

# POSIBLES RELACIONES ENTRE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y SATISFACCIÓN LABORAL: UN ESTUDIO DE CASO

*Guillermo Ernesto García Villamizar*  
*Recibido Enero 20, 2009- Aceptado Abril 16, 2009*  
<http://dx.doi.org/10.18566/puente.v3n1.a10>

**Resumen:** El presente estudio es el resultado de comparar los estudios de satisfacción estudiantil de los estudiantes de la UPB Bucaramanga en el año 2.007 y los estudios de satisfacción laboral de los empleados de la universidad y de los empleados de la cooperativa que presta los servicios de cafetería y fotocopiado durante el mismo año. Para lograr lo anterior se realizó un comparativo de los resultados generales y parciales, mediante el uso de técnicas estadísticas. Como conclusión se encontró que a nivel estadístico la relación existente entre la satisfacción de los estudiantes y la satisfacción laboral de los empleados es inversa, o sea que a mayor satisfacción laboral, mayor insatisfacción estudiantil, lo cual obligó a revisar los motivos de insatisfacción de los estudiantes, encontrándose que esta se debe más a la falta de atención y servicio al cliente de los empleados que a su propia satisfacción laboral.

**Palabras claves:** satisfacción estudiantil, satisfacción laboral

## **Abstract**

**The current study is the result of comparing the studies of student satisfaction of the students at UPB Bucaramanga in 2007, as well as the studies of work satisfaction of the employees of the university and the employees of the cooperative that provides with the services of cafeteria and photocopies, during the same year. In order to do**

**so, was carried out a comparison of the general results and the partial results of the studies, by means of the use of statistical techniques. As a conclusion, it was found that at statistical level the existent relation between the students' satisfaction and the employees' satisfaction is inverse, that is, the greater the work satisfaction is, the greater the student dissatisfaction results. Such fact forced to review the reasons for the students' dissatisfaction, finding out that it is due to the lack of attention and customer service of the employees, more than due to their own work satisfaction.**

**Key words:** student satisfaction, work satisfaction

## **1. INTRODUCCION**

Kart Albrecht y Lawrence J. Bradford, en su libro "La Excelencia en el Servicio" dicen que "el éxito de nuestro negocio depende de vender lo que el cliente desea, y saber esto depende a su vez de conocer los deseos, necesidades, actitudes y tendencias de compra del cliente. Muy pocos negocios poseen algo más que la comprensión puramente elemental del pensamiento de los clientes. Lo que se necesita es un método sistemático que nos pueda poner en contacto con los clientes, de tal manera que el conocimiento que de ellos tengamos nos cree una ventaja competitiva en el mercado". (Albrecht y Bradford, 1.991). Pero a este conocimiento es necesario agregarle el conocimiento sobre quienes laboran en la organización si se quiere no solo conocer a las personas que se acercan a la empresa en busca de sus servicios, sino también si existe una relación entre las percepciones de quienes son los clientes y las percepciones de quienes trabajan en la

<sup>1</sup> Este trabajo forma parte de la investigación sobre Clima Organizacional que se está desarrollando en el semillero de Investigación de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Bucaramanga.

<sup>2</sup> Magister en Administración ITESM-UNAB. Especialista en Docencia Universitaria USTA. Profesional en Gestión Empresarial UIS. Docente de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Bucaramanga, Coordinador del Semillero de Investigación de la Facultad de Administración de Empresas, SINAE. Director del grupo de investigación: Clima Organizacional y Gestión Humana. Correo electrónico: [guillermo.garcia@upbbga.edu.co](mailto:guillermo.garcia@upbbga.edu.co)

empresa. Para ello se necesita preguntarles a todos los involucrados acerca de lo que se quiere conocer. De ahí la necesidad de saber como el cliente percibe la atención y el servicio que recibe, y qué tan satisfechos se encuentran quienes laboran en la institución.

Todo lo anterior se realizó y el propósito de reunir esta información es el de buscar si existe alguna relación entre la satisfacción del cliente y las percepciones que los trabajadores tiene sobre su satisfacción laboral. Para ello se tomaron los estudios sobre satisfacción estudiantil, de satisfacción laboral en la UPB Bucaramanga y el de satisfacción laboral en la cooperativa de empleados de la universidad en el año 2.007.

## 2. METODOLOGIA Y DISEÑO

Según su finalidad es una investigación *aplicada* ya que tiene una clara orientación a la búsqueda de respuestas concretas a situaciones específicas que son objeto de estudio. El presente estudio da respuesta a la necesidad del autor de conocer qué relaciones pueden existir entre las diferentes variables de los estudios. Según su profundidad es de tipo *descriptivo* dado que busca organizar los resultados de las observaciones de los objetos o fenómenos, en este caso, las relaciones entre variables de las mediciones efectuadas. Además, se apoya principalmente en el procedimiento de la observación intencionada y proyectada, para comprender las características e interrelaciones internas y externas. En lo referente a las herramientas estadísticas utilizadas para el proceso comparativo se tuvo en cuenta el índice real y el índice perceptivo del nivel de satisfacción, el valor típico medio de cada uno de los factores, la utilización de pruebas de comparación de medias de la población para muestras grandes y pequeñas y de análisis de varianza de un factor, el análisis de regresión, el procedimiento Tukey-Kramer para comparaciones múltiples y la prueba de homogeneidad de la varianza de Levene.

