

Satisfacción de los trabajadores como causa de satisfacción de los clientes de una institución superior universitaria, 2007

Satisfaction of the workers like reason of satisfaction of the clients of a top university institution, 2007

Alexander David De La Cruz Vargas *¹

¹Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Peruana Unión

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo

Recibido el 22 de enero de 2015

Aceptado el 13 de abril de 2015

Palabras clave:

Satisfacción del cliente

Satisfacción laboral

Calidad de servicios

Atención al cliente

Resumen

El problema de investigación que se aborda se refiere a la satisfacción del trabajador como causa de la satisfacción del cliente. El propósito de la investigación fue determinar la medida en que la satisfacción del trabajador es la causa de la satisfacción del cliente en la Universidad Peruana Unión durante el año 2007. Se considera como población al personal administrativo y docente de la universidad mencionada, a quienes se les denomina como trabajadores; por otro lado, a los alumnos como clientes de la universidad. La investigación abarca a los trabajadores y estudiantes de las tres sedes de la universidad. La hipótesis de investigación asevera que la satisfacción de los trabajadores es la causa de la satisfacción de los clientes en la Universidad Peruana Unión en el año 2007. Es una investigación de diseño no experimental y se asume un estudio explicativo simple, el que se caracteriza por la consideración de dos variables que están en relación de causa-efecto. La técnica de investigación utilizada para las dos variables es la encuesta. Para cada variable se elabora un cuestionario con un número determinado de preguntas que se derivan de los indicadores de las variables de estudio. La conclusión principal a la que se arriba es el siguiente: la satisfacción de los trabajadores es la causa de la satisfacción de los clientes en la Universidad Peruana Unión en el año 2007. De 270 trabajadores investigados, el 55% expresó estar insatisfecho en su trabajo actual y de 615 estudiantes investigados (clientes directos), el 50% expresó estar insatisfecho con el tipo de servicio recibido en la universidad.

Abstract

The research question being addressed relates to worker satisfaction as a cause of customer satisfaction. The purpose of the research was to determine the extent to which employee satisfaction is the cause of customer satisfaction in the Peruvian Union University in 2007. It is considered as a population research administrative workers and teachers from the university said, on the one hand, to are called as workers; on the other hand, it is investigated to students who are taking them as clients of the university. The research covers workers and students from the three campuses of the university. The research hypothesis asserts that worker satisfaction is the cause of

* Autor de correspondencia: Km. 19 Carretera Central, Ñaña, Lima. Universidad Peruana Unión, Perú
Correo electrónico: alexander.delacruz@upeu.edu.pe

Keywords:

Client satisfaction
 Job satisfaction
 Service quality
 Customer support

customer satisfaction in the Peruvian Union University in 2007. With the designation of workers referred to administrative workers and teachers is done; and the name of customers referred to students. It is a non-experimental research and research design assumes as simple explanatory model, which is characterized by considering two variables that are cause-effect relationship. The research technique used for the two variables is the survey, and its instrument the list of questions. For each variable a questionnaire with a number of questions arising from the indicators of the study variables is made. The main conclusion is that up as follows: the satisfaction of workers is the cause of customer satisfaction in the Peruvian Union University in 2007. Of 270 workers surveyed, 55% expressed their dissatisfaction at work Current and investigated 615 students (direct customers), 50% expressed their dissatisfaction with the type of service received in college. It must be translated into English

Introducción

En toda institución pública y privada el cliente se constituye en la clave de éxito o fracaso, en otras palabras, la medida del éxito empresarial es la satisfacción del cliente. En la empresas lucrativas es más fácil determinar el nivel de satisfacción del cliente a través de la preferencia para con los productos que se vende; sin embargo, para una institución de servicios, como es una universidad, resulta difícil determinar la medida en que un cliente está satisfecho. Por otro lado, en una empresa lucrativa se pueden identificar con relativa facilidad las causas de la insatisfacción del cliente y, por tanto, se pueden introducir los correctivos o las soluciones pertinentes. En tanto que en una institución de servicios la identificación de la causa o de las causas es más compleja o complicada.

La investigación de las causas de la insatisfacción de los clientes es el tema que aborda la presente investigación. Se investiga a los trabajadores administrativos y docentes de la Universidad Peruana Unión y a los alumnos a quienes se les toma como los clientes directos. Esta universidad funciona en tres sedes: la sede principal se encuentra en Lima y sus subsedes

en la ciudad de Juliaca y en la ciudad de Tarapoto. El trabajo tiene el propósito de determinar que el nivel de satisfacción de los trabajadores administrativos y docentes es la causa del nivel de satisfacción de los clientes, los alumnos de la universidad. Es una investigación que toma en consideración dos poblaciones (trabajadores y clientes) que están en constante y directa relación, lo que no sucede en una empresa lucrativa donde los trabajadores no están en contacto diario ni constante con los mismos clientes.

