presente encuesta es totalmente anónima y tiene por objetivo recoger información para el desarrollo de un trabajo de investigación sobre la **IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO**, por lo que agradecemos tenga a bien de apoyarnos con su información.

A continuación, se presentan una serie de preguntas. Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa con la que usted esté de acuerdo, marcando con una “X”.

Nº	PREGUNTAS	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	El servicio que se ofrece en el instituto es acorde a los avances de la ciencia y la tecnología:					
2	La educación integral y por competencias se brinda de forma constante:					
3	Se realizan actividades que le permitan la acreditación institucional.					
4	Se busca el liderazgo en la formación técnica y científica en todos los ámbitos de la institución					
5	Los valores que tiene la institución son coherentes con la forma de trabajo:					
6	Los valores organizacionales son compartidos por los colaboradores:					
7	Se difunde permanentemente las actividades de asesoría curricular:					
8	Se evalúa semestralmente las programaciones curriculares:					
9	Los colaboradores cumplen las normas morales y éticas que rigen la conducta humana dentro de la institución.					
10	Habitualmente se cumplen con la normatividad existente en el instituto:					
11	La institución realiza trabajos de responsabilidad social:					
12	La conciencia de responsabilidad social está presente en los colaboradores:					
13	Para el desempeño laboral las instalaciones físicas del instituto son adecuadas					
14	Los procesos se encuentran establecidos claramente					
15	La tecnología proporcionada por el instituto le ayuda para desempeñarse adecuado					
16	Es reconocida por la población la imagen institucional que se proyecta					



Nº	PREGUNTAS	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
17	Los colaboradores muestran convicción con el poder de los valores institucionales:					
18	La calificación de los colaboradores es de acuerdo a su desempeño:					
19	Los colaboradores reciben capacitaciones:					
20	El personal del instituto se siente motivado					
21	La estructura organizacional brinda autonomía para la toma de decisiones:					
22	Las diferentes áreas se integran para desarrollar sus actividades:					
23	Se forman equipos de trabajo interdisciplinario para el desarrollo de actividades:					
24	La estructura organizacional facilita la realización pronta de cambios:					
25	Se aplican las normas institucionales:					
26	El trato de la institución hacia los colaboradores es cordial:					
27	La institución se interesa por el cumplimiento de las normas:					
28	El tiempo manejado por la institución para hacer efectiva la normatividad es óptimo:					
29	La evaluación realizada por los supervisores es la adecuada:					
30	Los supervisores transmiten confianza:					
31	Los supervisores muestran amabilidad:					
32	La información proporcionada por la institución es correcta:					
33	El equipamiento de la institución es de aspecto moderno:					
34	La instalación física de la institución es visualmente atractiva:					
35	La presentación personal de los colaboradores del instituto es pulcra:					
36	La atención que reciben los colaboradores por parte de sus superiores es individualizada:					
37	El horario establecido para el desarrollo de las actividades laborales es conveniente:					
38	La atención que reciben los colaboradores por parte de sus superiores es personalizada:					
39	El instituto muestra preocupación por los objetivos personales de los colaboradores:					
40	Las necesidades personales de los colaboradores son comprendidas:					
41	Los colaboradores son comunicativos:					
42	Los tramites que se realizan son rápidos:					
43	Los colaboradores están dispuestos a ayudar:					
44	La institución responde a la resolución de problemas:					

**ANEXO 06: Detalle de resultados estadísticos**

**1. VARIABLE 1: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA**

1.1. SUB DIMENSIONES E INDICADORES DE LA DIMENSIÓN OBJETIVOS DE CORTO PLAZO

*Sub dimensión: Misión*

	<b>f</b>	<b>%</b>
Muy confusa	0	0%
Confusa	11	13.1%
Ni clara ni confusa	20	23.8%
Clara	38	45.2%
Muy clara	15	17.9%
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

*Indicador: Define las necesidades que la organización ofrece satisfacer y el segmento al cual se dirige.*