## 3. MARCO TEÓRICO

### 3.1 Servicio al cliente

A medida que se conoce más sobre cómo las personas reaccionan y los comportamientos derivados de las percepciones sobre el medio ambiente en el que se vive, se trabaja o se estudia, los mercadólogos coinciden en ciertos aspectos (Albrecht y Bradford, 1.990, p.9), que bien manejados, permiten a las organizaciones ser cada día más competitivas:

- Entre más tiempo haya existido una organización, más posibilidades existen de que se pierda de vista lo que es importante para los clientes
- La calidad de cualquier producto o servicio es lo que el consumidor dice que es (Sellers, 1.989)
- La calidad de un producto debe verse de manera diferente de la calidad del servicio
- Un cliente es alguien que llega y compra un servicio o producto y que espera calidad de servicio y calidad de producto en recompensa por su inversión.
- El cliente es una persona con necesidades y preocupaciones, que seguramente no siempre tiene la razón, pero que siempre tiene que estar en primer lugar, si una organización quiere distinguirse por la calidad de su servicio.

De ahí que en la actualidad se hable de Gerencia del Servicio como método organizacional total que hace del mejor servicio la fuerza motriz de cualquier institución. Es por eso que se puede decir que el servicio al cliente es un concepto transformativo, una filosofía, un proceso de pensamiento, un conjunto de valores y actitudes, que con el tiempo se deben convertir en un conjunto de métodos. Quizá lo más importante en todo este proceso es conocer el punto de vista de las personas en relación con el servicio que presta o puede prestar la organización. El mayor error que se puede cometer es pretender que el cliente perciba el servicio desde el punto de vista de la institución, por lo que se necesita “ponerse en el lugar del cliente” y la única manera es preguntándole a través de mecanismos como el empleado radar, los clientes nuevos, la entrevista personal, los grupos foco o las encuestas.

Por lo tanto, es necesario que la organización se deba ver con los ojos del cliente o usuario y no como el personal de la organización la ve, o se imagina que es. Si se logra lo anterior se estará en condiciones de construir ventajas competitivas basadas en la calidad percibida del servicio, puesto que la verdadera razón es la de crear una diferencia con la competencia. Por eso todos los aspectos de la organización deben estructurarse para facilitarles a las personas la relación con la institución, en lo que Kart Albrecht denomina el triángulo del servicio y que en resumen es la ilustración visual de toda la filosofía de la gerencia del servicio: la estrategia del servicio, la gente y los sistemas. *La estrategia del servicio* se construye sobre la información demográfica y psicográfica del cliente, y “tiene dos partes: la dedicación oficial corporativa al servicio, que se enfoca internamente, y la promesa del servicio a los clientes, que se enfoca externamente”: (Albrecht y Bradford. 1990, p.28). Esta estrategia debe llegar a ser un modelo de gerencia para decisiones futuras sobre la organización, sus servicios y sus operaciones. Cuando se habla de *la gente*, en el triángulo del servicio, se está hablando de todas las personas que trabajan en una organización. Es decir, “que debe haber un conjunto de valores compartidos sobre el servicio en toda la organización” (Albrecht y Bradford, 1.991), los cuales deben permitir a los empleados saber, entender y obligarse a la promesa de servicio, si se quiere que cualquier institución permanezca en el medio. *Los sistemas*, es decir, las relaciones entre las personas, las formas de producción y la estructura organizacional, deben estar enfocados a permitir a los clientes, “hacer negocios” con la empresa. Actualmente existen cuatro sistemas en una organización en los cuales es necesario que exista una cultura orientada hacia el servicio. Estos son:

- El sistema gerencial, el cual está conformado por “los propietarios, ejecutivos y gerentes que realmente están a cargo del negocio y que toman las decisiones estratégicas que lo orientan a corto y largo plazo”. (Albrecht y Bradford, 1.991)
- El sistema de reglas y regulaciones, que no son otra cosa que las pautas para empleados y clientes. Son lo que se pudiera llamar las leyes de la organización.

- El sistema técnico, o sea, “todas las herramientas físicas y técnicas utilizadas para realizar el producto o servicio.” (Albrecht y Bradford, 1.991)
- El sistema social o sistema humano, representado por todas las personas de la empresa y la forma de interactuar entre ellas.