Satisfacción laboral

Para Korniejczuk (2005), la satisfacción laboral es un indicador que manifiesta las vivencias y percepciones de los sujetos acerca de diversos aspectos de su entorno laboral: estilos de administración y supervisión, estructura organizacional, formas de otorgar reconocimientos, condiciones laborales y funcionamiento general de las instituciones. Más adelante, el mismo autor afirma que una persona satisfecha mostrará actitudes positivas, mientras una persona insatisfecha mantendrá actitudes negativas.

La satisfacción laboral depende del conjunto de actitudes, opiniones, creen-

cias, emociones, valoraciones y comportamientos que manifiestan las personas hacia determinada situación laboral (Sánchez y Ulizarna, 1998).

Una de las teorías que más ha influido en el área de la satisfacción laboral es la formulada por Herzberg (1959), denominada teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción. De acuerdo a Stoner, Freeman, & Gilbert (1996), Herzberg postuló la existencia de dos grupos o clases de aspectos laborales: un grupo de factores extrínsecos y otro grupo de factores intrínsecos. Los primeros están referidos a las condiciones de trabajo en el sentido más amplio, tales como el salario, las políticas de empresa, el entorno físico, la seguridad en el trabajo, etc, pues según el modelo bifactorial estos factores extrínsecos solo pueden prevenir la insatisfacción laboral o evitarla cuando ésta exista, pero no pueden determinar la satisfacción ya que ésta estaría determinada por los factores intrínsecos, que serían aquellos que son consustanciales al trabajo; contenido del mismo, responsabilidad, logro, etc.

Según la teoría de Herzberg y, en conformidad con los planteamientos de Ibáñez (2005), Ivancevich (2005) y Chiavenato (2007), la satisfacción del trabajador comprende dos factores: el factor intrínseco que viene a ser el factor motivación y, por otro lado, el factor extrínseco que viene a ser el factor higiene. La satisfacción intrínseca del trabajador, según la posición que se asume en la presente investigación y, según los planteamientos que tomamos de los autores señalados, comprende: 1) oportunidades de promoción laboral, 2) nivel de coherencia de la experiencia, 3) nivel de coherencia de la experiencia que tiene el trabajador con el trabajo cotidiano, 4) dinámica del trabajo que realiza, 5) medida en que considera que sus expectativas personales se

satisfacen. Por otro lado, la satisfacción extrínseca del trabajador comprende: 1) actitud ante el estatus laboral en el que se encuentra el trabajador universitario (docente o administrativo), 2) opinión frente a la seguridad que se brinda en el trabajo, 3) grado de satisfacción frente a la remuneración que recibe mensualmente, 4) grado de satisfacción frente a las condiciones de trabajo, 5) opinión frente al tipo de gestión de personal de las autoridades universitarias.

Siguiendo la propuesta de Herzberg, las oportunidades de promoción laboral tienen que ver con el progreso y el crecimiento del trabajador. Idalberto Chiavenato (2007) afirma que el trabajador que ve oportunidades de hacer carrera desde el puesto donde se encuentra, viéndose motivado, es decir, satisfecho y muy contento. Todo lo contrario sucede con aquel trabajador que no tiene dicha oportunidad de progresar no se sentirá satisfecho. Por eso, es necesario que las autoridades de una institución, ya sea lucrativa o de servicios, deben motivar a sus trabajadores fomentando oportunidades de promoción laboral como ascensos, cargos jerárquicos, asesorías o responsabilidades importantes.

El nivel de coherencia de la especialidad del trabajador con el puesto de trabajo es el otro factor que directamente tiene que ver con la satisfacción intrínseca. En el momento de asignar a los trabajadores en los puestos de trabajo existentes, como dice Ivancevich (2005), se debe considerar el criterio de la especialidad del trabajador. Cada trabajador debe ocupar aquel puesto donde pueda desenvolverse óptimamente y eso solo puede darse cuando el puesto designado corresponde a la especialidad del trabajador.

En el rendimiento de todo trabajador no solo cuenta la especialidad, sino tam-

bién su experiencia laboral como otro factor. Según Ivancevich (2005), así como según Mondy y Noe (2005), todo trabajador se siente contento cuando trabaja en aquello que ya conoce o ya estuvo ejecutando, pero que no sea rutinario o monótono. Por lo tanto, los trabajadores se sienten satisfechos cuando están en puestos de trabajo donde pueden combinar sus conocimientos especializados y la experiencia que acumularon.

La monotonía o la rutina en el trabajo es otro factor que tiene que ver con la satisfacción intrínseca. Según Chiavenato (2007), Ivancevich (2005) e Ibañez (2005), la rutina en el trabajo es el principal factor que afecta el rendimiento. La disminución en el nivel de rendimiento del trabajador es una consecuencia de la insatisfacción laboral. Todo trabajo debe ser agradable y si se quiere divertido.