		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total	
<b>P1</b>	El servicio que se ofrece en el instituto es acorde a los avances de la ciencia y la tecnología:	f	1	10	33	35	84	
		%	1.2%	11.9%	39.3%	41.7%	6%	100%
<b>P2</b>	La educación integral y por competencias se brinda de forma constante:	f	0	4	33	30	17	84
		%	0%	4.8%	39.3%	35.7%	20.2%	100%

*Sub dimensión: Visión*

	<b>f</b>	<b>%</b>
Muy confusa	0	0%
Confusa	24	28.6%
Ni clara ni confusa	29	34.5%
Clara	22	26.2%
Muy clara	9	10.7%
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

*Indicador: Proporciona la dirección de la organización.*

		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total	
<b>P3</b>	Se realizan actividades que le permitan la acreditación institucional	f	0	11	47	16	10	84
		%	0%	13.1%	56%	19%	11.9%	100%
<b>P4</b>	Se busca el liderazgo en la formación técnica y científica en todos los ámbitos de la institución	f	3	19	39	16	7	84
		%	3.6%	22.6%	46.4%	19%	8.3%	100%

*Sub dimensión: Valores*

	f	%
Sin importancia	3	3.6%
De poca importancia	21	25.0%
Medianamente importante	25	29.8%
Importante	26	31.0%
No importante	9	10.7%
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

*Indicador: Orienta el comportamiento de las personas*

			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
<b>P5</b>	Los valores que tiene la institución son coherentes con la forma de trabajo	f	3	15	33	21	12	84
		%	3.6%	17.9%	39.9%	25%	14.3%	100%
<b>P6</b>	Los valores organizacionales son compartidos por los colaboradores	f	0	25	35	18	6	84
		%	0%	29.8%	41.7%	21.4%	7.1%	100%

*Sub dimensión: metas*

	f	%
Muy confusos	9	10.7%
Confusos	38	45.2%
Ni confusos ni claros	19	22.6%
Claros	14	16.7%
Muy claros	4	4.8%
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

*Indicador: cuantificación o cualificación del objetivo*

			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
<b>P7</b>	Se difunde permanentemente las actividades de asesoría curricular:	f	6	19	41	15	3	84
		%	7.1%	22.6%	48.8%	17.9%	3.6%	100%
<b>P8</b>	Se evalúa semestralmente las programaciones curriculares	f	22	24	24	9	5	84
		%	26.2%	28.6%	28.6%	10.7%	6%	100%



## 1.2. SUB DIMENSIONES E INDICADORES DE LA DIMENSIÓN POLÍTICAS

*Sub dimensión: Ética*

	f	%
Nunca	1	1.2%
Raramente	12	14.3%
Ocasionalmente	32	38.1%
Frecuentemente	27	32.1%
Muy Frecuentemente	12	14.3%
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

*Indicador: Contrato moral entre la empresa y sus integrantes y asociados*

			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
<b>P9</b>	Los colaboradores cumplen las normas morales y éticas que rigen la conducta humana dentro de la institución	f	1	12	32	27	12	84
		%	1.2%	14.3%	38.1%	32.1%	14.3%	100%

*Sub dimensión: Legalidad*

	f	%
Nunca	0	0%
Raramente	11	13.1%
Ocasionalmente	23	27.4%
Frecuentemente	41	48.8%
Muy Frecuentemente	9	10.7%
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

*Indicador: Reduce los conflictos entre sus miembros*

			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
<b>P10</b>	Habitualmente se cumplen con la normatividad existente en el instituto	f	0	11	23	41	9	84
		%	0%	13.1%	27.4%	48.8%	10.7%	100%

*Sub dimensión: Responsabilidad social*

	f	%
Nunca	0	0%
Raramente	36	42.9%
Ocasionalmente	16	19.0%
Frecuentemente	28	33.3%
Muy Frecuentemente	4	4.8%
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Indicador: Respeto y cuidado de los recursos**

			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
<b>P11</b>	La institución realiza trabajos de responsabilidad social	f	3	31	28	20	2	84
		%	3.6%	36.9%	33.3%	23.8%	2.4%	100%
<b>P12</b>	La conciencia de responsabilidad social está presente en los colaboradores	f	0	18	36	25	5	84
		%	0%	21.4%	42.9%	29.8%	6%	100%

