

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

ESCUELA DE POSTGRADO



**MODELO DE MARKETING INTERNO Y SU RELACIÓN CON LA
CALIDAD DE SERVICIO DE LA VENTANILLA ÚNICA DE
PROMOCIÓN DEL EMPLEO – LAMBAYEQUE**

**Tesis para obtener Grado de Maestro en Ciencias de la Comunicación,
Mención en Gestión Comercial y Comunicaciones de Marketing**

AUTOR:

Br. FELIPE ANDERSON RIOS INCIO

ASESORA:

DRA. KARLA JANINA CELI ARÉVALO

Trujillo, Octubre 2015

DEDICATORIA

A Dios quien me permitió conocer de su maravillosa gracia

A mis padres quienes cada uno con su gran amor y a su manera fueron de gran apoyo para el logro de este gran objetivo.

AGRADECIMIENTOS

A la Ventanilla Única de Promoción del Empleo de Lambayeque por permitirme desarrollar la investigación.

A mi asesora Dra. Karla Celi Arévalo por su generosidad al brindarme la oportunidad de tenerla como guía fundamental para la realización de este trabajo.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo determinar la relación entre el modelo de marketing interno con la calidad de servicio de la Ventanilla Única de Promoción Del Empleo – Lambayeque. Se analizaron las ocho dimensiones propuestas en el marco teórico-conceptual. La metodología fue cualicuantitativa y se utilizaron como técnicas de recolección de datos el cuestionario y la entrevista, teniendo como sujetos de investigación a los colaboradores y los usuarios. Los hallazgos permitieron determinar una relación directa entre las variables de estudio, encontrándose un $p < 0.035$ y un R^2 ajustado de 0.6852, que implica que la calidad de servicio percibida se explica en un 68% por las acciones de marketing interno. Se encontró, además, que las dimensiones del marketing interno que afectan negativamente el desempeño de los colaboradores de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo Lambayeque son la comunicación interna y la generación de información, las cuales presentan una tendencia media-baja; en tanto, la respuesta a la información generada tiene un impacto positivo sobre el desempeño de los colaboradores. Asimismo, no se evidenció una tendencia sobre la percepción general de la calidad de servicios, dado que esta varía según sus dimensiones, siendo los elementos tangibles los que se ubican en un nivel alto. Se propuso un modelo de marketing interno para la institución con tres componentes: Informativo, comunicativo y el motivacional.

ABSTRACT

This research aims to determine the relationship between internal marketing model with the quality of service of the One-Stop Employment Promotion - Lambayeque. Dimensions analyzed eight dimensions proposed in the theoretical and conceptual framework. It was qualitative methodology and used as data collection techniques and interview questionnaire, having as research subjects to reviewers and users. The findings allowed to determine a direct relationship between the study variables, being $p < 0.035$ and adjusted R² of 0.6852, which means that the perceived quality of service is explained by 68% by the actions of marketing interno. It was also found that the dimensions of the internal marketing adversely affect the performance of the collaborators of the One-Stop Employment Promotion Lambayeque are internal communication and information generation, which have a lower middle trend; Meanwhile, the response to the information generated has a positive impact on the performance of employees. Also, there is a tendency on the overall perception of the quality of services was evident, as this varies depending on their size, the tangible elements that are located at a high level. Information, communication and motivational: marketing interno model for the institution with three components was proposed: Informative, communicative and motivational.

INDICE DE CONTENIDOS

	Pág.
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
I. INTRODUCCION	08
1.1. El problema	08
1.1.1. Antecedentes del problema	08
1.1.2. Delimitación del problema	09
1.1.3. Justificación.....	12
1.1.4. Enunciado del problema.....	12
1.2. Hipótesis.....	13
1.3. Objetivos	13
1.3.1. Objetivo general	13
1.3.2. Objetivo específico.....	13
II. MARCO TEORICO CONCEPTUAL	14
2.1. El marketing interno	14
2.1.1. Definición del marketing interno	14
2.1.2. Evolución histórica del marketing interno	15
2.1.3. Elementos del marketing interno.....	18
2.1.4. Modelos de Marketing Interno	20
2.2. La calidad en el servicio	36
2.2.1. La Calidad	36
2.2.2. El Servicio.....	36
2.2.3. El triángulo de servicios	37
2.2.4. Calidad de Servicios.....	38
2.2.5. Dimensiones de la Calidad	40
2.2.6. Modelos de las Deficiencias.....	42
2.3. Ventanilla Única de Promoción del Empleo.....	46
2.3.1. Definición de Ventanilla Única de Promoción del Empleo.....	46
2.3.2. Servicios que ofrece la Ventanilla Única de Promoción del Empleo	47
III. MATERIAL Y METODOS	52
3.1. Material	52
3.1.1. Población o universo	52
3.1.2. Muestra.....	52
3.1.3. Unidad de Análisis	53
3.2. Método.....	54
3.2.1. Tipo de estudio	54
3.2.2. Diseño de investigación	54
3.2.3. Operacionalización de variables.....	55
3.2.4. Instrumentos de recolección de datos.....	56
3.2.5. Procedimiento y análisis estadístico de datos.....	58
IV. RESULTADOS	59
V. DISCUSION DE RESULTADOS	76
VI. CONCLUSIONES.....	88
VII. RECOMENDACIONES.....	90
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	92
ANEXOS	94

INDICE DE CUADROS E ILUSTRACIONES

	Pág
III 1 DISTRIBUCIÓN POR GÉNERO DE LOS COLABORADORES DE LA VENTANILLA ÚNICA DE PROMOCIÓN DEL EMPLEO LAMBAYEQUE.....	59
III 2 DISTRIBUCIÓN POR EDAD DE LOS COLABORADORES DE LA VENTANILLA ÚNICA DE PROMOCIÓN DEL EMPLEO LAMBAYEQUE.....	60
III 3 DISTRIBUCIÓN POR SERVICIO PRESTADO DE LOS COLABORADORES DE LA VENTANILLA ÚNICA DE PROMOCIÓN DEL EMPLEO LAMBAYEQUE.....	61
III 4 DISTRIBUCIÓN POR GÉNERO DE LOS USUARIOS DE LA VENTANILLA ÚNICA DE PROMOCIÓN DEL EMPLEO LAMBAYEQUE.....	62
III 5 DISTRIBUCIÓN POR EDAD DE LOS USUARIOS DE LA VENTANILLA ÚNICA DE PROMOCIÓN DEL EMPLEO LAMBAYEQUE.....	63
III 6 DISTRIBUCIÓN POR SERVICIO PRESTADO DE LOS USUARIOS DE LA VENTANILLA ÚNICA DE PROMOCIÓN DEL EMPLEO LAMBAYEQUE.....	64
III 7 NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL MARKETING INTERNO, SEGÚN SUS DIMENSIONES.....	65
III 8 NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL MARKETING INTERNO, SEGÚN LA GENERACIÓN DE INFORMACIÓN.....	66
III 9 NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL MARKETING INTERNO, SEGÚN LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	67
III 10 NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL MARKETING INTERNO, SEGÚN LA RESPUESTA A LA INFORMACION GENERADA.....	68
III 11 NIVEL DE CALIDAD SEGÚN SUS DIMENSIONES.....	69
III 12 NIVEL CALIDAD, SEGÚN LOS ELEMENTOS TANGIBLES.....	70
III 13 NIVEL CALIDAD, SEGÚN LOS ELEMENTOS FIABILIDAD.....	71
III 14 NIVEL CALIDAD, SEGÚN LOS ELEMENTOS SEGURIDAD.....	72
III 15 NIVEL CALIDAD, SEGÚN CAPACIDAD DE RESPUESTA.....	73
III 16 NIVEL CALIDAD, SEGÚN EMPATIA.....	74
III 17 RELACIÓN ENTRE EL MODELO DE MARKETING INTERNO Y LA CALIDAD PERCIBIDA DE LOS SERVICIOS.....	75

I. INTRODUCCION

1.1 El problema

1.1.1 Antecedentes

Es relevante partir de experiencias previas de otras investigaciones sobre el tema, puesto que servirá de base científica para ampliar los conocimientos sobre el tema planteado en la investigación. Así se proponen mirar con detenimiento las siguientes investigaciones:

De Ruiz (2010), la tesis “Orientación del marketing interno en el sector hotelero español: propuesta de un modelo”, para obtener el grado de doctor, concluyó:

“La conveniencia de implantar Planes de Marketing Interno en establecimientos hoteleros puede ser una fuente de ventajas competitivas para el sector turístico, tan enfocado a atraer turismo cada vez de mayor calidad. Existe una tendencia a demanda de servicios de mayor calidad en la medida en que la oferta turística es mayor y los potenciales clientes son cada vez más sofisticados, por regla general”.

De Herrero et. al. (2009), la investigación “Marketing interno en la mejora de la calidad de los servicios sanitarios, Universidad de Cantabria (UC), determina que las acciones de comunicación interna persiguen la identificación del personal con la organización sanitaria en un marco de satisfacción al cliente externo, esto es, de orientación al mercado. Concluye que el último fin de una actuación de comunicación interna es el incremento de la satisfacción de los usuarios del servicio de salud.

Moncada (2009), en su investigación “Marketing interno como generador de valor de las organizaciones, Universidad de Colombia, sede Manizales”, desarrollada para obtener su grado de magister en Administración, concluye que las estrategias

de comunicación deben tener instauradas políticas en las cuales todos los colaborador y las personas tengan acceso a la información. Con los primeros, se deben efectuar evaluaciones continuas para analizar si están participando de los planes para los cuales se están teniendo en cuenta. Con esto, la Universidad debe conseguir que sus colaboradores estén totalmente motivados, para que participen activamente de todos los procesos que se lleven a cabo internamente con mayor compromiso y más sentido de pertenencia. Estos aspectos se verán reflejados en los clientes externos, incentivando en ellos unos niveles de satisfacción que se irradiarán en sus decisiones de adquisición de nuevos servicios que la Universidad les pueda ofrecer.

1.1.2 Delimitación del problema

Una de las funciones de la Gerencia Regional del Trabajo es la promoción del empleo. A fin de satisfacer tales exigencias, existe la Ventanilla Única de Promoción del Empleo (VUPE) que se encarga de articular física e informática los servicios de promoción del empleo de manera descentralizada y desconcentrada. Los servicios de promoción del empleo, empleabilidad y emprendimiento descentralizados son aquellos que por efecto de la transferencia de funciones son gestionados por los gobiernos regionales o por los gobiernos locales y como servicios de promoción del empleo, empleabilidad y emprendimiento desconcentrados, aquellos que son brindados y ejecutados por los programas en el ámbito nacional a cargo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (Decreto Supremo N° 001-2012-TR)

Una eficaz prestación de servicios públicos implica gestionar la cultura y clima interno, a través de la motivación de los colaboradores y el aprendizaje organizacional con miras a construir un estado de personas. Parasuramant et. al. (1985) expresan que el servicio es una variable estratégica que aporta ventaja competitiva a las empresas y por ello surge la inquietud por la mejora en la satisfacción de los servicios internos.

En este sentido, la perspectiva de relación estado-ciudadano implica un conjunto de estrategias y acciones que permitan desarrollarse internamente y proyectarse a la comunidad la imagen de un servicio público serio, responsable, moderno, eficaz y eficiente en congruencia con las expectativas de la población.

En esta relación, el marketing interno surge como una herramienta de gestión integrada entre el marketing interno y el externo para buscar la satisfacción del cliente externo. Tiene por objetivo una actuación eficaz en el ambiente externo de la organización, por medio de un ambiente de trabajo adecuado que respete las necesidades y los deseos de los colaboradores.

Los modelos de marketing buscan ofrecer la representación teórica de determinados procesos o fenómenos que permiten estudiar con cierta coherencia y dar explicaciones consistentes respecto a determinados conceptos y sus relaciones entre sí, así como analizar los factores que integran el marketing interno. Lings (1999) considera que el centro de toda la estrategia de marketing debe enfocarse en el interior de la empresa pues por mucho tiempo se ha enfocado en productos y en el exterior centrándose en los clientes (externos). Bansal et. al. (2001) proponen alcanzar la lealtad del cliente externo con las premisas de compromiso interno, satisfacción laboral y confianza en la alta dirección. Lings et. al. (2005) mejora su teoría, sosteniendo que el constructo de orientación al mercado interno puede ser una herramienta para que las empresas implanten planes de marketing interno para conseguir mayor satisfacción de sus clientes, lo que generará un mejor desempeño y satisfacción de los clientes externos. Tortosa et. al (2009) relacionan el marketing interno con la satisfacción de los clientes externos y con la calidad del servicio prestado en tres dimensiones: calidad de la interacción con el personal, calidad del lugar de prestación del servicio y calidad de los resultados. Finalmente, Ruiz (2010) desarrolla un modelo que permite correlacionar el grado de orientación al mercado interno con dos variables: nivel de compromiso de los colaboradores y de satisfacción laboral.

La Ventanilla de Promoción del Empleo como una organización prestadora de servicios públicos busca brindar un buen servicio a sus administrados, siendo la principal función focalizarse en las competencias de los colaboradores del estado. A decir de Puig (2004), se trata de conectar las necesidades reales de unos ciudadanos concretos con unos servicios que la administración les ofrece para satisfacerlas: “para que se transformen en oportunidades de vida en la ciudad. Son los profesionales del intercambio, de la comunicación, de la relación entre ciudadano y administración, de las oportunidades. Y tienen un orden de prioridades: primero las necesidades de los ciudadanos”.

Estos modelos desarrollados en condiciones adecuadas permitirían lograr una percepción positiva del servicio, pero una primera aproximación a la situación de los colaboradores de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo, permitió recoger la siguiente situación problemática: El 40% opina que los directivos de su organización conocen sus necesidades como colaboradores; sin embargo, un porcentaje similar (40%) considera que no existe ningún tipo de respuesta por parte de los directivos para satisfacer sus necesidades. Se encontró que el 50% de los colaboradores no se sienten ni satisfechos ni insatisfechos trabajando en su organización. Esta información, se contrastó con otro sondeo a los usuarios, donde el 50% manifestaron sentirse satisfecho con la calidad de servicios de esta dependencia pública.

Cabe resaltar que para alcanzar la satisfacción del cliente es necesario una cultura de servicio, es decir, una cultura en la que existe una valoración del buen servicio a nivel de clientes internos y clientes externos. Este sondeo revela que existe una regular satisfacción de los colaboradores respecto de la capacidad de respuesta de su organización respecto hacia sus necesidades, cuyo impacto podría estar asociado con la calidad de servicio brindada a los usuarios, comportamiento que se expresa de manera natural a decir de Grönroos (1996) cuando el marketing interno impacta sobre el servicio. Esta es la relación que motiva el desarrollo de la presente investigación.

1.1.3 Justificación

Es importante esta investigación, en tanto la calidad de los servicios brindados por una institución, hoy en día se han convertido en el eje principal para la supervivencia de las mismas, entiendo que para brindar un buen servicio al público externo, el público interno debe estar motivado de la mejor manera, para que así, su trabajo sea un reflejo de su interior.

Se propone como tema central de la presente investigación, determinar las dimensiones del modelo de marketing interno que nos permita implementar una estrategia de marketing interno la cual conlleve a elevar la calidad de los servicios brindados por la Ventanilla Única de Promoción del Empleo y que como resultado nos dé un mayor acercamiento entre la institución pública y la ciudadanía.

