

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
ESCUELA DE POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRIA
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN**



TESIS

**LA SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES COMO CAUSA
DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE LA
UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN 2007,
JULIACA, LIMA Y TARAPOTO**

PRESENTADA POR:

ALEXANDER DAVID DE LA CRUZ VARGAS

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGÍSTER SCIENTAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN

MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL

PUNO, PERÚ

2009

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
ESCUELA DE POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRIA
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN**

TESIS

**LA SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES COMO CAUSA
DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE LA
UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN 2007,
JULIACA, LIMA Y TARAPOTO**

PRESENTADA POR:

ALEXANDER DAVID DE LA CRUZ VARGAS

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGÍSTER SCIENTAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN

MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE



.....
Mg. EDUARDO JIMÉNEZ NINA

PRIMER MIEMBRO



.....
M.Sc. PERCY QUISPE PINEDA

SEGUNDO MIEMBRO



.....
M.Sc. TEODOCIO LUPA QUISOCALA

ASESOR DE TESIS



.....
M.Sc. LUIS MARIACA FLORES

Área: Recursos humanos

Puno, 22 de enero del 2009

Tema: Satisfacción de clientes

DEDICATORIA

Para mis padres y hermanos,
especialmente a Samuel por su
apoyo, consejos, comprensión,
amor, ayuda en los momentos
difíciles.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi gratitud en primer lugar a Dios por todas las bendiciones que me brinda cada día, también quiero agradecer a mi familia por todo el apoyo y el aliento que me dan, a mi esposa Nahara y a mis hijas Alexandra y Mariafe por ser mi fuente de inspiración y el motor que me impulsa a seguir adelante, a mis amigos y colegas Mabel Ignacio y a su esposo Juan por todo el apoyo y tiempo dedicados en ayudarme a concluir este trabajo también quiero agradecer a cada uno de mis profesores y a todos los que contribuyeron en la realización de este trabajo, a mis jurados. El profesor Eduardo Jiménez, Percy Quispe y Teodosio Lupa por su tiempo y observaciones que permitieron mejorar esta investigación, a mi asesor el profesor Luis Mariaca Flores por sus consejos y apoyo en todo momento, al profesor Francisco Charaja por su apoyo en la parte metodológica de esta investigación a cada uno de ellos. Gracias.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICE GENERAL.....	v
ÍNDICE DE CUADROS	vii
ÍNDICE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE ANEXOS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT.....	i
INTRODUCCIÓN	1

CAPITULO I

PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema	4
1.2. Formulación del problema.....	8
1.2.1. Enunciado Principal	8
1.2.2. Enunciados Secundarios.....	8
1.3. Justificación de la investigación.....	9
1.4. Objetivos de la investigación.....	10
1.4.1. Objetivo general.....	10
1.4.2. Objetivos específicos.....	10
1.5. Hipótesis de la investigación	11
1.5.1. Hipótesis general.....	11
1.5.2. Hipótesis específicas	11
1.6. Sistema de variables.....	11

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación	13
2.2 Marco referencial.....	16
2.2.1. La satisfacción del trabajador.....	17
2.2.2. La Satisfacción del cliente	41
2.3 Marco conceptual	75

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1	Tipo y diseño de investigación	78
3.1.1	Tipo de investigación	78
3.1.2	Método y diseño de la investigación	79
3.2	Población y muestra de la investigación.....	79
3.2.1	Población	79
3.2.2	Muestra	80
3.2.3	Ámbito de estudio.....	83
3.3	Técnicas e instrumentos de recolección de datos y diseño estadístico	83
3.3.1	Técnicas.....	83
3.3.2	Instrumentos.....	83
3.4	Procedimientos de recolección de datos.....	84
3.5	Análisis de datos	84
3.6	Prueba de hipótesis	85

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1	Satisfacción del trabajador.....	87
4.1.1	Nivel de satisfacción intrínseca	92
4.1.2	Nivel de satisfacción extrínseca	99
4.2	Satisfacción del cliente	106
4.3	La satisfacción del trabajador como causa de la satisfacción del cliente	117
CONCLUSIONES		124
RECOMENDACIONES		126
BIBLIOGRAFÍA		128
ANEXOS.....		132

ÍNDICE DE CUADROS

Valoración de la satisfacción del trabajador.....	31
Personal de la Universidad Peruana Unión distribuidos por áreas de trabajo.	79
Personal de la Universidad Peruana Unión distribuidos por facultades.....	80
Muestra estratificada del personal de la Universidad Peruana Unión distribuidos por áreas de trabajo y sedes.....	82
Muestra de la población de alumnos de la Universidad Peruana Unión distribuidos por facultades y sedes.	83
Nivel de satisfacción de los trabajadores administrativos y docentes de la Universidad Peruana Unión (Lima, Juliaca y Tarapoto).....	88
Nivel de satisfacción intrínseca de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión de Lima	92
Nivel de satisfacción intrínseca de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión de Juliaca.....	94
Nivel de satisfacción intrínseca de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión de Tarapoto	95
Nivel de satisfacción extrínseca de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión de Lima	100
Nivel de satisfacción extrínseca de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión de Juliaca.....	101
Nivel de satisfacción extrínseca de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión de Tarapoto	101
Satisfacción del cliente (alumnos) en la Universidad Peruana Unión (Lima, Juliaca, Tarapoto)	107
Satisfacción del cliente (alumnos) en la Universidad Peruana Unión de la sede de Lima.....	110
Satisfacción del cliente (alumnos) en la Universidad Peruana Unión de la sede Juliaca.....	111
Satisfacción del cliente (alumnos) en la Universidad Peruana Unión de la sede de Tarapoto.....	112
Frecuencias observadas para determinar la media aritmética y la desviación estándar de la variable nivel de satisfacción de los trabajadores administrativos y docentes de la Universidad Peruana Unión (Lima, Juliaca y Tarapoto).....	118
Frecuencias observadas para determinar la media aritmética y la desviación estándar de la variable nivel de satisfacción de los clientes de la Universidad Peruana Unión (alumnos).....	120

ÍNDICE FIGURAS

Variables que inciden en la satisfacción laboral.....	20
Teoría Bifactorial de Herzberg	22
Escala de satisfacción (Traduc. De “ Overall Job Satisfaction” de Warr Cook y Wall)	23
Relación entre los procesos de la gestión educativa y la coordinación	37
Tipos de gestión educativa	39
Zona de tolerancia.....	46
Fuente de las expectativas del servicio deseado.....	50
Cinco factores que influyen en el servicio adecuado.	51
Fuentes de las expectativas del servicio deseado y del servicio predicho.	54
Percepción de la calidad y satisfacción del cliente	72

ÍNDICE DE ANEXOS

Cuestionario Nivel de satisfacción del trabajador	133
Cuestionario Nivel de satisfacción del cliente	133

RESUMEN

La investigación aborda 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 de investigación a los trabajadores, administrativos y docentes, de la universidad mencionada, a quienes se les denomina trabajadores y a los alumnos a quienes se les toma como clientes de la universidad. La investigación abarca a los trabajadores y clientes de las tres sedes de la universidad. La hipótesis principal de investigación es la siguiente: 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 no experimental y se asume como diseño de investigación el modelo 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, siendo su instrumento el cuestionario de preguntas. 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: De 270 trabajadores investigados, el 55% expresaron estar insatisfechos en su trabajo actual y de 615 estudiantes investigados (clientes directos), el 50% expresaron estar insatisfechos con el tipo de servicio recibido en la universidad.

Palabras clave: Satisfacción del cliente, satisfacción laboral, calidad de servicios, atención al cliente.

ABSTRACT

The research covers 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 at Peruvian Union University in 2007. The population of the research are the administrators and teachers, called workers, and students who are clients of the university. The research covers workers and clients from the three campuses of the university. The main hypothesis is: the satisfaction of workers is the cause of customer satisfaction at Peruvian Union University in 2007. It is a non-experimental research and the research design is of a simple explanatory model, which is characterized by considering two variables that have a cause-effect relationship. The research technique used for the two variables is the survey, and its instrument is the list of questions. A questionnaire with a number of questions arising from the indicators of the study variables was made for each variable. The main conclusion is. From 270 workers surveyed, 55% expressed their dissatisfaction at work currently and from 615 students surveyed (direct customers), 50% expressed their dissatisfaction with the type of service received at the university.

Keywords: Customer satisfaction, job satisfaction, quality of services, customer support.

INTRODUCCIÓN

En toda institución pública y privada el cliente se constituye en la clave de su 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.

La investigación de las causas de la insatisfacción de los clientes es el tema que aborda la presente investigación que se pone a consideración del jurado. Se investiga a los trabajadores administrativos y docentes de la Universidad Peruana Unión, por un lado; y, por otro lado, 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 tema de investigación reviste mucha importancia porque se trata de determinar que el nivel de satisfacción de los trabajadores administrativos y docentes es la causa del nivel de satisfacción de los clientes que, en este caso, vienen a ser 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. En una empresa lucrativa los clientes son diferentes cada día y un determinado

cliente vuelve una o dos veces al mes o en el año a la misma empresa, lo que le otorga una particularidad diferente a la relación entre el trabajador de la empresa con el cliente. No sucede así con una universidad donde los trabajadores y los clientes están diariamente en contacto.

Por tanto, en una institución de servicios como es una universidad, debe haber más cuidado en la relación que se establece entre los servidores que son los trabajadores administrativos y los docentes con los clientes que son los alumnos. Así mismo la determinación de la relación entre las dos variables como son el nivel de satisfacción del trabajador y el nivel de satisfacción del cliente tiene más sustento que en el caso de las empresas lucrativas.

La estructura del informe de investigación que se pone a consideración del jurado consta de cuatro capítulos. El primer capítulo aborda el tema del planteamiento del problema de investigación, donde se describe el problema, se formulación las interrogantes, se justifica el trabajo y se formulan los objetivos de investigación.

El segundo capítulo está referido al marco teórico, donde se hace un resumen de algunos antecedentes de investigación, especialmente de universidades extranjeras; luego se desarrolla los fundamentos teóricos basados en la estructura de las variables; el marco conceptual es un componente importante de este capítulo donde se definen el significado con el que utilizan algunos términos de uso frecuente en la investigación; este capítulo termina con la

formulación de las hipótesis y la presentación del sistema de variables en un cuadro.

El tercer capítulo corresponde a la metodología de la investigación. En este capítulo se determina con claridad el tipo y diseño de investigación, se define la población y la muestra de estudio, las técnicas e instrumentos de investigación, el procedimiento y las técnicas de tratamiento de datos.

El cuarto y último capítulo se refiere a los resultados de la investigación, los resultados se presentan en tres partes: se empieza con los cuadros estadísticos de la variable independiente “satisfacción del trabajador”; luego, se presentan los cuadros de la variable “satisfacción del cliente”; y finalmente, se aplica la “Z” Calculada para probar la hipótesis de investigación. Los cuadros se analizan e interpretación en función del marco teórico asumido y considerando la tendencia de los datos recogidos.

El presente informe de investigación termina en las conclusiones que se formulan de acuerdo a los objetivos e hipótesis, y en las sugerencias que tienen relación con las conclusiones a las que se arribaron. En el anexo se consideran la bibliografía y los modelos de los instrumentos de investigación utilizados

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Hoy, buscar la satisfacción del cliente implica buscar la satisfacción del trabajador. Aquella no se puede alcanzar si esta no se materializa antes. La pregunta: “¿quién es más importante: el cliente o el trabajador?” es imposible de responder. No porque sea un misterio o porque obligue a filosóficas lucubraciones, sino porque está, teóricamente, mal planteada. La importancia de uno supone la importancia del otro. En ese sentido, si afirmamos que el cliente es importante estamos asumiendo que el trabajador también lo es. Entre ambos existe una relación simbiótica. Por ello, en la base de la propuesta que sugiere calificar a los trabajadores como “clientes internos” y tratarlos como tales: “clientes” se encuentra el reconocimiento de esa relación.

Sin embargo, el problema no tiene que ver con la forma como calificuemos a los trabajadores: “colaborador”, en lugar de subordinado; “potencial humano”, en lugar de recurso humano; “Gerencia de Personas”, en lugar de Gerencia de Personal; etcétera. Todas ellas, expresiones de un

discurso; que cuando no refleja la realidad deviene contraproducente. El problema no es adjetivo sino sustantivo. Es un problema de fondo no de forma. Si el lenguaje se reduce a “un decir” que no exterioriza “un sentir” deja de ser tal. El lenguaje ayuda, siempre que los hablantes internalicen y compartan el mismo mundo de significados. Dadas las características que la realidad presenta, es de necesidad vital que quienes dirigen las organizaciones modifiquen antes que los calificativos su actitud con respecto a los trabajadores.

Quienes se desgañitan pregonando a los cuatro vientos la trascendencia de satisfacer al cliente y hacen poco o nada por satisfacer al trabajador arañan en el desierto. Solo consiguen trabajadores y clientes insatisfechos.

Por otro lado, cada día los mercados se hacen más competitivos y la necesidad de “*hacer bien las cosas*”, de pasar de la palabra a la acción, al interior de las empresas, es hoy, más que nunca, perentoria. Dado que son los trabajadores quienes se encargan de poner en movimiento a la organización es indispensable que reflexionen permanentemente en mejorar la calidad de su trabajo. Sin embargo, tal propósito será una ilusión si no existe satisfacción laboral. En consecuencia, los responsables de la Gestión de Personal deben diseñar e implementar los procesos técnicos que favorezcan el desarrollo y la satisfacción del trabajador; lo que redundará en la satisfacción del cliente.

La competencia es muy fuerte y la lucha por posicionarse en el mercado exige la búsqueda de nuevas maneras de satisfacer al cliente. Este es un escenario en donde el cambio, impulsado por el desarrollo de la tecnología, es vertiginoso. Frente a esa situación, las empresas deben aprovechar todas las fortalezas con las que cuentan. En especial, las que están relacionadas con el factor humano. Aquí, precisamente, reside el carácter central y estratégico que ha asumido la Gestión del Personal en la empresa moderna.

La Gestión de Personal debe significar el diseño de estrategias encaminadas a desarrollar y aprovechar el potencial de los trabajadores. En estos reside el conocimiento, la experiencia y el don de hacer que las cosas cambien positivamente; pero, siempre que se alcancen altos niveles de satisfacción laboral. De otra manera, el trabajador dedicará, gran parte de su tiempo, a criticar destructivamente a la organización y a buscar mejores horizontes. Las empresas -inmersas en un mercado competitivo donde esto ocurra estarán destinadas al fracaso y extinción. Es imposible que una empresa con trabajadores insatisfechos pueda competir con otra donde la situación sea diametralmente distinta. Y no tanto porque en aquella tengan un bajo desempeño, sino porque en esta, además de un buen desempeño, existe la producción de nuevas ideas; que son base en la generación de ventajas competitivas.

Es un error creer que las buenas ideas solo provienen de personas con vasta instrucción académica o profesional. Las ideas también son fruto de

la experiencia que se gana día a día. El trabajador de menor jerarquía, para mejorar su trabajo, cuenta con más información que el Gerente General. El trabajador que limpia las instalaciones, el encargado de la vigilancia o el obrero menos antiguo tienen dos cosas que son importantísimas: inteligencia e información. ¿Qué razones tendrían ellos para proponer nuevas ideas? ¿Qué razones tendrían para pensar en cómo mejorar su trabajo? Acaso lo harán *“porque tienen puesta la camiseta de la compañía”* o *“porque tienen tatuado el logo de la empresa en el pecho”* o *“porque le dan la oportunidad de trabajar”*. No, un trabajador insatisfecho hace lo mínimo necesario. Se mueve, en unos casos, por inercia y, en otros, por reacción; jamás por iniciativa.

Por lo tanto, la razón principal por la cual los trabajadores tratan de mejorar permanentemente su rendimiento es porque perciben que esa mejora, de alguna u otra manera, los va a beneficiar.

Los responsables de la Gestión de Personal deben hacerse dos preguntas claves: ¿ofrece la empresa el marco necesario para que los trabajadores satisfagan sus necesidades?, si la respuesta es negativa deben pensar en las formas de revertir esa situación. Solucionado el inconveniente, pueden formularse la segunda pregunta: ¿qué debe hacerse para aprovechar la inteligencia y la información con la que cuenta el trabajador?

Solo en una circunstancia el trabajador puede mantener una actitud de mejora continua, no obstante que su nivel de satisfacción laboral sea bajo.

Esto es, cuando está convencido que el desarrollo de la organización supone el suyo. En una situación de crisis, por ejemplo, el trabajador sería capaz de seguir con el mismo dinamismo -incluso podría aumentarlo si sabe que la luz al final del túnel alumbrará para todos. Si se consigue que el trabajador se convenza de ello es casi seguro que pondrá de su parte para superar la crisis, a pesar de la insatisfacción de sus necesidades. Las que definirá como pasajeras. Este trabajo de convencimiento o persuasión exige entre otras cosas que los responsables de la Gestión del Personal tengan la capacidad de comunicarse, de establecer lazos de confianza y cordialidad con los trabajadores. Un Gerente de Recursos Humanos de rostro adusto, que no converse con ellos y que no se interese por conocer sus inquietudes de poca utilidad le será a la organización. En general, todos los que fungen de supervisores en la empresa tienen el deber de identificar al trabajador que evidencia niveles de insatisfacción y proponer soluciones. El área de personal es la encargada de hacer el trabajo sistemático, de estudiar y recibir todos los aportes.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Enunciado Principal

¿Es la satisfacción de los trabajadores la causa de la satisfacción de los clientes de la Universidad Peruana Unión 2007, Juliaca, Lima y Tarapoto, en el año?

1.2.2. Enunciados Secundarios

- ¿Se sienten satisfechos en el aspecto intrínseco los trabajadores de la Universidad Peruana Unión?

- ¿Se sienten satisfechos en el aspecto extrínseco los trabajadores de la Universidad Peruana Unión?
- ¿Cuál es el grado de satisfacción de los clientes de la Universidad Peruana Unión?

1.3. Justificación de la investigación

En las organizaciones se dan conductas y actitudes que influyen en el desempeño de las tareas individuales y grupales así como en el alcance de las metas propuestas; su análisis permite comprender los factores que las provocan y las probables consecuencias para su posterior control y mejora. El individuo tiene que enfrentarse ante la vida social de la organización y a su trabajo, además de lidiar con sus necesidades y valores los cuales se convierten en expectativas, objetivos y deseos. Así, Litwin y Stringer (1968) consideran irrefutable la idea de que el clima de la organización en que las personas operan, agudiza o reduce las cosas por las que están dispuestas a luchar.

Al ingresar al ámbito laboral de una organización se establece un pacto figurado en el que se los empleados se comprometen a llenar las expectativas de ésta y viceversa, los trabajadores mediante el cumplimiento de objetivos, y la empresa mediante la entrega de incentivos que idealmente satisfacen las necesidades de los empleados. Y siendo la organización una estructura de jerarquías establecidas y de relaciones de grupos, es comprensible que existan diversos motivadores que ejerzan influencia en su productividad y actitud hacia su trabajo, surgiendo el

cuestionamiento sobre qué induce a la gente a actuar de la manera como lo hace, cuáles son sus necesidades.

En base a lo anterior, las personas actúan por diferentes motivaciones generadas por sus principales necesidades; conociendo cuáles son y asignando tareas en función a éstas, se puede aprovechar mejor el potencial del personal en las compañías al estar en línea paralela los esfuerzos y compromisos tanto del empleado como de los directivos hacia un bienestar común.

En los últimos años la Universidad Peruana Unión ha venido sufriendo altos índices de deserción por lo que consideramos pertinente la realización del presente trabajo de investigación.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general

Determinar la satisfacción de los trabajadores como causa de la satisfacción de los clientes en la Universidad Peruana Unión 2007, Juliaca, Lima y Tarapoto.

1.4.2. Objetivos específicos

- Señalar, describiendo, la medida en que se sienten satisfechos en el aspecto intrínseco los trabajadores de la Universidad Peruana Unión.