1.3. SUB DIMENSIONES E INDICADORES DE LA DIMENSIÓN RECURSOS

**Sub dimensión: Tangibles**

	f	%
Muy inadecuado	3	3.6%
Inadecuado	17	20.2%
Regular	28	33.3%
Adecuado	25	29.8%
Muy adecuado	11	13.1%
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Indicador: Instalaciones**

			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
<b>P13</b>	Para el desempeño laboral las instalaciones físicas del instituto son adecuadas	f	3	15	37	20	9	84
		%	3.6%	17.9%	44%	23.8%	10.7%	100%

**Indicador: Procesos**

			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
<b>P14</b>	Los procesos se encuentran establecidos claramente	f	0	17	33	26	8	84
		%	0%	20.2%	39.3%	31%	9.5%	100%

**Sub dimensión: Intangibles**

	f	%
Muy inadecuado	0	0%
Inadecuado	1	1.2%
Regular	49	58.3%
Adecuado	27	32.1%
Muy adecuado	7	8.3%
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Indicador: Tecnología**

			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
<b>P15</b>	La tecnología proporcionada por el instituto le ayuda para desempeñarse adecuadamente	f	4	19	41	15	5	84
		%	4.8%	22.6%	48.8%	17.9%	6%	100%

**Indicador: Reputación**

			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
<b>P16</b>	Es reconocida por la población la imagen institucional que se proyecta	f	0	3	23	34	24	84
		%	0%	3.6%	27.4%	40.5%	28.6%	100%

**Indicador: Cultura organizacional**

			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
<b>P17</b>	Los colaboradores muestran convicción con el poder de los valores institucionales	f	0	8	51	24	1	84
		%	0%	9.5%	60.7%	28.6%	1.2%	100%

**Sub dimensión: Humanos**

	f	%
Muy inadecuado	5	6.0%
Inadecuado	25	29.8%
Regular	37	44.0%
Adecuado	15	17.9%
Muy adecuado	2	2.4%
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Indicador: Personal calificado**

			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
<b>P18</b>	La calificación de los colaboradores es de acuerdo a su desempeño	f	0	30	10	29	15	84
		%	0%	35.7%	11.9%	34.5%	17.9%	100%

**Indicador: Personal capacitado**

			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
<b>P19</b>	Los colaboradores reciben capacitaciones	f	5	23	49	7	0	84
		%	6%	27.4%	58.3%	8.3%	0%	100%

*Indicador: Personal motivado*

			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
<b>P20</b>	El personal del instituto se siente motivado	f	11	35	24	12	2	84
		%	13.1%	41.7%	28.6%	14.3%	2.4%	100%

## 1.4. SUB DIMENSIONES E INDICADORES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

*Sub dimensión: Centralización*

	f	%
Muy inadecuada	6	7.1%
Inadecuada	33	39.3%
Regular	22	26.2%
Adecuada	20	23.8%
Muy adecuada	3	3.6%
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

*Indicador: Centralizada en la autoridad*

			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
<b>P21</b>	La estructura organizacional brinda autonomía para la toma de decisiones	f	7	29	35	9	4	84
		%	8.3%	34.5%	41.7%	10.7%	4.8%	100%

*Indicador: Decisiones delegadas a niveles más bajos*

			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
<b>P22</b>	La estructura organizacional facilita la realización pronta de cambios	f	4	28	28	20	4	84
		%	4.8%	33.3%	33.3%	23.8%	4.8%	100%

*Sub dimensión: Especialización*

	f	%
Muy inadecuada	9	10.7%
Inadecuada	34	40.5%
Regular	21	25.0%
Adecuada	16	19.0%
Muy adecuada	4	4.8%
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



*Indicador: Compuesta por grupos de trabajo*

			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
<b>P23</b>	Se forman equipos de trabajo interdisciplinario para el desarrollo de actividades	f	13	21	30	11	9	84
		%	15.5%	25%	35.7%	13.1%	10.7%	100%

*Indicador: Departamentos especializados*

			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
<b>P24</b>	Las diferentes áreas se integran para desarrollar sus actividades	f	8	28	38	9	1	84
		%	9.5%	33.3%	45.2%	10.7% <sup>1</sup>	1.2%	100%