### 3.2 El cliente

Dentro de la moderna concepción del cliente, hoy día es comúnmente aceptado que “todos somos clientes de todos”. No solamente es cliente aquel que llega a una institución en busca de un producto o servicio, sino que es cliente el compañero de trabajo que depende de otro para continuar la cadena de producción de la organización. Así mismo, en la actualidad se sabe que para que la atención y el servicio funcionen a la perfección se necesita que la eficiencia y la eficacia vayan de la mano en el proceso de interacción con quien acude a una organización en solicitud de productos o servicios. Ser eficiente significa que se es capaz de utilizar de manera óptima los recursos de que se dispone. Ser eficaz conlleva la propia identificación con los objetivos de la institución en la cual se labora. Lo anterior conduce a la efectividad que no es otra cosa que trabajar eficiente y eficazmente, lo cual se logra cuando se genera en el cliente una verdadera satisfacción. De ahí que sea sumamente importante entender que las necesidades y expectativas de los clientes tienen maneras diferentes de ser satisfechas: las necesidades se satisfacen por medio de productos y servicios y las expectativas a través del trato que se recibe.

### 3.2 Satisfacción laboral

Las complejas motivaciones por las cuales las personas trabajan, no se pueden definir exclusivamente por dinero o por satisfacer la necesidad de crear. Es bien sabido que se trabaja por dinero, por la necesidad de estar activo, por tener interactividad social, para obtener status social, y por sentir que se es eficiente, entre muchas otras. De ahí que trabajar sea algo que las personas realizan de una u otra forma, por una u otra motivación, pero que necesariamente conlleva una interacción muy estrecha con la organización en la cual se desarrolla la labor. Esta interacción

genera en los individuos diversidad de sentimientos, uno de los cuales es el de satisfacción o de insatisfacción, por lo que se hace necesario, que las instituciones conozcan cual es el grado de la misma entre sus trabajadores, si realmente desean que el talento humano con el que cuentan, desarrolle todo su potencial, logrando de esta manera no solo un mejor clima organizacional sino una mayor competitividad en el medio en el cual se desenvuelven como empresas.

Así mismo, cada día es mayor la aceptación, entre quienes dirigen instituciones, de que la satisfacción en el trabajo conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Es por eso que los directivos, cuando a través de estudios, conocen qué tan satisfechos laboralmente o no, se encuentran sus empleados, reciben retroalimentación sobre los efectos de sus políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales, lo cual les permite mantener lo que les está dando un buen resultado o iniciar procesos de mejoramiento en los aspectos que así lo ameriten. Locke (1976) definió la satisfacción laboral como un "estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto". Pero 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 de factores intrínsecos. Los primeros están referidos a las condiciones de trabajo en el sentido más amplio, tales como el salario, las políticas de empresa, el entorno físico, la seguridad en el trabajo, etc. 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.

## 4. RESULTADOS Y ANÁLISIS GENERALES

### 4.1 Satisfacción estudiantil

Para el proceso de medición se definió una matriz de niveles de satisfacción (MNS), la cual se aprecia en la tabla 1, con el propósito de determinar los factores generadores de insatisfacción críticos y los factores generadores de satisfacción estables y diferenciadores.

**Tabla 1. Matriz de Niveles de Satisfacción**

Nivel de satisfacción	Rango porcentual	Clase de factor
Bajo	0 a 59	Crítico
Aceptable	60 a 79	Estable
Bueno	80 a 99	Diferenciador leve
Excelente	100	Diferenciador

Después de haber obtenido la calificación final del nivel de satisfacción de los estudiantes con respecto a los servicios que se les prestan en la universidad el resultado se aprecia en la tabla 2.

De acuerdo a estos resultados se ve que el factor crítico es Tesorería y Liquidación, con un índice de satisfacción de 56,15%, seguido por la comunicación telefónica con 64,87%, registro y control académico con 65,72%, fotocopiadoras con 66.25% y cafetería con 68,28% como apenas aceptables. Es de anotar que el servicio de fotocopiado y el de cafetería es prestado por la cooperativa de empleados de la universidad.

Al observar la relación existente entre el índice perceptivo y el real de la medición se pudo notar que el análisis de lealtad mostró que los estudiantes tienen una imagen del servicio mucho mejor al que en la realidad están recibiendo, por lo que se tienen clientes leales. Lo anterior se basa en los siguientes criterios (Serna, 2007):

- Índice perceptivo: primera impresión que el cliente tiene del servicio
- Índice real: evaluación real del servicio en cada momento de verdad
- Si el índice perceptivo es mayor que el real se considera que el cliente es leal pues tiene una imagen mucho mejor del servicio que lo que realmente está recibiendo

- Si el perceptivo es igual al real el cliente tiene una imagen acorde a la realidad del servicio que está recibiendo.
- Si el perceptivo es menor que el real se vislumbra una tendencia a la deslealtad pues el cliente evalúa realmente el servicio con un índice mayor al de la imagen que tiene de él.