- Señalar, describiendo, la medida en que se sienten satisfechos en el aspecto extrínseco los trabajadores de la Universidad Peruana Unión.
- Identificar el grado de satisfacción de los clientes de la Universidad Peruana Unión.

1.5. Hipótesis de la investigación

1.5.1. Hipótesis general

La satisfacción de los trabajadores es la causa de la satisfacción de los clientes en la Universidad Peruana Unión 2007, Juliaca, Lima y Tarapoto.

1.5.2. Hipótesis específicas

- La mayoría de los trabajadores (docentes y administrativos) están insatisfechos intrínsecamente con su institución laboral, la Universidad Peruana Unión.
- La mayoría de los trabajadores (docentes y administrativos) están insatisfechos extrínsecamente con su institución laboral, la Universidad Peruana Unión.
- La mayoría de los clientes (alumnos) están insatisfechos con el servicio que les brinda la Universidad Peruana Unión durante el año académico de 2007.

1.6. Sistema de variables

--	--	--

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
1 INDEPENDIENTE: Satisfacción del trabajador	1.1. Nivel de satisfacción intrínseca	1.1.1. Oportunidades de promoción laboral. 1.1.2. Nivel de coherencia de la especialidad que tiene con el puesto de trabajo asignado. 1.1.3. Nivel de coherencia de la experiencia que tiene con el trabajo que realiza. 1.1.4. Dinámica del trabajo que realiza (rutinario o variado). 1.1.5. Medida en que considera que sus expectativas personales se satisfacen con el trabajo que realiza.
	1.2. Nivel de satisfacción extrínseca	1.2.1. E status o puesto laboral en el que se encuentra. 1.2.2. Seguridad y condiciones de trabajo. 1.2.3. Nivel de remuneración que recibe mensualmente. 1.2.4. Tipo de relación con los compañeros de trabajo. 1.2.5. Tipo de gestión de personal de las autoridades universitarias
2 DEPENDIENTE: Satisfacción del cliente	2.1 Nivel de satisfacción según las áreas de servicio	2.1.1. Área Administrativa: <ul style="list-style-type: none"> - Efectividad en el trámite de documentos. - Efectividad en la atención directa del cliente. - Gestión de personal 2.1.2. Área Académica: <ul style="list-style-type: none"> - Estructura curricular. - Desempeño didáctico de los docentes. - Aprendizajes logrados. 2.1.3. Área de Bienestar y Servicio Social: <ul style="list-style-type: none"> - Transporte. - Internet. - Comedor estudiantil. - Asistencia social.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

En la Universidad de Montemorelos de México, Mauricio Delgado Gonzales presentó una investigación titulada: *Factores Predictores de la Satisfacción Laboral en una Muestra de Docentes de México*. El tipo de investigación, según la naturaleza del problema, es descriptivo correlacional. La muestra de investigación estuvo constituida por los docentes que laboran en el nivel básico y medio superior en las instituciones educativas adventistas de México.

Los resultados de la investigación se formulan en los siguientes sentidos:

- En su mayoría los docentes manifiestan estar contentos debido a su amor a la profesión y al reforzamiento de sus expectativas personales.
- Se encontraron facetas susceptibles de mejoras relacionadas con las condiciones laborales, el reconocimiento de logros, las oportunidades de desarrollo profesional, entre otras.

Con la presente investigación se relaciona, en lo que respecta a los factores que predisponen a la satisfacción de los docentes, pero no tiene

ninguna relación con la satisfacción de los clientes. Lo que se trata aquí es encontrar la relación causal entre la satisfacción del trabajador como causa de la satisfacción del cliente.

Otra investigación que merece mencionarse se trata de la tesis de grado presentado en la Universidad de Málaga-España por Carlos Gamero Burón, en el año 2003. La tesis titula: *Análisis Económico de la Satisfacción laboral*. Es una investigación de contenido, según la naturaleza del problema.

El objetivo de la investigación aludida fue presentar la satisfacción laboral como un concepto susceptible de ser incorporado, tanto desde un punto de vista teórico como empírico, a los análisis que son propios de la economía laboral.

Una de las conclusiones de la investigación mencionada es la siguiente:

El concepto de satisfacción laboral no sólo presenta problemas a la hora de establecer su medida, sino que, en sí mismo, está definido de forma imprecisa. Por otro lado, las variables que recogen las características subjetivas de los empleos exhiben similares propiedades. Por tanto, podría pensarse que una forma adecuada de abordar este tipo de estudios sería a través de un tratamiento matemático capaz de abordar rigurosamente la imprecisión inherente tanto en la definición como en la medida de las variables que se contemplan. En este sentido, la lógica difusa (fuzzylogic), y

en especial los sistemas de inferencia difusos, podría ser una metodología alternativa a la empleada en esta tesis, interesante para ser aplicada en el futuro.

La investigación busca incorporar el concepto de satisfacción laboral a los temas del análisis de la economía laboral. Es una investigación de contenido que aborda temas referidos a los hechos concretos de satisfacción laboral y satisfacción del cliente como es la temática de la investigación que el suscrito presenta ante los jurados.

Otra investigación que se considera como antecedente es la presentada en la Universidad de Concepción-Chile por las enfermeras Sarella Parra L.H. y Tatiana Paravick. La Investigación titula: *Satisfacción Laboral en Enfermeras que Trabajan en el Sistema de Atención Médica de Urgencia (SAMU)*. Se investiga a 54 enfermeras que laboran en el Sistema de Atención Médica de Urgencia (SAMU) metropolitano y en los diversos SAMU de la 8va. Región en Chile.

Por la naturaleza del problema, la investigación corresponde al tipo prospectivo correlacional, aunque en la investigación no se distingue con claridad este tipo de investigación.

Se proponen conocer el nivel de satisfacción laboral de las enfermeras que trabajan en el servicio de atención médica de urgencia en la región metropolitana y en los diversos SAMU de la 8va región.

Los resultados de la investigación muestran que existe una tendencia a la satisfacción laboral general en las enfermeras que trabajan en los diversos SAMU participantes en el estudio. Estos resultados son concordantes con otros estudios realizados en la provincia de Concepción, Chile, en enfermeras de hospitales y consultorios.

Esta investigación se refiere a la satisfacción laboral de los trabajadores, en este caso, de las enfermeras que trabajan en el servicio de atención médica de urgencia en la región metropolitana y en los diversos SAMU de la 8va región en Chile; no se investiga la satisfacción de los clientes como consecuencia de la satisfacción de los trabajadores.

Revisando estos trabajos y otros similares se llega a la conclusión de que no existen investigaciones referidas a la relación causal entre la satisfacción laboral y satisfacción del cliente. Por tanto, se justifica la realización del presente trabajo que se pone a consideración del jurado.

2.2 Marco referencial

Los fundamentos teóricos se refieren a los conocimientos existentes acerca de las dos variables que comprende la presente investigación que se pone a consideración del jurado dictaminador. Estas variables son: la satisfacción del trabajador que a su vez comprende la satisfacción intrínseca y la satisfacción extrínseca del trabajador; la otra variable es la satisfacción del cliente que a su vez comprende las áreas administrativa, académica, de servicios y de bienestar universitario.

La mayor parte de los tratados acerca del comportamiento organizacional se han interesado en tres actitudes (S. Robbins, 1998): compromiso con el trabajo, satisfacción laboral y compromiso organizacional.

2.2.1. La satisfacción del trabajador

Este título corresponde a la variable independiente. Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Para Korniejczuk (2005: 2), "la satisfacción laboral es un indicador que expresa 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, creencias, emociones, valoraciones y comportamientos que manifiestan las personas hacia determinada situación laboral (Sánchez y Ulizarna, 1998).

Según la teoría que se asume y de conformidad con los planteamientos de Ibañez (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. Siguiendo esta lógica se puede hablar de satisfacción intrínseca del trabajador y satisfacción extrínseca del trabajador.

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:

- Oportunidades de promoción laboral dentro de la institución universitaria.
- Nivel de coherencia de la experiencia que tiene el trabajador con el puesto de labor que se le asigna en la institución universitaria.
- Nivel de coherencia de la experiencia que tiene el trabajador con el trabajo cotidiano que realiza.
- Dinámica del trabajo que realiza, es decir, en qué medida es rutinario o variado.
- Medida en que considera que sus expectativas personales se satisfacen con el trabajo que realiza o no.

Por otro lado, la satisfacción extrínseca del trabajador comprende lo siguiente:

- Actitud ante el estatus laboral en el que se encuentra el trabajador universitario (docente o administrativo).

- Opinión frente a la seguridad que se brinda en el trabajo.
- Grado de satisfacción frente a la remuneración que recibe mensualmente.
- Grado de satisfacción frente a las condiciones de trabajo.
- Opinión frente al tipo de gestión de personal de las autoridades universitarias.

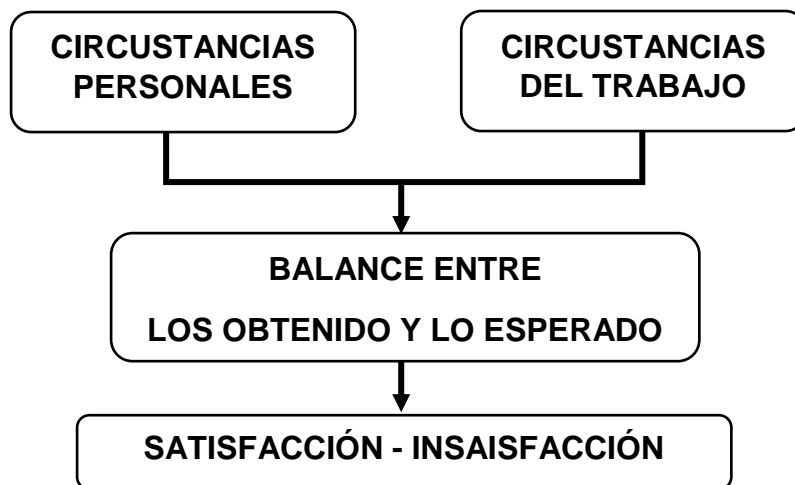
La satisfacción laboral es un aspecto que ha sido ampliamente estudiado desde que Hoppock en 1935, abarcando amplios grupos de población, desarrollara los primeros estudios sobre esta temática.

Locke (1976) definió la satisfacción laboral como un "estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto".

En general, las distintas definiciones que diferentes autores han ido aportando desde presupuestos teóricos no siempre coincidentes, reflejan la multiplicidad de variables que pueden incidir en la satisfacción laboral: como se muestra en la Figura N°1, las circunstancias y características del propio trabajo y las individuales de cada trabajador condicionarán la respuesta afectiva de éste hacia diferentes aspectos del trabajo.

FIGURA 1

VARIABLES QUE INCIDEN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL.



Fuente: Locke

Estas características personales son las que acabarán determinando los umbrales personales de satisfacción e insatisfacción. Aspectos como la propia historia personal y profesional, la edad o el sexo, la formación, las aptitudes, la autoestima o el entorno cultural y socioeconómico van a ir delimitando unas determinadas expectativas, necesidades y aspiraciones respecto a las áreas personal y laboral, las cuales, a su vez, condicionarán los umbrales mencionados.

La satisfacción laboral ha sido estudiada en relación con diferentes variables en un intento de encontrar relaciones entre aquella y éstas. Diferentes estudios han hallado correlaciones positivas y significativas entre satisfacción laboral y los siguientes factores:

- El buen estado de ánimo general y actitudes positivas en la vida laboral y privada.

- La salud física y psíquica. La insatisfacción laboral correlaciona de forma positiva con alteraciones psicósomáticas diversas, estrés,...
- Las conductas laborales. Se han encontrado correlaciones positivas entre insatisfacción y absentismo, rotación, retrasos...
- Un aspecto sobre el que no se ha podido establecer conclusiones claras y comúnmente aceptadas es la relación entre satisfacción laboral y productividad o rendimiento en el trabajo.

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.

Herzberg postuló la existencia de dos grupos o clases de aspectos laborales: un grupo de factores extrínsecos y otro grupo de factores intrínsecos (ver Tabla 1). 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. Según el modelo bifactorial estos factores extrínsecos sólo 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.

FIGURA 2

TEORÍA BIFACTORIAL DE HERZBERG

FACTORES MOTIVADORES		FACTORES HIGIÉNICOS			
	FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN PRODUCEN SATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL NO PRODUCEN INSATISFACCIÓN		FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN PRODUCEN SATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL PRODUCEN INSATISFACCIÓN
SATISFACCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Realización exitosa del trabajo. Reconocimiento del éxito obtenido por parte de los directivos y compañeros. Promociones en la empresa, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de responsabilidad. Trabajo rutinario y aburrido, etc. 	INSATISFACCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Status elevado. Incremento del salario. Seguridad en el trabajo, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Malas relaciones interpersonales. Bajo salario. Malas condiciones de trabajo, etc.

Fuente: Herzberg

El modelo planteado por Herzberg señala que la satisfacción laboral sólo puede venir generada por los factores intrínsecos (a los que Herzberg llamó "factores motivadores") mientras que la insatisfacción laboral sería generada por los factores extrínsecos (a los que Herzberg dio la denominación de "factores higiénicos").

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.

Escala general de satisfacción: La Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction) (ver tabla 2) fue desarrollada por Warr, Cook y Wall en 1979. Las características de esta escala son las siguientes:

- Es una escala que operacionaliza el constructo de satisfacción laboral, reflejando la experiencia de los trabajadores de un empleo remunerado.
- Recoge la respuesta afectiva al contenido del propio trabajo.

FIGURA 3

ESCALA DE SATISFACCIÓN (TRADUC. DE “ OVERALL JOB SATISFACTION” DE WARR COOK Y WALL)

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Moderad. ni insatisf.	Ni satisf. Ni insatisf.	Moderad. satisfecho	Satisfecho.	Muy satisfecho
1. Condiciones físicas del trabajo							
2. Libertad para elegir tu propio método de trabajo							
3. Tus compañeros de trabajo.							
4. Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho.							
5. Tu superior inmediato.							
6. Responsabilidad que se te ha asignado.							
7. Tu salario							
8. La posibilidad de utilizar tus capacidades.							
9. Relaciones entre dirección y trabajadores en tu empresa.							
10. Tus responsabilidades de promocionar.							
11. El modo en que tu empresa está gestionada.							
12. La atención que se presta a las							

sugerencias que haces.							
13. Tu horario de trabajo.							
14. La variedad de tareas que realizas en tu trabajo.							
15. Tu estabilidad en el empleo.							

Fuente: Herzberg

Esta escala fue creada a partir de detectarse la necesidad de escalas cortas y robustas que pudieran ser fácilmente completadas por todo tipo de trabajador con independencia de su formación. A partir de la literatura existente, de un estudio piloto y de dos investigaciones en trabajadores de la industria manufacturera de Reino Unido, se conformó la escala con los quince ítems finales.

La escala se sitúa en la línea de quienes establecen una dicotomía de factores y está diseñada para abordar tanto los aspectos intrínsecos como los extrínsecos de las condiciones de trabajo. Está formada por dos subescalas:

- **Subescala de factores intrínsecos:** Aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea, etc. Esta escala está formada por siete ítems (números 2, 4, 6, 8, 10, 12 y 14).
- **Subescala de factores extrínsecos:** Indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, etc.

Esta escala la constituyen ocho ítems (números 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 y 15).

a) Satisfacción intrínseca del trabajador

Este factor es conocido por Herzberg como el factor motivador. Es el factor que impulsa al trabajador a desplegar su mejor esfuerzo y creatividad intelectual para realizar su trabajo de la mejor forma posible. Según Herzberg “la satisfacción y la motivación en el trabajo se relacionan con factores intrínsecos, en tanto que la insatisfacción en el trabajo se relaciona con factores extrínsecos” (Robbins y Coulter, 2005: 395). Los factores motivadores aumentan la satisfacción en el trabajo y la motivación; en tanto que los factores higiene eliminan la insatisfacción laboral, pero no motivan.

Uno de los factores referidos a la satisfacción intrínseca son las oportunidades de promoción laboral. Siguiendo la propuesta de Herzberg, las oportunidades de promoción laboral tienen que ver con el progreso y el crecimiento del trabajador. Lo mismo se deja entrever en los apuntes de Idalberto Chiavenato (2007); donde se afirma que el trabajador que ve oportunidades de hacer carrera desde el puesto donde se encuentra, se ve motivado, es decir, satisfecho y muy contento. Todo lo contrario sucede con aquel trabajador que percibe que desde el punto donde se encuentra no tendrá oportunidades de crecer o 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, etc.

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. No se debe olvidar que, según Korniejczuk, una persona satisfecha mostrará actitudes positivas, mientras una persona insatisfecha mantendrá actitudes negativas. Según esto, ningún trabajador que se encuentre laborando en un puesto que no corresponde a su especialidad se sentirá satisfecho. El profesor de matemáticas que es especialista en aritmética no se sentirá contento si se le asigna materias referidas a la geometría analítica. Las razones son obvias. El que domina una materia y hace precisamente lo que sabe hacer en su institución laboral, se desenvolverá con mucha soltura y con un buen rendimiento; todo lo contrario sucederá con aquel que ejecuta actividades que no se refieren a su especialidad, pues, tendrá muchas dificultades y no mostrará un buen rendimiento.

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 sólo puede darse cuando el puesto designado corresponde a la especialidad del trabajador. Al respecto existe el principio del orden propuesto por Henry Fayol en el siglo pasado y reiterado por otros autores posteriores. El principio del orden

significa que cada trabajador debe estar en el lugar donde mejor pueda desenvolverse según sus conocimientos y habilidades.

La ubicación del trabajador en el puesto donde mejor se pueda desenvolver, por otro lado, corresponde a la racionalización del recurso humano. Una adecuada racionalización es cuando el trabajador es ubicado en el puesto coherente a su especialidad. Esta coherencia no sólo va a satisfacer al trabajador, sino va a mejorar su rendimiento laboral.

En el rendimiento de todo trabajador no sólo cuenta la especialidad, sino también su experiencia laboral. Entre dos trabajadores especializados en montaje de motores diésel, tendrá un mejor rendimiento el que cuenta con experiencia laboral.

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. Según esto, los trabajadores se sienten satisfechos cuando están en puestos de trabajo donde pueden combinar sus conocimientos especializados y la experiencia que acumularon. Todo jefe de personal debe entender que el trabajador que ocupa un puesto para el que no tiene experiencia, no se sentirá bien. Realizar actividades para las que no se tiene experiencia produce insatisfacciones por los fracasos que ello conlleva y los sentimientos adversos que se experimentan. Si se trata de atender al público la falta de experiencia puede originar conflictos inesperados.

Los estados emocionales que todo trabajador experimenta en el puesto laboral nunca serán agradables si es que los resultados son adversos o negativos. Todo fracaso produce estados emocionales adversos y ello conlleva al estrés. Ningún trabajador estresado se siente satisfecho ni contento, sino todo lo contrario, se siente insatisfecho. Por tanto, el jefe de personal debe considerar como criterio de ubicación del trabajador el factor experiencia laboral.

La monotonía o la rutina en el trabajo es otro factor que tiene que ver con la satisfacción intrínseca. En la presente investigación a este aspecto se considera como la dinámica del trabajo. 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. Cuando el trabajo que se realiza es desagradable no hay satisfacción en ningún sentido, salvo que se tenga en mente la consecución de algún objetivo no declarado o no manifiesto. Pero inclusive en estos casos, se puede ejecutar el trabajo desagradable sabiendo que se conseguirá el propósito, sin que ello implique que se haga con satisfacción.

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, el trabajador que percibe que lo que hace en la empresa le permitirá lograr sus expectativas personales, le pondrá mucho empeño a su tarea laboral y lo hará con mucho gusto, es decir, se sentirá satisfecho.