Las expectativas del trabajador respecto del puesto en que se encuentra es otro factor que tiene que ver con su grado de satisfacción. Según la teoría de Vroom, (Falta citar) el trabajador que percibe que lo que hace en la empresa le permitirá lograr sus expectativas personales, agrará valor a su tarea laboral y lo hará con mucho gusto, es decir, se sentirá satisfecho.

La satisfacción laboral, según Meliá & Peiró (1989) es un aspecto que ha sido ampliamente estudiado desde que Hopppock en 1935, abarcó amplios grupos de población, para desarrollar los primeros estudios sobre esta temática, en este contexto Locke (1976) definió la satisfacción laboral como un estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto.

Muchas investigaciones posteriores no corroboran exactamente la dicotomía

entre factores que Herzberg encontró en sus investigaciones, pero sí se ha comprobado que la distinción entre factores intrínsecos y extrínsecos es importante y útil, y que existen importantes diferencias individuales en términos de la importancia relativa concedida a uno y otros factores.

Según Herzberg, el factor extrínseco o factor higiene tiene que ver con los siguientes aspectos: supervisión, política de la empresa, relación con el supervisor, condiciones de trabajo, relación con los colegas, vida personal, relación con los subordinados, estatus, seguridad. En este trabajo se asume, como factores a los siguientes: estatus o puesto laboral, seguridad y condiciones laborales que brinda la universidad al trabajador, nivel remunerativo, tipo de relación con los compañeros de trabajo y tipo de gestión de personal que realizan las autoridades universitarias.

Según Chiavenato (2007), un puesto de trabajo puede ser atractivo o desagradable. Los administradores deben designar en los puestos donde el empleado se sienta satisfecho. La adecuada designación depende de la medida en que las expectativas del trabajador así como sus destrezas sean correspondientes a la naturaleza del puesto. Un empleado se puede inhibir de expresar su descontento por no perder el trabajo y ejecutar las tareas formalmente, pero no se esforzará por hacerlo bien ni podrá mejorar su rendimiento. Todo buen administrador debe saber identificar las incoherencias entre el trabajador y el puesto que ocupa; debe percibir en qué medida no le resulta atractivo para reubicarlo. Las condiciones de trabajo y la seguridad son otros factores que condicionan el estado de satisfacción del trabajador. Según Ivancevich (2005), las condiciones de trabajo tiene que ver con el estado físico del lugar de trabajo,

con su decoración o ambientación, con la ventilación, la iluminación, accesibilidad, disponibilidad de recursos o instrumentos, etc. La seguridad se puede encarar desde dos puntos de vista: por un lado, la estabilidad laboral y, por otro lado, la seguridad de no experimentar accidentes de trabajo que pongan en peligro la vida. En una institución educativa, como es la universidad, las condiciones de trabajo deben ser pedagógicas; esto es, las aulas deben estar ambientadas con temas o imágenes alusivos a la enseñanza universitaria, deben contar con los recursos didácticos mínimos para el desenvolvimiento del profesor, el mobiliario debe ser completo y adecuado para la cantidad de estudiantes, la iluminación debe ser adecuada para las actividades académicas, tanto la artificial como la natural, etc.

El nivel remunerativo puede satisfacer o provocar descontento en todo trabajador. El empleo de una empresa tiene determinadas expectativas acerca del sueldo o salario. Según Ivancevich (2005) así como Mondy y Noe (2005), las expectativas de remuneración dependen de muchos factores como el nivel de instrucción, las condiciones de trabajo, la política de la empresa, situación laboral y necesidades personales. Por esta razón existen trabajadores que no se sienten contentos con un buen sueldo en comparación con sus compañeros. Claro que, en este caso, se toma como parámetro el sueldo de los compañeros, porque si se tomase otro parámetro puede resultar muy bajo. En todo caso, el parámetro de una buena remuneración debe ser el sueldo que en promedio perciben los trabajadores del mismo nivel en varias instituciones o empresas del medio. La insatisfacción surge cuando el promedio de sueldo de la localidad está por encima del que se recibe en la institución y, es más, no satisface las expectativas mínimas de alimentación y uso de servicios de la familia.

Otro factor que tiene que ver con la satisfacción extrínseca se refiere al tipo de relación con los compañeros de trabajo. Según Elton Mayo, el nivel de integración del trabajador influye en su nivel de rendimiento. Chiavenato (2007) e Ibáñez (2005), afirman que el clima institucional es importante en toda empresa u organización humana. El clima institucional es el estado social y psicológico que predomina entre los trabajadores. En un clima social hostil jamás un trabajador se sentirá satisfecho. Por tanto, es necesario que las autoridades se preocupen por el fomento del buen clima institucional, vale decir, que en la institución reine la concordia, la solidaridad, el compañerismo y la confraternidad.