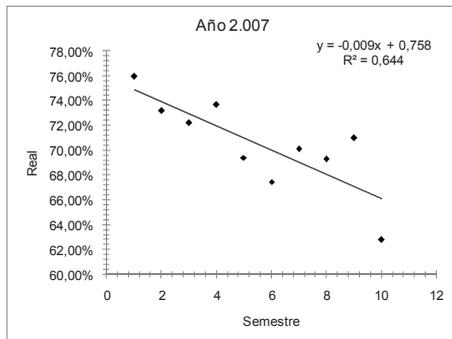
El análisis de varianza de un solo factor a los niveles de satisfacción de los hombres y mujeres de la universidad durante el estudio realizado en el 2.007 mostró que el género no influye en el nivel de satisfacción. En cuanto al análisis de satisfacción-lealtad se encontró que las mujeres y los hombres tienen una imagen del servicio mucho mejor del que realmente están recibiendo

**Tabla 2. Resultados generales**

1. Satisfacción general	75,91%
2. Imagen de la Universidad	74,70%
3. Imagen de la facultad	76,62%
4. Docentes y directivos	73,44%
5. Atención de los docentes	77,37%
6. Dirección de la facultad	75,65%
7. Secretarías de la facultad	77,46%
8. Comunicación telefónica	64,87%
9. Biblioteca	72,23%
10. Tesorería y liquidación	56,15%
11. Bienestar universitario	75,56%
12. Cafetería	68,28%
13. Fotocopiadora	66,25%
14. Registro y control académico	65,72%
15. Estudiante UPB	79,55%
<b>Índice general</b>	<b>71,10%</b>

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos

Al observar el comportamiento de los niveles de satisfacción en relación con el semestre que se cursa se encontró que el semestre si influye y que hay una relación inversa: a medida que se aumenta de semestre disminuye el nivel de satisfacción. (Ver Figura 1)



**Figura 1, Relación semestre-índice de satisfacción**

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos

#### 4.2 Satisfacción laboral UPB Bucaramanga

Para el proceso de medición de la satisfacción laboral en los empleados de la universidad se utilizó la misma matriz de niveles de satisfacción usada en el estudio de satisfacción estudiantil (Ver tabla 1), y los resultados generales se pueden apreciar en la siguiente tabla: (Ver tabla 3).

**Tabla 3. Resultados generales de satisfacción laboral UPB Bucaramanga**

Valoración General		Índice	Nivel de satisfacción
Condiciones físicas de su lugar de trabajo	FEx 1	64,94%	Aceptable
Sus compañeros de trabajo	FEx 2	78,33%	Aceptable
Su superior inmediato	FEx 3	77,33%	Aceptable
Su salario	FEx 4	57,77%	Bajo
Relación entre la dirección y los empleados	FEx 5	72,30%	Aceptable
La forma como la Empresa esta siendo dirigida	FEx 6	73,93%	Aceptable
Su horario de trabajo	FEx 7	76,37%	Aceptable
Su estabilidad en el empleo	FEx 8	76,07%	Aceptable
Libertad para elegir su propio método de trabajo	Fin 1	77,30%	Aceptable
Reconocimiento que Usted obtiene por el trabajo bien hecho	Fin 2	67,39%	Aceptable
Responsabilidad que se le ha asignado	Fin 3	75,68%	Aceptable
La posibilidad de utilizar sus capacidades	Fin 4	73,33%	Aceptable
Sus posibilidades de ser promovido	Fin 5	61,57%	Aceptable
La atención que se presta a las sugerencias que Usted hace	Fin 6	63,00%	Aceptable
La variedad de tareas que realiza en su trabajo	Fin 7	75,00%	Aceptable
Fact extrín		72,13%	Aceptable
Fact intrín		70,47%	Aceptable
Sat Gral		71,35%	Aceptable

Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos

Como se puede apreciar:

- Los factores intrínsecos son los que presentan el menor índice de satisfacción (70,47%), y determinan la satisfacción o insatisfacción existentes debido a que como se dijo antes son consustanciales al trabajo. Además de acuerdo a la valoración de factores, el índice es aceptable.
- Los factores extrínsecos, es decir, aquellos que solo sirven para prevenir o evitar la insatisfacción presentan un índice de 72,13%, un poco superior a los intrínsecos.
- La satisfacción general (71,35%) es aceptable.

Es de apreciar que los tres factores cuyos índices son los más bajos de todos dentro de los factores intrínsecos son: las posibilidades de ser promovido, la atención que se le presta a las sugerencias de los empleados y el reconocimiento recibido por el trabajo bien hecho.

Estos factores forman parte, como ya se dijo, de los que determinan el grado de satisfacción o insatisfacción, y para el presente caso el nivel de satisfacción es apenas aceptable.