En la mayoría de las veces el trabajador realiza actividades que no están directamente relacionadas con sus expectativas personales como mejorar sus condiciones económicas, lograr un ascenso, beneficios personales, alcanzar un estatus social importante o de ser reconocido por sus compañeros como el mejor, etc. En términos generales, un trabajador se sentirá satisfecho en la medida en que lo que hace le permite satisfacer sus expectativas personales. En la medida en que se sienta contento su rendimiento será mejor.

b) Satisfacción extrínseca del trabajador

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 la presente investigación se resume, de los aspectos señalados por Herzberg, lo siguiente:

- Estatus o puesto laboral en el que se encuentra el trabajador.
- Seguridad y condiciones laborales que brinda la universidad al trabajador.
- Nivel remunerativo que recibe el trabajador universitario.
- Tipo de relación con los compañeros de trabajo.
- Tipo de gestión de personal que realizan las autoridades universitarias.

Todos estos aspectos señalados (indicadores de investigación) tienen que ver con los factores externos que determinan el nivel de satisfacción del trabajador. Son factores condicionantes que determinan el estado de ánimo del trabajador durante la ejecución de sus tareas o actividades laborales. En las líneas siguientes se expone la naturaleza de estos factores.

La valoración puede hacerse a tres niveles: satisfacción general, satisfacción intrínseca y satisfacción extrínseca. Es interesante la obtención de estos tres índices para cada área de una organización, por colectivos relativamente homogéneos, de forma que puedan detectarse de forma rápida posibles aspectos problemáticos.

CUADRO 1
VALORACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL TRABAJADOR

	Satisfacción general	Satisfacción intrínseca	Satisfacción extrínseca
Muy insatisfactorio	15-16	7	8
Insatisfactorio	16-30	8-14	9-16
Moderadamente insatisfactorio	31-45	15-21	17-24
Ni satisfactorio, ni insatisfactorio	46-60	22-28	25-32
Moderadamente satisfactorio	61-75	29-35	33-40
Satisfactorio	76-90	36-42	41-48
Muy satisfactorio	91-105	43-49	49-56
Alfa de Cronbach	0.88	0.85	0.78

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. En general, la mayoría de los trabajadores se inhiben de expresar su descontento por no ser despedidos o por no perder la confianza del jefe.

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. La inexistencia de condiciones para las actividades académicas son factores extrínsecos que afectan directamente en el desenvolvimiento del trabajador.

El nivel remunerativo puede satisfacer o descontentar a todo trabajador. El empleado de una empresa tiene determinadas expectativas acerca del

suelo o salario. La mayoría de los trabajadores no expresan su insatisfacción por el sueldo que reciben y, en general, todos quisieran ganar más de lo que se les paga. Sin embargo, dentro de las expectativas de cada trabajador existen parámetros de lo que consideran justo o injusto respecto del sueldo que perciben por el trabajo realizado.

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. Aquí es necesario señalar una de las conclusiones de Elton Mayo, quien hizo experimentos en la compañía Eléctrica de Hawtorne en Chicago aproximadamente en los años 20 del siglo pasado. Una de sus conclusiones es la siguiente: “El nivel de

integración del trabajador influye en su nivel de rendimiento”. Esta conclusión se entiende en el sentido de que si el trabajador no se lleva bien con sus compañeros de trabajo, no se relaciona en términos de camarada ni de buena amistad, no se sentirá bien y, por consiguiente, tendrá un rendimiento deficiente.

Por eso, Chiavenato (2007) y Mario Ibañez (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. Si el estado se caracteriza por conflictos y hostilidades frecuentes el clima es negativo. 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.

Finalmente cuando se habla de satisfacción extrínseca hay que referirse del tipo de gestión que realizan las autoridades; en el presente caso hay que referirse del tipo de gestión educativa. En una institución universitaria (gestión educativa superior), según Charaja (2007), los tipos de gestión son los siguientes: gestión institucional, gestión administrativa y gestión académica. Si estos tipos de gestión no se realizan como debe ser, puede influir negativamente en el desempeño del trabajador. Estos tipos de gestión deben estar interrelacionados sistémicamente para que los

objetivos y las metas de la universidad se logren efectivamente al cabo de un semestre académico.

Dentro de los tipos gestión educativa reviste mucha importancia la gestión del recurso humano o la gestión de personal. El logro de objetivos y metas a través de las actividades educativas previstas depende de las personas que trabajan en la institución. Los proyectos y los planes pueden ser los mejores, pero si la gente no está motivada en el sentido de las actividades previstas ni en el sentido de lograr los objetivos y las metas, de nada sirven. La gestión de personal es un proceso racional que empieza con la provisión de personal, luego es seguido por los procesos de mantenimiento, compensación, desarrollo y evaluación. Toda autoridad educativa debe saber implementar adecuadamente estos procesos de gestión de personal para que el servicio que brinda la institución sea de calidad y, por tanto, acorde a las expectativas de los clientes.

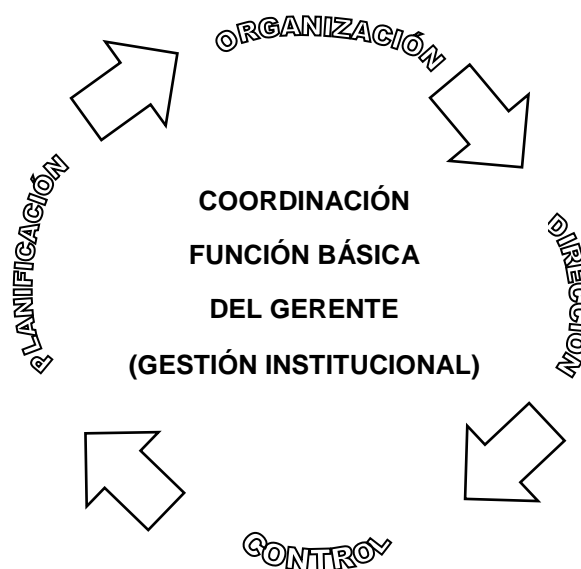
Por su puesto que la gestión educativa no sólo comprende el manejo de personal. Esta gestión educativa puede ser abordada como proceso, como arte, como técnica y como ciencia. Todo depende del punto de vista con el que se le aborde. Como proceso es el conjunto interrelacionado de cuatro funciones básicas: planificación, organización, dirección y control. Estos procesos se deben ejecutar sistemáticamente con la finalidad de lograrse los objetivos educativos previstos. Como arte, es la habilidad que el rector, los vicerrectores y los decanos ponen en práctica para conducir la universidad, especialmente para manejar los recursos didácticos,

económicos y humanos, a favor de la mejor formación profesional de los estudiantes. Como técnica, es un conjunto de procedimientos e instrumentos, que se aplican durante el proceso de la gestión. Como ciencia, es la sistemática aplicación de métodos, técnicas e instrumentos durante la toma de decisiones, como son el árbol de decisiones, la teoría de colas, la técnica de la ponderación, la técnica PERT y CPM, el método FODA, las probabilidades, etc.

Por otro lado, la gestión educativa debe abordarse desde el punto de vista racional y sistémico, aunque los diferentes contextos y elementos que concurren, limitan su racionalidad. La gestión universitaria, como se puede también llamar, debe encararse como un proceso en el que interactúan las cuatro funciones básicas (planificación, organización, dirección y control), articulados dialécticamente por un proceso inherente, que es sumamente dinámico, llamado coordinación. En este proceso racional y sistémico, están en situación sobreentendida, los demás conceptos de arte, técnica y ciencia. Gráficamente, este modelo de gestión universitaria, desde el punto de vista institucional, se expresa así.

FIGURA 4

RELACIÓN ENTRE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA Y LA COORDINACIÓN



FUENTE: Charaja, Francisco. (2008). Administración Educativa. Puno: Pukarojo.

Este modelo de gestión educativa (gestión universitaria) corresponde a una de sus áreas: La gestión institucional. Las áreas de la gestión educativa son: gestión institucional, gestión administrativa y gestión académica (en la educación básica regular se denomina gestión pedagógica). La función básica de todo rector es que la institución marche hacia el logro de los objetivos educativos. Para cumplir con esta función el rector debe ser una autoridad hábil y técnico para coordinar (gestión institucional). Su función esencial es la coordinación.

Pero la coordinación no es un asunto simple. Exige del director determinadas condiciones personales, como conocimiento acerca de la teoría de la administración y teoría educativa. También requiere de

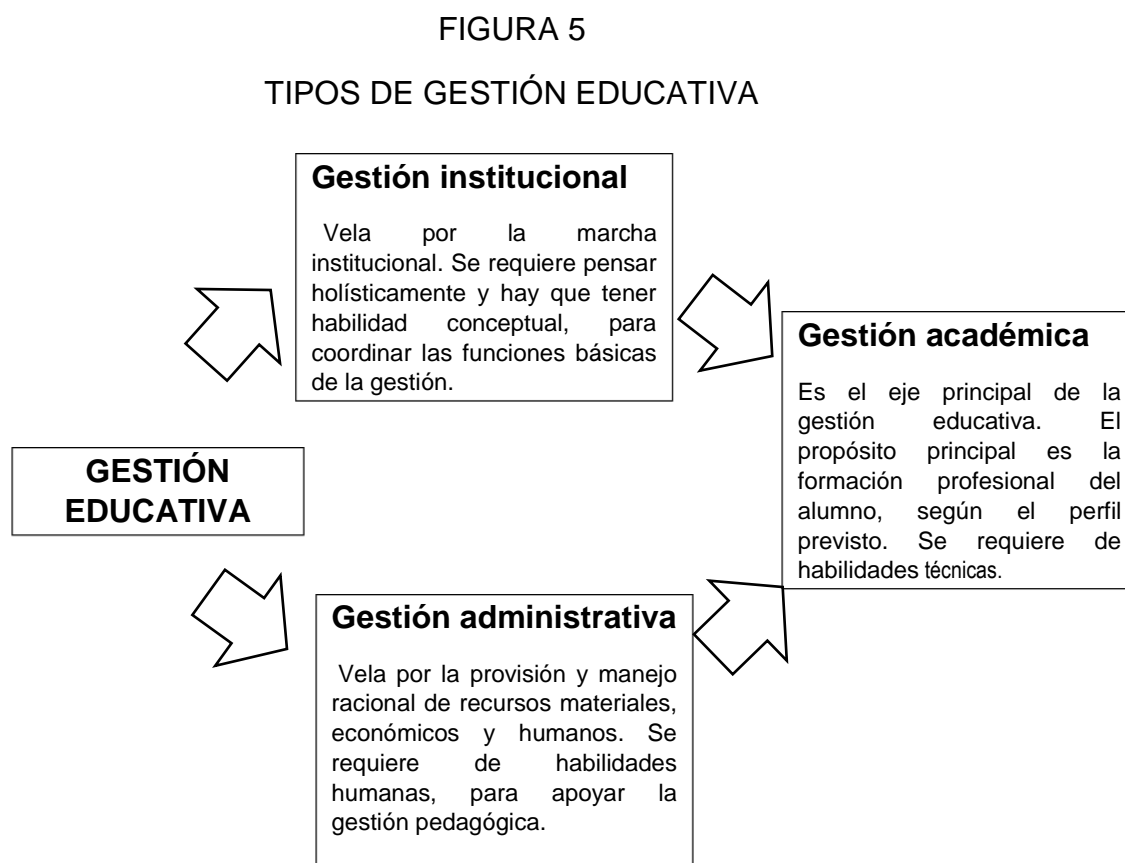
experiencia, madurez emocional, intuición e inteligencia contextual. Toda la amalgama de virtudes dan lugar a lo que se denomina la “talla administrativa” del rector, que no lo tienen la mayoría de los administradores de la educación en el país. Si hablamos de gerencia, el gerente de la educación es fundamentalmente un gran coordinador, que tiene como cometido principal el logro de resultados en forma eficiente y eficaz. Todo gerente de la educación, concibe a la institución educativa como una empresa, que busca resultados educativos con efectividad.

La gestión administrativa tiene que ver con el manejo de los recursos materiales, económicos y humanos. Este manejo debe ser en términos de provisión constante, en términos de racionalidad y en términos de motivación, buenas relaciones humanas y la promoción de un buen clima institucional.

La gestión pedagógica viene a ser la ejecución del proceso de la enseñanza y aprendizaje, según los planes y proyectos previstos. Este proceso debe responder a una propuesta pedagógica, expresada en el Proyecto de Desarrollo Estratégico de la Institución (PDE), lo que se hace realidad, luego, a través de los planes operativos de cada facultad y a través de las estructuras curriculares de cada escuela profesional. Con la gestión pedagógica se busca que los objetivos y las metas educativas se logren. Este logro educativo debe expresarse en la formación profesional que cada vez debe ser de calidad. La adecuada y correcta formación

profesional viene a ser el cometido central, el eje central, de toda gestión educativa o gestión universitaria.

Mucha gente que cree conocer la teoría de la administración educativa, enfoca de manera aislada y sesgada las áreas de la gestión educativa. Las tres áreas de la gestión educativa están interrelacionadas sistemáticamente. Veamos el siguiente esquema de gestión educativa ilustrativo:



FUENTE: Charaja, Francisco. (2008). Administración Educativa. Puno: Pukarojo

Como se ve en el esquema, la gestión educativa es la interrelación sistémica entre lo institucional, lo administrativo y lo académico. No son actividades separadas ni mucho menos antagónicas. No se hace la gestión

institucional aparte, como que nada tiene ver con la gestión administrativa ni académica. La gestión institucional se preocupa por la marcha de la organización educativa como totalidad, siendo su cometido principal, el logro de objetivos educativos. Para realizar una gestión institucional adecuada se debe pensar sistemáticamente, buscándose la sinergia y el holismo institucional, mediante la planificación, organización, dirección y control.

La gestión administrativa es una actividad permanente que debe responder a los lineamientos establecidos institucionalmente para apoyar, promover y fomentar el logro de una adecuada gestión académica. La gestión administrativa debe servir a la gestión académica, con la provisión y manejo adecuado de recursos materiales, económicos y humanos.

La gestión académica es el eje principal de la gestión educativa. Tiene que ver con la razón de ser de toda organización educativa. La razón de ser es la educación, es decir, promover la educación integral en favor de una adecuada formación profesional que satisfaga la demanda de la sociedad. Si los alumnos no están siendo adecuadamente formados, la gestión académica es deficiente; pero si los alumnos reciben una formación profesional cada vez mejor, con calidad, la gestión académica es buena. La gestión institucional y gestión administrativa tienen como propósito central, por tanto, el logro de una buena gestión académica.

Esta breve precisión y aclaración, acerca de las áreas o elementos de la gestión educativa, nos permite, a su vez, señalar que hay una marcada tergiversación y mucha ambigüedad en los temas de gestión, tal como lo sostiene Charaja (2007). Por eso se dice con razón que en el país faltan administradores de la educación competentes, imbuidos de una teoría y filosofía educativa pertinentes. Existen profesionales de la administración educativa, egresados de las escuelas de postgrado de las diferentes universidades; pero los sistemas mediatizados de selección que implementan las instituciones del Estado, no les permiten acceder a los cargos directivos. En este sentido hay mucho que hacer todavía.

Es urgente la dación de una ley que viabilice el acceso de estos profesionales a los cargos directivos. La gestión educativa no es un asunto simple de tener experiencia de aula, tampoco es asunto de buena voluntad ni, mucho menos, un asunto de poseer sólo un grado académico alto como requisito. Es necesario tener estudios profesionales y académicos correspondientes a la gestión educativa. La ausencia de profesionales de la administración educativa, en los cargos directivos, a nivel nacional, tiene sus efectos, en la deficiente formación profesional que reciben los estudiantes universitarios a nivel nacional.

2.2.2. La Satisfacción del cliente

En el caso de 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.

La satisfacción es uno de los constructos más estudiados en la literatura de marketing (Fournier y Mick, 1999; Szymnasky y Henard, 2001). De hecho, según Peterson y Wilson (1992), existen publicados en las dos últimas décadas más de 15.000 artículos sobre satisfacción/insatisfacción del consumidor. Mediante la revisión de estos artículos, se constata una elevada variabilidad en la definición y en la delimitación del dominio conceptual de la satisfacción, lo cual limita considerablemente su investigación (Giese y Cote, 2000).

Para Hoffman y Bateson (2002), la satisfacción es un estado psicológico que se experimenta en el corto plazo; en tanto que la calidad del servicio se advierte en el largo plazo. Se puede decir, en otras palabras que la satisfacción acerca de un servicio se siente de inmediato, lo que no ocurre cuando se quiere determinar la calidad de un servicio.

Hay quienes pretenden determinar la calidad del servicio, según Hoffman y Bateson (2002), de acuerdo al grado de satisfacción del cliente. Sin embargo los detractores de este punto de vista afirman que no siempre esto es así. Puede ser que un cliente muestre su satisfacción por un determinado servicio porque sus requerimientos están mediatizados por la publicidad televisiva; ya que para otros que sufren tal mediatización el servicio más bien sea considerado pésimo.

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 aquí se identifican tres variables: las expectativas del cliente, la calidad del servicio y el grado de satisfacción. 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.

Antes de abordar en detalle estos tres temas, es necesario deslindar las diferencias conceptuales entre lo que significa un bien, un servicio y un producto. Según Hoffman y Bateson (2002), “es muy difícil ofrecer un ejemplo de un bien puro o de un servicio puro. Un bien puro implicaría que los beneficios que recibe el cliente no contienen ningún elemento del servicio que éste brinda. Por otro lado, un servicio puro no contendría ningún elemento de los bienes”. Sin embargo se ensaya las siguientes diferencias que se consideran en la presente investigación.

- **BIENES:** Objetos, aparatos o cosas.
- **SERVICIOS:** Actos, esfuerzos o actuaciones.
- **PRODUCTO:** Un bien o un servicio.

Para efectos de la presente investigación, el término que se usa es servicios, porque se refiere a esfuerzos y actuaciones de aprendizaje y enseñanza, de investigación y proyección social que corresponde a una universidad.

a) **Expectativa del cliente**

Las expectativas del cliente son creencias relacionadas con la prestación del servicio que funciona como punto de referencia contra los cuales se juzga su desempeño. Debido a que los clientes comparan sus percepciones del servicio con estos puntos de referencia cuando evalúan la calidad en el servicio, resulta fundamental conocer las expectativas que tienen los consumidores acerca del servicio.

El conocimiento de las expectativas del cliente constituye el primer paso, y probablemente el más importante, para alcanzar un servicio de calidad. Equivocarse con los que los consumidores desean puede significar perder los clientes de un negocio mientras que otra empresa da en el blanco exacto.

Aun cuando casi todos comprenden a nivel intuitivo lo que son las expectativas, es necesario contar con una definición mucho más clara y profunda de las expectativas, con el propósito de comprenderlas, medirlas y administrarlas. Gronroos C. (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.

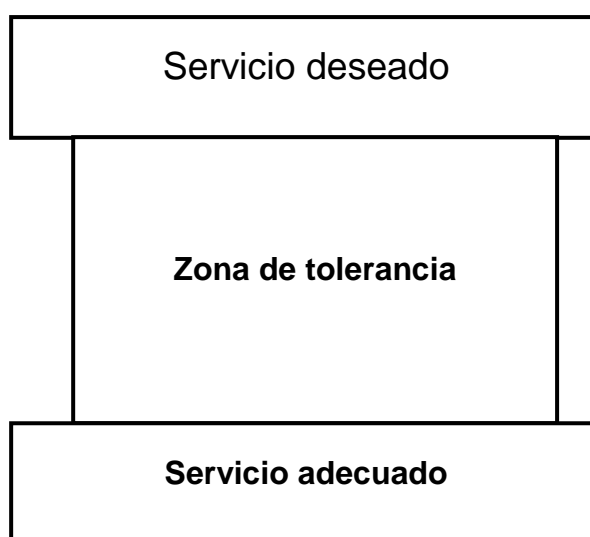
El servicio deseado es una combinación de lo que el cliente considera que puede ser con lo que considera que debe ser. Por ejemplo, los alumnos que se inscriben a un servicio online de una asignatura esperan que las clases sean interesantes, atractivas y compatibles. Las expectativas que sostienen reflejan las esperanzas, deseos que pueden ser satisfechos. De igual forma, si se aproxima su graduación quizá se comprometería con los servicios que presta la oficina de personal de la universidad. Con lo cual lo más probables es que esta oficina le encuentre un empleo, es decir, el empleo indicado en el área geográfica adecuada y por el salario correcto, porque eso es lo que se espera y desea. Sin embargo, también es probable que observe que puede disminuir la disponibilidad de las ofertas ideales de empleo en la universidad. En esta situación y, 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.