En lo que respecta al alcance, la presente investigación servirá a las diferentes ventanillas de promoción del empleo que se encuentran a nivel nacional, así mismo para cualquier empresa sea pública o privada que desee mejorar la parte interna de su organización, teniendo como resultado final una elevada calidad de sus servicios.

Y, finalmente, desde el punto de vista profesional, demostrará los conocimientos adquiridos por el investigador durante el tiempo de estudio, así mismo permitirá la realización de futuras investigaciones basándose en la presente.

1.1.4 Enunciado del problema o pregunta de investigación

¿Cuál es la relación que existe entre el modelo marketing interno y la calidad de servicio brindado por la Ventanilla Única de Promoción del Empleo – Lambayeque?

1.2 Hipótesis

Hi: Existe una relación directa entre el modelo de marketing interno y la calidad del servicio brindado por la Ventanilla Única de Promoción del Empleo – Lambayeque:

Ho: No existe una relación directa entre el modelo de marketing interno y la calidad del servicio brindado por la Ventanilla Única de Promoción del Empleo – Lambayeque:

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Determinar la relación que existe entre el modelo marketing interno y la calidad de servicio brindado por la Ventanilla Única de Promoción del Empleo – Lambayeque.

1.3.2 Objetivos específicos

- a. Analizar las dimensiones del modelo de marketing interno que afectan el desempeño de los colaboradores de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo.
- b. Identificar el nivel de la calidad de los servicios brindados en la Ventanilla Única de Promoción del Empleo – Lambayeque, según las expectativas y percepciones de los usuarios.
- c. Diseñar un modelo de marketing interno para el mejoramiento de la calidad de los servicios brindados en la Ventanilla Única de Promoción del Empleo – Lambayeque.

II. MARCO TEORICO - CONCEPTUAL

2.1 EL MARKETING INTERNO

2.1.1. Definición del marketing interno

El conocimiento de marketing interno es un conocimiento que ha venido añadiendo elementos nuevos en el transcurso de los años , uno de los principales autores que definió al Marketing Interno fue Gronroos (1984), quien indicó que el marketing interno consiste en el desarrollo de actividades similares a las del marketing externo, y tiene como finalidad motivar a las personas que colaboran en la organización y conseguir su orientación hacia el mercado.

Seguido a Ahmed y Rafiq (1995) quienes señalan que el concepto del Marketing interno tiene sus raíces en la búsqueda de fórmulas que permitieran incrementar la calidad de los servicios ofrecidos por las organizaciones, a través del análisis y el control del mecanismo que principalmente provee los servicios, es decir, los colaborador.

Otro autor Harry Beckwith (1998), define al marketing interno como el conjunto de técnicas que permiten “vender” la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructura, dirigente y demás componentes, a un “mercado” construido por los colaboradores – “clientes internos” – que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y como consecuencia directa su productividad.

Sin colaboradores motivados no es posible tener clientes satisfechos. La autoestima del empleado crece cuando se ve integrado y como parte fundamental de la estrategia de la organización, ya que el papel de los colaborador resulta vital para conseguir satisfacer a los consumidores, según Kotler (2006), el marketing interno

es el realizado por una empresa de servicio para capacitar y motivar eficazmente a su personal de contacto con los clientes y a todos los colaborador de apoyo de servicio, para que trabajen en equipo y proporcionen satisfacción a los clientes.

Estos cuatro conceptos expuestos por distintos autores coinciden en el sentido de que el marketing interno ayuda a motivar a los colaboradores, lo que trae como consecuencia directa un incremento en su productividad y por ende un adecuado servicio al cliente.

2.1.2. Evolución histórica del marketing interno

La globalización en la cual nos encontramos, los repentinos y rápidos cambios de tecnología, la mejora continua que está inmersa en los procesos de calidad, la competencia y la nueva corriente de trabajo basado en el talento humano, son algunos de los factores que se presentan en la actualidad en el ámbito empresarial, como efecto muchas empresas entienden que si bien es necesario tomar en cuenta estos factores, también es de suma importancia el reenfocar al factor humano como parte fundamental y verdadero impulsor del perfeccionamiento empresarial.

La importancia y valor dado a las personas con las que se trabaja es lo que lleva a las organizaciones a ser triunfantes, por lo que se han visto en la necesidad de cambiar la forma de administrar, de preparar y formar para afrontar los nuevos desafíos del entorno mundial. Bajo este concepto sobreviven únicamente aquellas empresas que cuenten con visión, planeamiento y renovación constante, donde los colaboradores se presentan como principales socios estratégicos del negocio. Es así como hoy en día el cliente interno se presenta como la nueva riqueza de las organizaciones y la primera ventaja competitiva (Selman y Evered, 1993).

Los mismos autores mencionados anteriormente exponen que las actuales reglas de juego en el mundo de los negocios, obligan a las organizaciones a construir su oferta de producto y/o servicio de forma diferente, abarcando además las expectativas, necesidades y motivaciones de sus clientes, aquellas que presentan todos sus

colaboradores. Para alcanzar el enfoque planteado hoy en día sobre el marketing interno que propone al empleado como pieza principal en el desarrollo de las organizaciones, se tuvo que dar una evolución en la literatura a través de los años, en dos áreas disciplinarias que han convergido en la elaboración de respuestas a las demandas que los colaborador solicitan a la organización de la que forman parte: el marketing y la dirección de recursos humanos (Albizu, 1992), de esta forma surgen concepciones que nos aproximan a la clarificación del concepto del marketing interno que contemplan al empleado. Dentro de estas concepciones se observan tres fases (Rafiq y Ahmed, 2000).

2.1.2.1. La satisfacción como base del marketing interno

Esta fase se enfoca en los problemas de motivación y satisfacción del empleado. La principal razón de esta preocupación fue que este concepto se encontraba dentro de los esfuerzos por mejorar la calidad en el servicio, llevando a los colaboradores a no ser autómatas y a no presentar exhibiciones individuales que constituyan inconsistencias en la prestación de las diferentes tareas del servicio y como consecuencia variación en el nivel de calidad de éste.

2.1.2.2. Los colaboradores como clientes internos

Fue hasta la publicación del artículo de Berry's (1981) en el que define al marketing interno como ver a los colaborador, ahora denominados colaboradores, como clientes internos y a los trabajos como productos que satisfacen sus necesidades y deseos los cuales se rigen por los objetivos de la organización que este término se clarifica y comienza a usarse como discurso popular.

Dentro de la noción donde se maneja a los colaboradores como clientes se proponen un número potencial de problemas con la conceptualización del marketing interno.

Primero, en comparación del marketing externo, el producto son los colaborador y la idea de ser vendidos puede afectar concibiéndose de una forma negativa. Segundo, el empleado tiene el poder de seleccionar el producto que quiere ofrecer. Tercero, el costo por tener a los colaboradores satisfechos es considerable. Por último, la noción de empleado como cliente levanta la pregunta si las necesidades del cliente externo tienen primacía sobre aquellas de los colaboradores. Por el momento, Sasser y Arbeit (1976) proponen que el personal es el mercado más importante de una empresa de servicios, dejando al cliente externo en un plano secundario. Esto aparece como una oposición fundamental a un axioma del marketing que nombra al cliente externo con primacía, lo que lleva a una segunda fase.

2.1.2.3. El enfoque de orientación al cliente

El segundo paso en el desarrollo del concepto del marketing interno es retomado por Grönos (1981), cuyo punto de partida era el hecho de que el personal de contacto propicia que se presente un marketing interactivo el cual se muestra como la responsabilidad que tienen los colaborador en la satisfacción de las necesidades de los clientes. Grönos reconoce que no sólo las acciones del cliente externo tienen impacto en la decisión de compra y en la compra repetitiva sino que también son cruciales las interacciones de comprador-vendedor que provee de una oportunidad mercadológica a la organización. Para tomar ventaja de estas oportunidades se requiere al personal con una mentalidad orientada al cliente y a las ventas.

De aquí surge el objetivo del marketing interno de tener motivado al cliente interno, así como orientado al servicio del cliente externo. Aunque no es suficiente que los colaboradores estén motivados para que su actuación ante el cliente sea mejor y para que sean buenos vendedores, ya que el servicio efectivo requiere de una coordinación entre el personal de contacto y el personal de soporte.

2.1.2.4. Implementación del marketing interno

El principio de la tercera fase está marcado por un gran número de autores que reconocen el rol del marketing interno como un vehículo para la implementación de estrategias según señala Winter (1985), quien fue uno de los autores que dio la importancia y el potencial del papel que tiene el marketing interno como técnica para dirigir a las organizaciones hacia las metas de la organización y enfatiza que el rol del marketing interno es: alinear, educar y motivar al personal hacia los objetivos de la institución, este es el proceso mediante el cual el personal entiende y reconoce no sólo el valor del programa, sino su lugar en éste.

El desarrollo del marketing interno como vehículo fue también reforzado por la creencia de que éste tiene el potencial de un mecanismo de integración con la organización. George (1990) argumenta que el marketing interno es una filosofía de administración de la organización y de los recursos humanos. Esta filosofía muestra al marketing interno como herramienta para la implementación de cualquier estrategia organizacional interna o externa. Debido a ésta el marketing interno se ha convertido en un mecanismo para reducir el aislamiento entre departamentos (Martin, 1992). Puede también ser usada para motivar a los colaboradores que no tienen contacto directo con el cliente externo a comportarse de una manera que realce el servicio hacia los últimos clientes. Tomando en cuenta lo anterior, el marketing interno se plantea como un esfuerzo para contrarrestar la resistencia al cambio y alinear, motivar e integrar a los colaborador hacia la efectiva implementación de las estrategias funcionales y del corporativo (Rafiq y Ahmed, 2000).

2.1.3. Elementos del marketing interno

Conocer los conceptos del marketing interno según diferentes autores y conocer sobre su evolución historia es importante, así mismo también se considera de gran valor poder destacar algunos de sus elementos:

2.1.3.1. Desarrollo de los colaboradores

Según Bohnenberger (2005), es uno de los elementos más citados en los estudios hechos (Rafiq y Ahmed, 1993; Gronroos, 1990; Conduit y Mavondo, 2001; Kotler, 1998; Lings, 2004). La preocupación no es simplemente el aprender a realizar la tarea, sino combinar los diversos factores que el empleado tiene la posibilidad de desarrollar de manera integrada, en las diferentes actividades de la empresa, a través de las mejoras en la realización de las labores diarias, mediante nuevos sistemas y metodologías para realizar el trabajo, conociendo mucho mejor a los clientes externos y sus necesidades, los valores organizacionales, las políticas institucionales o simplemente con el mejoramiento de la calidad de vida de los colaborador (Lings, 2004).

2.1.3.2. La comunicación

De acuerdo con Bohnenberger (2005) es un elemento que puede dividirse en comunicación interna y comunicación externa (Rafiq y Ahmed, 1993; Gronroos, 1990; Conduit y Mavondo, 2001). La comunicación interna está relacionada a toda la información que se origina en la organización, para los integrantes de la misma, que en general no se dispone para el cliente externo, como las metas y los objetivos organizacionales, mientras que la comunicación externa, es la que llega a los clientes y la comunidad por medio de la publicidad o los anuncios en periódicos u otros medios de comunicación, que reciben tanto los colaborador como los clientes externos simultáneamente, pero que a partir de la implementación de un programa de marketing interno, se espera informar primero a los colaborador y después al público en general.

2.1.3.3. El conocimiento

Según Bohnenberger (2005), se refiere al desarrollo de una cultura de conocimiento del cliente (Kotler, 1998), y a la capacitación de los

colaborador para que conozcan lo que “debe hacerse” y principalmente, “por qué” debe hacerse (Berry y Parasuraman, 1991)”, lo que da las pautas a nivel interno de cuáles son las pretensiones de la organización con la adopción del marketing interno y las formas de llevarlo a su implementación.

Esta socialización de la información, crea un interés personal y una motivación en los colaborador por conocer mejor a sus clientes, sensibilizándolos a descubrirlas necesidades que éstos tienen, y de esta manera, poder enfocar las labores internas a servirles mejor.

2.1.3.4. Reconocimiento de colaborador

Mediante un sistema de salarios apropiados, que esté por lo menos en la media de la industria a la cual pertenece la empresa, o mediante el establecimiento de un sistema de incentivos, que motive al empleado a dar más y con mayor calidad.

2.1.4. Modelos de marketing interno

2.1.4.1. Modelo de Christian Grönroos (1994)

El modelo de Grönroos tiene tres factores principales sobre los cuales gira todo el trabajo de marketing:

- a) Marketing Externo: que busca atraer y mantener clientes fidelizados;
- b) Marketing Interno: que busca atraer y retener buenos colaborador como también mantener colaboradores motivados para orientarse al cliente y tenga interés por el servicio; y
- c) Marketing Interactivo: que propone tender una vía fluida de comunicación entre la empresa y los clientes internos y externos.

Grönroos, propone convertir a los colaboradores en “Part-Time Marketers” (“Colaboradores de marketing a tiempo parcial”) debido a que todos dentro

de la organización deben estar orientados a satisfacer al cliente, sin distinción de la labor rutinaria que realizan.

Entonces, considera dos procesos de gestión interna: La gestión de las actitudes y la gestión de la comunicación. La primera engloba todo lo referente a la motivación y la segunda se define a través de los flujos de información necesarios entre directivos, personal front-office (que tienen contacto continuo con el cliente) y back-office (que no tienen contacto con el cliente). Esto significa que hay que tomar en cuenta tres direcciones: (1) La creación de una cultura de servicio, (2) El mantenimiento de dicha cultura y (3) La presentación de nuevos productos a los colaboradores.

Este modelo incluye prerequisites como:

- a) Que el marketing interno sea considerado como parte integral de la estrategia global de la alta dirección.
- b) Que cualquier proceso iniciado de marketing interno no sea contrarrestado por la estructura organizativa.
- c) Que la estructura organizativa apoye decididamente el proceso de marketing interno.

2.1.4.2. Modelo de Ismael Quintanilla

Ismael Quintanilla (1991), define al marketing interno de manera similar al marketing que es aplicado para los clientes externos. Así, menciona que se deben tener en cuenta tres variables. Estas variables se pueden clasificar en:

- a) Variables Estratégicas. Estas variables consideran al plan de marketing y a la evaluación de la eficacia del plan como pilares fundamentales para sustentar el éxito que se desee comercialmente. Para ello, considerando el plan de marketing, la prioridad radica en acumular toda la información disponible en el interior de la organización para elaborar la estrategia más

conveniente. En cuanto a la evaluación de la eficacia, se debe evaluar sostenidamente el plan de marketing interno y modificar su desarrollo de ser necesario.

b) Variables Operativas. Considera a las ya conocidas “Cuatro P” de la siguiente manera:

- Producto: Promover un producto interno (trabajo satisfactorio y deseable).
- Precio: Incentivar esfuerzos psicológicos asociados al trabajo bien hecho, facilitando beneficios.
- Distribución: Desarrollar una estructura dinámica y ágil capaz de incorporar nuevas ideas y sugerencias asimilando la calidad imprescindible.
- Comunicación: Dar a conocer los beneficios del producto interno.

c) Variables Instrumentales. Quintanilla clasifica como variables instrumentales a:

- La Investigación de mercados: Conocer y determinar las necesidades de los colaboradores.
- Segmentación de mercados: Conocer y determinar los grupos homogéneos de conductas, actitudes y valores de los colaboradores.