Claro está que si se observan los factores extrínsecos, el factor salario muestra un nivel de satisfacción bajo, el único de este nivel entre todos los estudiados.

### 4.3 Satisfacción laboral cooperativa de empleados de la universidad

Como se puede apreciar en la tabla 4, en este caso los factores intrínsecos también muestran un nivel de satisfacción apenas aceptable de 62,71%, seguidos muy de cerca por los factores extrínsecos con 68,84%. El reconocimiento por el trabajo bien hecho, la atención prestada a las sugerencias hechas y las posibilidades de ser promovido muestran un nivel de satisfacción bajo, en cuanto a los factores intrínsecos o determinantes de la satisfacción o insatisfacción. Asimismo en los extrínsecos se encuentran dos con nivel de satisfacción bajo: la relación entre la dirección y los empleados y la forma como la empresa está siendo dirigida.

**Tabla 4. Resultados generales de satisfacción laboral cooperativa de empleados**

Valoración General		Índice	Nivel de satisfacción
Condiciones físicas de su lugar de trabajo	FEx1	68,06%	Aceptable
Sus compañeros de trabajo	FEx2	86,11%	Bueno
Su superior inmediato	FEx3	67,19%	Aceptable
Su salario	FEx4	70,59%	Aceptable
Relación entre la dirección y los empleados	FEx5	51,39%	Bajo
La forma como la Empresa esta siendo dirigida	FEx6	57,35%	Bajo
Su horario de trabajo	FEx7	75,00%	Aceptable
Su estabilidad en el empleo	FEx8	75,00%	Aceptable
Libertad para elegir su propio método de trabajo	Fin1	72,22%	Aceptable
Reconocimiento que Usted obtiene por el trabajo bien hecho	Fin2	40,00%	Bajo
Responsabilidad que se le ha asignado	Fin3	79,41%	Aceptable
La posibilidad de utilizar sus capacidades	Fin4	70,83%	Aceptable
Sus posibilidades de ser promovido	Fin5	55,00%	Bajo
La atención que se presta a las sugerencias que Usted hace	Fin6	43,75%	Bajo
La variedad de tareas que realiza en su trabajo	Fin7	77,78%	Aceptable
Fact extrín		68,84%	Aceptable
Fact intrín		62,71%	Aceptable
Sat Gral		65,98%	Aceptable

*Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos*

Si se mira de manera desprevenida, quizá se pueda decir que el nivel de insatisfacción (factores intrínsecos) se refuerza (no se previene ni evita) por el bajo nivel debido a la relaciones de la gerencia con los empleados.

## 5. POSIBLES RELACIONES

### 5.1 Satisfacción estudiantil y servicios prestados por la cooperativa de empleados

De acuerdo a lo apreciado en la tabla 5, los factores que más pesan en la insatisfacción de los empleados de la cooperativa que trabajan en las cafeterías son el reconocimiento por el trabajo bien hecho, las posibilidades de ser promovido y la atención a las sugerencias presentadas.

**Tabla 5. Satisfacción laboral de los trabajadores de cafetería**

Valoración General			Nivel de satisfacción
Condiciones físicas de su lugar de trabajo	FEx1	70,83%	Aceptable
Sus compañeros de trabajo	FEx2	95,83%	Bueno
Su superior inmediato	FEx3	80,00%	Bueno
Su salario	FEx4	70,83%	Aceptable
Relación entre la dirección y los empleados	FEx5	62,50%	Aceptable
La forma como la cooperativa esta siendo dirigida	FEx6	70,83%	Aceptable
Su horario de trabajo	FEx7	79,17%	Aceptable
Su estabilidad en el empleo	FEx8	83,33%	Bueno
Libertad para elegir su propio método de trabajo	Fin1	83,33%	Bueno
Reconocimiento que Usted obtiene por el trabajo bien hecho	Fin2	43,75%	Bajo
Responsabilidad que se le ha asignado	Fin3	80,00%	Bueno
La posibilidad de utilizar sus capacidades	Fin4	79,17%	Aceptable
Sus posibilidades de ser promovido	Fin5	50,00%	Bajo
La atención que se presta a las sugerencias que Usted hace	Fin6	50,00%	Bajo
La variedad de tareas que realiza en su trabajo	Fin7	79,17%	Aceptable
Fact extrín		76,67%	Aceptable
Fact intrín		66,49%	Aceptable
Sat Gral		71,92%	Aceptable

*Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos*

En cuanto a los datos obtenidos en la tabla 2 en lo concerniente al nivel de satisfacción de los estudiantes, se obtuvo lo siguiente:

- Cafetería 68,28%

Al consultar las razones que los estudiantes dieron para estar insatisfechos, las únicas atribuibles a los empleados serían la demora en la atención, la higiene del lugar y el servicio, las cuales corresponden al 36,48% del total. (Ver tabla 6). La calidad de los productos, el costo de los mismos, el espacio y el horario no son variables sobre los que los trabajadores puedan influir.