En el siguiente gráfico se muestran estos dos estándares de expectativas como los límites más bajo y más bajo de la misma; también representa la idea de que los clientes evalúan el desempeño del servicio con base a dos estándares: lo que desean y lo que consideran aceptables.

FIGURA 6
ZONA DE TOLERANCIA



La zona de tolerancia: Los servicios pueden ser heterogéneos en el sentido de su ejecución, es decir puede variar entre los proveedores, entre los empleados de un mismo proveedor e incluso, entre un mismo empleado del servicio. Y muchas veces los clientes reconocen y desean aceptar esta variación, a esto se le denomina zona de tolerancia.

Cuando el servicio se ubica por debajo del área del servicio adecuado (el nivel mínimo considerado aceptable), los clientes sienten frustración y su satisfacción con la empresa.

Cuando el desempeño del servicio se encuentra fuera de la zona de tolerancia, en la parte superior (donde el desempeño supera el nivel de servicio deseado) los clientes se sienten muy complacidos y, quizás, también bastante sorprendidos.

La zona de tolerancia es el intervalo dentro del cual los clientes no advierten particularmente el desempeño del servicio. Solo cuando el desempeño del servicio cae fuera del intervalo (ya sea muy alto o muy bajo) llama la atención del cliente, de manera positiva o negativa. A manera de ejemplo, el servicio que recibe el alumno que se encuentra en el área de finanzas para pagar su pensión de enseñanza. La mayoría de los alumnos tienen un intervalo de tiempos aceptables para desempeñar este tipo de encuentro de servicio, que probablemente oscila entre 5 y 10 minutos. Si el servicio se lleva a cabo dentro de ese periodo es posible que los alumnos no presten mucha atención a la espera. Cuando el alumno se

forma y observa que el personal encargado es suficiente para atenderlo durante los tres primeros minutos, el servicio puede llamar su atención y juzgarlo como excelente. Por el contrario, cuando el alumno debe formarse en la línea de espera durante 15 minutos, el (y muy probablemente el resto de los alumnos que esperan) empiezan a quejarse, a mirar su reloj y a lanzar miradas asesinas al personal que se encuentra atendiendo. En la medida en que su espera rebasa la zona de tolerancia, más frustrado se siente.

Las expectativas del cliente en relación con el servicio se representan por medio de un rango de niveles cuyos límites son el servicio deseado y el servicio adecuado, en lugar de representarse por un solo nivel. Esa zona de tolerancia que representa la diferencia que existe entre el servicio deseado y el nivel del servicio que se considera adecuado, puede expandirse y contraerse en un mismo cliente.

Otro aspecto de la variabilidad del nivel razonable de los servicios se relaciona con el hecho de que los distintos clientes tienen la zona de tolerancia diferente. La zona de tolerancia de algunos clientes es angosta, por lo que requieren un intervalo de servicio más riguroso de parte de los proveedores, mientras que otros clientes permiten un intervalo de servicio más amplio. Por ejemplo, es probable que los clientes muy ocupados se sientan presionados por el tiempo, por lo cual generalmente desean tiempos de espera más breves y también muestra un rango restringido respecto de la duración de los tiempos de espera aceptables. La zona de

tolerancia de un cliente en particular crece o decrece dependiendo de diversos factores bajo el control de la empresa, como los precios.

La zona de tolerancia de los clientes varía de acuerdo con los diferentes atributos y dimensiones del servicio. En la medida que aumenta la importancia del factor es más probable que aumente la estrechez de la zona de tolerancia. En términos generales, parece que los clientes son menos tolerantes ante la poca confiabilidad de los servicios (promesas rotas, fallas del servicio) que ante otras deficiencias del mismo; lo anterior significa que su expectativa es mayor respecto de ese factor. Por lo cual la zona de tolerancia para dimensiones más importantes del servicio es más pequeña y los niveles de servicio deseado y servicio adecuados más alto.

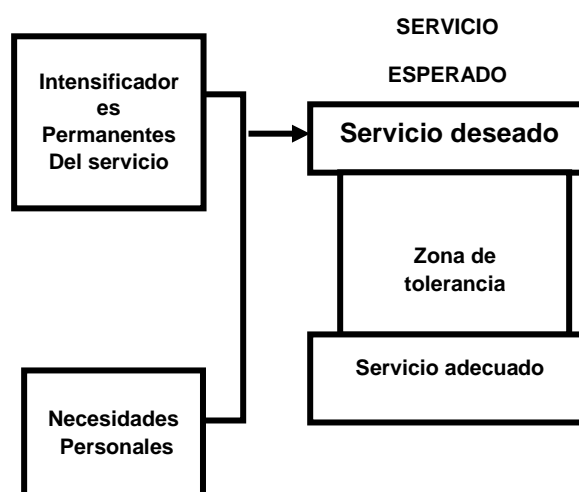
Factores que influyen las expectativas del cliente en relación con el servicio: Las expectativas del servicio se forman por muchos factores incontrolables, desde la experiencia que el cliente vive con otra compañía hasta el efecto de su publicidad sobre el estado psicológicos de los clientes en el momento de la prestación de servicio. En términos generales, los que los clientes esperan son tan diversos como su educación, sus valores y sus experiencias.

Valarie A (1993) habla de fuentes de expectativas de los servicios deseados y de los servicios adecuados, resaltando los factores que afectan las expectativas del cliente.

Fuente de las expectativas del servicio deseado: En la figura siguiente se muestra dos de los factores que afectan de manera importante el nivel de servicio deseado y estas son las necesidades personales y la filosofía del servicio.

FIGURA 7

FUENTE DE LAS EXPECTATIVAS DEL SERVICIO DESEADO



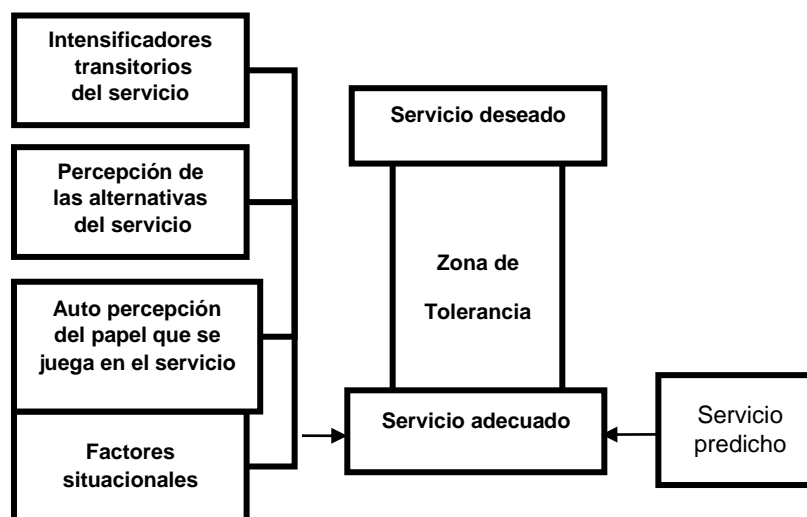
Las necesidades personales son los estados o condiciones esenciales para el bienestar físico o fisiológico del cliente son factores fundamentales que dan forma al nivel del servicio deseado. Las necesidades personales pueden clasificarse en muchas categorías que incluyen lo físico, lo social, lo psicológica y lo funcional.

Los intensificadores permanentes del servicio son factores individuales y estables que exaltan la sensibilidad del cliente ante el servicio. Entre estos factores, uno de lo más importante puede denominarse expectativa derivadas del servicio que se presentan cuando

las expectativas del cliente son dirigidas por otras personas o grupos de personas.

Fuentes del servicio adecuado: En la figura siguiente se muestran los cinco factores que influyen en el servicio adecuado.

FIGURA 8
CINCO FACTORES QUE INFLUYEN EN EL SERVICIO ADECUADO.



Los intensificadores transitorios del servicio son: Factores individuales temporales y usualmente de corto plazo que provocan que el cliente sea más consciente de la necesidad del servicio. Son situaciones de emergencia personal en la urgente necesidad del servicio (tal como un accidente o la avería del equipo de la oficina durante el periodo de mucho trabajo) aumenta el nivel de las expectativas de servicio adecuado y, en particular, el nivel de la responsabilidad que se requiere y considera aceptable.

Los clientes valoran la confiabilidad del servicio sobre cualquier otra dimensión; por ello es fundamental que el servicio se ejecute de manera correcta la primera vez.

La percepción de alternativas de servicio son: Los otros proveedores de los cuales el cliente puede obtener el servicio. Si los clientes pueden elegir entre múltiples proveedores para un mismo servicio o si pueden prestarse el servicio a sí mismos sus niveles de servicio adecuado son más que cuando los clientes consideran que ningún otro puede obtener un mejor servicio.

Cuando el cliente percibe que existen otras alternativas, el nivel de servicio adecuado aumenta y la zona de tolerancia se angosta.

El auto percepción del papel del cliente en el servicio se define como:

Las percepciones de los clientes acerca del grado de influencia que ejercen sobre el nivel de servicio que reciben. Las expectativas del cliente pueden ser, en cierta medida, por el grado de desempeño de su papel en la prestación de servicio que creen tener, donde se puedan apreciar que el cliente tiene dos roles; en primer lugar debe especificar el nivel de servicio que espera, en segundo lugar difiere su papel cuando asume la responsabilidad de reclamar en el caso de que el servicio no sea adecuado. Por lo tanto, un cliente insatisfecho que reclama será menos tolerante que otro que no se expresa sus preocupaciones.

Las zonas de tolerancia de los clientes parecen expandirse cuando sienten que ellos no cumplen con sus roles. Por el contrario, cuando ellos consideran que realizan su parte en la prestación del servicio, sus expectativas de servicio adecuado aumentan.

Los factores situacionales son: Las condiciones en las que se presta el servicio y que esta pueda estar más allá del control del proveedor del servicio. Por ejemplo, en el caso de emergencias personales, como accidentes automovilísticos serios, es casi seguro que las expectativas del cliente respecto del servicio de la compañía de seguros tienden a intensificarse (debido a que son intensificadores transitorio del servicio), mientras que las catástrofe que afectan a numerosas personas al mismo tiempo (temblores) pueden disminuir las expectativas del cliente porque reconocen que las aseguradoras se encuentran saturadas con las demandas del usuarios. Los clientes que reconocen que este tipo de contingencia no se debe a los errores de la compañía de servicio, pueden aceptar niveles de servicio adecuado más bajo en ese contexto particular.

El servicio predicho se define como: El nivel de servicio que los clientes creen que probablemente recibirán. Regularmente el servicio predicho se refiere a la estimación o cálculo del servicio, que el cliente recibirá durante una transacción individual, en lugar de referirse a la relación global que sostiene con el proveedor del servicio.

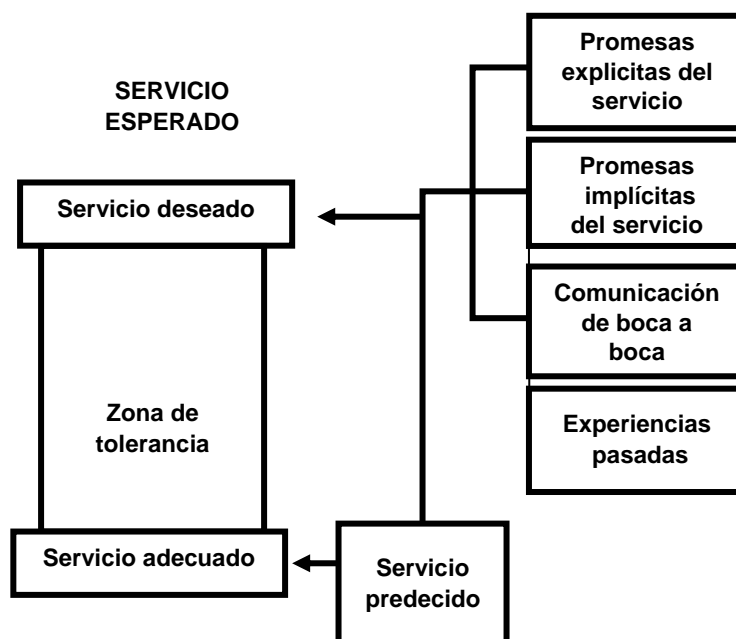
Este tipo de expectativa de servicio se puede observar como las proyecciones que realizan los clientes acerca de lo que puede suceder durante una transacción o intercambio inminente. Predecir la ejecución de un servicio implica algunos cálculos objetivos. Es posible que los niveles del servicio adecuado sean mayores cuando los clientes anticipan un buen servicio, que cuando anticipan un servicio deficiente.

Si bien las expectativas de los servicios deseados y adecuados son valoraciones generales que comprenden muchas transacciones individuales de servicio, el servicio predicho casi siempre es la estimación de lo que sucederá durante el siguiente encuentro de servicio o transacción que experimentara el cliente. Esta es una de las razones para que el servicio predicho se considere, dentro de este modelo, solo como una influencia del servicio adecuado.

Fuentes de las expectativas del servicio deseado y del servicio predicho: En la siguiente figura se muestran los factores que influyen en el servicio deseado y el servicio predicho.

FIGURA 9

FUENTES DE LAS EXPECTATIVAS DEL SERVICIO DESEADO Y DEL SERVICIO PREDICHO.



Las promesas explícitas del servicio: Son las afirmaciones personales o impersonales acerca del servicio que una organización hace a su cliente. Las afirmaciones son personales cuando las comunica los encargados de las reparaciones del servicio, mientras que son impersonales cuando provienen de la publicidad, folletos y otras publicaciones escritas. Las promesas explícitas del servicio representan una de las pocas influencias sobre las expectativas que el proveedor del servicio controla por completo. Prometer exactamente lo que en realidad se proporcionara pudiera parecer una forma apropiada y lógica de manejar las expectativas de los clientes y asegurar que la realidad sea congruente con la promesas. No obstante, las compañías y el personal que las representan a menudo exageran las promesas de modo deliberado para obtener más negocios o quizás prometen de más sin proponérselo pues estiman que la prestación del servicio será mejor en el futuro.

Las promesas explícitas del servicio influyen lo mismo en el nivel del servicio deseado que el de servicio predicho: dan forma a los deseos de los clientes en términos generales, así como a sus predicciones sobre lo que sucederá cuando establezcan el siguiente encuentro de servicio con un proveedor de servicio particular o durante un cierto encuentro de servicio.

Las promesas implícitas del servicio: Son las ideas que se relacionan con el servicio sin llegar a ser las promesas explícitas con base en las cuales se deduce lo que el servicio deberá ser y será. Estas ideas o sugerencias sobre la calidad están dominadas por el precio y otros tangibles asociados con el servicio. En términos generales, mientras más alto sean los precios y más impresionantes los tangibles, los clientes esperaran más de ese servicio.

La comunicación boca a boca: Tiende a afectar de manera relevante los servicios que son difíciles de evaluar antes de su compra y de la experiencia directa de ellos, el peso particular de la comunicación de boca en boca radica en que se percibe como una fuente de información imparcial.

La experiencia pasada es: La exposición previa de los clientes a un servicio cuya experiencia resulta significativa para el servicio particular, constituye otra fuerza que da forma a las predicciones y los deseos. Un servicio pertinente para la predicción puede ser aquel que brinda la empresa particular ante la cual ya se tuvo una exposición anterior.

En términos generales, las experiencias pasadas pueden incorporar las experiencias previas con marcas particulares, con el desempeño típico de la marca favorita, con la experiencia que se tuvo con la última marca que se compró o con la marca de mayor venta, así como con el promedio de desempeño de un grupo representativo de marcas que el cliente considera semejantes.

Percepciones del cliente: Esta sección está referida a la forma de cómo perciben los clientes el servicio, como valoran cuando han experimentado un servicio de calidad o si están satisfecho. Debido a que las expectativas son dinámicas, las evaluaciones pueden modificarse con el paso del tiempo, de una persona a otra y de una cultura a otra. Lo que se considera un servicio de calidad o las cosas que satisfacen a los clientes en la actualidad, mañana pueden ser diferentes.

Los clientes perciben los servicios en términos generales de su calidad y del grado en que se sienten satisfecho con sus experiencias en general. Actualmente las compañías reconocen que pueden competir con mayor eficiencia cuando se distinguen a sí mismas por la calidad en el servicio que prestan y por el mejoramiento de la satisfacción del cliente.

a.1) Expectativas del cliente de una universidad

Tal como se dijo anteriormente, los clientes de una institución universitaria son los estudiantes, los profesores, los trabajadores administrativos y el

público en general. Estas expectativas se refieren a las siguientes áreas:
Área administrativa, académica, servicio social y bienestar universitario.

Área administrativa: El área administrativa tiene que ver con los trámites de los documentos, con el tipo de atención que se brinda y con la administración de personal. Los clientes que en este caso vienen a ser los estudiantes, los egresados y los mismos trabajadores de la universidad realizan una serie de trámites que esperan sean ágiles y efectivos. Por otro lado, esperan que el tipo de atención sea cordial y amable.

Cuando el tipo de servicio no es conforme a las expectativas del cliente, se producirá el descontento y, por tanto, la insatisfacción.

El otro aspecto del área administrativa es la administración de personal. Esto tiene que ver con la asistencia, puntualidad y cumplimiento de sus funciones y deberes ante los clientes de parte de los trabajadores administrativos y de los docentes.

Las colas que se forman para ser atendido, la negligencia y maltrato con que se atiende al cliente así como las inasistencias son factores que originan quejas y cuestionamientos en contra de la institución y que generan descontentos en los clientes.

Área académica: Las expectativas del cliente tienen que ver con frecuencia con la naturaleza de la estructura curricular, con el desempeño

didáctico de los docentes y con los aprendizajes que se logran. La estructura curricular es el resultado de la planificación curricular y que debe responder al perfil del profesional que se quiere formar. Tanto los estudiantes, los egresados así como los mismos docentes se guían de la estructura curricular, los primeros para estudiar y graduarse, en tanto que los docentes para enseñar. Una estructura curricular ambigua y atómica no sirve como guía y, por tanto, origina desconciertos y descontentos.

El desempeño docente es el factor que más descontentos origina en los clientes que en este caso vienen a ser los alumnos. La calidad de la educación universitaria, como dice Lazo (1997), depende fundamentalmente de la calidad de sus docentes. Los docentes con deficiente preparación que no saben enseñar producen descontento en el alumnado y se desprestigia la universidad.

La razón de ser de la universidad es la formación profesional de los estudiantes. La formación profesional tiene que ver con los aprendizajes que se logran en cada semestre y en cada una de las materias que comprende el plan de estudios. Los aprendizajes tienen que ver con la calidad de los docentes. Cuando en una materia no se ha aprendido nada que contribuya a la formación profesional habrá razones más que suficientes para los descontentos de la mayoría de los estudiantes. Este aspecto es el eje central de la calidad académica de la universidad, que según Lazo (1997), se descuida mucho en las universidades peruanas.

Área de bienestar y servicio social: Esta área tiene que con el servicio de transporte, con internet, el comedor estudiantil y la asistencia social en términos de servicio de salud, servicio de asistencia psicológica y asistencia social. La mayoría de las universidades cuentan con servicio de transporte para sus estudiantes, especialmente, para los estudiantes que se encuentran en lugares distantes. Hay universidades que inclusive tienen servicio de transporte para sus trabajadores administrativos y docentes.

En la actualidad toda universidad debe contar con el sistema internet no sólo para sus alumnos sino para todo su personal de trabajadores. Este servicio debe estar a disposición durante las 24 horas del día y su acceso debe ser libre y gratuito.