2.1.4.3. Modelo de Lings (1999)

El modelo de Lings, se centra en las Áreas o Departamentos de la empresa. Considera en éste a los procesos. El cliente interno es el “departamento” más que el empleado en sí. Menciona que siempre hay un “proveedor interno” para un “cliente interno”, ellos realizan transacciones a diario en el trabajo. Su modelo está basado en cinco principios:

- a) Cada proceso interno tiene un proveedor interno y un cliente interno
- b) El cliente interno es quien debe comunicar al proveedor interno qué necesidades tiene.
- c) Evaluar los servicios que prestan los proveedores internos y luego comunicar los resultados.
- d) En función del resultado, se hará la evaluación del desempeño con la consiguiente compensación o sanción.
- e) Los colaboradores han de colaborar con los directivos en este planteamiento.

Existen algunas ventajas con este modelo, como son:

- a) Facilitar una visión global dentro de la empresa.
- b) Se puede medir la calidad de los servicios y con ello obtener indicadores de desempeño.
- c) Capacidad para rediseñar los procesos de cada departamento.
- d) Todos los departamentos saben que todas las decisiones que se tomen estarán orientadas a una necesidad del cliente externo.
- e) Las mejoras de los servicios internos van a llegar al cliente externo.
- f) Aumento de la motivación y satisfacción del empleado con la posterior mejora de la satisfacción del cliente externo.

El resultado de la aplicación de este modelo brinda también la posibilidad de obtener una ventaja competitiva sostenible y con ello diferenciarse de la competencia, los mismos que tendrían dificultades para imitar el sistema de trabajo implementado. Existe un riesgo en este modelo, es el del exceso de competencia interna, lo que resultará negativo entre las áreas, que finalmente dejarán a un segundo plano la prioridad de la orientación al cliente.

Tabla 1: Orientación al Mercado Interno

Generación de inteligencia sobre el mercado interno	Identificar intercambios de valor
	Condiciones de Mercado externo de los colaborador
	Segmentación del mercado interno
	Estrategias para cada uno de los segmentos internos
Comunicación Interna	Entre directivos y colaborador
	Entre directivos
Respuesta	Descripción de puesto de trabajo
	Sistema de Remuneración
	Entrenamiento
	Interés por parte de la Dirección “management concern”

Fuente: Adaptado de Lings (2004)

Al siguiente cuadro podemos acotar que la comunicación tiene dos objetivos: el primero es comunicar las nuevas estrategias de marketing y los objetivos estratégicos a los colaboradores, haciendo uso de los medios de comunicación interna (boletines, memorias, etc.). El segundo objetivo es derivar una comprensión de las necesidades de los colaboradores y sus deseos por parte de los directivos.

La propuesta de Lings tiene sustento en la “orientación al mercado”, considerado un paradigma importante (Kohli y Jaworski, 1990). Para Lings, el centro de toda la estrategia de marketing debe enfocarse en el interior de la empresa, pues por mucho tiempo se ha enfocado en productos y en el exterior centrándose en los clientes (externos).

2.1.4.4. Modelo de Bansal, Mendelson y Sharma (2001)

Proponen los autores alcanzar la lealtad del cliente externo con las premisas de: compromiso interno, satisfacción laboral y confianza en la alta dirección. Estas tres cualidades del cliente interno se podrán conseguir a través de seis prácticas de Recursos Humanos que desarrollan:

- a) Seguridad en el empleo.
- b) Desarrollo continuado o formación.
- c) Reconocimiento.
- d) Información compartida.
- e) Delegación (Empowerment)
- f) Reducción de la discrepancia de status.

La parte más resaltante en la propuesta de este modelo radica en el entrenamiento o la capacitación de los colaboradores.

2.1.4.5. Modelo de Gounaris (2008)

Señalamos también que el modelo de Gounaris (2008). Es un modelo que se inspira en los planteamientos de Kohli y Jaworski (1990) y luego desarrolla Lings (2004). Gounaris (2008) lo adapta y realiza los primeros estudios empíricos en base a este modelo adaptado por Lings pero que no había sido sujeto de investigación empírica.

Parte de las tres dimensiones de Lings (2004) y desarrolla esas 10 subdimensiones y las mide utilizando escalas ya existentes de Hartline y Ferrel (1996) y las propias de Lings (2004). Gounaris introduce algunas variables que resultan ser muy interesantes e importantes.

2.1.4.6. Modelo de José Ruíz de Alba (2010)

Este modelo busca ofrecer la representación teórica de determinados procesos o fenómenos que permita estudiar con cierta coherencia y dar explicaciones consistentes respecto a determinados conceptos y sus relaciones entre sí, así

como analizar los factores que integran el marketing interno. Hemos podido notar en la teoría anteriormente expuesta que Lings (1999) considera que el centro de toda la estrategia de marketing debe enfocarse en el interior de la empresa pues por mucho tiempo se ha enfocado en productos y en el exterior centrándose en los clientes (externos). Bansal et. al. (2001) proponen alcanzar la lealtad del cliente externo con las premisas de compromiso interno, satisfacción laboral y confianza en la alta dirección. Lings et. al. (2005) y Gounaris (2008) mejora su teoría, sosteniendo que el constructo de orientación al mercado interno puede ser una herramienta para que las empresas implanten planes de marketing interno para conseguir mayor satisfacción de sus clientes, lo que generará un mejor desempeño y satisfacción de los clientes externos. Tortosa et. al (2009) relacionan el marketing interno con la satisfacción de los clientes externos y con la calidad del servicio prestado en tres dimensiones: calidad de la interacción con el personal, calidad del lugar de prestación del servicio y calidad de los resultados. Finalmente, Ruiz (2010) desarrolla un modelo que permite correlacionar el grado de orientación al mercado interno con dos variables: nivel de compromiso de los colaboradores y de satisfacción laboral.

Los autores principalmente Lings (2004), continuada por Gounaris (2008) y desarrollada por Ruiz (2010) gozan de una sólida fundamentación teórica, los cuales establecer las siguientes dimensiones de un modelo de marketing interno.

a) Generación de información

Siguiendo el modelo de Kohli y Jaworski (1990), que consiste en generar información acerca del mercado, en este caso el mercado interno, Ruiz (2010) afirma que cuanto más información se genere sobre las necesidades y deseos de los colaborador, es más probable que la empresa pueda comunicar esa información a

quienes tienen que tomar decisiones y puede responder al menos a algunas de esas necesidades que se han identificado.

La necesidad de generar información acerca del mercado interno ha sido identificada por varios investigadores (Briscoe, 1980; Berry, 1981; Cobb, Samuels y Sexton, 1998; Huseman y Hatfield, 1990; Johlke y Duhan, 2000) entre otros. Se han centrado en determinar qué tipo de información habría que generar y cómo debería obtenerse esa información, a través de:

Intercambio de valores. Consiste en ese balance entre el valor que cada empleado aporta a la empresa y el valor que la empresa le aporta a él personalmente. Ese equilibrio debe conducir a un balance satisfactorio para ambas partes, los desequilibrios han de ser compensados de diversa forma hasta ir buscando ese equilibrio dinámico que mantenga la permanencia de la relación contractual. En el momento en que por alguna de las dos partes se incline la balanza, la relación se puede romper

La clave está en mantener, como denomina Chinchilla (2009) “el dinamismo de la motivación a pertenecer”. Las grietas que pueden aparecer además de en los sistemas y en los estilos, pueden estar también presentes en los valores.

Para Ruiz (2010) la equidad constituye un elemento esencial para la estabilidad de cualquier relación. En este caso si el empleado percibe que está recibiendo menos de lo que aporta, la relación está en claro riesgo de ruptura, siempre que tenga capacidad de generar alternativas. En el caso contrario en el que tenga la percepción de estar recibiendo más de lo que aporta, aunque suela ser más difícil de entender, pero también se rompe el equilibrio

pues la conciencia puede actuar como elemento identificador de una situación en cierto modo anómalo, como una especie de llamada a aportar más por parte del empleado.

Segmentación del mercado interno.

Lings (2004), sostenía la conveniencia de segmentar en función de su mayor o menor relación directa de los colaborador con los clientes externos a la hora de averiguar sus expectativas y enfocar diversas estrategias puesto que esa segmentación ya de por sí estaría orientada a buscar un mayor enfoque hacia el cliente externo.

La segmentación de mercado es una actividad que básicamente consiste en dividirlo en partes más pequeñas en las que existan características comunes. Por tanto a la hora de realizar este proceso hay que elegir en base a qué criterios se va a realizar esa discriminación.

El reconocimiento de la existencia de segmentos específicos de colaborador con diferentes características comunes puede hacerse en función de sus necesidades y demandas. Esto va a permitir posteriormente realizar análisis más detallados y enfocados a soluciones a medida. Las estrategias variarán en función de los diversos segmentos puesto que las problemáticas serán diferentes.

b) Comunicación interna

Capriotti (2009). En su libro *Branding Corporativo*, presenta el concepto de comunicación interna como el conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades.

Zeithaml, Parasuranam y Berry (1990) en una investigación identificaron tres factores causales de la deficiencia entre la calidad percibida y la ofrecida. El segundo factor causal era la inadecuada comunicación vertical ascendente.

Si los canales de comunicación vertical no funcionan adecuadamente, se produce una merma en la información y por tanto en la capacidad de análisis de los directivos. Ruiz (2010) afirma que son los colaboradores quienes tienen el papel proactivo de iniciativa para mostrar a la empresa sus necesidades. Indudablemente el vehículo imprescindible e insustituible para que este proceso pueda llevarse a buen término es la comunicación y más en concreto la comunicación interna. Los niveles de comunicación interna que se requieren son:

Comunicación Directivo – Colaborador, aspecto que precisa de:

- **Sinceridad en la Comunicación:** Es indispensable que los directivos y los encargados de la gestión del capital humano se manejen con sinceridad y comuniquen las novedades o modificaciones en las funciones o los movimientos de la institución de manera clara, de modo tal que no se originen

malentendidos. Una política de comunicación bidireccional y la emisión de mensajes claros y honestos, fortalecen la colaboración de todos los colaboradores con la institución, evitando problemas y manteniendo la transparencia organizacional.

- **Información Compartida:** Es la posibilidad de los colaboradores mediante la iniciativa de los directivos participar e informarse de los objetivos de la empresa.
- **Seguridad en la Comunicación:** La comunicación favorece la relación, se obtiene un ambiente de unión, de respeto, de tolerancia y de cariño y confianza en la organización. Si es importante el diálogo en las relaciones interpersonales, lo es aún más la comunicación entre el directivo y el colaborador, ésta está guiada por los sentimientos, nos ayuda a establecer contacto con el otro, a dar o recibir información y así expresar aquello que queremos decir, ya sean ideas, sentimientos o sufrimientos

Comunicación Colaborador – Colaborador, que considera:

- **Seguridad Comunicativa:** La comunicación favorece la relación, se obtiene un ambiente de unión, de respeto, de tolerancia y de cariño y confianza en la organización. Si es importante el diálogo en las relaciones interpersonales, lo es aún más la comunicación entre los colaboradores, ésta está guiada por los sentimientos, nos ayuda a establecer contacto con el otro, a dar o recibir información y así expresar aquello que queremos decir, ya sean ideas, sentimientos o sufrimientos
- **Defensa Comunicativa:** La comunicación se convierte en defensiva cuando el que la envía tiene como objetivo

convencer al receptor de que esté de acuerdo con sus opiniones, ideas, hechos e información.

Comunicación Grupal, la cual se establece a través de:

- **Apertura:** Los individuos y los grupos, en estos casos, son capaces de abrirse, pero selectivamente y temporalmente, para dar respuesta a circunstancias que pueden suponer riesgos o pérdidas de oportunidades.
- **Recepción:** Es el proceso de recibir, comprender y aceptar un mensaje dentro de la organización.
- **Empatía:** Es la intención de responder emocionalmente a los problemas, que implica comprensión afectiva y saber colocarse en el lugar del otro y ha sido estudiada por numerosos investigadores quienes la consideran como la reacción del individuo ante el sufrimiento o experiencia de los otros.

c) **Respuesta a la información generada**

Una vez que se ha generado información y se ha diseminado dentro de la organización, bien verticalmente (directivos-colaborador: unidireccional o bidireccionalmente) o bien horizontalmente entre directivos, el siguiente paso es tomar decisiones, esto es, ofrecer algún tipo de respuesta.

Ruiz (2010) indica que si una vez identificadas determinadas necesidades de los colaborador, no se toman medidas es posible que el efecto perverso sea de entidad. Conocer algo y no actuar puede ser peor que desconocerlo.

Esta respuesta puede venir de varias formas, las cuales se detalla a continuación:

Interés de la dirección. No se refiere al interés que tiene la dirección sino al interés que manifiesta la dirección. Pues se podría entender en acepción negativa como el interés de la dirección por conseguir resultados a pesar de los intereses de los colaboradores; nosotros le damos el significado del interés sincero que manifiesta la dirección hacia las necesidades de los colaboradores.

En la medida en que este interés se dé, los colaborador estarán más predispuestos a alinearse con la estrategia y directrices de la compañía para conseguir una mayor satisfacción de los clientes, así mismo cuanto más contentos y motivados estén los colaborador en la empresa, es menos probable que se dediquen a buscar alternativas de empleo.

Enseñanza continuada. Es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

Bansal y otros (2001) demostraron que el entrenamiento correlacionaba positivamente con la satisfacción laboral, la fidelidad a la compañía y la confianza en la dirección.

Conciliación de La vida laboral y familiar. Es el grado de desempeño de los directivos en relación al apoyo prestado a los colaboradores en lo referente a la relación existente entre los ámbitos laborales y familiares. Muchas investigaciones han demostrado que la mayoría de las empresas que en sus lugares de trabajo ofrecen políticas de apoyo en cuanto a horas de trabajo, calendarios de trabajo y flexibilidad en general, lo hacen pero en

base a la discrecionalidad informal por parte de los directivos. Ponen de manifiesto la urgencia de establecer políticas estables de apoyo a la conciliación y que puedan estar perfectamente formalizadas (Hopkins, 2005).

Algunos autores definen a los directivos que apoyan a la conciliación en sus empresas como aquellos que “empatizan con el deseo de un empleado para buscar un equilibrio entre el trabajo y sus responsabilidades familiares”. (Thomas y Ganster, 1995).