Satisfacción del cliente

En una universidad, el cliente viene a ser el alumno, el egresado, el público en general y, también, los mismos trabajadores en cuanto requieran algún servicio o beneficio de su institución. Cuando se habla de los trabajadores de la universidad se habla de los docentes, de los administrativos y de las mismas autoridades. Siguiendo la concepción de Korniejczuk (2005), un cliente satisfecho mostrará actitudes positivas, mientras que un cliente insatisfecho mantendrá actitudes negativas. Las actitudes negativas se manifiestan de diferentes formas: agresividad frente a los trabajadores, opiniones de desprestigio en contra de la institución, quejas ante el ministerio público, demandas judiciales, etc.

Según Hoffman y Bateson (2002), la calidad del servicio guarda directa relación con las expectativas que el cliente tiene respecto del servicio y esta relación es la que determina la satisfacción del cliente. Por tanto se identifican tres variables: las expectativas del cliente, la calidad del servicio y el grado de satis-

facción. El grado de satisfacción se deriva de la relación entre expectativas y calidad del servicio. Si el servicio guarda directa relación con las expectativas, entonces, habrá satisfacción, de lo contrario, no.

El conocimiento de las expectativas del cliente constituye el primer paso, y probablemente el más importante, para alcanzar un servicio de calidad. Gronroos (1989) menciona que los clientes sostienen diferentes tipos de expectativas de servicios, dentro de los cuales cita y resalta el servicio deseado y servicio adecuado.

El servicio deseado es una combinación de lo que el cliente considera que puede ser con lo que considera que debe ser. En general, los clientes esperan alcanzar sus deseos de servicios, pero reconocen que no siempre es posible lograrlo. En consecuencia, sostienen otra expectativa de un nivel más bajo que representa el umbral del servicio aceptable. A esta expectativa se le denomina servicio adecuado.

El servicio adecuado es la expectativa mínima tolerable como el nivel inferior de desempeños aceptables por el consumidor y refleja el nivel de servicio que los clientes creen que van a obtener de acuerdo con su experiencia de servicio. A pesar que ellos mantienen altas sus esperanzas y deseos (es decir, sus expectativas de servicio deseado), reconocían que dadas las condiciones que presentaba el mercado en ese momento resulta imposible alcanzar esos deseos. El estándar de servicio adecuado estaba muy por debajo del que sostenían en su servicio deseado con tal de percibir un salario, algunos de estos jóvenes licenciados aceptaron otro tipo de empleo.

Calidad del servicio

La calidad del servicio es el elemento que predomina en las evaluaciones de

los clientes. Ofrece el servicio al cliente en combinación con un producto físico, la calidad en el servicio también puede ser fundamental para determinar la satisfacción del cliente. Cuando el servicio tiene un resultado específico, como cuando se gana o se pierde una demanda legal, el cliente puede juzgar la efectividad del servicio de acuerdo con dicho resultado.

Garvin (1987), menciona que los clientes no perciben la calidad como un concepto de una sola dimensión; las valoraciones de los clientes acerca de la calidad se basan en la percepción de múltiples factores. Tales como las ocho dimensiones de la calidad que se aplica a todo el producto y servicios: desempeño, característica, confiabilidad, adaptabilidad, durabilidad, utilidad, estética, y percepción de la calidad. Merrie (1991) argumenta que las dimensiones de la calidad solo adquieren significado cuando se aplica en categorías de productos (como productos duraderos, productos empacados, servicios) de las cuales cita: confiabilidad, utilidad, prestigio, durabilidad, funcionalidad, y facilidad del uso. Suraman (1988), menciona cinco dimensiones para valorar la calidad de los servicios: confianza, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibles.

Materiales y métodos

Participantes

La población de trabajadores para la presente investigación está constituida por 626 trabajadores de las tres sedes (Juliaca, Lima y Tarapoto) de la Universidad Peruana Unión, distribuidos en 5 áreas.

La población de clientes (alumnos) de la UPeU está constituido por 1179 alumnos en la filial Juliaca, 300 en la filial Tarapoto y 1551 alumnos en la sede principal

Tabla 1

Personal de la Universidad Peruana Unión distribuidos por áreas de trabajo

Áreas de Trabajo	Mujeres			Varones			Total
	Juliaca	Lima	Tarapoto	Juliaca	Lima	Tarapoto	
Administrativa	8	15	2	15	35	4	79
Académica	22	45	3	62	112	7	251
Servicios	16	30	3	30	58	6	143
Bienestar Universitario	4	5	1	3	12	2	27
Centros de aplicación	12	26	0	28	60	0	126
Total	62	121	9	138	277	19	626

Fuente: Planillas UPeU.

de Lima, distribuidos en 5 facultades y 17 escuelas académico profesionales.