El comedor estudiantil es otro servicio a favor de los estudiantes de bajos recursos económicos, especialmente en las universidades estatales. A este servicio debe sumarse el servicio de asistencia de salud, psicológica y de asistencia social. Ninguna institución educativa está exenta de accidentes que pueden poner en peligro la vida de los estudiantes y de los mismos trabajadores. Para estos casos es necesario que se cuente con el servicio de salud, con el servicio psicológico. Y para los problemas familiares, económicos o de convivencia familiar es necesario el servicio de asistencia social.

b) Calidad del servicio

La calidad del servicio es el elemento que predomina en las evaluaciones de los clientes. En los casos que ofrecen el servicio al cliente a los servicios 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. Sin embargo, muchos servicios que ofrecen abogados, médicos, ingenieros, profesores universitarios, contadores y arquitectos, por nombrar solo algunos, al igual que otros servicios cotidianos como la inspección de termitas y la reparación de automóviles, resultan muy complejos y los resultados claros no siempre son evidentes. En estas situaciones, no es sencillo que el cliente evalúe la calidad técnica del servicio.

Cuando los clientes no pueden evaluar con precisión la calidad técnica, a partir de cualquier fuente disponible; ellos emplean sus propias medidas que no siempre pueden ser visibles para el proveedor. Como, los servicios que ofrecen los profesores universitarios a sus estudiantes. Casi todos los estudiantes acuden a las aulas para aprender lo que desconocen; sin embargo, esto no evita que ellos elaboren juicios sobre sus profesores. Ciertos aspectos como los tangibles que acompañan al servicio, el aparente nerviosismo de los profesores, el grado de confianza que transmite o, incluso, si el profesor inicia o termina la clase con puntualidad, se utilizan para deducir su competencia.

b.1) Dimensiones de la calidad en el servicio

Garvin D. (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 B. (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.

Para Suraman A (1988), menciona cinco dimensiones para valorar la calidad de los servicios y a los cuales los define de la manera siguiente:

Confianza: Capacidad para desempeñar el servicio prometido de manera segura y precisa. En su sentido más amplio, la confiabilidad significa que la empresa cumpla sus promesas, lo convenido acerca de la entrega, la prestación del servicio, la solución del problema y los precios. Los clientes desean hacer negocios con las compañías que cumplen sus promesas, particularmente las que se relacionan con los atributos del servicio básicos.

Responsabilidad: Disponibilidad para ayudar a los clientes y proveer el servicio con prontitud. Esta dimensión destaca la atención y la prontitud con

que se hace frente a las solicitudes, las preguntas, las reclamaciones y los problemas de los clientes. La responsabilidad se comunica a los clientes a través del lapso de tiempo que deben esperar para recibir la asistencia, la respuesta a sus preguntas o la atención de sus problemas. La responsabilidad también comprende la noción de flexibilidad y la capacidad para personalizar el servicio a las necesidades del cliente. Con el propósito de sobresalir en la dimensión de la responsabilidad, la empresa debe asegurarse de observar el proceso de la prestación del servicio y del manejo de las solicitudes desde un punto de vista del cliente y no desde su punto de vista. Los estándares de rapidez y prontitud que responden a la visión que tiene la compañía respecto de los requerimientos de sus procesos internos, pueden diferir significativamente de los requerimientos de rapidez y prontitud del cliente. Las percepciones de responsabilidad disminuyen cuando a los clientes que desean establecer contacto telefónico con la empresa se les pone en espera o se les transfiere a un sistema de correo de voz.

Seguridad: La seguridad se define como el conocimiento y la cortesía de los empleados y la capacidad de la empresa y sus empleados para inspirar buena voluntad y confianza. Es probable que esta dimensión adquiera particular importancia para aquellos servicios en que los clientes perciben que se involucra un gran riesgo o en los que sienten inseguros acerca de su capacidad para evaluar los resultados.

Durante las primeras etapas de una relación es posible que el cliente utilice las evidencias tangibles para valorar la dimensión de la seguridad. En este

caso las evidencias físicas como los títulos profesionales, los reconocimientos, los premios y los certificados especiales pueden brindar al nuevo cliente la seguridad sobre determinado proveedor de servicios profesionales.

Empatía: La empatía se define como la atención cuidadosa e individualizada que la empresa les brinda a sus clientes. La esencia de la empatía consiste en transmitir a los clientes, por medios de un servicio personalizado o adecuado, que son únicos y especiales. Las empresas quieren sentir que son importantes para las empresas que les prestan servicio y que la comprendan.

Tangibles: Se definen como tangibles a la apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales de comunicación. Todos ellos transmiten representaciones físicas o imágenes del servicio que los clientes, y en particular los nuevos, utilizarán para evaluar la calidad. Entre las industrias de servicios en cuyas estrategias se destacan los tangibles se encuentran los servicios de hospitalidad. Estas dimensiones representan la forma en que los clientes organizan mentalmente la información sobre la calidad en el servicio. De acuerdo a la investigación explicativa y cuantitativa, las cinco dimensiones anteriores son relevantes para los servicios financieros, los seguros, los servicios académicos, y mantenimientos de infraestructuras, sobre las cuales se trabaja en este trabajo de investigación.

b.2) Elementos para construir la satisfacción y calidad en el servicio

Existen elementos o factores que determinan la satisfacción del cliente, lo que se explica seguidamente:

Encuentros de servicios o momentos de la verdad: Desde el punto de vista del cliente, la impresión más vivida ocurre en el encuentro del servicio o momento de la verdad, cuando se interactúa con el servicio ofrecido. En estos encuentros el cliente recibe una especie de fotografía instantánea de la calidad del servicio que brinda la organización y cada encuentro contribuye a la satisfacción general del cliente. Desde el punto de vista de la organización cada encuentro representa una oportunidad para probar su potencial como proveedor de un servicio de calidad e incrementar la fidelidad del cliente.

Importancia de los encuentros: Cuando el cliente interactúa por primera vez con la empresa, ese encuentro inicial crea en la primera impresión de la organización. En estas situaciones de primer encuentro a menudo el cliente no cuenta con ninguna otra base para juzgar a la organización, por ello el primer encuentro con el representante de una empresa puede adquirir una importancia exagerada en las percepciones del cliente respecto de la calidad. A pesar de que el cliente haya sostenido múltiples interacciones con la empresa, cada uno de los encuentros individuales es importante para crear una imagen conjunta de la empresa en la memoria de los clientes. Con efecto de formar una imagen conjunta de alta calidad deben sumarse experiencias positivas, mientras que las interacciones

negativas producen el efecto inverso. Por otra parte, la combinación de interacciones positivas y negativas genera en el cliente sentimiento de inseguridad sobre la calidad de la empresa, de duda sobre la continuidad en la entrega del servicio y lo hace vulnerable ante el atractivo de la competencia.

Cada encuentro agrega o disminuye el potencial de una relación permanente. De acuerdo con la lógica no todos los encuentros son igualmente importantes para construir las relaciones. Es probable que para organización existan ciertos encuentros claves relacionados con la satisfacción del cliente.

Arch G, Woodside. (1989), menciona que dentro del contexto de los hospitales, un estudio con los pacientes revelo que los encuentros con el personal de enfermería tienen mayor importancia para predecir la satisfacción que los encuentros con el servicio de alimentación o con el personal encargado de dar de alta a los pacientes.

Tipos de encuentros de servicio: Lynn Shostack (1985) sostiene que cada vez que un cliente interactúa con una organización de servicio, ocurre un encuentro de servicio. De los cual aclara que existen tres tipos generales de encuentros de servicio: encuentro a distancia, encuentro por teléfonos y encuentros personales.

Encuentros a distancias: Estos pueden ocurrir sin establecer ningún contacto directo con seres humanos, como por ejemplo cuando un cliente interactúa con su banco por medio del sistema de cajeros automáticos, o realizar un pago por intermedio del Internet. Los encuentros a distancia también ocurren cuando una empresa envía los estados de cuenta a sus clientes o les comunica otro tipo de información por correo. A pesar que en los encuentros a distancia no existe ningún contacto directo con seres humanos, cada uno de ellos representa una oportunidad para que la empresa refuerce o establezca percepciones de calidad en el cliente. En los encuentros a distancia, la evidencia tangible del servicio y la calidad de los procesos técnicos y los sistemas se transforman en los fundamentos principales de los juicios de calidad. En la actualidad, y en particular con el advenimiento de las aplicaciones del Internet cada vez son más los servicios que se prestan por medios tecnológicos.

Encuentros por teléfono: En muchas organizaciones el tipo de encuentro más común que se establece entre el cliente final y la empresa ocurre por teléfono, están se apoyan en medios para llevar a cabo las funciones de su servicio al cliente, brindar información general o recibir pedidos. El juicio de la calidad de los encuentros por teléfono difiere del de los encuentros a distancia porque existe un mayor potencial de variaciones en la interacción. El tono de voz, la información que el empleado tiene sobre el tema y la efectividad/eficiencia con la que se manejan los problemas de los clientes se transforman en criterios importantes al elaborar los juicios de la calidad en este tipo de encuentros.

Encuentros personales: Ocurre cuando se establece una relación directa entre el empleado y el cliente, en este caso, los comportamientos verbales y los no verbales son determinantes significativos de la calidad; también lo son las señales o pistas tangibles como vestuarios de los empleados y otros símbolos del servicio. En los encuentros personales el cliente juega un papel en la creación de un servicio de calidad para sí mismo por medio de su propio comportamiento durante su interacción.

b.3) Estrategias para influir sobre las percepciones del cliente

El propósito principal es orientar hacia los elementos para construir las percepciones del cliente y mostrar cómo se organizan estas en torno a percepciones todavía más amplias de la calidad y la satisfacción. Estas estrategias son:

Medición y administración de la satisfacción del cliente y de la calidad en el servicio: La estrategia clave para la empresa que centran su atención en el cliente consiste en medir y vigilar su satisfacción y la calidad en el servicio. Este tipo de medidas son necesarias para dar seguimientos a las tendencias, diagnosticar los problemas y establecer los vínculos con otras estrategias que también se centre en el cliente.

Proponerse la calidad y la satisfacción del cliente en cada encuentro del servicio: Ya que en cada uno de los encuentros del servicio resulta potencialmente crítico para retener al cliente, muchas empresas proponen lograr cero defectos o 100 por ciento de satisfacción. Para alcanzar dichos

requisitos, lo primero que se requiere es contar con la documentación clara de todos los puntos de encuentro que existen entre la organización y sus clientes. El siguiente paso consiste en impulsar el entendimiento de las expectativas del cliente en cada uno de dichos encuentros, de tal forma que las estrategias puedan construirse en torno al cumplimiento de dicha expectativa.

b.4) Tipos de brechas en la calidad de los servicios

La calidad de los servicios, según Hoffman y Batesson(2002: 326)), se puede estudiar en términos de las brechas que existen entre las expectativas y las percepciones que tienen los administradores, los empleados y los clientes. Según los autores señalados, los tipos son:

- **Brecha de servicio:** Es la distancia existente entre las expectativas del cliente con el tipo de servicio que se le brinda y la evaluación que luego el cliente hace del servicio.
- **Brecha del conocimiento:** Es la diferencia existente entre lo que el cliente espera con lo que creen las autoridades respecto de lo que esperan los clientes.
- **Brecha de las normas:** Es la diferencia existente entre lo que las autoridades creen que esperan los clientes con las normas de calidad establecidas para la prestación del servicio.
- **Brecha de la prestación:** Es la diferencia existente entre las normas establecidas para la prestación del servicio con lo que realmente es el servicio. Por ejemplo: ¿Están bien preparados los profesores para formar profesionales?

- **Brecha de la comunicación:** Es la diferencia existente entre lo que se publicita por los medios de comunicación respecto del servicio que se ofrece al cliente con lo que realmente es el servicio.

b.5) Criterios para conocer la opinión de los clientes respecto de la calidad de los servicios

Para conocer la opinión que los clientes tienen con relación a la calidad de los servicios que se prestan, es necesario contar con un sistema de información. Según Hoffman y Batesson (2002: 342-346), El sistema de información consiste en un proceso de investigación permanente que debe proporcionar los datos relevantes para tomar las decisiones que sean necesarias. Los componentes del sistema de información son:

- **Recopilación de las quejas de los clientes:** Las quejas de los clientes deben considerarse para determinar la calidad del servicio. Una queja es la expresión de descontento del cliente y, por tanto, es una reprobación de calidad del servicio que se presta. Toda queja, por más mínima que sea debe ser tomada en cuenta.
- **Encuestas después de las ventas:** En la mayoría de los casos, los clientes no muestran su descontento. Son pocos los clientes que se quejan y son escuchados. Por esta razón si se quiere conocer la opinión de los clientes respecto del servicio y administrar la calidad del servicio es necesario aplicar encuestas. Una encuesta es un cuestionario de preguntas referidas a la calidad del servicio. Se debe aplicar inmediatamente después del servicio prestado.

- **Entrevistas a grupos de clientes:** Es una estrategia de recopilación de información que proporciona datos de primera mano respecto de la calidad del servicio. Consiste en charlas espontáneas que los representantes de la institución realizan con grupos focalizados de clientes. Es una estrategia más efectiva que la encuesta, porque permite recoger información muy rica en cuanto a la opinión del cliente.
- **Compras encubiertas:** Esta estrategia consiste en cumplir el papel de cliente con la finalidad de conocer la calidad del servicio que prestan los empleados de la institución. Determinadas personas se hacen pasar de clientes, realizando gestiones en las oficinas de la institución con el fin de conocer cómo los atienden. Para Hoffman y Batesson(2002: 344), la compra encubierta es una “forma de investigación que no incluye a los clientes y que se compone de personal preparado para hacerse pasar por ellos, comprar en la empresa sin previo aviso y evaluar a los empleados”.

c) Satisfacción del cliente

L. Oliver (1997) sostiene que “todo el mundo sabe que es la satisfacción, hasta que se le pide que la defina, entonces parece que nadie sabe”. Satisfacción es la respuesta de saciedad del cliente. Es un juicio acerca de un rasgo del producto o servicio, antes que del producto o servicio mismo, proporciona un nivel placentero de recompensa que se relaciona con el consumo. La satisfacción del cliente es influida por las características específicas del producto o servicios y las percepciones de la calidad.

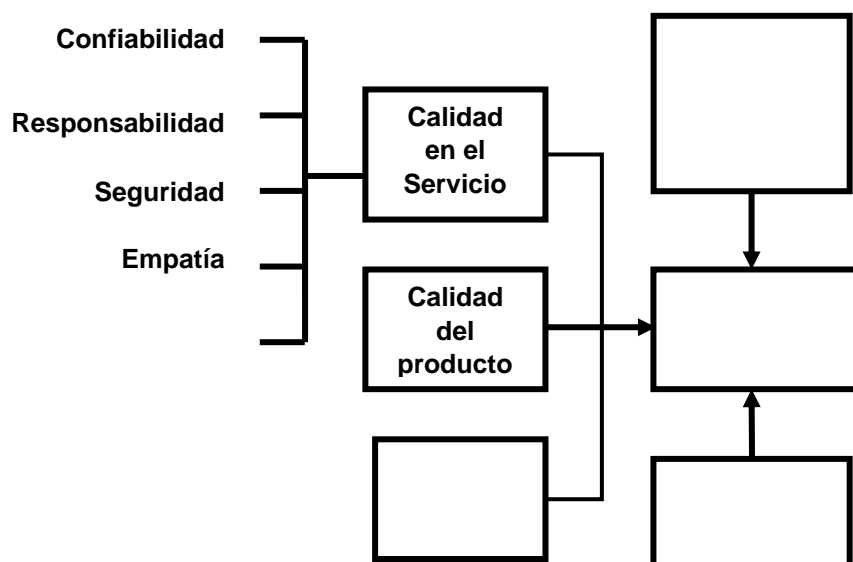
Siguiendo el concepto que maneja Korniejczuk (2002), un cliente está satisfecho cuando muestra actitudes positivas, mientras una persona insatisfecha mantendrá actitudes negativas respecto del servicio. Esto es, el cliente satisfecho es aquel que está contento con el servicio recibido. El objetivo central de una institución de servicios como es la universidad debe ser satisfacer las expectativas del cliente.

c.1) Satisfacción versus calidad en el servicio

Cada vez es mayor el consenso respecto de que los dos conceptos son en esencia distintos en términos de las causas subyacentes y de sus resultados. Si bien tienen ciertos aspectos en común, la satisfacción por lo general se observa como un concepto más amplio, mientras que la evaluación de la calidad en el servicio se centra específicamente en las dimensiones del servicio. Desde este punto de vista, la percepción de la calidad en el servicio es un componente de la satisfacción del cliente.

Como se muestra en la Figura N°. 10 la calidad en el servicio es una evaluación dirigida que refleja las percepciones del cliente sobre ciertas dimensiones específicas del servicio: confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibles. Por su parte, la satisfacción es más exclusiva: influyen sobre ellas las percepciones de la calidad en el servicio, la calidad del producto y el precio, lo mismo que factores situacionales y personales.

FIGURA 10
PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE



Fuente: Dwayne

Dwayne G (1994) menciona que cuando se refiere a las percepciones del cliente, se asume que las dimensiones del servicio y las formas en que el cliente evalúa el servicio son semejantes, independientemente de si el cliente es externo o interno a la organización.

Cliente externo: Se refiere a las personas o negocios que compran bienes y servicios a dicha organización. Estas son las personas en las que usualmente se piensa cuando se utiliza la palabra cliente.

Cliente interno: Son los empleados de una organización quienes, en su trabajo, dependen de otros empleados de la misma organización para proveer internamente bienes y servicios.

La satisfacción del cliente en cuanto a un producto o servicio está influenciada significativamente por la evaluación que hace sobre las características del producto o servicio. En caso de un servicio como el que presta una institución educativa llámese colegio o universidad, entre la característica importante se pueden incluir la atención y cortesía de los empleados, la comodidad y privacidad de las residencias, la

implementación de sus laboratorios, las instalaciones de las aulas, el comedor universitario, el precio del servicio, el acceso a Internet, entre otras. Por medio de los estudios de satisfacción, la mayoría de las empresas utilizan ciertos medios, para determinar cuáles son las características y los atributos importantes de sus servicios y, después, miden las percepciones de dichas características así como el nivel de satisfacción del servicio en general.

Amy O. (1995), menciona las investigaciones han mostrado los clientes de los servicios realizan intercambios entre las diversas características del servicio, dependiendo de la clase de servicio que se evalúa y la importancia del mismo.

c.2) Emociones de los clientes y sus causas que afectan la satisfacción

Las emociones del cliente también pueden afectar sus percepciones de satisfacción hacia los servicios y productos. Dichas emociones pueden ser estables o existir previamente como el estado de ánimo o la satisfacción en su vida. Por ejemplo si una persona se encuentra de mal humor, los sentimientos negativos pueden interferir con la forma en que responde ante los servicios y provocar reacciones exageradas o respuestas negativas ante el más mínimo problema.

La propia experiencia del consumo puede provocar emociones específicas que influyen en la satisfacción del cliente respecto del servicio.

Linda L. Price (1995), menciona que las emociones positivas como la felicidad, el placer, el júbilo y el sentido de calurosa bienvenida mejoran las satisfacciones del cliente. Por el contrario, emociones negativas como la tristeza, la pena, el arrepentimiento y la irritación disminuyen el nivel de satisfacción del cliente.

La percepción de las causas de los acontecimientos, también influye en las percepciones de satisfacción. Cuando se sorprende a los clientes con los resultados (ya sea que el servicio sea mucho mejor o mucho peor de lo esperado), ellos se inclinan a buscar las causas y la valoración que realizan puede afectar su satisfacción.

Las percepciones de justicia y equidad también influyen la satisfacción del cliente. Los clientes se preguntan a sí mismos: ¿el trato que me dieron fue justo en relación con los tratos que brindan a los otros clientes? ¿Acaso los otros clientes reciben mejor trato, mejores precios o un servicio de mejor calidad? ¿Pague un precio justo por el servicio? ¿Me atendieron bien a cambio de lo que pague y el esfuerzo que realice? Las nociones de justicia adquieren importancia central respecto de la percepción de satisfacción de los clientes en relación con los productos y servicios.

2.3 Marco conceptual

Área académica: el área académica comprende la estructura curricular que se desarrolla en la universidad, el desempeño didáctico de los docentes y los niveles de aprendizaje que logran los estudiantes.