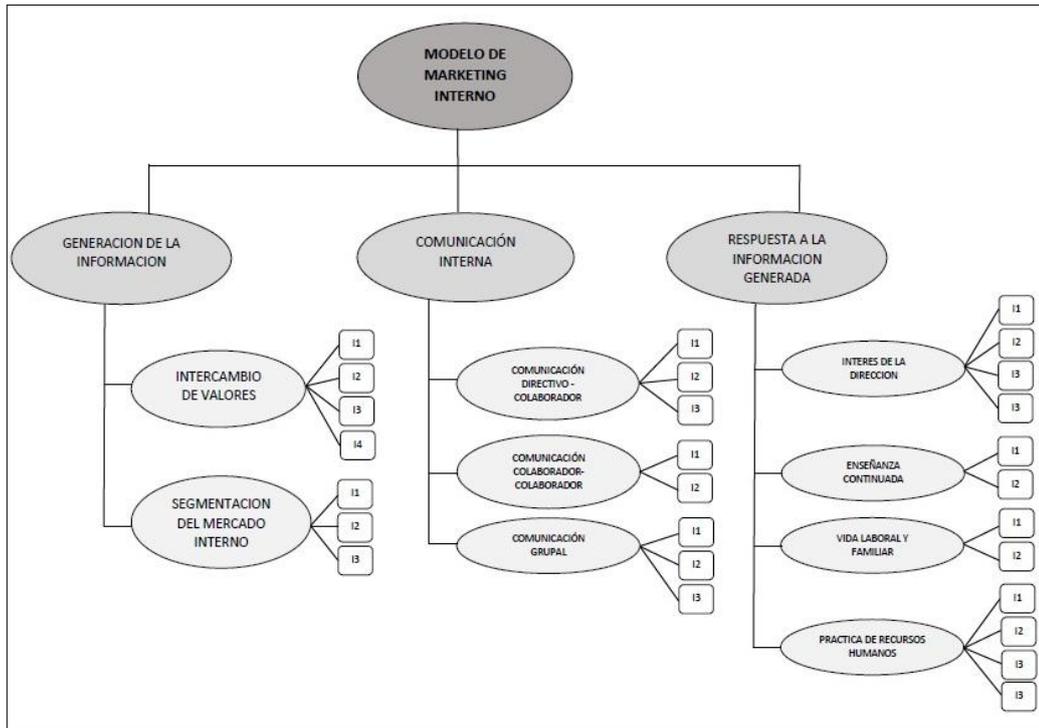
Visto desde el punto de vista positivo, se ha demostrado que en las empresas en las que existe apoyo por parte de los Directivos en este ámbito de la Conciliación, se ha observado un nivel mayor de actitud positiva hacia la satisfacción laboral (Thomas y Ganster, 1995; Thomson y Prottas, 2005) y tiene correlación negativa con las intenciones de abandonar la empresa (Thompson y otros, 1999; Thomson y Prottas, 2005).

Prácticas de recursos humanos. Son aquellas que determinan, en gran medida, las experiencias de los individuos en la organización. Cada una de esas actividades representa una elección de la organización sobre cómo tratar a los colaboradores. Así mismo, cada una de las prácticas ejerce gran satisfacción en las elecciones que realizan los individuos respecto a la organización: decisión de participar, grado de esfuerzo, periodo de permanencia, como tratar a los compañeros, etc.

Se puede deducir que esta dimensión tiene una fuerte orientación hacia el departamento de recursos humanos, presenta un conjunto de técnicas que, en su mayoría, son de uso frecuente por los

gestores de recursos humanos y que, por tanto, contribuyen a la mejora de la organización.

Figura 1: Modelo de Marketing Interno



Fuente: Modelo de José Ruíz de Alba (2010)

El modelo de Ruíz de Alba recoge los diversos elementos propuestos por los autores anteriores, tal como se puede apreciar en la Figura 1. Por tanto, esta investigación se basa en lo propuesto por este autor.

Tabla 2: Autores y su relación con los elementos del modelo de Marketing Interno

Componente	Autor	Elementos a destacar
Generación de Información	De Ruiz (2010)	Cuanta más información se genere sobre las necesidades y deseos de los colaboradores, es más probable que la empresa pueda comunicar esa información a quienes tienen que tomar decisiones y puede responder al menos a algunas de esas necesidades que se han identificado.
	Quintanilla (1991)	La prioridad radica en acumular toda la información disponible en el interior de la organización para elaborar la estrategia más conveniente.
	Lings y Greenley (2005)	Este modelo se basa en el esquema de Orientación al Mercado de Kohli y Jaworski (1990), en el cual se considera a la Información como Formal e Informal.
Comunicación Interna	De Ruiz (2010)	Conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación para la información, integración y motivación laboral en el logro de los objetivos organizacionales.
	Tortosa (2009)	Relacionan el marketing interno con la satisfacción de los clientes externos y con la calidad del servicio prestado en tres dimensiones: Calidad de la interacción con el personal; Calidad del lugar de prestación del servicio; y Calidad de los resultados.
	Grönroos (1994)	Flujos de información necesarios entre directivos, personal front-office) y back-office.
	Lings y Greenley (2005)	Según los autores, la forma de interactuar entre colaborador y directivos puede ser de tres formas: Formal y escrita - Formal cara a cara - Informal cara a cara.
Respuesta a la Información Generada	De Ruiz (2010)	Una vez que se ha generado información y se ha diseminado dentro de la organización, bien verticalmente (directivos-colaborador: unidireccional o bidireccionalmente) o bien horizontalmente entre directivos, el siguiente paso es tomar decisiones, esto es, ofrecer algún tipo de respuesta.
	Bansal, Mendelson y Sharma (2001)	Proponen los autores alcanzar la lealtad del cliente externo con las premisas de: Compromiso Interno, Satisfacción Laboral y Confianza en la Alta Dirección. Estas tres cualidades del cliente interno se podrán conseguir a través de seis prácticas de Recursos Humanos
	Lings y Greenley (2005)	Propone ser una herramienta para que las empresas implanten planes de Marketing Interno y se pueda conseguir mayor satisfacción de los clientes internos, lo que generará un mejor desempeño y consiguiente satisfacción de los clientes externos.

Elaboración Propia.

2.2 La calidad en el servicio

2.2.1 La calidad

La calidad de un producto o servicio no puede definirse fácilmente, por ser sin lugar a dudas una apreciación subjetiva; sin embargo se puede decir que es la percepción que el cliente tiene del mismo. Es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con un producto o servicio determinado, que solo permanece hasta el punto de necesitar nuevas especificaciones.

La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido lograr para satisfacer su clientela clave. Representa a su vez la medida en que se logra dicha calidad. (Horovitz, 1991). Para el nombrado autor, cada nivel de excelencia debe responder a cierto valor que el cliente esté dispuesto a pagar, en función de sus deseos y necesidades; este nivel de excelencia, debe mantenerse en todo momento y en todo lugar.

Por su parte, la Real Academia de la Lengua Española la conceptualiza como: “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”.

2.2.2 El servicio

Servicio es en primer lugar un proceso, una actividad directa o indirecta que no produce un producto físico, es decir, es una parte inmaterial de la transacción entre el consumidor y el proveedor. Puede entenderse al servicio como el conjunto de prestaciones accesorias de naturaleza cuantitativa y cualitativa que acompaña a la prestación inicial (Berry, Bennet y Brown, 1989)

En esta economía adonde predominan los servicios, todas las organizaciones líderes están obsesionadas con la excelencia del servicio, utilizan el servicio de diferentes formas; para aumentar su productividad; para ganar la lealtad y confianza del consumidor; utilizan el servicio de calidad como una opción alternativa ante la

competencia de precios y para que las experiencias positivas de los clientes sea transmitida de boca a boca como parte de la estrategia publicitaria (Zeithalm, Parasuramant y Berry, 1990)

Así mismo, se puede decir que el servicio es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

La calidad en una organización cuyo producto es un servicio, no puede medirse con unas pruebas efectuadas en laboratorio, con unas pruebas de resistencia, o por el cumplimiento de unas especificaciones requeridas. Cuando el producto es un servicio, son los colaboradores quienes lo producen y su calidad depende básicamente de su interacción con el cliente y/o usuario.

2.2.2.1 El triángulo de servicios

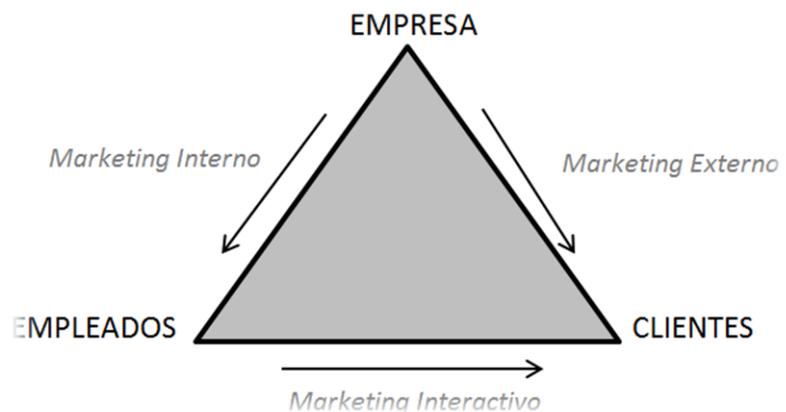
Zeithaml, y Bitner (2002) plantean que en las empresas de servicios es necesario gestionar lo que se denomina el triángulo del marketing de servicios, orientado a construir y sostener una buena relación con los clientes.

Los lados de este triángulo lo constituyen por un lado el Marketing Externo por medio del cual la empresa formula promesas a sus clientes en relación con lo que pueden esperar recibir y se entregará. Las actividades tradicionales de marketing tales como la publicidad, las ventas, las promociones o la fijación de precios, etc., constituyen este lado; pero en empresas de servicios existen otros factores que también comunican la promesa a los clientes: la apariencia y la actitud de los colaborador que prestan el servicio, el diseño, decoración y estado de las instalaciones y el proceso de servicio en sí mismo.

El segundo lado lo constituye el Marketing Interactivo. Las promesas que se formulan deben cumplirse y de ello se ocupa el marketing interactivo que se desarrolla cuando el cliente interactúa con la organización y el servicio se produce y consume.

Finalmente, el tercer lado lo constituye el Marketing Interno cuya función es hacer posible el cumplimiento de las promesas. Para que los proveedores y los sistemas del servicio puedan cumplir con las promesas, deben contar con las destrezas, habilidades, herramientas y motivaciones que permitan prestar el servicio óptimamente y de todo ello se ocupa el marketing interno.

Figura 2.2 Triangulo de servicios



Fuente: Kotler P, Armstrong G. (2008).

2.2.3 Calidad de servicios

Bajo la perspectiva del consumidor, los autores Zeithalm, Parasuramant y Berry, (1991) definen a tres componentes básicos que hacen la diferencia entre un servicio y un producto.

En primer lugar los servicios son básicamente intangibles, porque a diferencia de los productos, los servicios se traducen en actuaciones y experiencias; especificaciones precisas de producción son difíciles de establecer cuando del

servicio de trata. Cuando lo que se vende es puramente actuario, es realmente complejo el criterio que utilizan los consumidores para la clasificación del servicio.

En segundo lugar, los servicios son heterogéneos, su actuación varía de productor a productor, de consumidor a consumidor y de día a día en su proceso de producción. La calidad de las interacciones de los agentes de servicio con sus clientes no puede estandarizarse para asegurar uniformidad del modo como la calidad de los productos puede hacerlo.

En tercer lugar, la producción y el consumo de la mayoría de los servicios son inseparables. La calidad de los servicios generalmente ocurre en el momento que se ofrece el servicio, usualmente cuando se da la interacción entre el cliente y el proveedor, a diferencia de los productos que después de ser fabricados, son distribuidos de forma intacta al consumidor.

Los grupos de objetos de estudio de estos autores, coincidieron en que la clave para un buen servicio es alcanzar o exceder las expectativas que el cliente posee del mismo. Dentro de esta categoría los autores explican que la excelencia del servicio radica en el hecho de exceder las expectativas del cliente; ello puede darse con tan solo ofrecer una razón o explicación al consumidor cuando este lo necesite; de no ser así, solo le lograría una definición pobre de la calidad de servicio recibido (Zeithalm, Parasuramant y Berry, 1990)

En términos generales, una alta o baja definición sobre la calidad de servicio depende de cómo los consumidores perciben la totalidad del servicio bajo el contexto de sus expectativas. Por lo que la calidad de servicio percibida por los consumidores puede ser definida como: “la extensión o discrepancia entre las expectativas o deseos de los consumidores y sus percepciones”. (Zeithalm, Parasuramant y Berry, 1990)

En los tiempos de hoy existe una cierta unanimidad en que el atributo que contribuye, fundamentalmente, a determinar la posición de la empresa en el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben. Resulta obvio que, para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer sobradamente todas sus necesidades y expectativas. Es lo que se ha dado en llamar calidad del servicio por tanto; si satisfacer las expectativas del cliente es tan importante como se ha dicho, entonces es necesario disponer de información adecuada sobre los clientes que contenga aspectos relacionados con sus necesidades, con los atributos en los que se fijan para determinar el nivel de calidad conseguido.

La calidad, y más concretamente la calidad del servicio, se está convirtiendo en nuestros días en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones industriales y comerciales de todo el mundo, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas envueltas en este tipo de procesos.

De esta forma, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas que tratan de alcanzarla.

La calidad se ha convertido en una pieza clave dentro del sector terciario y su búsqueda ha llevado a numerosos investigadores a desarrollar posibles definiciones y diseñar modelos sobre la misma. En la literatura sobre el tema, el modelo que goza de una mayor difusión es el denominado Modelo de las Deficiencias.

2.2.3.1 Dimensiones de la Calidad

Druker (1990) observó que "La calidad no es lo que se pone dentro de un servicio, es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar". Por lo general, el cliente evalúa el desempeño de su organización de acuerdo con el nivel de satisfacción que obtuvo al compararlo con sus

expectativas. Según el mismo autor observó que la mayoría de los clientes utilizan cinco dimensiones para llevar a cabo dicha evaluación:

- a. **Fiabilidad.** Es la capacidad que debe tener la empresa que presta el servicio para ofrecerlo de manera confiable, segura y cuidadora. Dentro del concepto de fiabilidad se encuentra incluido la puntualidad y todos los elementos que permiten al cliente detectar la capacidad y conocimientos profesionales de su empresa, es decir, fiabilidad significa brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento.
- b. **Seguridad.** Es el sentimiento que tiene el cliente cuando pone sus problemas en manos de una organización y confía que serán resueltos de la mejor manera posible. Seguridad implica credibilidad, que a su vez incluye integridad, confiabilidad y honestidad. Esto significa que no sólo es importante el cuidado de los intereses del cliente, sino que también la organización debe demostrar su preocupación en este sentido para dar al cliente una mayor satisfacción.
- c. **Capacidad de respuesta.** Se refiere a la actitud que se muestra para ayudar a los clientes y para suministrar el servicio rápido; también es considerado parte de este punto el cumplimiento a tiempo de los compromisos contraídos, así como también lo accesible que puede ser la organización para el cliente, es decir, las posibilidades de entrar en contacto con la misma y la factibilidad con que pueda lograrlo.
- d. **Empatía.** Significa la disposición de la empresa para ofrecer a los clientes cuidado y atención personalizada. No es solamente ser cortés con el cliente, aunque la cortesía es parte importante de la empatía, como también es parte de la seguridad, requiere un fuerte compromiso e implicación con el cliente, conociendo a fondo de sus características y necesidades personales de sus requerimientos específicos.

- e. **Elementos tangibles.** Significa la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación de la organización y de la cual tiene contacto el cliente.

2.2.3.2 Modelos de las deficiencias

El modelo que goza de una mayor difusión para medir la diferencia en la calidad de servicio es el denominado Modelo de la Deficiencias (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1990), que define la calidad de servicio como una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa.

El modelo de las deficiencias cuenta con cinco (5) causas o brechas para entender y explicar las discrepancias en la calidad de servicio que se ofrece.

- a) **Brecha I: entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la organización tiene de esa percepción.**

Una de las principales razones por las que la calidad de servicio puede ser percibida como deficiente es no saber con precisión que es lo que los clientes esperan, en otras palabras, surge cuando las empresas de servicios no conocen con antelación que aspectos son indicativos de alta calidad para el cliente, cuales son imprescindibles para satisfacer sus necesidades y que niveles de prestación se requieren para ofrecer un servicio de calidad.

En cada uno de los servicios estudiados por los autores, alguna de las percepciones de los ejecutivos acerca de lo que perciben los clientes como un servicio de superior calidad fue congruente con las expectativas expresadas por los mismos consumidores en los grupos focales, sin embargo, un número

de diferencias fueron también evidentes entre las expectativas expresadas por los consumidores y lo que los ejecutivos entendían de ellos.