**Tabla 6. Razones de la insatisfacción por el servicio de cafetería**

Calidad	25
Costo	54
Demora	43
Espacio	4
Higiene	9
Horario	18
Servicio	6
total	159

Ahora bien, si se acepta lo dicho anteriormente en el sentido que en la actualidad se sabe que para que la atención y el servicio funcionen a la perfección se necesita que la eficiencia y la eficacia vayan de la mano en el proceso de interacción con quien acude a una organización en solicitud de productos o servicios, que ser eficiente significa que se es capaz de utilizar de manera óptima los recursos de que se dispone, que ser eficaz conlleva la propia identificación con los objetivos de la institución en la cual se labora, y que lo anterior conduce a la efectividad que no es otra cosa que trabajar eficiente y eficazmente, lo cual se logra cuando se genera en el cliente una verdadera satisfacción se podría decir que existe una buena razón para creer que la insatisfacción de los empleados de la cooperativa y en especial los que laboran en la cafetería influye en buena medida en la satisfacción del cliente externo que en este caso es el estudiante. En lo concerniente al servicio de fotocopiado se hizo el mismo proceso. Consultando la tabla 2 es posible ver que el nivel de satisfacción de los estudiantes con relación a este servicio es del 66,25%. Las razones esgrimidas fueron las siguientes: (Ver tabla 7)

**Tabla 7. Razones de la insatisfacción por el servicio de fotocopiado.**

Costo	1
Demora	51
Equipos	10
Horario	57
Servicio	32
total	151

*Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos*

En este caso, como en el anterior, las razones que pudieran ser atribuibles a los trabajadores, es decir, la demora en el servicio y el servicio propiamente dicho, son el 54,97% de las razones por la insatisfacción en el servicio. Ahora bien, si se observa los factores de insatisfacción de los trabajadores de la cooperativa que laboran en las fotocopadoras, son los mismos que los de la cafetería con el agravante que el nivel de satisfacción es aún más bajo que el de aquellos. (Ver tabla 8).

**Tabla 8. Satisfacción laboral de los trabajadores de las fotocopadoras**

Valoración General			Nivel de satisfacción
Condiciones físicas de su lugar de trabajo	FEX1	58,33%	Bajo
Sus compañeros de trabajo	FEX2	83,33%	Bueno
Su superior inmediato	FEX3	66,67%	Aceptable
Su salario	FEX4	75,00%	Aceptable
Relación entre la dirección y los empleados	FEX5	41,67%	Bajo
La forma como la Universidad esta siendo dirigida	FEX6	41,67%	Bajo
Su horario de trabajo	FEX7	58,33%	Bajo
Su estabilidad en el empleo	FEX8	75,00%	Aceptable
Libertad para elegir su propio método de trabajo	Fin1	66,67%	Aceptable
Reconocimiento que Usted obtiene por el trabajo bien hecho	Fin2	33,33%	Bajo
Responsabilidad que se le ha asignado	Fin3	75,00%	Aceptable
La posibilidad de utilizar sus capacidades	Fin4	66,67%	Aceptable
Sus posibilidades de ser promovido	Fin5	41,67%	Bajo
La atención que se presta a las sugerencias que Usted hace	Fin6	33,33%	Bajo
La variedad de tareas que realiza en su trabajo	Fin7	75,00%	Aceptable
	Fact extrn	62,50%	Aceptable
	Fact intrin	55,95%	Bajo
	Sat Gral	59,44%	Bajo

*Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos*

Elaborando un cuadro comparativo y haciendo énfasis en aquellos factores que generan un nivel de satisfacción bajo, se tendría lo siguiente: (Ver tabla 9)

**Tabla 9. Cuadro comparativo**

	Satisfacción laboral	Cafetería	Fotocopiado
Condiciones físicas de su lugar de trabajo	FEX1	70,83%	58,33%
Sus compañeros de trabajo	FEX2	95,83%	83,33%
Su superior inmediato	FEX3	80,00%	66,67%
Su salario	FEX4	70,83%	75,00%
Relación entre la dirección y los empleados	FEX5	62,50%	41,67%
La forma como la Universidad esta siendo dirigida	FEX6	70,83%	41,67%
Su horario de trabajo	FEX7	79,17%	58,33%
Su estabilidad en el empleo	FEX8	83,33%	75,00%
Libertad para elegir su propio método de trabajo	Fin1	83,33%	66,67%
Reconocimiento que Usted obtiene por el trabajo bien hecho	Fin2	43,75%	33,33%
Responsabilidad que se le ha asignado	Fin3	80,00%	75,00%
La posibilidad de utilizar sus capacidades	Fin4	79,17%	66,67%
Sus posibilidades de ser promovido	Fin5	50,00%	41,67%
La atención que se presta a las sugerencias que Usted hace	Fin6	50,00%	33,33%
La variedad de tareas que realiza en su trabajo	Fin7	79,17%	75,00%
	Fact extrin	76,67%	62,50%
	Fact intrin	66,49%	55,95%
	Sat Gral	71,92%	59,44%
Satisfacción estudiantil		68,28%	66,25%

*Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos*

De acuerdo a lo anterior es posible concluir que parece existir una relación entre el nivel de satisfacción del cliente externo y el nivel de satisfacción laboral de quienes prestan servicios a dichos clientes. A mayor insatisfacción laboral menor satisfacción estudiantil. Además esto parece apoyar la tesis que las necesidades y expectativas de los clientes tienen maneras diferentes de ser satisfechas: las necesidades se satisfacen por medio de productos y servicios y las expectativas a través del trato que se recibe.

## 5.2 Satisfacción estudiantil y servicios prestados por la Universidad

De acuerdo a lo visto anteriormente en la tabla 3, los factores que muestran el más bajo índice de satisfacción a los empleados de la universidad son: posibilidades de ser promovido (61,57%), atención prestada a las sugerencias (63%) y reconocimiento por el trabajo bien hecho (67,39%), factores que son los mismos que en los trabajadores de la cooperativa de empleados generan el nivel más bajo de todos. Dentro de los factores extrínsecos y que ayudan a la satisfacción o insatisfacción se tienen el salario (57,77%) y las condiciones físicas del lugar de trabajo (64,94%).

Ahora bien: los factores generadores de los niveles más bajos de satisfacción entre los estudiantes fueron (Ver tabla 2): Tesorería y Liquidación (56,15%), Comunicación telefónica (64,87%) y Registro y Control Académico, 65,72%. Al indagar las razones por las cuales los estudiantes mostraron estos niveles de satisfacción los resultados fueron los siguientes: (Ver tablas 10, 11 y 12)

**Tabla 10. Razones de la insatisfacción por el servicio en Tesorería y Liquidación**

Demora	116
Ineficiencia	85
Mal trato	20
Espacio	33
No. de trámites	1
Disponibilidad	2
Total	257

*Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos*

Para el presente caso, las razones que se pueden atribuir a los empleados de la universidad son la demora, la ineficiencia, el mal trato y la disponibilidad, es decir, el 86,77% de las razones expuestas por los estudiantes para sentirse insatisfechos. En lo concerniente con la comunicación telefónica las razones de su nivel de satisfacción fueron:

**Tabla 11. Razones para la insatisfacción por el servicio de comunicación telefónica**

Ocupado	8
Transferencia	3
Falta de conocimiento	4
Servicio	4
Ineficiencia	12
No la utilizan	2
Demorado	88
total	121

*Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos*

Las razones atribuibles a los empleados de la universidad serían la transferencia de llamadas, la falta de conocimiento, el servicio, la ineficiencia y la demora en el servicio, o sea, el 91,73% de las razones expuestas por los estudiantes para su insatisfacción. En lo que tiene que ver con Registro y Control Académico, las razones de su nivel de satisfacción fueron:

**Tabla 12. Razones para la insatisfacción por Registro y Control Académico**

Disponibilidad	4
Demora	23
Tramites	2
Mal trato	8
Ineficiencia	8
Servicio	46
total	91

*Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos*

Las razones atribuibles a los empleados serían disponibilidad, demora, el mal trato, la ineficiencia y el servicio, las cuales representan el 97,80% de las razones invocadas por los estudiantes para sentirse insatisfechos.

Elaborando un cuadro comparativo y haciendo énfasis en aquellos factores que generan un nivel de satisfacción bajo, se tendría lo siguiente: (Ver tabla 13)

**Tabla 13. Cuadro comparativo**

Valoración General	Registro y Cont Académ		Tesorería y Liquidación
	FEEx	Fin	Fin
Condiciones físicas de su lugar de trabajo	FEEx 1	50,00%	83,33%
Sus compañeros de trabajo	FEEx 2	50,00%	79,17%
Su superior inmediato	FEEx 3	75,00%	83,33%
Su salario	FEEx 4	0,00%	79,17%
Relación entre la dirección y los empleados	FEEx 5	75,00%	75,00%
La forma como la Universidad esta siendo dirigida	FEEx 6	25,00%	75,00%
Su horario de trabajo	FEEx 7	0,00%	83,33%
Su estabilidad en el empleo	FEEx 8	100,00%	70,00%
Libertad para elegir su propio método de trabajo	Fin 1	75,00%	75,00%
Reconocimiento que Usted obtiene por el trabajo bien hecho	Fin 2	50,00%	70,00%
Responsabilidad que se le ha asignado	Fin 3	25,00%	87,50%
La posibilidad de utilizar sus capacidades	Fin 4	50,00%	87,50%
Sus posibilidades de ser promovido	Fin 5	0,00%	70,83%
La atención que se presta a las sugerencias que Usted hace	Fin 6	25,00%	79,17%
La variedad de tareas que realiza en su trabajo	Fin 7	0,00%	91,67%
	Fact extrín	46,88%	78,54%
	Fact intrín	32,14%	80,24%
	Sat Gral	40,00%	79,33%
Satisfacción estudiantil		65,72%	56,15%

Para el caso de registro y control académico parece ser que existe una relación entre la insatisfacción laboral de los empleados de esa sección y la de los estudiantes que acuden a ella. Pero no se puede decir lo mismo de Tesorería y Liquidación.