Según Hernández Sampieri, Carlos

Tabla 2

Población de alumnos de la Universidad Peruana Unión distribuidos por facultades

Areas de Trabajo	Mujeres			Varones			Total
	Juliaca	Lima	Tarapoto	Juliaca	Lima	Tarapoto	
Ingeniería	109	126	45	167	161	83	691
Ciencias Empresariales	179	185	58	187	206	114	929
Ciencias de la Salud	149	180	0	11	14	0	354
CC HH y Educación	224	235	0	153	156	0	768
Teología	0	2	0	0	286	0	288
Total	661	728	103	518	823	197	3030

Fuente: Constancia de matrículas.

Fernández Collado y Pilar Batista Lucio (2003), la muestra se determina a través del sistema de muestreo probabilístico estratificado para obtener en forma proporcional por cada sede una muestra representativa del personal que labora en la Universidad Peruana Unión. Primero se halló el tamaño de la muestra preliminar usando el muestreo aleatorio simple con error estándar (se) menor de 0,01 a criterio del investigador al 95% de confiabilidad (p) para lo cual se determina dos fórmulas: la primera sin ajuste del cual se obtiene una muestra de 475 participantes

y mediante la sustitución de fórmula se obtiene una n=270 participantes.

El muestreo para la población de clientes (estudiantes) se realizó considerando la propuesta Fisher. Según esta propuesta se toma el 40% de la población total, con un margen de error menor al 0,05, es decir, con un acierto del más del 95%.

Instrumentos

El instrumento que se utilizó para medir la satisfacción del trabajador estuvo

Tabla 3

Muestra estratificada del personal de la Universidad Peruana Unión distribuidos por áreas de trabajo y sedes.

Áreas de Trabajo	Mujeres				Varones			Total muestra
	Juliaca	Lima	Tarapoto		Juliaca	Lima	Tarapoto	
Administrativa	23	50	6	0.431	10	22	3	35
Académica	84	157	10	0.431	36	68	4	108
Servicios	46	88	9	0.431	20	38	4	62
Bienestar Universitario	7	17	3	0.431	3	7	1	11
Centros de aplicación	40	86	0	0.431	17	37	0	54
Total	200	398	28		86	172	12	270

Fuente: Planillas UPeU.

Tabla 4

Muestra de la población de alumnos de la Universidad Peruana Unión distribuidos por facultades y sedes

Sede	Muestra
Lima	329 alumnos
Juliaca	207 alumnos
Tarapoto	79 alumnos
Total	615 alumnos

Fuente: Constancia de matrículas.

compuesto por 9 ítemes valorados en una escala de Likert desde 1=muy insatisfecho hasta 5=muy satisfecho. Así el instrumento que se aplicó para conocer la satisfacción del cliente estuvo compuesto de 10 preguntas en la escala de Likert con un valoración desde 1=muy insatisfecho hasta 5=muy satisfecho.

Resultados

Los trabajadores administrativos investigados son 162 y la cantidad de docentes investigados, 108. La suma de ambos da un total de 270 trabajadores de la universidad mencionada. Esta es la muestra representativa de 626 trabajadores (docentes y administrativos) que laboran

en las tres sedes de la Universidad Peruana Unión.

Se deduce que de 162 trabajadores administrativos investigados, 88 (54%) expresaron que están insatisfechos laboralmente; 45 trabajadores (28%), que no están insatisfechos ni satisfechos, es decir, tienen una actitud neutral o intermedia. Los trabajadores que expresaron estar satisfechos con su actividad laboral son 29 (18%). Lo mismo se puede afirmar con relación a los docentes. En el mismo cuadro se observa que 60 docentes (56%) no están satisfechos, 29 docentes (26%) tienen una posición intermedia o neutral y sólo 19 docentes (18%), expresaron su satisfacción. Como se observa, la tendencia es similar.

Satisfacción intrínseca

En Lima, 59 trabajadores administrativos (57%) expresaron en el cuestionario que se les aplicó que no estaban satisfechos en el actual trabajo que realizan ni con el lugar donde están ubicados. En este mismo nivel se ubican 38 docentes (56%). Los trabajadores administrativos que tienen una posición intermedia, es decir, no están insatisfechos ni satisfechos

son en la cantidad de 25 que porcentualmente constituyen el 24%; en esta misma posición se encuentran 17 docentes que constituyen el 25%. Los trabajadores administrativos que expresaron su satisfacción laboral son 20 y que porcentualmente hacen el 19% de la muestra; y en esta misma posición se encuentran 13 docentes que constituyen el 19 %. No se registran ni trabajadores ni docentes que hayan expresado estar muy satisfechos así como que estén muy insatisfechos. Es decir, no se registran en los dos extremos de la escala de los niveles de satisfacción.