En términos generales, los ejecutivos de las firmas de servicio no podrán estar siempre al tanto de las características que connotan la alta calidad para los consumidores o clientes, y aun así los conociera no pudiera saber con exactitud los niveles de actuación requerido por los consumidores en dichas presentaciones.

Cuando los altos ejecutivos no entienden completamente las expectativas que del servicio tienen los clientes suelen tener malas decisiones que tienen como resultado una percepción pobre de la calidad de servicio. Un ejemplo típico de no saber fijar prioridades, es el gasto excesivo de dinero en mejorar la apariencia física de la compañía cuando los clientes creen que son realmente funcionales y cómodos.

Otro ejemplo es centrarse en programas de entrenamiento que fijan su atención en un personal que se encuentra inmerso únicamente en los aspectos internos del trabajo; como por ejemplo: llenar papeles, seguir las normas de la empresa, etc. Lo que realmente caracteriza esta brecha es el poco entendimiento que los ejecutivos tienen sobre los deseos y expectativas que los consumidores tienen del servicio, por lo que el primer paso para mejorar la calidad de servicio es que la gerencia logre captar información adecuada sobre las expectativas de sus clientes.

- b) **Brecha II: entre las percepciones que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones o normas de calidad.** Como se mencionó anteriormente, entender las expectativas de los clientes, según los autores Zeithaml, Parasuraman y Berry (1990), es el primer paso para ofrecer un servicio de alta calidad. Una vez conocidos las expectativas de éstos, los ejecutivos se encuentran ante un reto no menos importante: la utilización de los conocimientos sobre dichas expectativas en la creación de estándares de calidad de organización de servicio. Sin embargo, según los autores, existen diversos factores que impiden a las empresas de servicio alcanzar los niveles esperados por los clientes; las discrepancias existentes entre las percepciones de los directivos respecto a las expectativas de los clientes y las actuales especificaciones que ellas fijan para la repartición del servicio, son alguno de ellos.

La correcta percepción que pudieran tener los directivos con respecto a las expectativas de los clientes, es necesaria pero no suficiente para alcanzar niveles superiores en la calidad de servicio. Otro prerrequisito para prestar un servicio de alta calidad es la existencia de estándares de desempeño que reflejen la percepción de los directivos respecto a las expectativas de los clientes. (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1990)

Los autores explican que uno de los aspectos comunes a todos los directivos de empresas de servicio, es la dificultad que tienen los mismos en traducir las expectativas de los consumidores en especificaciones para la calidad del servicio. Sin embargo, dada la complejidad que requiere todo cambio,

muchos de los ejecutivos de estas empresas no están dispuestos o no pueden cambiar todo el sistema de servicio con la única finalidad de aumentar las percepciones de los consumidores.

- c) **Brecha III: entre las especificaciones de la calidad de servicio y la prestación real del mismo.** En algunos casos, los directivos entienden de forma clara las expectativas que sobre el servicio tienen los clientes y ante ellos fijan estándares (ya sean formales e informales) apropiadas para el proceso del mismo: pero si la empresa no facilita, incentiva y exige el cumplimiento de los estándares en el proceso de producción y entrega de los servicios, la calidad de éstos puede verse dañada.

Para que las especificaciones de calidad sean efectivas han de estar respaldadas por recursos adecuados (personas, sistemas y tecnologías) y los colaboradores deben ser evaluados y recompensados en función de su cumplimiento. La diferencia entre las especificaciones del servicio y el servicio propiamente ofrecido, es la brecha que existe en el desempeño del servicio. (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1990)

En los estudios realizados por los autores, los ejecutivos mencionaron una cantidad de razones que pudieran explicar esta discrepancia, sin embargo, la brecha se debe principalmente a la incapacidad o el poco deseo que tienen los colaborador de ejecutar el servicio en el nivel deseado.

- d) **Brecha IV: entre la prestación del servicio real y lo que se comunica al cliente o consumidor sobre él.** Como se mencionó anteriormente, las promesas hechas por las

empresas de servicio a través de sus vendedores, medios publicitarios o cualquier otra fuente de comunicación, aumentan las expectativas de los clientes, por lo que sirve como punto de comparación en el cual los consumidores basan la calidad de servicio. La diferencia entre el servicio real y el servicio prometido, tienen un efecto adverso sobre las percepciones que del servicio tienen los consumidores. Los ejecutivos de los grupos focales justificaron el quiebre de los procesos como consecuencia de la falta de coordinación de las áreas de operaciones y mercadeo, es decir, la falla se encuentra entre las personas encargadas de ejecutar el servicio y aquellos individuos responsables de describir y promover el servicio.

- e) **Brecha V: Entre las expectativas y percepciones de los consumidores.** Finalmente, observamos como la existencia de una deficiencia de la calidad percibida en los servicios puede estar originada por cualquiera de las otras discrepancias o una combinación de ellas. Luego la clave para cerrar el GAP 5, la diferencia entre las expectativas y percepciones de los consumidores, está en cerrar los restantes gaps del modelo:

$$\text{Gap 5} = f(\text{Gap 1}, \text{Gap 2}, \text{Gap 3}, \text{Gap 4})$$

2.3 Ventanilla Única de Promoción del Empleo

2.3.1. Definición de Ventanilla Única de Promoción del Empleo

La “Ventanilla Única de Promoción del Empleo” según Decreto Supremo N° 001-2012-TR, es la estrategia nacional que comprende la articulación física e informática de los servicios de promoción del empleo, descentralizados como desconcentrados.

Entiéndase como servicios de promoción del empleo, empleabilidad y emprendimiento descentralizados, aquellos que por efecto de la transferencia de funciones son gestionados por los Gobiernos Regionales o Locales son servicios brindados y ejecutados por los Programas en el ámbito nacional a cargo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

La finalidad de la “Ventanilla Única de Promoción del Empleo” es la inserción laboral, mejora de la empleabilidad y desarrollo de emprendimientos sostenibles, brindando en un solo lugar los servicios gratuitos de promoción del empleo, empleabilidad y emprendimiento que presta el Estado, tanto a los ciudadanos como a las empresas

El funcionamiento de la “Ventanilla Única de Promoción del Empleo”, a nivel regional, está a cargo del Director Regional de Trabajo y Promoción del Empleo, como Coordinador y del Responsable Regional del Programa del Sector, que se designe como Secretario Técnico; contando para ello, con la asistencia técnica de la Dirección General del Servicio Nacional del Empleo.

2.3.2. Servicios que ofrece la Ventanilla Única de Promoción del Empleo

La Ventanilla Única de Promoción del Empleo – Lambayeque, ofrece ocho servicios a sus usuarios.

a. Capacitación Laboral Juvenil

Servicio dirigido a ciudadanos y jóvenes que cuentan con escasas calificaciones para acceder a un puesto de trabajo o requieran fortalecer su empleabilidad. La capacitación laboral está dirigida a jóvenes de 15 a 29 años de edad, desempleados en situación de pobreza y pobreza extrema. Tiene focalizada su intervención en áreas urbanas y rurales, en los cuales se brinda cursos de alta demanda en el mercado laboral.

Este servicio articulado lo provee el Programa “JOVENES A LA OBRA” integrante de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo.

b. Capacitación laboral

Servicio dirigido a ciudadanos y jóvenes que cuentan con escasas calificaciones para acceder a un puesto de trabajo o requieran fortalecer su empleabilidad. La capacitación laboral está dirigida a:

Personas mayores de 29 años, desempleado, empleados dependientes o independientes o con riesgo de perder su empleo.

Este servicio articulado lo provee el Programa “VAMOS PERU” integrante de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo.

c. Empleo temporal

Servicio dirigido a ciudadanos y jóvenes en situación de pobreza y extrema pobreza; que participan en proyectos de infraestructura básica, así como, servicios intensivos en el uso de la mano de obra. Este servicio articulado lo provee el Programa “TRABAJA PERU” integrante de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo.

d. Información del mercado de trabajo

Servicio dirigido a los ciudadanos y jóvenes que requieren información relevante, confiable y oportuna del mercado de trabajo a nivel nacional, regional y local.

El servicio en mención informa sobre perfiles ocupacionales, características de los buscadores de empleo y empresas, el promedio de remuneraciones por ocupación, sectores económicos y ocupaciones más demandadas a través de boletines o información estadística que es analizada y difundida por los consultores de empleo.

Este servicio contribuye a una mejor toma de decisiones de los agentes que interactúan en el mercado de trabajo y se articula principalmente con los servicios de asesoría en la búsqueda de empleo y la bolsa de trabajo que realiza la Ventanilla Única.

e. Servicio de Acercamiento Empresarial

En este servicio pone a disposición lo siguiente:

- Si requiere de dotación de personal, el consultor de empleo brindará el servicio de Bolsa de Trabajo, teniendo en cuenta los procedimientos establecidos para la atención de requerimientos de personal establecidos en la Directiva de Intermediación Laboral.
- Cuando en la base de datos del servicio de Bolsa de Trabajo no se cuenta con postulantes que se adecuen al perfil requerido por la empresa, el consultor de empleo informará que a través del servicio de Capacitación Laboral, podrá atender el requerimiento solicitado, siguiendo para ello los procedimientos establecidos en la directiva del servicio.
- Si requiere certificar las competencias laborales de su personal o de personal que contratará, se le informará sobre el servicio de Certificación de Competencias Laborales.

f. Servicio de Bolsa de Trabajo

Es el servicio de intermediación dirigido a todo ciudadano que requiera asistencia e información sobre ofertas de empleo de las empresas de la región. Asimismo, la interconexión de las Ventanillas Únicas de Promoción del Empleo permite que una persona inscrita en una región pueda ser convocada a postular a un puesto de trabajo en otra región, incrementando su abanico de opciones y probabilidad para insertarse en el mercado de trabajo.

g. Servicio de orientación vocacional e información ocupacional

Servicio dirigido a jóvenes de 4to o 5to año de educación secundaria y/o el joven de 16 a 24 años de edad que requiere orientación e información para definir su trayectoria laboral.

Para ello, brinda información de las opciones formativas existentes y del mercado de trabajo en las regiones (ocupaciones más demandas en la región). Los componentes que integran el Servicio de Orientación Vocacional e Información Ocupacional son los siguientes:

- Evaluaciones para la Orientación Vocacional: Se ayuda al joven a identificar las preferencias profesionales, orientándolas para que el joven pueda tomar una decisión informada y responsable de que carrera profesional, técnica u ocupacional elegir para su formación.
- Información Ocupacional a través de Charlas y Ferias Vocacionales: En ellas se ofrece información de las carreras profesionales, técnicas u ocupacionales que se podrían seguir, así como de las ocupaciones con mayor demanda en la región. Además, se complementa con información sobre la oferta educativa (ej. centros de formación universitarios, no universitarios y técnicos productivos, costos, entre otros).

h. Servicio de Asesoría en Búsqueda de Empleo

Servicio dirigido a ciudadanos y jóvenes que requieren asesoría para una búsqueda adecuada de empleo potenciando sus capacidades para una autónoma y efectiva búsqueda de empleo. Se brinda a través de tres talleres con ejes temáticos diferenciados y tiene como público objetivo a aquellos buscadores de empleo que necesitan identificar sus capacidades personales y laborales. El objetivo de este servicio es potenciar dichas capacidades para que los postulantes puedan realizar una búsqueda de empleo autónoma y efectiva.

Los ejes temáticos son i) descubriendo nuestras capacidades para el empleo, ii) herramientas básicas para el currículum vitae y iii) cómo afrontar exitosamente el proceso de evaluación de personal. A continuación se describen los tres talleres que se brindan de acuerdo a la necesidad del buscador de empleo identificada con el Cuestionario de Identificación de Necesidades del Usuario – CINUTA.

III. MATERIAL Y METODOS

3.1 Material

3.1.1 Población

Para la presente investigación la población estuvo conformada de la siguiente manera:

- a) Colaboradores de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo – Lambayeque: 18 personas

- b) Usuarios de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo (últimos 6 meses): 7000 personas.

Tabla 3.1. Población o Universo

USUARIOS O BENEFICIARIOS	POBLACIÓN
Capacitación Laboral Juvenil	1000
Capacitación Laboral	500
Empleo Temporal	500
Información del Mercado de Trabajo	500
Servicio de Acercamiento Empresarial	200
Servicio de Bolsa de Trabajo	2000
Servicio de Orientación Vocacional e Información Ocupacional	1500
Servicio de Asesoría en Búsqueda de Empleo	800
TOTAL	7000

Fuente: Estadísticas de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo (2014)

3.1.2 Muestra

Considerando que el tamaño de la población de colaboradores es pequeña, se tomó como referencia a todos; es decir 18 personas.

Para la muestra de usuarios, se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{n'}{\left(1 + \frac{n'}{N}\right)}$$

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

- V^2 : Varianza de la población respecto a determinadas variables.
- S^2 : Varianza de la muestra, la cual podrá determinarse en términos de probabilidad como $S^2 = p(1-p)$
- S_e : Error estándar que está dado por la diferencia entre la media poblacional y la media muestral: 0.015 y un 90 de confiabilidad.
- $(S_e)^2$: Para determinar V^2 , por lo que $V^2 = (S_e)^2$

Luego de aplicar la fórmula, se obtuvo una muestra de 378 usuarios. Asimismo, se estratificó la muestra de usuarios:

$$Fh = \frac{n}{N} = 0.054$$

Tabla 3.2. Estratificación de la muestra de usuarios

USUARIOS O BENEFICIARIOS	POBLACIÓN	MUESTRA
Capacitación Laboral Juvenil	1000	54
Capacitación Laboral	500	27
Empleo Temporal	500	27
Información del Mercado de Trabajo	500	27
Servicio de Acercamiento Empresarial	200	11
Servicio de Bolsa de Trabajo	2000	108
Servicio de Orientación Vocacional	1500	81
Servicio de Asesoría en Búsqueda de Empleo	800	43
TOTAL	7000	378

FUENTE: Estadísticas de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo (2014)

3.1.3 Unidades de Análisis

Colaboradores y usuarios de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo.

3.2 METODO

3.2.1 Tipo de estudio

Según el diseño de contrastación, es de naturaleza correlacional, en tanto se midió la relación entre la variable modelo de marketing interno y calidad de servicio.

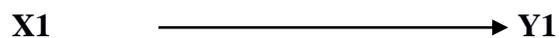
Según el tiempo, es de naturaleza transversal, porque estudió los acontecimientos suscitados en un periodo concreto: Enero 2014.

Según la naturaleza de la información es de naturaleza mixta: cuantitativa.

Según el fin que persigue, es de naturaleza aplicada, porque se sustentó en una base teórica y se establece entre una teoría y su materialización práctica.