Área administrativa: En la presente investigación el área administrativa se refiere a la efectividad en el trámite de los documentos que los clientes presentan, a la efectividad en la atención directa del cliente y a la administración de personal de parte de las autoridades.

Área de bienestar y servicio social: Esta área tiene que ver con el transporte, con el sistema internet, con el comedor estudiantil y con la asistencia social a favor de los estudiantes, egresados, profesores y trabajadores administrativos.

Baremo: Es la escala cuantitativa y cualitativa que se utiliza como parámetro para organizar y clasificar los datos recogidos durante la investigación.

Calidad del servicio: Es el conjunto de propiedades o cualidades que tiene un servicio brindado por la universidad y la medida en que este servicio satisface las expectativas del cliente. Los servicios se refieren, en el caso de la presente investigación, al área administrativa, al área académica, al área de bienestar y servicio social.

Expectativas del cliente: En la presente investigación este término se utiliza con el significado de aquello que el cliente espera respecto de los servicios que brinda la universidad, en este caso, qué esperan los alumnos de su universidad, qué esperan los egresados de su universidad así como los profesores y trabajadores administrativos.

Niveles de satisfacción del cliente: Los niveles de satisfacción del cliente se miden considerando el mismo baremo para medir la satisfacción del trabajador. El nivel se entiende como sinónimo de grado o jerarquía.

Satisfacción del cliente: Tiene el mismo sentido de la satisfacción del trabajador, pero con la diferencia de que se trata de un cliente; por tanto, significa el acceso que el cliente tiene al deseo o gusto respecto del servicio o producto que demanda a la institución universitaria. Un cliente estará satisfecho en la medida en que la universidad satisface sus expectativas de atención o solicitud.

Satisfacción del trabajador: La satisfacción del trabajador tiene que ver con el acceso al deseo o gusto. Un trabajador está satisfecho en la medida en que alcanza sus deseos o gustos personales en la institución laboral donde trabaja.

Satisfacción extrínseca: Es el otro factor que propone Herzberg y se refiere a la medida en que el trabajador alcanza acceder al estatus o puesto laboral que espera, la seguridad y las condiciones de trabajo en el que se encuentra, el nivel de remuneración que recibe por su trabajo, tipo de relaciones que establece con sus compañeros de trabajo y tipo de gestión de personal que las autoridades realizan.

Satisfacción intrínseca: Considerando los factores de Herzberg, la satisfacción intrínseca, en el presente trabajo, se refiere a la medida en que se alcanza acceder a las oportunidades de promoción laboral, al nivel de coherencia de la especialidad que tiene con el trabajo que realiza, a la dinámica del trabajo, la medida en que considera que sus expectativas personales se satisfacen con el trabajo que realiza.

Satisfacción: En la presente investigación este término se usa con el significado de acceso al deseo o gusto, esto es, que la persona que desea algo lo alcanza.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo y diseño de investigación

3.1.1 Tipo de investigación

Por el propósito de la investigación el tipo es básico. Corresponde a este tipo porque los resultados de la investigación serán un conjunto de conocimientos acerca de la satisfacción del trabajador y del cliente.

Desde el punto de vista de la estrategia de investigación, corresponde al tipo no experimental. Las dos variables se investigarán tal como se presenta, sin que se modifique ni se prepare las condiciones, es decir, no se manipularán las variables.

3.1.2 Método y diseño de la investigación

El diseño de la investigación es explicativo, el que se expresa en la siguiente ecuación

$$Y = f (X)$$

Esta ecuación significa que la satisfacción del cliente es una función de la satisfacción del trabajador, es decir, la satisfacción de los trabajadores es la causa de la satisfacción de los clientes en la Universidad Peruana Unión en el año 2007.

3.2 Población y muestra de la investigación

3.2.1 Población

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.

CUADRO 2

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 Univ.	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.

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

CUADRO 3

PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN DISTRIBUIDOS POR FACULTADES.

Facultades	Mujeres			Varones			Total
	Juliaca	Lima	Tarapoto	Juliaca	Lima	Tarapoto	
Ingenierías	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.

3.2.2 Muestra

El muestreo para el personal que labora en la Universidad Peruana Unión se realiza tomando como referencia a Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Batista Lucio (2003). De esta manera se determina la muestra 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 halla 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:

Primera fórmula: n' = Tamaño de la muestra sin ajustar

$$n' = \frac{S^2}{V^2}$$

Segunda Fórmula:

n = Tamaño de la muestra

$$n = \frac{n'}{1 + \frac{n'}{N}}$$

Sabiendo que:

N = Población

n = Muestra

S^2 = Varianza de la muestra, la cual podrá determinarse en términos de probabilidad como $s^2 = p(1-p)$

V^2 = Varianza de la Población

se = error estándar que está dado por la diferencia entre la media poblacional y la media muestral

$(se)^2$ = error estándar al cuadrado, que nos servirá para determinar V^2

por lo que $V^2 = (se)^2$ es la varianza poblacional

Procediendo tenemos:

N = Tamaño de la población = 626 trabajadores

se = Error estándar = 0.005

V^2 = Varianza de la población. Su definición $(se)^2$

s^2 = Probabilidad de ocurrencia = 0,95 = $p(1-p)$

Sustituyendo,

tenemos que:

$$n' = \frac{S^2}{V^2}$$

$$n' = \frac{p(1-p)}{(0.005)^2} = \frac{0.95(1-0.95)}{(0.005)^2}$$

$$n' = \frac{0.95(0.05)}{0.000025} = \frac{0.0475}{0.000025}$$

$$n' = 475$$

Sustituyendo, tenemos que:

$$n = \frac{n'}{1 + \frac{n'}{N}}$$

$$n = \frac{475}{1 + \frac{475}{626}}$$

$$n = \frac{475}{1.759}$$

$$n = 270$$

CUADRO 4

MUESTRA ESTRATIFICADA DEL PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN DISTRIBUIDOS POR ÁREAS DE TRABAJO Y SEDES.

Áreas de Trabajo	Total población			Fracción constant e	Muestra			Total muestr a
	Juliac a	Lim a	Tarapot o		Juliac a	Lim a	Tarapot o	
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 Univ. Centros de aplicación	7	17	3	0.431	3	7	1	11
	40	86	0	0.431	17	37	0	54
Total	200	398	28		86	172	12	270

Fuente: Planillas UPeU.

El muestreo para la población de clientes (estudiantes) se realiza 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%.

CUADRO 5

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.

3.2.3 Ámbito de estudio

El ámbito de estudio del trabajo de investigación es en el campus de la Universidad Peruana Unión de la sede de Lima, Juliaca y Tarapoto.

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos y diseño estadístico

3.3.1 Técnicas

La técnica que se utiliza es la encuesta. La encuesta es una técnica de uso frecuente en la investigación. Corresponde al método descriptivo y se usa para recoger datos correspondientes a las dos variables.

3.3.2 Instrumentos

El instrumento de investigación que se utiliza es el cuestionario de preguntas (ver anexos No. 1 y No. 2). Este instrumento es correspondiente

a la técnica de la encuesta y se utiliza para recoger datos respecto de la satisfacción laboral y satisfacción de los clientes.

3.4 Procedimientos de recolección de datos

El procedimiento seguido para recoger los datos fue el siguiente:

Primero: Se realizaron las coordinaciones necesarias para acceder a las diferentes sedes de la universidad para aplicar los instrumentos de investigación.

Segundo: Se elaboraron los instrumentos de investigación de acuerdo a los indicadores del sistema de variables. Se elaboró un instrumento para la variable independiente y un instrumento para la variable dependiente.

Tercero: En las fechas previstas se aplicaron los instrumentos de investigación, tanto a los docentes así como a los estudiantes de las muestras establecidas.

3.5 Análisis de datos

Los datos recogidos con los instrumentos señalados se abordaron de la siguiente manera:

- **Revisión y clasificación de información:** En esta etapa se revisan y clasifican la información obtenida de acuerdo a las variables y dimensiones consideradas.
- **Codificación y tabulación de datos:** En esta etapa se agrupan y ordenan los datos de acuerdo al baremo asumido para que sean analizadas e interpretadas.

- **Diseño y elaboración de cuadros de distribución porcentual:** Se elaboran los cuadros de distribución porcentual considerando la muestra y los parámetros del baremo correspondiente.
- **Elaboración de gráficos de ilustración:** Para ilustrar los cuadros de distribución porcentual se elaboran los gráficos de barras.
- **Medida de distribución central:** Para determinar la tendencia de los datos recogidos respecto de los niveles de satisfacción laboral así como del cliente se utiliza la media aritmética.

3.6 Prueba de hipótesis

Para probar la veracidad o falsedad de la hipótesis, se aplicó el diseño estadístico denominado “**Z**” **CALCULADA (Zc)**, cuyo procedimiento es el siguiente:

Margen de error que se asume:

0.05

Estadística de prueba que se aplica:

$$Z_c = \frac{X_t - X_c}{\sqrt{\frac{S_t}{n_t} + \frac{S_c}{n_c}}}$$

Donde:

Zc = Z Calculada. X = Media aritmética

S = Desviación estándar n = Muestra.

t = Trabajadores c = Clientes

Hipótesis estadística:

Hi: La satisfacción de los trabajadores es la causa de la satisfacción de los clientes.

Ho: La satisfacción de los trabajadores No es la causa de la satisfacción de los clientes.

Regla de decisión:

Si el valor de la “Z” Calculada es superior al valor de la “Z” Tabulada, se optará por la hipótesis de investigación, de lo contrario, se optará por la hipótesis nula.

CAPÍTULO IV:

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

De acuerdo a los procedimientos aplicados conforme al diseño, la metodología y las técnicas, hemos arribado a los siguientes resultados.

4.1 Satisfacción del trabajador

Esta es la variable independiente que comprende dos dimensiones: el nivel de satisfacción intrínseca y el nivel de satisfacción extrínseca. Para recoger los datos se aplicó un cuestionario de preguntas referidas a los indicadores de las dos dimensiones.

Los investigados son trabajadores administrativos y los docentes de la Universidad Peruana Unión de Lima, Juliaca y Tarapoto. Para los efectos de la prueba estadística de la hipótesis se consideran 10 ítems con una ponderación máxima de 2 puntos cada uno.

Antes de dar a conocer los resultados por cada sede, se analiza e interpreta en la tabla general que representa a la variable independiente: satisfacción del trabajador. El cuadro contiene tres tipos de datos. Por un lado, el nivel de satisfacción del trabajador administrativo, luego, el nivel de satisfacción del docente y, finalmente, el nivel de satisfacción de ambos para determinar la tendencia de la variable en cuestión.

CUADRO 6

NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS Y DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN (LIMA, JULIACA Y TARAPOTO)

NIVELES DE SATISFACCIÓN	ADMINISTRATIVOS		DOCENTES		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%
- Está muy insatisfecho 01-04 puntos	00	00	00	00	00	00
- Está insatisfecho 05-08 puntos	88	54	60	56	148	55
- No está insatisfecho ni satisfecho 09-12 puntos	45	28	29	26	74	27
- Está satisfecho 13-16 puntos	29	18	19	18	48	18
- Está muy satisfecho 17-20 puntos	00	00	00	00	00	00
TOTAL	162	100%	108	100%	270	100%

FUENTE: Cuestionario de preguntas.

ELABORACIÓN: Autor de la investigación

Los trabajadores administrativos investigados son en la cantidad de 162 y la cantidad de docentes investigados son 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 actualmente laboran en las tres sedes de la Universidad Peruana Unión.

En EL cuadro N°.6 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%).

Des de estos resultados, respecto de los trabajadores administrativos, se puede deducir que la mayoría de los trabajadores administrativos de la Universidad Peruana unión no están satisfechos con el trabajo que realizan. Si se considera el concepto de Korniejczuk (2005), respecto de la satisfacción laboral, en el sentido de que la satisfacción laboral es un indicador que refleja las vivencias y percepciones de los sujetos acerca de los diferentes componentes del entorno laboral como condiciones laborales, tipo de ejercicio de autoridad, motivación laboral, etc., se puede afirmar que los trabajadores administrativos no están contentos con la mayoría de los aspectos de su entorno laboral.

Lo mismo se puede afirmar con relación a los docentes. En el mismo en la tabla 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.

En el cuestionario que se les aplicó se destaca que la insatisfacción se relaciona con los siguientes indicadores considerados en la presente investigación. En lo intrínseco se destaca que la mayoría no está contento porque no está ubicado en el puesto de trabajo que corresponde a su especialidad o capacitación; a ello se agregan las expectativas personales que no se viabilizan con el puesto de trabajo donde se desempeñan. Consideran que en el puesto en el cual se encuentran actualmente no se permitirá desarrollarse personal ni profesionalmente.

Por eso, es necesario que las autoridades de una institución, ya sea lucrativa o de servicios, motiven a sus trabajadores fomentando oportunidades de promoción laboral como ascensos, cargos jerárquicos, asesorías o responsabilidades importantes, etc.

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. No se debe olvidar que, según Korniejczuk, una persona satisfecha mostrará actitudes positivas, mientras una persona insatisfecha mantendrá actitudes negativas. Según esto, ningún trabajador que se encuentre laborando en un puesto que no corresponde a su especialidad se sentirá satisfecho. El profesor de matemáticas que es especialista en aritmética no se sentirá contento si se le asigna materias referidas a la geometría analítica. Las razones son obvias. El que domina una materia y hace precisamente lo que sabe hacer en su institución laboral, se desenvolverá con mucha soltura y con un buen rendimiento; todo lo contrario sucederá con aquel que ejecuta actividades que no se refieren a su especialidad, pues, tendrá muchas dificultades y no mostrará un buen rendimiento.

En lo extrínseco, se destaca la falta de estabilidad laboral; la mayoría de los trabajadores administrativos así como docentes expresaron su preocupación porque no se sienten seguros de seguir trabajando en la institución en el siguiente semestre o año académico. Consideran que el nivel remunerativo no satisface sus expectativas personales ni familiares y, lo que se reitera en forma constante en el cuestionario aplicado, es lo

relacionado con el tipo de relaciones que entablan con los compañeros de trabajo. Los trabajadores insatisfechos en su mayoría señalan que no se llevan adecuadamente con sus compañeros de trabajo, es decir, no hay buenas relaciones humanas.

El otro factor extrínseco señalado reiteradamente por los trabajadores es la deficiente gestión educativa de las autoridades, especialmente, en lo que respecta a la gestión de personal. Al respecto dice Ivancevich (2005) que la administración del recurso humano es fundamental para el adecuado funcionamiento de toda organización humana dedicada a la producción o servicios. La columna vertebral de la adecuada marcha institucional es la gestión del recurso humano. La gestión del recurso humano es un proceso permanente que consiste en proveer del personal que requiere la institución para lograr sus objetivos, pero al mismo tiempo significa que este personal con que se dota a la institución, se encuentre en buenas condiciones de trabajo mediante las buenas relaciones humanas y la motivación, que sea compensada con una adecuada remuneración e incentivos, que se le permita el desarrollo laboral y profesional mediante promociones, capacitaciones, etc., que sea evaluada oportunamente con la finalidad que mejore su trabajo a través de la retroalimentación y no con la finalidad de sancionársele.

Con los resultados generales que muestra en el cuadro N°.6 se comprueba que la satisfacción del trabajador está directamente relacionada con dos factores: por un lado el factor intrínseco y, por otro lado, el factor

extrínseco. El detalle de estos factores, considerando las sedes que comprende la Universidad Peruana Unión, se expone en las siguientes tablas.

4.1.1 Nivel de satisfacción intrínseca

Los indicadores que se consideran para determinar los niveles de satisfacción intrínseca, tanto en los trabajadores administrativos así como en los docentes son los siguientes:

- Oportunidades de promoción laboral.
- Nivel de coherencia de la especialidad que tiene con el puesto de trabajo asignado.
- Nivel de coherencia 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.

En los cuadros que siguen, se presentan los resultados por cada sede de la universidad y todos ellos correspondientes a los niveles de satisfacción intrínseca. En el cuadro N° .7 corresponde a la sede de Lima, la sede principal de la universidad. La muestra de trabajadores administrativos es en la cantidad de 104, en tanto que la cantidad de docentes considerados para la muestra de estudio, son 68.

CUADRO 7

NIVEL DE SATISFACCIÓN INTRÍNSECA DE LOS TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN DE LIMA

NIVELES DE SATISFACCIÓN	ADMINISTRATIVOS	DOCENTES
-------------------------	-----------------	----------

		f	%	f	%
- Está muy insatisfecho	01-04	00	00	00	00
puntos		59	57	38	56
- Está insatisfecho	05-08	25	24	17	25
puntos		20	19	13	19
- No está insatisfecho ni satisfecho	09-12	00	00	00	00
puntos					
- Está satisfecho	13-16				
puntos					
- Está muy satisfecho	17-20				
puntos					
TOTAL		104	100%	68	100%

FUENTE: Cuestionario de preguntas

ELABORACIÓN: Autor de la investigación

Del cuadro N° 7 se deduce que 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.

De los datos que nos muestra este cuadro se deduce que la mayoría de los trabajadores administrativos así como la mayoría de los docentes expresan su insatisfacción por la actividad laboral que realizan actualmente en la Universidad Peruana Unión de la sede de Lima. Esta insatisfacción tiene que ver con los factores intrínsecos o internos.

CUADRO 8

NIVEL DE SATISFACCIÓN INTRÍNSECA DE LOS TRABAJADORES DE LA
UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN DE JULIACA

NIVELES DE SATISFACCIÓN		ADMINISTRATIVOS		DOCENTES	
		F	%	f	%
- Está muy insatisfecho puntos	01-04	00	00	00	00
- Está insatisfecho puntos	05-08	16	32	10	28
- No está insatisfecho ni satisfecho puntos	09-12	00	00	00	00
- Está satisfecho puntos	13-16				
- Está muy satisfecho puntos	17-20				
TOTAL		50	100%	36	100%

FUENTE: Cuestionario de preguntas

ELABORACIÓN: Autor de la investigación

En la sede de Juliaca se tiene a 50 trabajadores administrativos como muestra de estudio y a 36 docentes. El cuadro N°.8 da cuenta de los resultados de la investigación en esta sede. En la tabla en mención se observa que 23 trabajadores administrativos (46%) señalaron, en el cuestionario que se les aplicó, que no están satisfechos en su trabajo; de la misma manera respondieron los docentes en la cantidad de 17 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 que expresaron su satisfacción, a través del cuestionario que se les aplicó, son sólo 11 y que porcentualmente constituyen el 22%; en este mismo nivel se encuentran 9 docentes que porcentualmente 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 expresan su insatisfacción.

Después de presentar los resultados en la sede de Tarapoto se da a conocer los criterios que se consideraron y en qué medida los sujetos de investigación muestran su satisfacción o insatisfacción en el trabajo actual. Los criterios son los indicadores correspondientes a la dimensión “niveles de satisfacción intrínseca”.

CUADRO 9

NIVEL DE SATISFACCIÓN INTRÍNSECA DE LOS TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN DE TARAPOTO

NIVELES DE SATISFACCIÓN		ADMINISTRATIVOS		DOCENTES	
		F	%	f	%
- Está muy insatisfecho	01-04	00	00	00	00
puntos		04	50	02	50
- Está insatisfecho	05-08	02	25	02	50
puntos		02	25	00	00

- No está insatisfecho ni satisfecho	09-12 puntos	0	00	00	00
- Está satisfecho	13-16 puntos				
- Está muy satisfecho	17-20 puntos				
TOTAL		8	100%	4	100%

FUENTE: Cuestionario de preguntas

ELABORACIÓN: Autor de la investigación

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 N°. 9. 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 sólo 2, que porcentualmente constituyen el 25%; en tanto que en los docentes no se registra a ninguno.

Según los datos presentados a través de los tres cuadros correspondientes a las tres sedes se concluye que la tendencia es similar, esto es, que la mayoría de los trabajadores expresaron su insatisfacción en el trabajo actual donde se desempeñan.