En la sede de Juliaca se tiene a 50 trabajadores administrativos como muestra de estudio y a 36 docentes. Los resultados de la investigación muestran que 23 trabajadores administrativos (46%) señalaron, que no están satisfechos en su trabajo; de la misma manera respondieron los 17 docentes que porcentualmente constituyen el 47%. Los trabajadores administrativos de la sede de Juliaca que tienen una posición intermedia, es decir, no están insatisfechos ni satisfechos son 16 que porcentualmente constituyen el 32%; y en cuanto respecta a los docentes son en la cantidad de 10 que hacen el 28% de la muestra representativa de docentes de la sede de Juliaca. Por otro lado, los trabajadores administrativos expresaron su satisfacción, que representa el 22%; en este mismo nivel se encuentran 9 docentes que representa hacen el 25%. No se registra a ningún trabajador en los dos extremos de la escala de los niveles de satisfacción. Por consiguiente, la tendencia en la sede de Juliaca es similar a la tendencia que se registra en la sede central de Lima, vale decir, la mayoría de los trabajadores expresa su insatisfacción.

En la sede de Tarapoto, la muestra de estudio está constituida por 8 trabajadores administrativos y 4 docentes. Los resultados se muestran en el cuadro No.

4. De los 8 trabajadores administrativos que constituyen la muestra de estudio 4 (50%) expresaron su insatisfacción en el trabajo actual; en esta misma categoría se identifican a 2 docentes (50%); luego se tiene a los trabajadores administrativos que tienen una posición neutral (no están satisfechos ni insatisfechos), en la cantidad de sólo 2 trabajadores que constituyen el 25%; en esta misma categoría se identifican a 2 docentes que constituyen el 50%. Los trabajadores administrativos que expresaron su satisfacción en el trabajo actual son solo 2, que porcentualmente constituyen el 25%; en tanto que en los docentes no se registra a ninguno.

Satisfacción extrínseca

En Lima, de 104 trabajadores administrativos investigadores, 61 (59%) expresaron que se sienten insatisfechos en el trabajo actual; de la misma manera 40 docentes (59%). Los trabajadores que tienen una posición intermedia (no están insatisfechos ni satisfechos) son de 26 (25%); en tanto que los docentes son 18 (26%). Los trabajadores administrativos que expresaron su satisfacción por estar en el actual trabajo son 17, porcentualmente constituyen el 16%; mientras que los docentes son sólo 10 (15%).

En la sede Juliaca, se observa, la tendencia es similar que en la sede de Lima. Se observa que de 50 trabajadores investigadores, 25 (50%) expresaron estar insatisfechos en el actual trabajo; con esta misma actitud se mostraron 19 docentes que porcentualmente hacen el 53%. En la posición intermedia (no están insatisfechos ni satisfechos) se registran a 17 trabajadores administrativos (34%) y 11 docentes (30%). En el nivel denominado "están satisfechos" se destacan 8 trabajadores administrativos (16%) y 6 docentes que constituyen el 17%.

En la sede Tarapoto, son 8 trabajadores administrativos y 4 docentes. En el nivel "está satisfecho" no se registra a ninguno; no se registra a ningún trabajador ni a ningún docente. La mayoría se registra en el nivel "está insatisfecho": 5 trabajadores administrativos (37%) y 3 docentes (75%); el resto se ubica en la posición intermedia, es decir, "no están insatisfechos ni satisfechos".

Satisfacción al cliente

De una muestra representativa de 615 estudiantes, a quienes se les aplicó la encuesta, 306 (que constituyen el 50%) expresan que están insatisfechos con el tipo de servicio que les brinda la universidad. Los estudiantes que muestran una posición neutral, es decir, no están insatisfechos ni satisfechos, son 166 (27%). Y los estudiantes que expresaron su satisfacción con el tipo de servicio que les brinda la universidad son solo 143 que porcentualmente constituyen el 23% del total de la muestra, es decir, la minoría. No se registran a estudiantes que estén muy satisfechos ni tampoco en el otro extremo, a estudiantes que estén muy insatisfechos.

En Lima, se observa que 173 estudiantes (52%) expresaron en el cuestionario que están insatisfechos con el tipo de servicio que la universidad les brinda. En el nivel intermedio (no están insatisfechos ni satisfechos) se registran a 81 estudiantes (25%) y, en el nivel "está satisfecho", se registran a 49 estudiantes (24%). Como se deduce del cuadro en cuestión, la mayoría de los estudiantes están insatisfechos con los tipos de servicio que reciben de la universidad; estos tipos de servicios tienen que ver con las áreas de administración, área académica y área de bienestar y servicio social. Solo la minoría, representada por el 24%, expresó su satisfacción por los servicios recibidos en las mencionadas áreas.