3.2.2 Diseño de investigación

Se utilizó el diseño de estudios correlacionales:



Donde:

X1: Modelo de marketing interno

Y1: Calidad de servicio

3.2.3 Operacionalización de variables

Variable	Dimensiones	Sub Dimensiones	Indicadores
Modelo de Marketing Interno	Generación de la Información	Intercambio de Valores	Interés de los directivos para identificar necesidades de los colaboradores
			Interés de los directivos por priorizar de las necesidades de los colaboradores
			Interés de los directos por generar mecanismos para investigar las necesidades de los colaboradores.
			Interés de los directos por conocer sobre la satisfacción de sus colaborador
		Segmentación del mercado interno	Clasificación de los colaboradores por segmento
			Trato de los colaboradores de acuerdo al segmento que pertenecen
	Decisiones de la directiva de acuerdo a los diferentes segmentos de los colaboradores		
	Comunicación Interna	Comunicación Directivo - Colaborador	Sinceridad de los directivos para escuchar a los colaboradores
			Información Compartida
			Seguridad Comunicativa
		Comunicación Colaborador- Colaborador	Seguridad Comunicativa
			Defensa Comunicativa
		Comunicación Grupal	Apertura
			Recepción
			Empatía
		Respuesta a la Información Generada	Interés de la Dirección
	Satisfacer las necesidades de los colaboradores		
	Resolver problemas que afecten a los colaboradores		
	Conocer y Valorar al colaborador como ser humano		
	Enseñanza Continuada		En nuevos conocimientos
			En desarrollo de habilidades
Vida Laboral y Familiar	Comprensión de los directivos sobre las necesidades familiares de los colaboradores		

			Apoyo de los directivos hacia las necesidades familiares de los colaboradores
		Practica de Recursos Humanos	Incentivos
			Salarios
			Reconocimiento
			Estabilidad Laboral
Calidad de Servicios	Elementos Tangibles	Apariencia moderna de la oficina	
		Atracción visual de la oficina	
		Apariencia pulcra de los colaboradores	
		Atracción visual de material publicitario	
	Fiabilidad	Cumplimiento de promesa	
		Interés por solucionar problemas	
		Buena imagen	
		Atención en tiempo prometido	
		Cero errores	
	Seguridad	Confianza	
		Seguridad para brindar información	
		Amabilidad	
		Resolución de dudas	
	Capacidad de Respuesta	Comunicación de tiempo de atención	
		Servicio rápido	
		Ayuda a los usuarios	
		Disponibilidad	
	Empatía	Atención individualizada	
		Horarios convenientes	
		Atención personalizada	
Preocupación por los usuarios			
Comprensión de necesidades			

3.2.4 Instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos de recolección de datos que se utilizó en la presente investigación, se detallan a continuación:

a) Instrumentos cuantitativos:

Para la presente investigación, se desarrolló el cuestionario, el cual se considera al cuestionario como un conjunto de preguntas respecto a

una o más variables a medir. (Hernández Sampieri, 1998). Se desarrolló dos tipos de cuestionarios:

- Se aplicó a los colaboradores (Anexo 1) con la finalidad de determinar las dimensiones del modelo de marketing interno que afectan el desempeño de los colaboradores. Se establecieron un total de 50 preguntas con cinco alternativas cada una. La escala de estimación que consiste en una gradación, va desde "muy en desacuerdo" hasta "muy de acuerdo", incluyendo grados intermedios. Su ejecución se desarrolló en un mismo ambiente, luego de coordinar la participación de todos los colaboradores.
- Se dirigió a los usuarios (Anexo 2) con la finalidad de identificar el nivel de la calidad de los servicios brindados en la Ventanilla Única de Promoción del Empleo – Lambayeque, según las expectativas y percepciones de los usuarios. El instrumento consta de 44 preguntas con siete alternativas cada una. La escala de estimación que consiste en una gradación, va desde el 1 "no es totalmente esencial" hasta el 7 "absolutamente esencial", incluyendo grados intermedios. La encuesta se aplicó al finalizar la atención de los usuarios y en un ambiente acondicionado.

b) Instrumentos cualitativos:

Se utilizó la entrevista que es considerada como técnica en la que una persona (entrevistador) solicita información de otra o de un grupo (entrevistados, informantes), para obtener datos sobre un problema determinado. Presupone, pues, la existencia al menos de dos personas y la posibilidad de interacción verbal (Hernández Sampieri, 1998). Se desarrollaron dos tipos de entrevistas:

- Dirigido al coordinador de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo (Anexo 3) y al Gerente Regional de Trabajo y Promoción

del Empleo Lambayeque (Anexo 4) con la finalidad de determinar cómo se desarrollan las dimensiones del modelo de marketing interno que afectan el desempeño de los colaboradores, desde su visión como directivo. Estuvo estructurada con un total de 22 y 21 preguntas abiertas respectivamente. La entrevista se desarrolló en las oficinas de los respectivos funcionarios.

3.2.5 Procedimiento y análisis estadístico de datos

Para el tratamiento cuantitativo:

- a) Se procesaron los resultados en software SPSS.
- b) Los resultados se presentaron en cuadros y gráficos la estadística descriptiva.
- c) Los resultados obtenidos de la escala de Likert se recodificaron en niveles para las dos variables de estudio: En el modelo de marketing: Alto: Muy de acuerdo; Medio: Indiferente; y, Bajo: Muy en desacuerdo. Para la calidad de servicios: Alto: absolutamente esencial; Medio: Indiferente; y, Bajo: No es totalmente esencial.
- d) Para el tratamiento cualitativo, los resultados se presentaron por áreas temáticas. Para ello, se elaboraron matrices en donde se consideraron los testimonios más relevantes, según los objetivos planteados en la investigación.
- e) Se triangularon los datos para profundizar y reforzar los hallazgos, considerando antecedentes y marco teórico.
- f) Para la demostración de la hipótesis se utilizó la prueba de correlación de Pearson.

IV. RESULTADOS

Este capítulo presenta los hallazgos de la investigación cuantitativa y cualitativa, los mismos que se presentan según los objetivos específicos planteados:

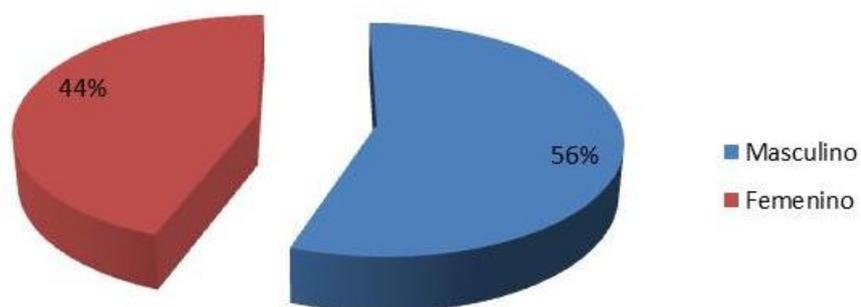
CUADRO 01
DISTRIBUCIÓN POR GÉNERO DE LOS COLABORADORES DE LA VENTANILLA ÚNICA DE PROMOCIÓN DEL EMPLEO LAMBAYEQUE

Género	F	%
Masculino	10	56
Femenino	8	44
Total	18	100

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores VUPE – Enero 2014.

Elaboración Propia.

GRAFICO 01
DISTRIBUCIÓN POR GÉNERO DE LOS COLABORADORES DE LA VENTANILLA ÚNICA DE PROMOCIÓN DEL EMPLEO LAMBAYEQUE



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores VUPE – Enero 2014.

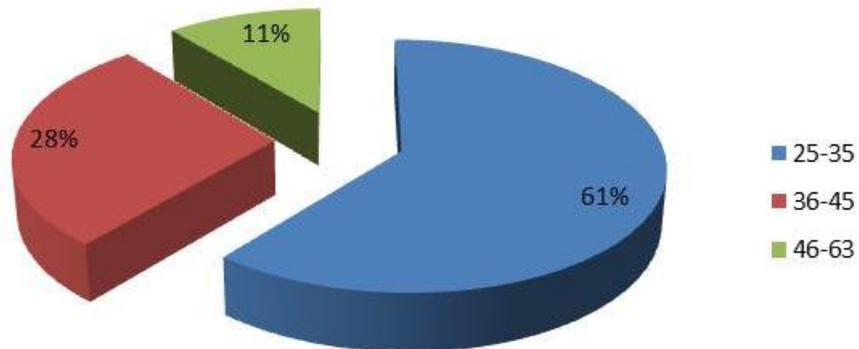
Elaboración Propia.

CUADRO 02
DISTRIBUCIÓN POR EDAD DE LOS COLABORADORES DE LA VENTANILLA
ÚNICA DE PROMOCIÓN DEL EMPLEO LAMBAYEQUE

Edad	F	%
25-35	11	61
36-45	5	28
46-63	2	11
Total	18	100

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores VUPE – Enero 2014.
Elaboración Propia.

GRAFICO 02
DISTRIBUCIÓN POR EDAD DE LOS COLABORADORES DE LA VENTANILLA
ÚNICA DE PROMOCIÓN DEL EMPLEO LAMBAYEQUE



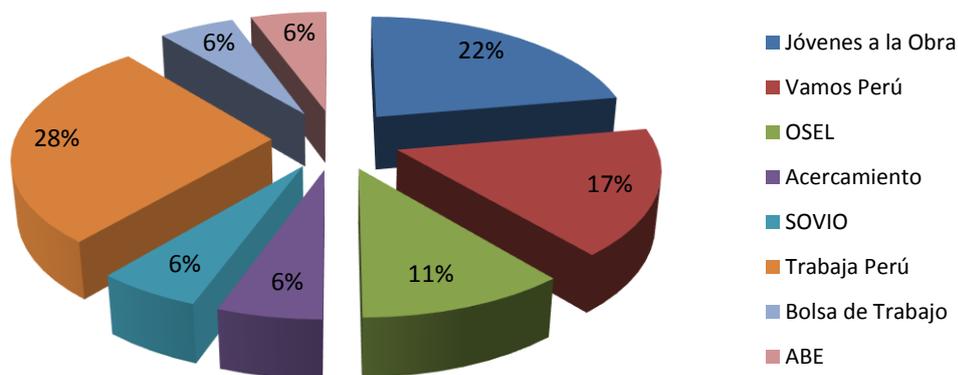
Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores VUPE – Enero 2014.
Elaboración Propia.

CUADRO 03
DISTRIBUCIÓN POR SERVICIO PRESTADO DE LOS COLABORADORES DE LA
VENTANILLA ÚNICA DE PROMOCIÓN DEL EMPLEO LAMBAYEQUE

Servicio	F	%
Jóvenes a la Obra	4	22
Vamos Perú	3	17
OSEL	2	11
Acercamiento	1	6
SOVIO	1	6
Trabaja Perú	5	28
Bolsa de Trabajo	1	6
ABE	1	6
Total	18	100

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores VUPE – Enero 2014.
Elaboración Propia.

GRÁFICO 03
DISTRIBUCIÓN POR SERVICIO PRESTADO DE LOS COLABORADORES DE LA
VENTANILLA ÚNICA DE PROMOCIÓN DEL EMPLEO LAMBAYEQUE



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores VUPE – Enero 2014.
Elaboración Propia.

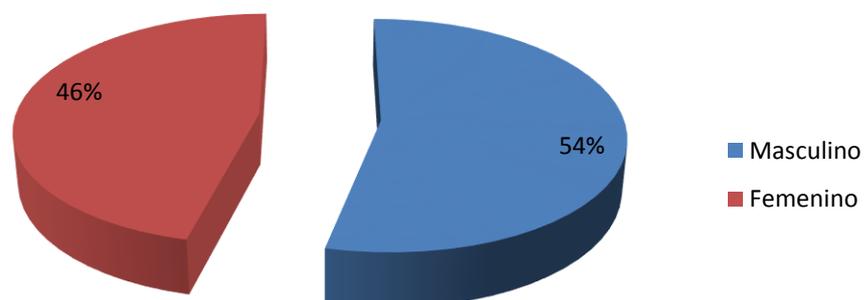
CUADRO 04
DISTRIBUCIÓN POR GÉNERO DE LOS USUARIOS DE LA VENTANILLA
ÚNICA DE PROMOCIÓN DEL EMPLEO LAMBAYEQUE

Género	F	%
Masculino	203	54
Femenino	175	46
Total	378	100

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores VUPE – Enero 2014.

Elaboración Propia.

GRAFICO 04
DISTRIBUCIÓN POR GÉNERO DE LOS USUARIOS DE LA VENTANILLA
ÚNICA DE PROMOCIÓN DEL EMPLEO LAMBAYEQUE



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores VUPE – Enero 2014.

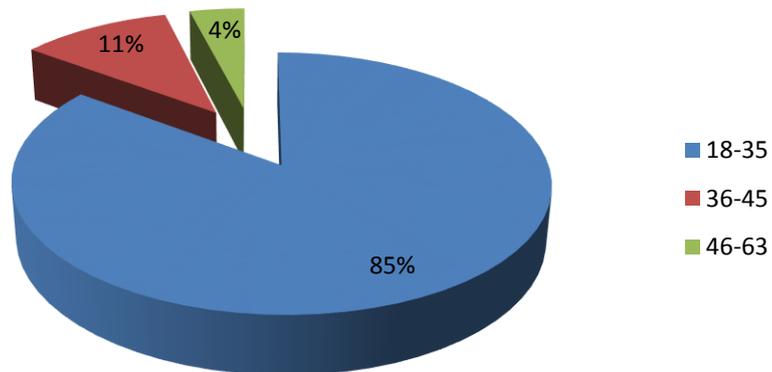
Elaboración Propia.

CUADRO 05
DISTRIBUCIÓN POR EDAD DE LOS USUARIOS DE LA VENTANILLA
ÚNICA DE PROMOCIÓN DEL EMPLEO LAMBAYEQUE

Edad	F	%
18-35	322	85
36-45	41	11
46-63	15	4
Total	378	100

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores VUPE – Enero 2014.
Elaboración Propia.

GRAFICO 05
DISTRIBUCIÓN POR EDAD DE LOS USUARIOS DE LA VENTANILLA
ÚNICA DE PROMOCIÓN DEL EMPLEO LAMBAYEQUE



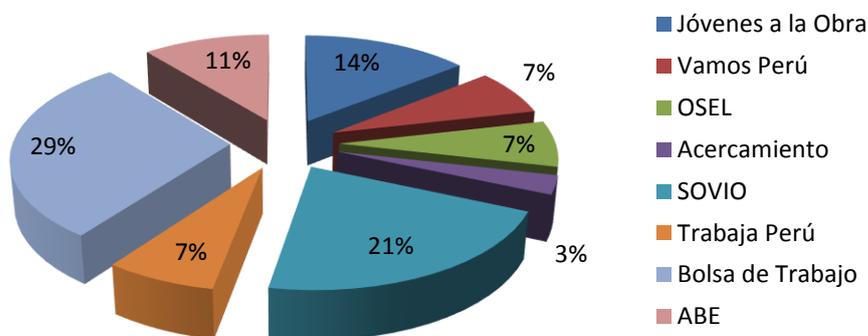
Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores VUPE – Enero 2014.
Elaboración Propia.

CUADRO 06
DISTRIBUCIÓN POR SERVICIO PRESTADO DE LOS USUARIOS DE LA
VENTANILLA ÚNICA DE PROMOCIÓN DEL EMPLEO LAMBAYEQUE

Servicio Prestado	F	%
Jóvenes a la Obra	54	14
Vamos Perú	27	7
OSEL	27	7
Acercamiento	11	3
SOVIO	81	21
Trabaja Perú	27	7
Bolsa de Trabajo	110	29
ABE	41	11
Total	378	100

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores VUPE – Enero 2014.
Elaboración Propia.