Aunque el nivel de satisfacción laboral es casi bueno, no se puede decir lo mismo del nivel de satisfacción estudiantil, que entre otras cosas es el más bajo de todos los indicadores. Se podría aventurar la hipótesis que quizá esto se deba a falta de capacitación del personal en atención y servicio al cliente.

Cabe anotar que no se pudo hacer un cuadro comparativo con la satisfacción laboral del personal que trabaja en la recepción telefónica porque nadie de esta área respondió la encuesta.

### 5.3 Uso de herramientas estadísticas

Todo lo anterior se podría resumir de la siguiente manera y de forma general, teniendo como referente los factores intrínsecos que son los generadores de satisfacción o insatisfacción: (Ver tabla 14)

**Tabla 14. Resumen general**

	Satisfacción estudiantil	Factores intrínsecos	
		COOMEB Satisfacción laboral	UPB Satisfacción laboral
Cafetería	68,28%	66,49%	
Fotocopiadoras	66,25%	55,95%	
Tesorería y Liquidación	56,15%		80,24%
Registro y Control Académico	65,72%		32,14%

A estos datos se le calculó el coeficiente de correlación y se le aplicó la herramienta de correlación lineal y se obtuvo lo siguiente: (Ver tablas 15 y 16)

**Tabla 15. Coeficiente de correlación**

	Sat estud.	Sat laboral
Sat estud.	1	
Sat laboral	-0,49206583	1

**Tabla 16. Regresión lineal**

Estadísticas de la regresión	
Coefficiente de correlación múltiple	0,568764894
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0,323493504
R <sup>2</sup> ajustado	-0,014759743
Error típico	0,054534241
Observaciones	4

De acuerdo a esto la correlación existente es inversa, o sea, que a medida que crece la satisfacción laboral disminuye la satisfacción estudiantil. Pero en las ciencias sociales cuando el coeficiente de correlación es menor de 0.6, es aceptado no guiarse mucho por el resultado ya que de acuerdo a esto la variabilidad de la satisfacción estudiantil solo puede ser explicada por el 32.34% de la variabilidad de la satisfacción laboral. Este último porcentaje es el denominado coeficiente de determinación. Por lo tanto el otro 67.66% se explica por otras variables, lo que permite aventurar la hipótesis que la insatisfacción estudiantil puede deberse más a variables como a falta de capacitación en atención y servicio al cliente, y a reconocer al estudiante como cliente, como se vio específicamente en el caso de Tesorería y Liquidación. A esto lo apoya el hecho ya estudiado en cada uno de los casos anteriores de que los factores causantes de insatisfacción en los estudiantes están relacionados con el servicio y la atención

## 6. CONCLUSIONES

Parece ser que la causa de la insatisfacción estudiantil no se debe en gran medida por la insatisfacción laboral (32,34% coeficiente de determinación), aunque si es una variable que interviene en dicho nivel de satisfacción.

Es mucho más probable que dicha insatisfacción sea determinada por falta de capacitación en atención y servicio al cliente y en el reconocimiento del estudiante como cliente, dado que las razones de insatisfacción expresadas por los estudiantes tiene mucho que ver con el servicio y la atención (demora, mal trato, mal servicio, falta de eficiencia, etc.)

## BIOGRAFÍA

Guillermo Ernesto García Villamizar, natural de Bucaramanga, Magíster en Administración del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México, y la Universidad Autónoma de Bucaramanga, Colombia; Especialista en Docencia Universitaria de la Universidad Santo Tomás de Bucaramanga; Profesional en Gestión Empresarial de la Universidad Industrial de Santander. **Intereses** de investigación en clima organizacional, satisfacción laboral, satisfacción del cliente, comportamiento organizacional y gestión humana.



## REFERENCIAS

ALBRECHT K. y BRADFORD L. (1.991). La Excelencia en el Servicio. Bogotá: Legis Editores S. A.

LOCKE E.A. (1.976). The nature and causes of job satisfaction. In Dunnette, editor. Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally College.

Herzberg F. et alt. (1.959). The motivation to work. New York: John Wiley and Sons.

SELLERS P. (1.989). "Getting customers to love you". Revista Fortune, Marzo 13. Págs. 38-39

SERNA H. (2007). ¿Cómo medir la satisfacción de clientes? Bogotá: Publicaciones Facultad de Administración Universidad de los Andes.