En la sede Juliaca se toma como muestra a 207 estudiantes. La tendencia que muestra el cuadro es similar a la tendencia de la sede de Lima. Los estudiantes insatisfechos son 90, que porcentualmente constituyen el 43%; los estudiantes con posición intermedia (no están insatisfechos ni satisfechos) son 49 (33%); y los estudiantes satisfechos son solo 49, que porcentualmente constituye el 24% de la muestra total. Como en el caso de la sede de Lima no se registran en los dos extremos de los niveles de satisfacción del cliente, es decir, no hay estudiantes en el extremo de "muy satisfechos ni muy insatisfechos". Estos extremos no se registran en ninguna de las sedes.

El cuadro No. 11 corresponde a la sede de Tarapoto, donde se consideran a 79 estudiantes como muestra de estudio. Los datos que muestra el cuadro son similares en cuanto a las tendencias que las otras sedes de la universidad. Respecto a los estudiantes insatisfechos son 43 (54%); los estudiantes que tienen una posición neutral (no están satisfechos ni insatisfechos) son 17, que porcentualmente constituyen el 22%; y en cuanto respecta a los estudiantes satisfechos son 19 (24%). También se puede marcar una diferencia respecto de la cantidad de estudiantes en el nivel de satisfechos con relación a los intermedios. En todos los demás casos, siempre la cantidad de estudiantes es menos que los intermedios; pero en este caso es al revés, es decir, hay más estudiantes en el nivel "está satisfecho" que en el nivel intermedio.

En este acápite se trata de establecer la relación causal entre las dos variables investigadas. La satisfacción del trabajador como causa y la satisfacción del cliente como efecto o consecuencia. Son dos variables que se manifiestan en dos poblaciones diferentes, es decir, no se trata de la misma población, por tanto, no se

puede aplicar el modelo estadístico de la Chi Cuadrado ni mucho menos ningún modelo estadístico de correlación. Lo que corresponde en este caso es la prueba de la "Z" Calculada, cuyo procedimiento es el siguiente.

Hipótesis a probar: La satisfacción de los trabajadores es la causa de la satisfacción de los clientes.

Datos que se dispone:

Media aritmética de la satisfacción del trabajador	=	9
Media aritmética de la satisfacción del cliente	=	9.4
Desviación estándar de la satisfacción del trabajador	=	3.0
Desviación estándar de la satisfacción del cliente	=	3.2
Muestra de los trabajadores	=	270
Muestra de los clientes	=	615

Reemplazando los datos en la fórmula de la prueba de la "Z" Calculada, se tiene:

$$Z_c = \frac{(\bar{X}_t - \bar{X}_c)}{\sqrt{\frac{S_t}{n_t} + \frac{S_c}{n_c}}} \qquad Z_c = \frac{9 - 9.4}{\sqrt{\frac{3.0}{270} + \frac{3.2}{615}}} = \frac{-0.4}{0.015} = 26.6$$

El valor de la "Z" Calculada es de 26.6 puntos.

La decisión a tomar es que el valor de "Z" calculada es de 26.6 que en probabilidades tiene un valor p de 0.000 el cual esta por debajo del nivel de significancia de 0.05, el resultado es altamente significativo y la satisfacción de los trabajadores es la causa de la satisfacción de los clientes en la Universidad Peruana Unión en sus campos.

Conclusión

Como conclusión general se asume que la satisfacción de los trabajadores es la causa de la satisfacción de los clientes en la Universidad Peruana Unión en el año 2007. De 270 trabajadores investi-

Para calcular el valor de la "Z", es necesario antes elaborar el cuadro de frecuencia observadas y hallar la media aritmética y la desviación estándar. Para este efecto se consideran los niveles de satisfacción del trabajador de las tres sedes de la Universidad Peruana Unión.

gados, el 55% expresó estar insatisfecho en su trabajo actual y de 615 estudiantes investigados (clientes directos), el 50% expresó estar insatisfecho con el tipo de servicio recibido en la universidad.

Los trabajadores administrativos y docentes de la Universidad Peruana Unión están insatisfechos intrínsecamente en su actual trabajo. El 51% de una muestra de 270 investigados expresó su insatisfacción en el aspecto intrínseco. Los factores considerados para determinar la satisfacción intrínseca son: oportunidades de promoción laboral, nivel de coherencia de la especialidad que tiene con el puesto de trabajo asignado, nivel de co-

herencia de la experiencia que tiene con el trabajo que realiza, dinámica del trabajo que realiza, es decir, es monótono o motivador, medida en que considera que sus expectativas personales se satisfacen con el trabajo que realiza.

Los trabajadores administrativos y docentes de la Universidad Peruana Unión expresaron su insatisfacción en su actual trabajo en la dimensión extrínseca. El 60% de una muestra de 270 investigados expresó su insatisfacción en el aspecto extrínseco: estatus o puesto laboral en el que se encuentra. Los factores considerados para determinar la satisfacción intrínseca: seguridad y condiciones de trabajo, nivel de remuneración que recibe mensualmente, tipo de relación con los compañeros de trabajo, tipo de gestión de

personal de las autoridades universitarias.