GRAFICO 06
DISTRIBUCIÓN POR SERVICIO PRESTADO DE LOS USUARIOS DE LA
VENTANILLA ÚNICA DE PROMOCIÓN DEL EMPLEO LAMBAYEQUE



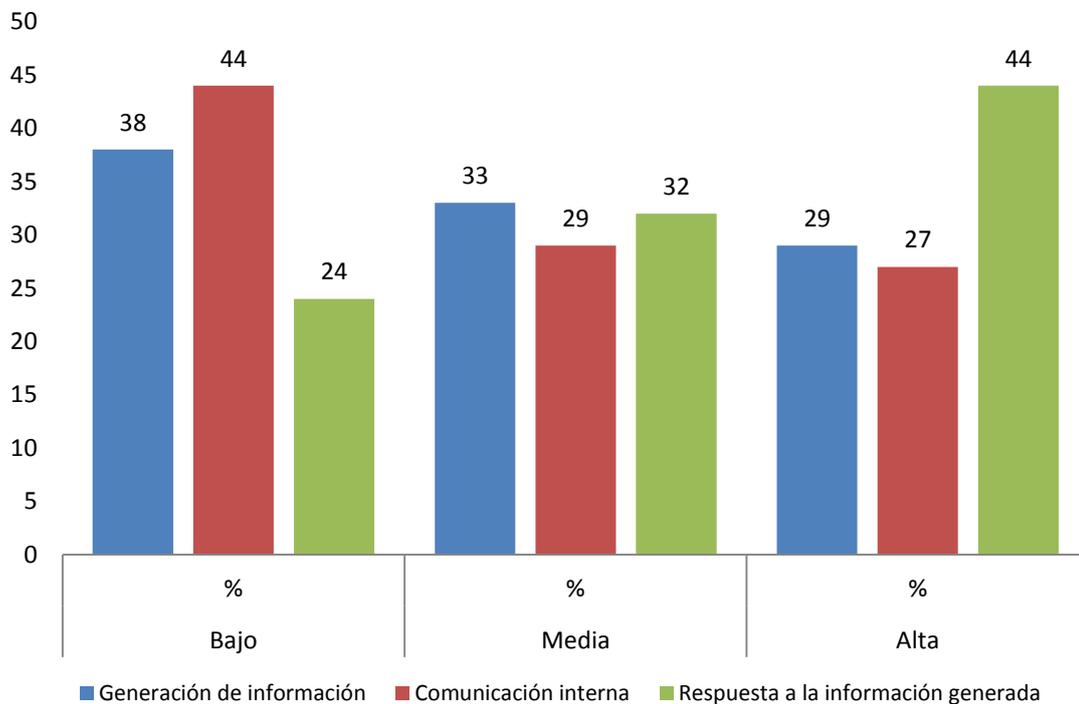
Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores VUPE – Enero 2014.
Elaboración Propia.

CUADRO 07
NIVEL DE SATISFACCION DEL MARKETING INTERNO,
SEGÚN SUS DIMENSIONES

Nivel de satisfacción por dimensiones	Bajo		Media		Alta	
	F	%	F	%	F	%
Generación de información	7	38	6	33	5	29
Comunicación interna	9	44	4	29	5	27
Respuesta a la información generada	4	24	6	32	8	44
TOTAL GENERAL	7	37	5	30	6	33

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores VUPE – Enero 2014.
Elaboración Propia.

GRAFICO 07
NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL MARKETING INTERNO, SEGÚN SUS DIMENSIONES



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores VUPE – Enero 2014.
Elaboración Propia.

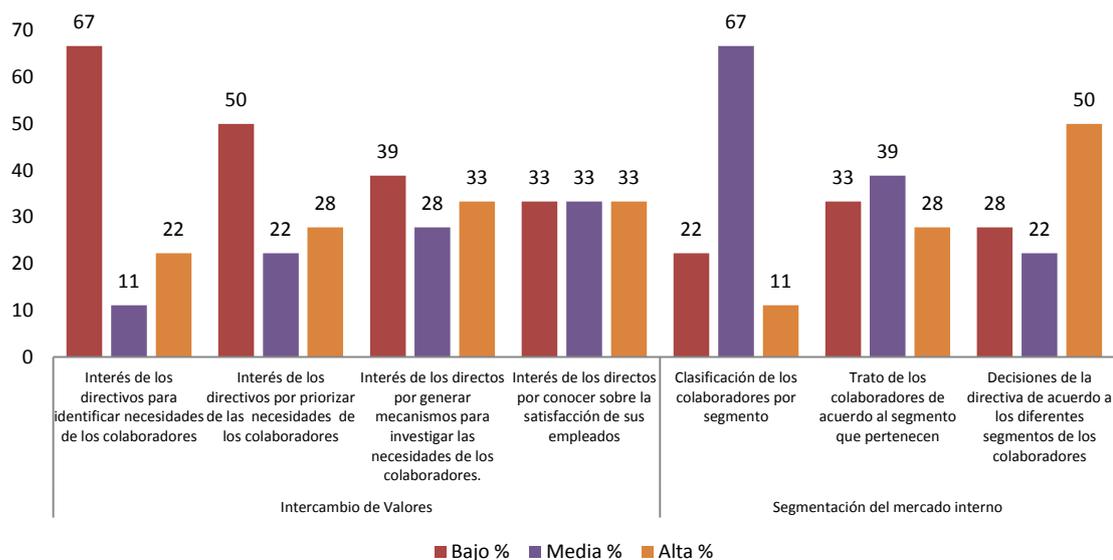
CUADRO 08
NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL MARKETING INTERNO,
SEGÚN LA GENERACIÓN DE INFORMACIÓN

Generación de información		Bajo		Media		Alta	
		F	%	F	%	F	%
Intercambio de Valores	Interés directivos para identificar necesidades	12	67	2	11	4	22
	Interés de directivos para priorizar necesidades	9	50	4	22	5	28
	Interés de directos para generar mecanismos de investigac.	7	39	5	28	6	33
	Interés de los directos para conocer satisfacción laboral	6	33	6	33	6	33
Sub total		9	47	4	24	5	29
Segmentación del mercado interno	Clasificación de los colaboradores por segmento	4	22	12	67	2	11
	Trato de los colaboradores según segmento	6	33	7	39	5	28
	Decisiones de directiva según diferentes segmentos	5	28	4	22	9	50
Sub total		5	28	8	43	5	29
TOTAL GENERAL		7	38	6	33	5	29

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores VUPE – Enero 2014.

Elaboración Propia.

GRAFICO 08
NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL MARKETING INTERNO,
SEGÚN LA GENERACIÓN DE INFORMACIÓN



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores VUPE – Enero 2014.

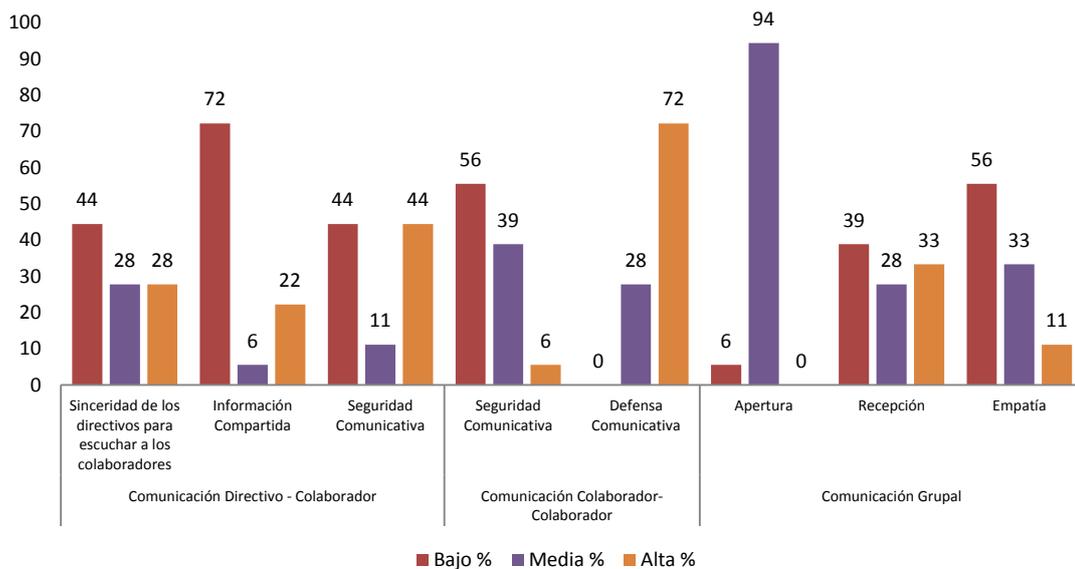
Elaboración Propia.

CUADRO 09
NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL MARKETING INTERNO,
SEGÚN LA COMUNICACIÓN INTERNA

Comunicación Interna		Bajo		Media		Alta	
		F	%	F	%	F	%
Comunicación Directivo - Colaborador	Sinceridad de los directivos para escuchar a colaboradores	8	44	5	28	5	28
	Información Compartida	13	72	1	6	4	22
	Seguridad Comunicativa	8	44	2	11	8	44
Sub total		10	54	3	15	6	31
Comunicación Colaborador-Colaborador	Seguridad Comunicativa	10	56	7	39	1	6
	Defensa Comunicativa	0	0	5	28	13	72
Sub total		5	28	6	33	7	39
Comunicación Grupal	Apertura	1	6	17	94	0	0
	Recepción	7	39	5	28	6	33
	Empatía	10	56	6	33	2	11
Sub total		6	33	9	52	3	15
TOTAL GENERAL		9	44	4	29	5	27

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores VUPE – Enero 2014.
Elaboración Propia.

GRAFICO 09
NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL MARKETING INTERNO,
SEGÚN LA COMUNICACIÓN INTERNA



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores VUPE – Enero 2014.
Elaboración Propia.

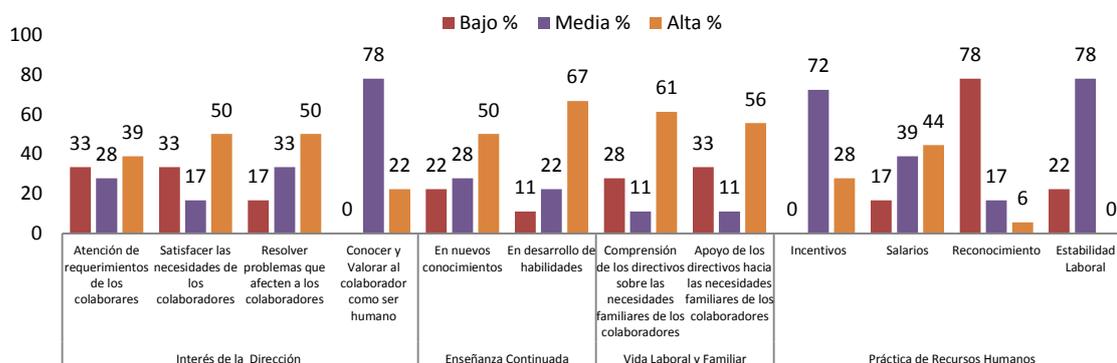
CUADRO 10
NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL MARKETING INTERNO, SEGÚN
LA RESPUESTA A LA INFORMACION GENERADA

Generación de información		Bajo		Media		Alta	
		F	%	F	%	F	%
Interés de la Dirección	Atención requerimientos colaboradores	6	33	5	28	7	39
	Satisfac. necesidades colaboradores	6	33	3	17	9	50
	Resol. Problemas afecten colaborad.	3	17	6	33	9	50
	Valoración del colaborador	0	0	14	78	4	22
Sub total		4	21	7	39	7	40
Enseñanza Continuada	En nuevos conocimientos	4	22	5	28	9	50
	En desarrollo de habilidades	2	11	4	22	12	67
Sub total		3	17	5	25	11	58
Vida Laboral y Familiar	Comprensión de los directivos sobre las necesidades familiares de los colaboradores	5	28	2	11	11	61
	Apoyo de los directivos hacia las necesidades familiares de colaborad-	6	33	2	11	10	56
Sub total		6	31	2	11	11	58
Práctica de Recursos Humanos	Incentivos	0	0	13	72	5	28
	Salarios	3	17	7	39	8	44
	Reconocimiento	14	78	3	17	1	6
	Estabilidad Laboral	4	22	14	78	0	0
Sub total		5	29	9	51	4	19
TOTAL GENERAL		4	24	6	32	8	44

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores VUPE – Enero 2014.

Elaboración Propia.

GRAFICO 10
NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL MARKETING INTERNO, SEGÚN
LA RESPUESTA A LA INFORMACION GENERADA



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores VUPE – Enero 2014.

Elaboración Propia.

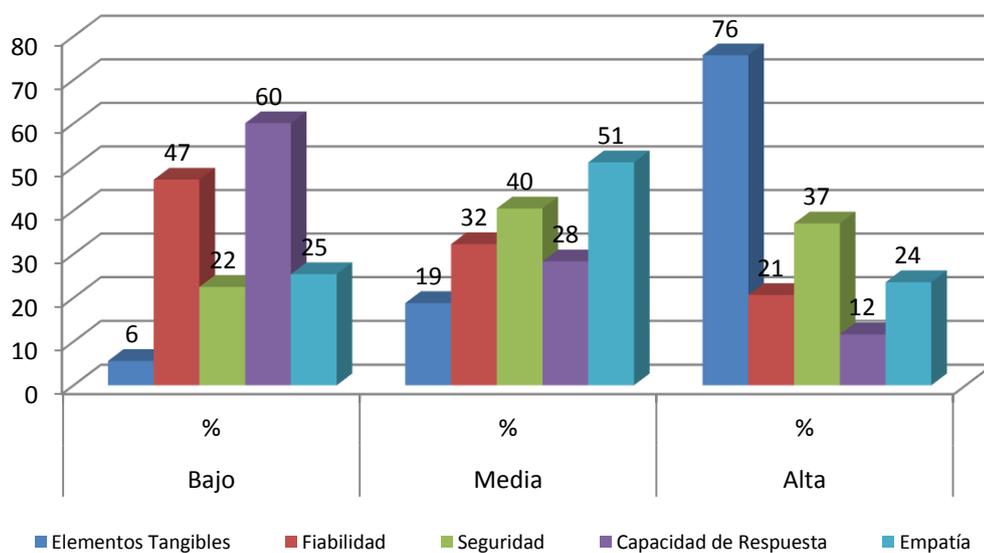
CUADRO 11
NIVEL DE CALIDAD DE SERVICIO, SEGÚN SUS DIMENSIONES

Nivel de calidad por dimensiones	Bajo		Media		Alta	
	F	%	F	%	F	%
Elementos Tangibles	21	6	71	19	286	76
Fiabilidad	178	47	122	32	78	21
Seguridad	85	22	153	40	140	37
Capacidad de Respuesta	227	60	107	28	44	12
Empatía	96	25	193	51	89	24
TOTAL GENERAL	121	32	129	34	127	34

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores VUPE – Enero 2014.

Elaboración Propia.

GRAFICO 11
NIVEL DE CALIDAD DE SERVICIO, SEGÚN SUS DIMENSIONES



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores VUPE – Enero 2014.