Algunos aspectos resaltantes que se deben señalar respecto de la insatisfacción de los trabajadores tienen directa relación con los criterios

considerados para la investigación de esta dimensión; estos criterios vienen a ser los indicadores.

La mayoría coincide en señalar que no cuentan con oportunidades de promoción laboral que les permita mejorar en su condición académico profesional y así contar con mejores posibilidades de remuneración y estatus laboral. Como dice Ivancevich (2005), los trabajadores de toda empresa desean mejorar en su posición laboral y para ello requieren oportunidades de promoción; pero cuanto las autoridades no propician estas oportunidades originan frustraciones y descontentos.

Otros trabajadores, especialmente los docentes, señalan que el cargo que desempeñan actualmente no guarda coherencia con la especialidad que tienen ni con la experiencia que han acumulado durante sus años de su ejercicio profesional. Se quejan porque les asignan materias curriculares que no son correspondientes a su especialización, ni su capacitación, ni a su experiencia. Esta situación les ocasiona muchos sinsabores porque no siempre se desenvuelven adecuadamente. En este caso es ocasional la propuesta que en el siglo pasado propuso uno de los padres de la administración, Henry Fayol, el principio del orden que significa que cada cosa en su lugar y un lugar para cada cosa. Según este principio, que no sólo se refiere a las cosas materiales, sino también a las personas, cada trabajador o docente debe estar ubicado en el puesto de trabajo donde mejor se pueda desenvolver según su capacidad y experiencia laboral.

También aquí se puede considerar lo que el Filósofo Platón propuso hace más de 350 años A.C., en el sentido de que los hombres deben ocuparse en actividades donde pueden desenvolverse mejor según sus capacidad o habilidad.

Cuando el trabajador no se desenvuelve en el puesto donde pueda volcar todas sus experiencias y capacidades, se frustra y, por tanto, no se siente satisfecho. Esto es lo que se puede entender en los trabajadores administrativos y docentes de las tres sedes de la Universidad Peruana Unión.

El otro indicador intrínseco acerca del cual tanto los trabajadores administrativos así como los docentes expresaron su descontento se refiere a la medida en que consideran que sus expectativas personales se satisfacen con el trabajo que realizan. La mayoría respondió que no están contentos con el trabajo que realizan porque no les permite lograr sus expectativas personales o familiares.

Aquí es necesario recordar que las expectativas del cliente son creencias relacionadas con la prestación del servicio que funciona como punto de referencia contra los cuales se juzga su desempeño. Debido a que los clientes comparan sus percepciones del servicio con estos puntos de referencia cuando evalúan la calidad en el servicio, resulta fundamental conocer las expectativas que tienen los consumidores acerca del servicio.

El conocimiento de las expectativas del cliente constituye el primer paso, y probablemente el más importante, para alcanzar un servicio de calidad. Equivocarse con los que los consumidores desean puede significar perder los clientes de un negocio mientras que otra empresa da en el blanco exacto.

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.

4.1.2 Nivel de satisfacción extrínseca

La satisfacción extrínseca tiene que ver con aquellos factores que condicionan el rendimiento laboral y que provienen del medio externo; estos factores se constituyen, en la presente investigación, en los indicadores de la dimensión “niveles de satisfacción extrínseca” y son los siguientes:

- Estatus o puesto laboral en el que se encuentra.
- 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.

Las muestras son las mismas y los investigados son las mismas personas, vale decir, los trabajadores administrativos y los docentes de las tres sedes de la Universidad Peruana Unión.

CUADRO 10

NIVEL DE SATISFACCIÓN EXTRÍNSECA DE LOS TRABAJADORES DE LA
UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN DE LIMA

NIVELES DE SATISFACCIÓN		ADMINISTRATIVOS		DOCENTES	
		f	%	f	%
- Está muy insatisfecho puntos	01-04	00	00	00	00
- Está insatisfecho puntos	05-08	61	59	40	59
- No está insatisfecho ni satisfecho puntos	09-12	26	25	18	26
- Está satisfecho puntos	13-16	17	16	10	15
- Está muy satisfecho puntos	17-20	00	00	00	00
TOTAL		104	100%	68	100%

FUENTE: Cuestionario de preguntas

ELABORACIÓN: Autor de la investigación

Del cuadro N°. 10 se desprende que de 104 trabajadores administrativos investigadores, 61 (59%) expresaron que se sienten insatisfechos en el trabajo actual; de la misma manera respondieron 40 docentes (59%). Los trabajadores que tienen una posición intermedia (no están insatisfechos ni satisfechos) son en la cantidad 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, los que porcentualmente constituyen el 16%; mientras que los docentes son sólo 10 (15%).

La tendencia de este cuadro es que la mayoría de los trabajadores administrativos así como los docentes expresaron a través del cuestionario

que se les aplicó su insatisfacción en el actual trabajo. Es una tendencia similar a los cuadros presentados respecto de la dimensión “niveles de satisfacción intrínseca”.

CUADRO 11

NIVEL DE SATISFACCIÓN EXTRÍNSECA DE LOS TRABAJADORES DE LA
UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN DE JULIACA

NIVELES DE SATISFACCIÓN		ADMINISTRATIVOS		DOCENTES	
		f	%	f	%
- Está muy insatisfecho	01-04	00	00	00	00
puntos		25	50	19	53
- Está insatisfecho	05-08	17	34	11	30
puntos		08	16	06	17
- No está insatisfecho ni satisfecho	09-12	00	00	00	00
puntos					
- Está satisfecho	13-16				
puntos					
- Está muy satisfecho	17-20 puntos				
TOTAL		50	100%	36	100%

FUENTE: Cuestionario de preguntas

ELABORACIÓN: Autor de la investigación

En el cuadro N°.11 muestra los resultados de la sede de Juliaca. En esta sede, como se observa en el cuadro, la tendencia es similar que en la sede de Lima. Se observa que de 50 trabajadores investigados, 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 a 6 docentes que constituyen el 17%.

CUADRO 12

NIVEL DE SATISFACCIÓN EXTRÍNSECA DE LOS TRABAJADORES DE LA
UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN DE TARAPOTO

NIVELES DE SATISFACCIÓN		ADMINISTRATIVOS		DOCENTES	
		f	%	f	%
- Está muy insatisfecho	01-04 puntos	00	00	00	00
- Está insatisfecho	05-08 puntos	05	63	03	75
- No está insatisfecho ni satisfecho	09-12 puntos	03	37	01	25
- Está satisfecho	13-16 puntos	00	00	00	00
- Está muy satisfecho	17-20 puntos	00	00	00	00
TOTAL		8	100%	4	100%

FUENTE: Cuestionario de preguntas

ELABORACIÓN: Autor de la investigación

En el cuadro N°. 12 corresponde a la muestra de estudio de Tarapoto. Son 8 trabajadores administrativos y 4 docentes. La diferencia que muestra este cuadro respecto al nivel “está satisfecho” es que 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”.

El puesto laboral en el que se encuentra el trabajador es considerado como un factor extrínseco que les genera satisfacción o insatisfacción. La mayoría de los encuestados expresaron no estar satisfechos con el puesto laboral en el que se encuentran actualmente. 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. En general, la mayoría de los trabajadores se inhiben de expresar su descontento por no ser despedidos o por no perder la confianza del jefe.

La seguridad y las condiciones de trabajo también se constituyen en factores que afectan el nivel de satisfacción del trabajador administrativo y del docente universitario. 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.

Cada trabajador tiene su expectativa respecto de cómo debe estar ambientado el salón de clases, lo que no siempre se da en la realidad y, por eso, se generan las insatisfacciones. En la mayoría de los casos los docentes, por ejemplo, no expresan su disgusto por el estado en que se encuentra el salón de clases, pero cuando se les alcanza un cuestionario de preguntas como en el presente caso de investigación, lo expresan sin tapujos. La inexistencia de condiciones para las actividades académicas son factores extrínsecos que afectan directamente en el desenvolvimiento del trabajador.

El otro aspecto es el nivel de remuneración que recibe mensualmente. Es común ver que los trabajadores en una empresa privada no expresen su descontento por el nivel remunerativo mensual que reciben; siempre consideran en su mayoría que el pago que reciben no es justo, sin embargo no lo manifiestan por temor a ser despedidos. La mayoría de los trabajadores no expresan su insatisfacción por el sueldo que reciben y, en general, todos quisieran ganar más de lo que se les paga. Sin embargo, dentro de las expectativas de cada trabajador existen parámetros de lo que consideran justo o injusto respecto del sueldo que perciben por el trabajo realizado.

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.

Por otro lado, en las tres sedes de la Universidad Peruana Unión existen conflictos entre los grupos de trabajadores administrativos y docentes. Esto significa que el tipo de relación entre compañeros de trabajo es, a veces, conflictivo. Elton Mayo, quien hizo experimentos en la compañía Eléctrica de Hawtorne en Chicago aproximadamente en los años 20 del siglo pasado. Una de sus conclusiones es la siguiente: “El nivel de integración del trabajador influye en su nivel de rendimiento”. Esta conclusión se entiende en el sentido de que si el trabajador no se lleva bien con sus compañeros de trabajo, no se relaciona en términos de camarada ni de buena amistad, no se sentirá bien y, por consiguiente, tendrá un rendimiento deficiente.

Finalmente, el tipo de gestión de personal de parte de las autoridades es otro factor que ha sido señalado por los trabajadores administrativos y docentes como factor negativo que les ocasiona insatisfacciones. El logro de objetivos y metas a través de las actividades educativas previstas depende de las personas que trabajan en la institución. Los proyectos y los planes pueden ser los mejores, pero si la gente no está motivada en el sentido de las actividades previstas ni en el sentido de lograr los objetivos y las metas, de nada sirven. La gestión de personal es un proceso racional que empieza con la provisión de personal, luego es seguido por los procesos de mantenimiento, compensación, desarrollo y evaluación. Toda autoridad educativa debe saber implementar adecuadamente estos procesos de gestión de personal para que el servicio que brinda la

institución sea de calidad y, por tanto, acorde a las expectativas de los clientes.

En los cuadros que se analizaron se advierte que en la Universidad Peruana Unión la gestión de personal no es satisfactoria para la mayoría de los trabajadores administrativos ni para los docentes. Este es un factor externo que no satisface a la mayoría de los trabajadores de la mencionada universidad.

4.2 Satisfacción del cliente

Para recoger los datos necesarios de esa variable se aplica también la técnica de la encuesta con su instrumento el cuestionario de preguntas. El instrumento se elabora considerando los indicadores de la variable correspondiente. El cuestionario se aplica a la muestra de estudiantes (varones) de las tres sedes de la universidad. La muestra está constituida por 615 alumnos, de una población de 1538 estudiantes.

Como en el caso de la variable independiente (satisfacción del trabajador), primero se da a conocer un cuadro general que comprende a las tres sedes y, luego, se analiza sede por sede considerando la muestra respectiva. Se considera como cliente principal a los alumnos que actualmente cursan estudios profesionales; son los alumnos quienes directamente están vinculados con la universidad y, por tanto, de ellos se puede conocer cómo se sienten o se ven servidos en las áreas correspondientes por la universidad donde se forman para ser profesionales.

CUADRO 13

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE (ALUMNOS) EN LA UNIVERSIDAD PERUANA
UNIÓN (LIMA, JULIACA, TARAPOTO)

NIVEL DE SATISFACCIÓN		F	%
- Está muy insatisfecho	01-04 puntos	000	00
- Está insatisfecho	05-08 puntos	306	50
- No está insatisfecho ni satisfecho	09-12 puntos	166	27
- Está satisfecho	13-16 puntos	143	23
- Está muy satisfecho	17-20 puntos	000	00
TOTAL		615	100%

FUENTE: Cuestionario de preguntas

ELABORACIÓN: Autor de la investigación

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.

En el cuadro N°.13 muestra el nivel de satisfacción de los clientes principales de toda universidad, los alumnos. En este cuadro general se considera a la muestra de estudiantes de las tres sedes de la Universidad Peruana Unión; es el cuadro representativo de la variable dependiente.

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 sólo 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.

Los servicios que la universidad debe brindar al estudiante se clasifican, para efectos de la presente investigación, en tres áreas:

Área Administrativa:

- Efectividad en el trámite de documentos.
- Efectividad en la atención directa del cliente.
- Gestión de personal

Área académica:

- Estructura curricular.
- Desempeño didáctico de los docentes.
- Aprendizajes logrados.

Área de bienestar y servicio social:

- Transporte.
- Internet.
- Comedor estudiantil.
- Asistencia social.

La tendencia de la mayoría de los estudiantes es que respecto a estas áreas que brinda la universidad no están satisfechos; esto tiene que ver con las expectativas que tienen los estudiantes como clientes directos de la universidad.

Las expectativas del cliente son creencias relacionadas con la prestación del servicio que funciona como punto de referencia contra los cuales se juzga su desempeño. Debido a que los clientes comparan sus percepciones del servicio con estos puntos de referencia cuando evalúan la calidad en el servicio, resulta fundamental conocer las expectativas que tienen los consumidores acerca del servicio.

El conocimiento de las expectativas del cliente constituye el primer paso, y probablemente el más importante, para alcanzar un servicio de calidad. Equivocarse con los que los consumidores desean puede significar perder los clientes de un negocio mientras que otra empresa da en el blanco exacto.

Los resultados que muestra en el cuadro N°. 13 señalan que la mayoría de los estudiantes están insatisfechos con el tipo de servicio que les brinda la universidad en las áreas de administración, área académica y en área de bienestar y servicio social.

El servicio deseado es una combinación de lo que el cliente considera que puede ser con lo que considera que debe ser. Por ejemplo, los alumnos que se inscriben a un servicio online de una asignatura esperan que las clases sean interesantes, atractivas y compatibles. Las expectativas que sostienen reflejan las esperanzas, deseos que pueden ser satisfechos. De igual forma, si se aproxima su graduación quizá se comprometería con los servicios que presta la oficina de personal de la universidad. Con lo cual lo

más probables es que esta oficina le encuentre un empleo, es decir, el empleo indicado en el área geográfica adecuada y por el salario correcto, porque eso es lo que se espera y desea. Sin embargo, también es probable que observe que puede disminuir la disponibilidad de las ofertas ideales de empleo en la universidad. En esta situación y, 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.

La mayoría de los estudiantes consideran que los servicios que reciben no están ubicados en el denominado servicio adecuado que es el mínimo estándar de satisfacción del cliente en este caso.

En el cuadro siguiente se presenta los resultados de la investigación de la sede de Lima. En esta sede se considera como muestra a 329 estudiantes a quienes se les aplicó la encuesta.

CUADRO 14

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE (ALUMNOS) EN LA UNIVERSIDAD PERUANA
UNIÓN DE LA SEDE DE LIMA

NIVEL DE SATISFACCIÓN		F	%
- Está muy insatisfecho	01-04 puntos	00	00
- Está insatisfecho	05-08 puntos	173	52
- No está insatisfecho ni satisfecho	09-12 puntos	81	25
- Está satisfecho	13-16 puntos	75	23
- Está muy satisfecho	17-20 puntos	00	00
TOTAL		329	100%

FUENTE: Cuestionario de preguntas

ELABORACIÓN: Autor de la investigación

En el cuadro N°.14 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. Sólo la minoría representada por el 24% expresaron su satisfacción por los servicios recibidos en las mencionadas áreas.

CUADRO 15

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE (ALUMNOS) EN LA UNIVERSIDAD PERUANA
UNIÓN DE LA SEDE JULIACA.

NIVEL DE SATISFACCIÓN		f	%
- Está muy insatisfecho	01-04 puntos	00	00
- Está insatisfecho	05-08 puntos	90	43
- No está insatisfecho ni satisfecho	09-12 puntos	68	33
- Está satisfecho	13-16 puntos	49	24
- Está muy satisfecho	... 17-20 puntos	00	00
TOTAL		207	100%

FUENTE: Cuestionario de preguntas

ELABORACIÓN: Autor de la investigación

En el cuadro N°.15 se refiere a los clientes de la sede de Juliaca. En esta sede se toma como muestra a 207 estudiantes. La tendencia que muestra la tabla 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 sólo 49, que porcentualmente constituyen 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.

CUADRO 16

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE (ALUMNOS) EN LA UNIVERSIDAD
PERUANA UNIÓN DE LA SEDE DE TARAPOTO.

NIVEL DE SATISFACCIÓN		f	%
- Está muy insatisfecho	01-04 puntos	00	00
- Está insatisfecho	05-08 puntos	43	54
- No está insatisfecho ni satisfecho	09-12 puntos	17	22
- Está satisfecho	13-16 puntos	19	24
- Está muy satisfecho	17-20 puntos	00	00
TOTAL		79	100%

FUENTE: Cuestionario de preguntas

ELABORACIÓN: Autor de la investigación

En el cuadro N°. 16 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. En cuanto respecta 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%).

En este cuadro que corresponde a las sede de Tarapoto 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.

Lo común en las tres sedes es que los estudiantes insatisfechos son la mayoría. La insatisfacción se refiere a los servicios que reciben de parte de la universidad en lo que respecta a las tres áreas señaladas al comienzo del presente acápite.

En lo que respecta al área administrativa se considera la efectividad en el trámite de documentos y atención al público. Es un problema común que los estudiantes que son los clientes principales se quejen constantemente por la demora de los trámites que realizan en su universidad. Se creía que esta demora era una característica sólo de las universidades estatales, pero con la presente investigación se comprueba que también sucede en las universidades privadas.

Los certificados de estudios, las constancias que se solicitan no se expiden a la brevedad posible, sino demora bastante tiempo. Lo mismo sucede con el trámite del grado de bachiller y con la expedición de los títulos profesionales. Demora muchísimo.

En cuanto se refiere al tipo de atención que brindan los trabajadores administrativos, en la mayoría de los casos, es displicente y áspera. El estudiante que recurre a una de las oficinas de la universidad por información o para realizar algún trámite no es tratado con solicitud y con amabilidad; generalmente es maltratado. Una de las causas del desprestigio de las universidades es el maltrato que se da a los clientes, en este caso a los estudiantes.

Siempre los clientes se han preguntado cuándo se sancionará o se corregirá al trabajador que atiende de mala forma en una oficina de la universidad. ¿No hay gestión de personal? Todos suponen que las autoridades universitarias están viendo en forma constante el tipo de atención que brindan los trabajadores administrativos a los clientes, especialmente a los estudiantes. Sin embargo, en la realidad no existe tal gestión en términos de motivación, de supervisión y retroalimentación que permita una adecuada atención al cliente. Inclusive los deficientes trabajadores que en forma reiterada hayan incurrido en faltas graves no son sancionados conforme a los estatutos de la universidad.

En estas condiciones de servicio es lógico deducir que los estudiantes, en su mayoría, como clientes directos de la universidad estén insatisfechos. Los cuadros que acabamos de analizar e interpretar señalan esta tendencia.

En cuanto respecta al área académica se destacan la estructura curricular, el desempeño didáctico de los docentes y los aprendizajes logrados. Los contenidos curriculares expresados en forma de asignaturas y los contenidos de algunas asignaturas no son calificados como pertinentes ni adecuados para la formación profesional que reciben los estudiantes. Los estudiantes consideran que algunas asignaturas no deberían considerarse dentro del plan de estudios; ya que las veces que tuvieron que asistir a clases no se sentían contentos.

El aspecto que siempre ha sido motivo de muchas objeciones y discusiones es el desempeño didáctico de los profesores. Muchos profesores no son considerados como idóneos para esta labor. En este sentido los alumnos son bastante selectivos y cuestionadores. El profesor que no conoce su materia y no sabe hacerles entender siempre es calificado como deficiente y como docente incompetente, originándoles disgustos y frustraciones. Esto sucede generalmente con los estudiantes que quieren aprender algo o quieren aprender mucho; ya que con los estudiantes que sólo buscan las certificaciones no les disgusta el profesor deficiente.

Los niveles de aprendizaje logrado al final de un semestre académico también es motivo de disgusto. Dentro de los estudiantes que desean aprender durante su formación profesional, no se sienten contentos cuando no aprendieron nada debido a la mediocridad o incompetencia de sus profesores. En cada materia o asignatura el buen estudiante siempre quiere aprender algo que le sirva para su futuro ejercicio profesional. Inclusive los estudiantes indiferentes ante la capacidad del docente señalan como aspecto importante el hecho de haber aprendido algo bueno en una asignatura determinada.