**VARIABLE 2: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO**

## 2.1. INDICADORES DE LA DIMENSIÓN CONFIABILIDAD

*Cumplimiento de promesas*

	f	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	15	17.9%
A veces	37	44.0%
Casi siempre	18	21.4%
Siempre	14	16.7%
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
<b>P25</b>	Se aplican las normas institucionales	f	0	15	37	18	14	84
		%	0%	17.9%	44%	21.4%	16.7%	100%

*Interés en la resolución de problemas*

	f	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	25	29.8%
A veces	24	28.6%
Casi siempre	23	27.4%
Siempre	12	14.3%
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
<b>P26</b>	El trato de la institución hacia los colaboradores es cordial	f 0	20	42	15	7	84
		% 0%	23.8%	50%	17.9%	8.3	100%
<b>P27</b>	La institución se interesa por el cumplimiento de las normas	f 0	8	44	20	12	84
		% 0%	9.5%	52.4%	23.8%	14.3%	100%

**Concluir en el plazo prometido**

	f	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	28	33.3%
A veces	32	38.1%
Casi siempre	21	25.0%
Siempre	3	3.6%
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
<b>P28</b>	El tiempo manejado por la institución para hacer efectiva la normatividad es óptimo:	f 0	28	32	21	3	84
		% 0%	33.3%	38.1%	25%	3.6%	100%

**No cometer errores**

	f	%
Nunca	6	7.1%
Casi nunca	32	38.1%
A veces	34	40.5%
Casi siempre	10	11.9%
Siempre	2	2.4%
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
<b>P29</b>	La evaluación realizada por los supervisores es la adecuada	f 6	32	34	10	2	84
		% 7.1%	38.1%	40.5%	11.9%	2.4%	100%

2.2. INDICADORES DE LA DIMENSIÓN SEGURIDAD

*Colaboradores que transmiten confianza*

	<b>F</b>	<b>%</b>
Nunca	4	4.8%
Casi nunca	37	44.0%
A veces	30	35.7%
Casi siempre	11	13.1%
Siempre	2	2.4%
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
<b>P30</b>	Los supervisores transmiten confianza:	f	4	37	30	11	2	84
		%	4.8%	44%	35.7% <sup>1</sup>	3.1%	2.4%	100%

*Colaboradores amables*

	<b>f</b>	<b>%</b>
Nunca	1	1.2%
Casi nunca	32	38.1%
A veces	33	39.3%
Casi siempre	15	17.9%
Siempre	3	3.6%
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
<b>P31</b>	Los supervisores muestran amabilidad:	f	1	32	33	15	3	84
		%	1.2%	38.1%	39.3%	17.9%	3.6%	100%

*Colaboradores bien informados*

	<b>f</b>	<b>%</b>
Nunca	0	0%
Casi nunca	24	28.6%
A veces	32	38.1%
Casi siempre	21	25.0%
Siempre	7	8.3%
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
<b>P32</b>	La información proporcionada por la institución es correcta	F	0	24	32	21	7	84
		%	0%	28.6%	38.1%	25%	8.3%	100%

## 2.3. INDICADORES DE LA DIMENSIÓN ELEMENTOS TANGIBLES

*Equipamiento de aspecto moderno*

	F	%
Totalmente en desacuerdo	4	4.8%
En desacuerdo	22	26.2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	37	44.0%
De acuerdo	17	20.2%
Totalmente de acuerdo	4	4.8%
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
<b>P33</b>	El equipamiento de la institución es de aspecto moderno	F	4	22	37	17	4	84
		%	4.8%	26.2%	44%	20.2%	4.8%	100%

*Instalaciones físicas visualmente atractivas*

	F	%
Totalmente en desacuerdo	4	4.8%
En desacuerdo	22	26.2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	37	44.0%
De acuerdo	17	20.2%
Totalmente de acuerdo	4	4.8%
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
<b>P34</b>	La instalación física de la institución es visualmente atractiva	f	2	19	33	23	7	84
		%	2.4%	22.6%	39.3%	27.4%	8.3%	100%