Los clientes (alumnos) de las tres sedes de la Universidad Peruana Unión expresan su insatisfacción con el servicio que les brinda su universidad durante el año académico de 2007. De una muestra de 615 estudiantes investigados, el 50% expresó no estar satisfecho con el actual servicio que les brinda su institución donde se forman profesionalmente. Las áreas consideradas para determinar la satisfacción del cliente fueron: efectividad en el trámite de documentos, efectividad en la atención directa del cliente y gestión de personal (área administrativa); estructura curricular, desempeño didáctico de los docentes y aprendizajes logrados (área académica); transporte, internet, comedor estudiantil y asistencia social (área de bienestar y servicio social).

Referencias

- Barlow, R.G. (2002). *Márketing de relaciones: Cómo retener los mejores clientes*. Recuperado el 23 de octubre de 2008, de <http://www.unifran.br/daltro/site/marketing/textos/mkto>
- Cea D'ancona, Á. (1999). *Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social* (2ª ed.). Madrid España: Síntesis S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Thomson.
- Dieterich Steffan, H. (2006). *Nueva guía para la investigación científica*. Lima: Pedagógico San Marcos.
- Drucker, P. (1997). *Gerencia para el futuro* (2ª Ed.). Colombia: Norma.
- Encinas Ramírez, I. (1987). *Teoría y técnicas en la investigación educacional*. Lima: Ave S. A.
- Fernández Dávila, G. (2002). *Talento directivo: cómo medirlo y desarrollarlo*. Madrid: Prentice Hall.
- Gamero Burón, C. (2003). *Análisis económico de la satisfacción laboral (Tesis Doctoral)*. Universidad de Málaga-España. Recuperado El 20 de octubre de 2008, de www.Eumed.Net/Tesis/Cgb/Index-Htm
- Goleman, D. (2006). *Inteligencia social*. Barcelona- España: Cairos.
- Hampton, D. (1994). *Administración* (3ª Ed.). México: Mc. Graw-Hill.
- Hayes, B. E. (2000). *Cómo medir la satisfacción del cliente*. Barcelona-España: Artes Gráficas Gutemberg.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. (2005). *Comportamiento organizacional* (10ª Ed). México: Paraninfo S.A.
- Hernández Sampieri, R. & otros. (2007). *Fundamentos de metodología de la investigación*. Madrid-España: McGraw-Hill.
- Hoffman, Douglas & Bateson, John. (2002). *Fundamentos de marketing de servicios*. (2da. Ed). México: Thomson.
- Ibáñez Machicado, M. (2005). *Administración de recursos humanos*. Lima: San Marcos.
- Ivancevich, J. (2005). *Administración de recursos humanos* (9na. Ed.). México: McGraw-Hill.
- Joan, E. (2003). *Cientes contentos de verdad*. Barcelona: Gestión 2000.
- Koontz, H. & Wehrich, H. (2005). *Administración* (12ª Ed.). México: Mc. Graw-Hill.
- Korniejczuk, V. A. (2005). *Revista internacional de estudios en educación*. Año 5. No.1. México.
- Meliá, J. & Peiró, J. (1989). *La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales*. México: McGraw-Hill.
- Parra, S. & Paravick, T. (2007). *Satisfacción laboral en enfermeras que trabajan en el sistema de atención médica de urgencia (Tesis de Licenciatura)*. Universidad de Concepción-Chile. Recuperado El 19 de octubre de 2008, de [Rev-enf@ udec.cl](http://www.rev-enf@udec.cl)
- Pérez Bilbao, J. & Hidalgo Vega, M. (2006). *Satisfacción laboral: escala general de satisfacción*. Recuperado el 17 de septiembre de 2008, de http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp_394.htm

- Ramirez Cardona, C. (1993). Fundamentos de administración (3ª Ed.). Colombia: Ecoe.
- Reyes Ponce, A. (1993). Administración moderna (2ª Ed.). México: Limusa.
- Robbins & De Cenzo. (1996). Fundamentos de administración. México: Printice Hall.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2000). Administración. (6ª Ed.). México: Pearson.
- Sierra Bravo, R. (2001). Técnicas de investigación social (14ª Ed.). España: Thomson Learning.
- Stoner, J.; Freeman, E. & Gilbert, D. (1996). Administración (11ª Ed.). México: Hall Hispanoamericana S.A.
- Tafur Portilla, R. (1994). Introducción a la investigación científica. Lima: Mantaro.
- Terry, G. (1980). Principios de administración. (4ª Ed.) México: Continental.
- Torres Bardales, C. (2000). Metodología de la investigación Vientífica (7ma. Ed.). Lima: UMSM.