En el área de bienestar y servicio social se destacan el servicio de transporte, internet, comedor estudiantil y asistencia social. Todo estudiante se siente contento cuando tiene a disposición un medio de transporte que lo lleve a su universidad a la hora. También es importante el servicio de internet para acceder a la información requerida para complementar los estudios. Cuando la universidad no dispone de internet que sea accesible a la mayor cantidad de estudiantes, el descontento no sólo es individual sino inclusive colectivo.

Otro de los servicios que esperan tener los estudiantes es el comedor estudiantil; no sólo que exista sino que sea un buen servicio. El buen servicio del comedor debe expresarse en la accesibilidad y la calidad de los alimentos que se cocinan así como en la higiene con que se preparan. En la medida en que el comedor estudiantil les brinda una alimentación como

si estuviesen en el hogar los comensales se sentirán contentos y satisfechos.

La asistencia social tiene que ver con el servicio médico, servicio de asistencia psicológica y orientación personal en asuntos de problemas familiares, problemas de aprendizaje, problemas de adaptación, etc. Generalmente las universidades cuentan con este servicio sólo en documentos, en la realidad apenas existe una oficina para determinar cuál es la actual situación socioeconómica del estudiante con fines de determinar la capacidad económica. Todo estudiante se sentirá contento si es que se le orienta para mejorar sus estudios, si es que se le ayuda a mantenerse en buena salud, etc. Los estudiantes también atraviesan por problemas de relaciones sociales con sus compañeros, existen hostilidades que les perjudican en sus estudios; no se adaptan adecuadamente a la dinámica de los estudios académicos y todo ello necesita de orientación y asesoramiento.

Los resultados de la investigación que se presentan en los cuadros correspondientes hacen ver que en estos aspectos no hay un buen servicio o simplemente no existen; por esta razón los estudiantes expresan su insatisfacción. Las autoridades universitarias deben tomar decisiones para mejorar el área de bienestar y servicio social a favor de los estudiantes, ya que ellos son los que constituyen la razón de ser de una universidad.

4.3 La satisfacción del trabajador como causa de la satisfacción del cliente

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.

a) Hipótesis estadística

Hi: La satisfacción de los trabajadores es la causa de la satisfacción de los clientes.

Ho: La satisfacción de los trabajadores No es la causa de la satisfacción de los clientes.

b) Nivel de significancia o margen de error que se asume

$$\alpha = 0.05$$

c) Prueba estadística

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 considera la tabla N°. 6 correspondiente a los niveles de satisfacción del trabajador de las tres sedes de la Universidad Peruana Unión.

CUADRO 17

FRECUENCIAS OBSERVADAS PARA DETERMINAR LA MEDIA ARITMÉTICA Y LA DESVIACIÓN ESTÁNDAR DE LA VARIABLE NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS Y DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN (LIMA, JULIACA Y TARAPOTO)

NIVELES		f	Xi	fXi	Xi ²	fXi ²
- Muy insatisfecho	(01-04)	00	2.5	000	6.25	0000.0
- Está insatisfecho	(05-08)	148	6.5	962	42.25	6253.0
- No está insatisfecho ni satisfecho	(09-12)	74	10.5	777	110.25	8158.5
- Satisfecho	(13-16)	48	14.5	696	210.25	10092.0
- Muy satisfecho	(17-20)	00	18.5	000	342.25	0000.0
TOTAL		270		2435		24503.5

FUENTE: Cuestionario de preguntas.

ELABORACIÓN: Autor de la investigación

La media aritmética que se obtiene para la variable “satisfacción del trabajador” es 9; este valor significa que la tendencia predominante es la posición intermedia, es decir, la tendencia promedio corresponde al nivel “no está insatisfecho ni satisfecho”, considerando que este valor es próximo al nivel “está insatisfecho”.

$$\bar{X} = \frac{\sum fiXi}{n_c} = \frac{2435}{270} = 9 \text{ media aritmética}$$

La desviación estándar es de 3 puntos, lo que quiere decir que los valores diferentes tienen una desviación promedio, con respecto a la media aritmética, de 3 puntos. Esta desviación es tanto para menos como para más.

$$S^2 = \frac{\sum fiX_i^2 - (\sum fiX_i)^2 / n}{n - 1} = \frac{24503.5 - (2435)^2 / 270}{270 - 1} = \frac{24503.5 - 21960}{269}$$

$$S^2 = \frac{2543.5}{269} = 9.4$$

$$S = 3 \text{ Desviación es tan dar}$$

CUADRO 18

FRECUENCIAS OBSERVADAS PARA DETERMINAR LA MEDIA ARITMÉTICA Y LA DESVIACIÓN ESTÁNDAR DE LA VARIABLE NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE LA UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN (ALUMNOS)

NIVELES	f	Xi	fXi	Xi ²	fXi ²
- Muy insatisfecho (01-04)	000	2.5	0000.0	6.25	0000.0
- Está insatisfecho (05-08)	306	6.5	1989.0	42.25	12928.5
- No está insatisfecho ni satisfecho (09-12)	166	10.5	1743.0	110.25	18301.5
- Satisfecho (13-16)	143	14.5	2073.5	210.25	30065.75
- Muy satisfecho (17-20)	000	18.5	0000.0	342.25	0000.00
TOTAL	615		5805.5		61295.75

FUENTE: Cuestionario de preguntas.

ELABORACIÓN: Autor de la investigación

La media aritmética de la variable “satisfacción del cliente” es similar que la variable causa. Esta media es de 9.4 puntos, lo que significa que la tendencia promedio de los clientes es la posición intermedia (no está insatisfecho ni satisfecho), aunque como en el caso anterior, esta tendencia es próxima al nivel “está insatisfecho”.

$$\bar{X} = \frac{\sum fiXi}{n_c} = \frac{5805.5}{615} = 9.4 \text{ media aritmética}$$

También la desviación estándar es similar que en el caso de la variable causa. Si la media aritmética es de 9.4 y la desviación estándar es de 3.4, esto quiere decir que los valores diferentes se desvían de la media aritmética en un promedio de 3.4 puntos.

$$S^2 = \frac{\sum fiX_i^2 - (\sum fiX_i)^2 / n}{n - 1} = \frac{61295.75 - (5805.5)^2 / 615}{615 - 1} = \frac{61295.75 - 54802.9}{614}$$

$$S^2 = \frac{6492.85}{614} = 10.5$$

$$S = 3.2 \text{ Desviación es tan dar}$$

Después de hallar los valores señalados en ambas variables de estudio, se llega al momento de aplicar la prueba de la “Z” Calculada. Para este efecto se dispone de los siguientes datos:

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

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

El valor de la “Z” Calculada es de 26.6 puntos.

d) Regla de decisión

La regla de decisión es la siguiente: Si el valor de la Zeta Calculada (Z_c) es superior al valor de la Zeta Tabulada (Z_t), se asume que la hipótesis de investigación planteada en el proyecto de investigación, es cierta; de lo contrario, si los valores son contrarios, se asume que la hipótesis nula es la verdadera.

e) Valor de la Zeta Tabulada (Z_t)

Para obtener el valor de la Z_t se aplica la fórmula siguiente:

Donde:

n_t = Muestra de los trabajadores

n_c = Muestra de los clientes

|

$$gl = (270+615)-2 = 883$$

$$gl = 883$$

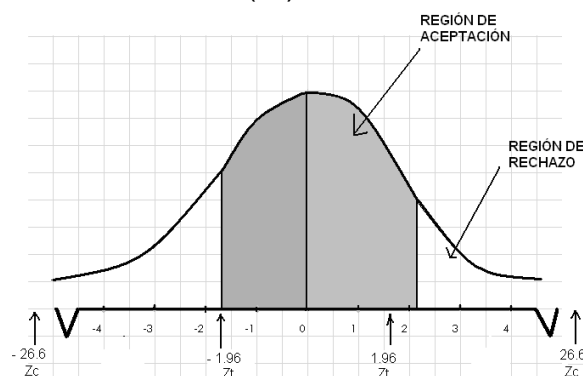
Luego, se busca en la tabla de distribución de “t” de student, la intersección entre el margen de error asumido con los grados de libertad. El valor que se obtiene, según el procedimiento señalado, es el valor de 1.962, esto quiere decir que la Zeta Tabulada (Z_t) es igual a 1.962.

f) Decisión que se asume:

Dado que los valores obtenidos son:

$$\text{Zeta Tabulada } (Z_t) = 1.962$$

$$\text{Zeta Calculada } (Z_c) = 26.6$$



Por otro lado, considerando la Campana de Gauss, donde se observa que la Z_c está fuera de la región de aceptación, tal como se observa en el

gráfico y, en consecuencia, se asume que la hipótesis formulada en el proyecto de investigación es cierta o verdadera.

Esto quiere decir 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 esta manera se prueba la verdad de la hipótesis central que se considera en la presente investigación.

Además, con este resultado se alcanza el objetivo central de la investigación, es decir, se determina la satisfacción de los trabajadores como causa de la satisfacción de los clientes en la Universidad Peruana Unión de Juliaca, Lima y Tarapoto, durante el año 2007.

CONCLUSIONES

PRIMERA: 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 investigados, el 55% expresaron estar insatisfechos en su trabajo actual y de 615 estudiantes investigados (clientes directos), el 50% expresaron estar insatisfechos con el tipo de servicio recibido en la universidad.

SEGUNDA: 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 expresaron 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 coherencia 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.

TERCERA: 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 expresaron su insatisfacción en el aspecto extrínseco. Estatus o puesto laboral en el que se encuentra. Los factores considerados para determinar la satisfacción intrínseca son: 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.

CUARTA: 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% expresaron no estar satisfechos con el actual servicio que les brinda su institución donde se forman profesionalmente. Las áreas consideradas para determinar la satisfacción del cliente son: 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).

RECOMENDACIONES

PRIMERA: Las autoridades de la Universidad Peruana Unión deben tomar conciencia de la relación causal existente entre el nivel de satisfacción del trabajador como causa del nivel de satisfacción del cliente. Esta conciencia debe permitirles tomar decisiones para mejorar las condiciones de trabajo intrínseco y extrínseco para que el tipo de servicio mejore y de esta manera se puede mejorar la satisfacción de los clientes, especialmente de los alumnos.

SEGUNDA: Los factores intrínsecos deben mejorarse para el siguiente año académico identificándose los factores intrínsecos que hay que mejorar o superar para lograr en la mayoría de los trabajadores administrativos y docentes un buen nivel de satisfacción.

TERCERA: En cuanto respecta a los factores extrínsecos debe reconsiderarse la política y la estrategia de la gestión de personal así como el clima institucional que son los factores que mayor incidencia tienen en los niveles de satisfacción del trabajador.

CUARTA: Se debe promover charlas de sensibilización para que el servicio a los alumnos pueda mejorar en todas instancias u oficinas. Por otro lado, se debe desplegar una mejor supervisión y retroalimentación para con los

trabajadores administrativos y docentes con la finalidad que cumplan adecuadamente sus funciones y obligaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- BARLOW, r.g. (2002). *Marketing 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. Ángeles. (1999). *Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social* (2ª ed.). Madrid España: Síntesis S.A.
- CHARAJA, Francisco. (2008). *Administración Educativa*. Puno: Pukarayo.
- CHIAVENATO, Chiavenato. (2007). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Thomson.
- CHIAVENATO, Idalberto (2001). *Administración* (3ª ed.) Bogotá: Mc. Graw-Hill.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2002). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw-Hill.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- DIETERICH STEFFAN, Heinz. (2006). *Nueva Guía para la Investigación Científica*. Lima: Pedagógico San Marcos.
- DRUCKER, Peter (1995). *La gerencia* (11ª ed.). Argentina: Ateneo.
- DRUCKER, Peter (1997). *Gerencia para el futuro* (2ª ed.). Colombia: Norma.
- ENCINAS RAMÍREZ, Irma (1987). *Teoría y Técnicas en la Investigación educativa*. Lima: AVE S. A.
- FERNANDEZ DAVILA, Guadalupe. (2002). *Talento Directivo: Cómo medirlo y desarrollarlo*. Madrid: Prentice Hall.

- GAMERO BURÓN, Carlos. (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
- GOLEMÁN, Daniel (2006). *Inteligencia Social*. Barcelona- España: Cairos.
- HAMPTON, David (1994). *Administración* (3ª ed.). México: Mc. Graw-Hill.
- HAYES, Bob E. (2000). *Cómo Medir la Satisfacción del Cliente*. Barcelona-España: Artes Gráficas Gutenberg.
- HELLRIEGEL, Don y SLOCUM, John. (2005). *Comportamiento Organizacional* (10ª ed.). México: Paraninfo S.A.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto y otros. (2006). *Metodología de la investigación* (4ª ed.) México: McGRAW-HILL.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto y otros. (2007). *Fundamentos de Metodología de la Investigación*. Madrid-España: McGraw-hill.
- HOFFMAN, Douglas y BATESON, John. (2002). *Fundamentos de Marketing de Servicios* (2da. Ed.). México: Thomson.
- IBAÑEZ MACHICADO, Mario. (2005). *Administración de recursos humanos*. Lima: San Marcos.
- IVANCEVICH, John. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (9na. ed.). México: McGraw-Hill.
- Joan, Elías. (2003). *Clientes Contentos de Verdad*. Barcelona: Gestión 2000.
- KOONTZ Y WEIHRICH (2004). *Administración* (12a. ed). México: Mc Graw Hill.
- KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz (2005). *Administración* (12ª ed.). México: Mc. Graw-Hill.

- KORNIEJCZUK, Víctor Andrés. (2005). *Revista Internacional de Estudios en Educación*. Año 5. No.1. México.
- Meliá, JL y Peiró, JM. (1989). *La Medida de la Satisfacción Laboral en Contextos Organizacionales*. México: McGraw-Hill.
- MENDOZA, Francisco. (1995). *Inferencia Estadística en Educación*. Puno: Titicaca.
- PARRA, Sarella y PARAVICK, Tatiana. (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
- Pérez Bilbao, J. y Hidalgo Vega, M. (2006). *Satisfacción Laboral: Escala General de Satisfacción*. Recuperado el 17 de setiembre de 2008, de http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp_394.htm
- RAMIREZ CARDONA, Carlos (1993). *Fundamentos de administración (3ª ed.)*. Colombia: ECOE.
- REYES PONCE, Agustín (1993). *Administración moderna (2ª ed.)*. México: Limusa.
- ROBBINS Y DE CENZO (1996). *Fundamentos de administración*. México: Printice Hall.
- ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary. (2000). *Administración*. (6ª ed.). México: Pearson.
- ROBLES Y ALCÉRRECA (2000). *Administración*. México: Pearson Educación.
- ROBLES, Gloria y ALCÉRRECA, Carlos. (2001). *Administración*. México: Pearson.

- SIERRA BRAVO, Restituto. (2001). *Técnicas de Investigación Social* (14^a ed.).
España: Thomson Learning.
- STONER, James; FREEMAN, Edward y GILBERT, Daniel (1996).
Administración (11^a ed.). México: Hall Hispanoamericana S.A.
- STONER, James, FREEMAN, Edward y GILBERT, Daniel. (1996).
Administración (11^a ed.). México: Hall Hispanoamericana S.A.
- TAFUR PORTILLA, Raúl. (1994). *Introducción a la investigación científica*.
Lima: Mantaro.
- TAFUR PORTILLA, Raúl. (1995). *La tesis universitaria*. Lima: Mantaro.
- TERRY, George. (1980). *Principios de administración*. (4^a ed.) México:
Continental.
- TORRES BARDALES, C. (2000). *Metodología de la investigación científica*
(7ma. ed.). Lima: UMSM.

ANEXOS

ANEXO 1

CUESTIONARIO

NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL TRABAJADOR

INSTRUCCIONES

A continuación se presenta una serie de afirmaciones, sobre nivel de satisfacción del trabajador. Por favor lea todas las indicaciones cuidadosamente antes de comenzar. Escriba la información requerida y marque con una "X" en el recuadro asignado (solo uno) que mejor exprese su respuesta. Recuerda siempre, ser sincero dado que tu respuesta es muy importante para los objetivos de esta investigación.

Muy insatisfecho	=1
Está insatisfecho	=2
No está insatisfecho ni satisfecho	=3
Satisfecho	=4
Muy satisfecho	=5

<i>Nivel de satisfacción del Trabajador</i>	MUY INSATISFEC HO	ESTA INSATISFEC HO	NO ESTA INSATISFR CHO NI SATISFEC HO	SATISFEC HO	MUY SATISFEC HO
1. ¿Se siente satisfecho con las oportunidades que la institución le brinda para promocionarse laboralmente?	1	2	3	4	5
2. ¿Está satisfecho con el puesto de trabajo que le asignaron según la especialidad que tiene?	1	2	3	4	5
3. ¿Está satisfecho con el trabajo que realiza según la experiencia que tiene?	1	2	3	4	5
4. ¿Cómo se siente en el trabajo que realiza diariamente, es decir, siente monotonía o motivación?	1	2	3	4	5
5. ¿Está satisfecho con las expectativas personales que logra con el trabajo que realiza en la institución?	1	2	3	4	5
6. ¿Está satisfecho con el estatus o puesto laboral en el que se encuentra actualmente?	1	2	3	4	5
7. ¿Se siente satisfecho con la seguridad y las condiciones de trabajo que la institución le brinda?	1	2	3	4	5
8. ¿Está satisfecho con la remuneración que recibe mensualmente?	1	2	3	4	5
9. ¿Se siente satisfecho con el tipo de relación que tiene con los compañeros de trabajo?	1	2	3	4	5
10. ¿Está satisfecho con el tipo de gestión de personal que las autoridades universitarias realizan actualmente?	1	2	3	4	5

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO 2

CUESTIONARIO

NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

INSTRUCCIONES

A continuación se presenta una serie de afirmaciones, sobre nivel de satisfacción del cliente. Por favor lea todas las indicaciones cuidadosamente antes de comenzar. Escriba la información requerida y marque con una "X" en el recuadro asignado (solo uno) que mejor exprese su respuesta. Recuerda siempre, ser sincero dado que tu respuesta es muy importante para los objetivos de esta investigación.

Muy insatisfecho	=1
Está insatisfecho	=2
No está insatisfecho ni satisfecho	=3
Satisfecho	=4
Muy satisfecho	=5

<i>Nivel de satisfacción del cliente</i>	MUY INSATISFECHO	ESTA INSATISFECHO	NO ESTA INSATISFECHO NI SATISFECHO	SATISFECHO	MUY SATISFECHO
1. ¿Estás satisfecho con celeridad del trámite de los documentos cuando se presenta en la universidad?	1	2	3	4	5
2. ¿Estás satisfecho con forma de atención que le brindan los trabajadores en las oficinas de la universidad?	1	2	3	4	5
3. ¿Estás satisfecho con la forma cómo las autoridades conducen al personal que trabaja en la universidad para servir o atender a los estudiantes Identificas la necesidad de la inversión?	1	2	3	4	5
4. ¿Estás satisfecho con la estructura curricular de tu carrera profesional (plan de estudios, perfil y objetivos)?	1	2	3	4	5
5. ¿Está satisfecho con la forma cómo tus profesores te enseñan los cursos?	1	2	3	4	5
6. ¿Estás satisfecho con los aprendizajes que lograr en cada semestre?	1	2	3	4	5
7. ¿Te sientes satisfecho con el servicio de transporte que la universidad te brinda?	1	2	3	4	5
8. ¿Estás satisfecho con el servicio de internet de la universidad?	1	2	3	4	5
9. ¿Estás satisfecho con el servicio del comedor estudiantil?	1	2	3	4	5
10. ¿Te sientes satisfecho con el tipo de asistencia social (servicio de salud, asesoramiento socioeconómico, asistencia psicológica, etc.) que la universidad te brinda actualmente?	1	2	3	4	5

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!