*Apariencia pulcra de los colaboradores*

	f	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	22	26.2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	37	44.0%
De acuerdo	17	20.2%
Totalmente de acuerdo	4	4.8%
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
<b>P35</b>	La presentación personal de los colaboradores del instituto es pulcra	f	0	16	41	23	4	84
		%	0%	19%	48.8%	27.4%	4.8%	100%

## 2.4. INDICADORES DE LA DIMENSIÓN EMPATÍA

*Atención individualizada al cliente*

	F	%
Nunca	4	4.8%
Casi nunca	20	23.8%
A veces	42	50.0%
Casi siempre	14	16.7%
Siempre	4	4.8%
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
<b>P36</b>	La atención que reciben los colaboradores por parte de sus superiores es individualizada	f	4	20	42	14	4	84
		%	4.8%	23.8%	50%	16.7%	4.8%	100%

*Horarios convenientes*

	F	%
Nunca	1	1.2%
Casi nunca	12	14.3%
A veces	27	32.1%
Casi siempre	18	21.4%
Siempre	26	31.0%
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
<b>P37</b>	El horario establecido para el desarrollo de las actividades laborales es conveniente	f	1	12	27	18	26	84
		%	1.2%	14.3%	32.1%	21.4%	31%	100%

**Atención personalizada**

	f	%
Nunca	5	6.0%
Casi nunca	18	21.4%
A veces	45	53.6%
Casi siempre	11	13.1%
Siempre	5	6.0%
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
<b>P38</b>	La atención que reciben los colaboradores por parte de sus superiores es personalizada:	f	5	18	45	11	5	84
		%	6%	21.4%	53.6%	13.1%	6%	100%

**Preocupación por los objetivos de los clientes**

	f	%
Nunca	7	8.3%
Casi nunca	20	23.8%
A veces	37	44.0%
Casi siempre	19	22.6%
Siempre	1	1.2%
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
<b>P39</b>	El instituto muestra preocupación por los objetivos personales de los colaboradores:	f	7	20	37	19	1	84
		%	8.3%	23.8%	44%	22.6%	1.2%	100%

**Comprensión de las necesidades de los clientes**

	F	%
Nunca	7	8.3%
Casi nunca	23	27.4%
A veces	38	45.2%
Casi siempre	15	17.9%
Siempre	1	1.2%
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
<b>P40</b>	Las necesidades personales de los colaboradores son comprendidas	F	7	23	38	15	1	84
		%	8.3%	27.4%	45.2%	17.9%	1.2%	100%

## 2.5. INDICADORES DE LA DIMENSIÓN SENSIBILIDAD

*Colaboradores comunicativos*

	F	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	16	19.0%
A veces	46	54.8%
Casi siempre	21	25.0%
Siempre	1	1.2%
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
<b>P41</b>	Los colaboradores son comunicativos	F	0	16	46	21	1	84
		%	0%	19%	54.8%	25%	1.2%	100%

*Colaboradores rápidos*

	f	%
Nunca	6	7.1%
Casi nunca	10	11.9%
A veces	52	61.9%
Casi siempre	14	16.7%
Siempre	2	2.4%
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
<b>P42</b>	Los tramites que se realizan son rápidos	f	6	10	52	14	2	84
		%	7.1%	11.9%	61.9%	16.7%	2.4%	100%

**Colaboradores dispuestos a ayudar**

	<b>f</b>	<b>%</b>
Nunca	0	0%
Casi nunca	16	19.0%
A veces	34	40.5%
Casi siempre	28	33.3%
Siempre	6	7.1%
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
<b>P43</b>	Los colaboradores están dispuestos a ayudar	f	0	16	34	28	6	84
		%	0%	19%	40.5%	33.3%	7.1%	100%

**Colaboradores que responden**

	<b>F</b>	<b>%</b>
Nunca	3	3.6%
Casi nunca	11	13.1%
A veces	48	57.1%
Casi siempre	15	17.9%
Siempre	7	8.3%
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
<b>P44</b>	La institución responde a la resolución de problemas	F	3	11	48	15	7	84
		%	3.6%	13.1%	57.1%	17.9%	8.3%	100%