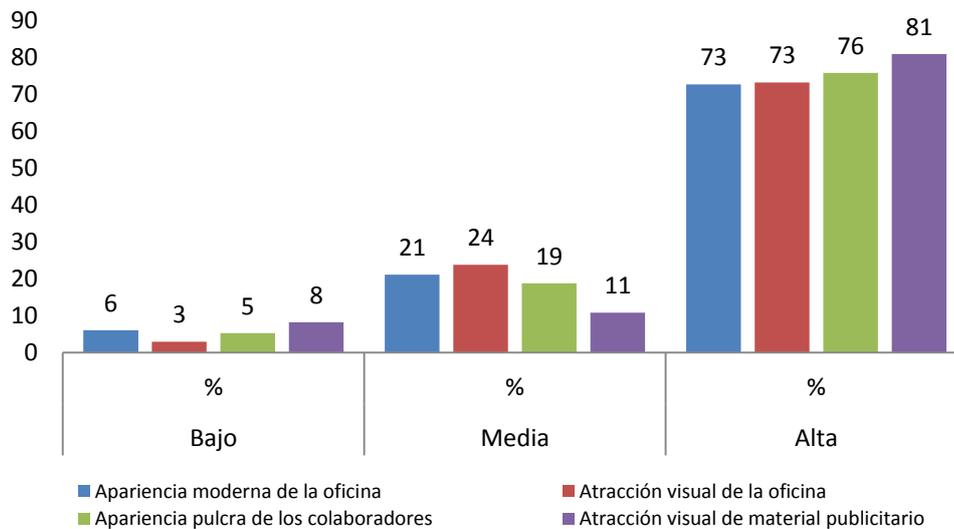
Elaboración Propia.

CUADRO 12
NIVEL DE CALIDAD DE SERVICIO, SEGÚN LOS ELEMENTOS TANGIBLES

Nivel de calidad, según elementos tangibles	Bajo		Media		Alta	
	F	%	F	%	F	%
Apariencia moderna de la oficina	23	6	80	21	275	73
Atracción visual de la oficina	11	3	90	24	277	73
Apariencia pulcra de los colaboradores	20	5	71	19	287	76
Atracción visual de material publicitario	31	8	41	11	306	81
TOTAL GENERAL	21	6	71	19	286	76

*Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores VUPE – Enero 2014.
Elaboración Propia.*

GRAFICO 12
NIVEL DE CALIDAD DE SERVICIO, SEGÚN LOS ELEMENTOS TANGIBLES



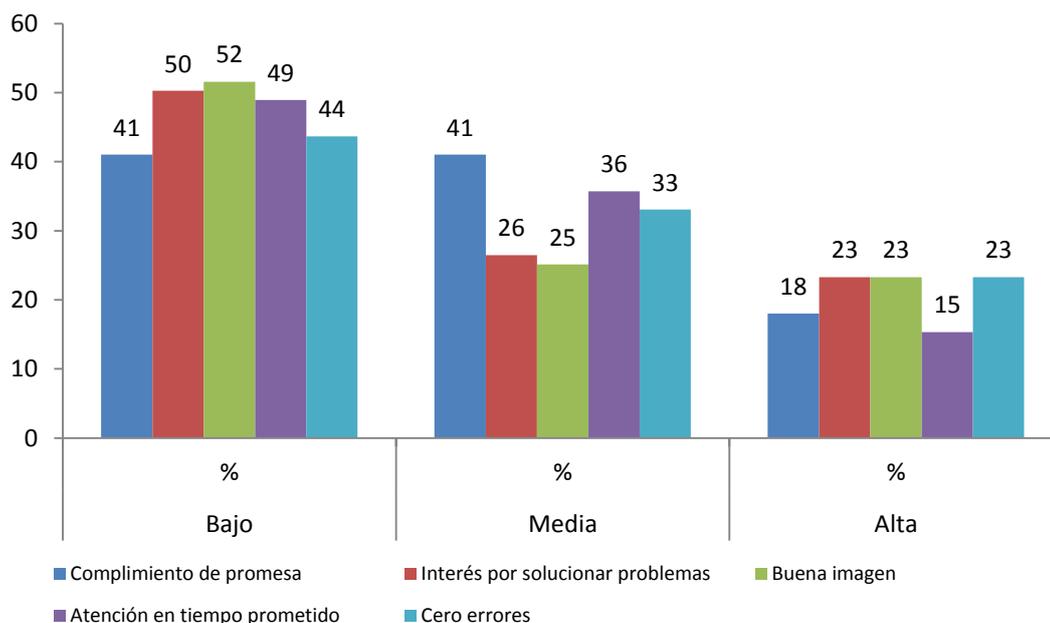
*Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores VUPE – Enero 2014.
Elaboración Propia.*

CUADRO 13
NIVEL DE CALIDAD DE SERVICIOS, SEGÚN LA FIABILIDAD

Nivel de calidad, según fiabilidad	Bajo		Media		Alta	
	F	%	F	%	F	%
Complimiento de promesa	155	41	155	41	68	18
Interés por solucionar problemas	190	50	100	26	88	23
Buena imagen	195	52	95	25	88	23
Atención en tiempo prometido	185	49	135	36	58	15
Cero errores	165	44	125	33	88	23
TOTAL GENERAL	178	47	122	32	78	21

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores VUPE – Enero 2014.
Elaboración Propia.

CUADRO 13
NIVEL DE CALIDAD DE SERVICIOS, SEGÚN LA FIABILIDAD



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores VUPE – Enero 2014.
Elaboración Propia.

CUADRO 14

NIVEL DE CALIDAD DE SERVICIOS, SEGÚN LA SEGURIDAD

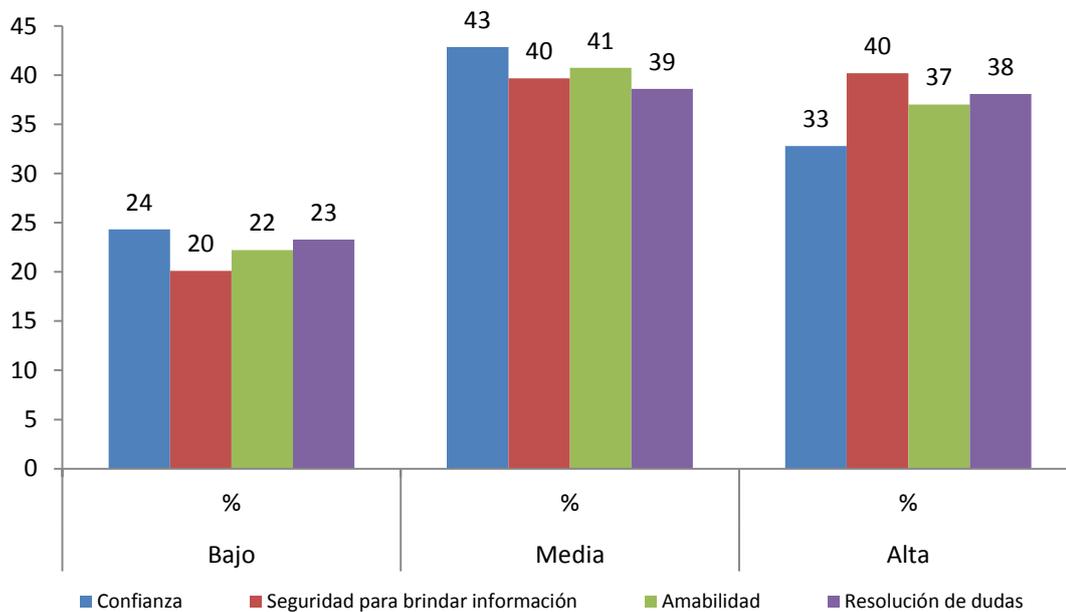
Nivel de calidad, según seguridad	Bajo		Media		Alta	
	F	%	F	%	F	%
Confianza para brindar información	92	24	162	43	124	33
Seguridad para brindar información	76	20	150	40	152	40
Amabilidad	84	22	154	41	140	37
Resolución de dudas	88	23	146	39	144	38
TOTAL GENERAL	85	22	153	40	140	37

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores VUPE – Enero 2014.

Elaboración Propia.

GRAFICO 14

NIVEL DE CALIDAD DE SERVICIOS, SEGÚN LA SEGURIDAD



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores VUPE – Enero 2014.

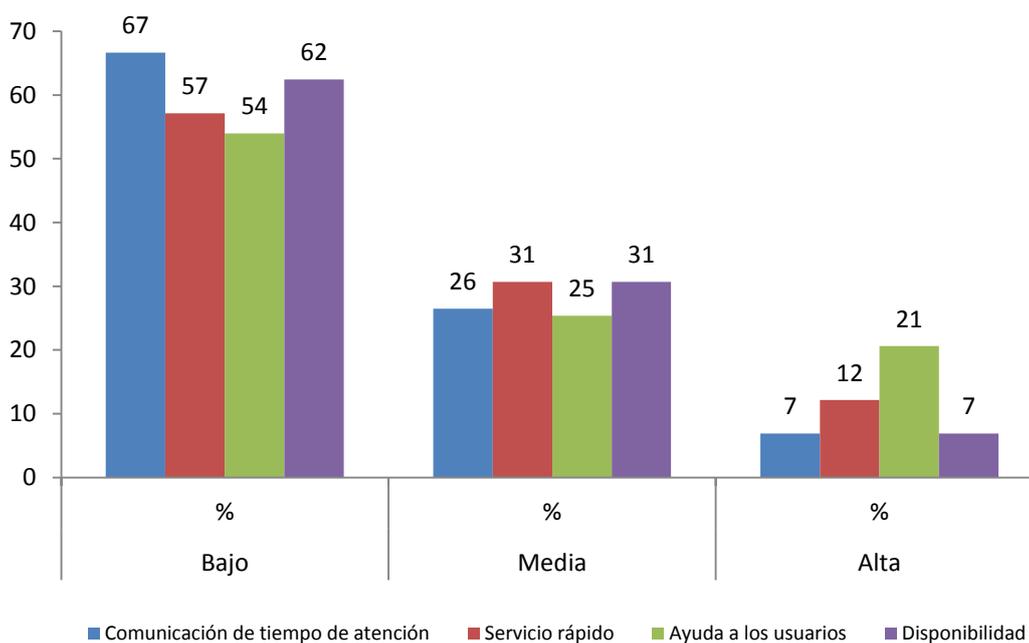
Elaboración Propia.

CUADRO 15
NIVEL DE CALIDAD DE SERVICIOS, SEGÚN LA CAPACIDAD DE RESPUESTA

Nivel de calidad, según capacidad de respuesta	Bajo		Media		Alta	
	F	%	F	%	F	%
Comunicación de tiempo de atención	252	67	100	26	26	7
Servicio rápido	216	57	116	31	46	12
Ayuda a los usuarios	204	54	96	25	78	21
Disponibilidad	236	62	116	31	26	7
TOTAL GENERAL	227	60	107	28	44	12

*Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores VUPE – Enero 2014.
Elaboración Propia.*

GRAFICO 15
NIVEL DE CALIDAD DE SERVICIOS, SEGÚN LA CAPACIDAD DE RESPUESTA



*Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores VUPE – Enero 2014.
Elaboración Propia.*

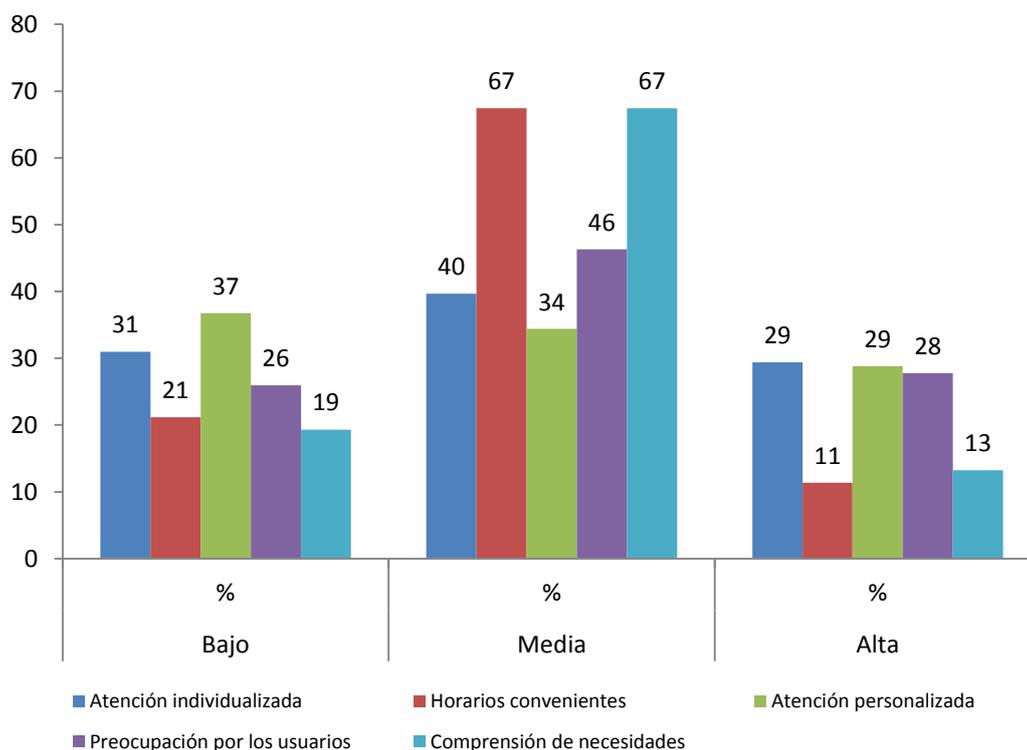
CUADRO 16
NIVEL DE CALIDAD DE SERVICIOS, SEGÚN LA EMPATÍA

Nivel de calidad, según empatía	Bajo		Media		Alta	
	F	%	F	%	F	%
Atención individualizada	117	31	150	40	111	29
Horarios convenientes	80	21	255	67	43	11
Atención personalizada	139	37	130	34	109	29
Preocupación por los usuarios	98	26	175	46	105	28
Comprensión de necesidades	73	19	255	67	50	13
TOTAL GENERAL	96	25	193	51	89	24

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores VUPE – Enero 2014.

Elaboración Propia.

GRAFICO 16
NIVEL DE CALIDAD DE SERVICIOS, SEGÚN LA EMPATÍA



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores VUPE – Enero 2014.

Elaboración Propia.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Para determinar la relación que existe entre el modelo marketing interno y la calidad de servicio brindado por la Ventanilla Única de Promoción del Empleo – Lambayeque, los resultados se discutieron en función a los objetivos de investigación basándose en los hallazgos que se contrastan con las fuentes bibliográficas y teóricas.

La muestra de colaboradores corresponden en su mayoría al género masculino con un 56% y el 44% al género femenino (Gráfico 01), siendo el mayor porcentaje los colaboradores que oscilan entre los 25 a 35 años de edad (61%), seguido de un 28% que se encuentran entre los 36 y 45 años. Según el gráfico 03, esta muestra se ubica en los servicios de Trabaja Perú (28%) y Jóvenes a la Obra (22%).

De manera similar, la muestra de usuarios de género masculino es de 54%, mientras que el del género femenino es el 46%, según el gráfico 05, siendo el 85% usuarios entre 18 a 35 años de edad, que acuden a la institución por los servicios de Bolsa de Trabajo (29%), SOVIO (21%) y Jóvenes a la Obra (14%), como es de apreciar en el gráfico 06.

Respecto del objetivo específico a: Analizar las dimensiones del modelo de marketing interno que afectan el desempeño de los colaboradores de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo.

Un modelo de marketing interno es concebido como la representación teórica de determinados procesos o fenómenos que permita estudiar con cierta coherencia y dar explicaciones consistentes respecto a determinados conceptos y sus relaciones entre sí. En este contexto, el modelo de marketing interno corresponde a las prácticas que desarrolla la Ventanilla Única de Promoción del Empleo Lambayeque para lograr satisfacción de sus colaboradores, dichas prácticas se establecen a través de las siguientes dimensiones: Generación de información, comunicación interna y respuesta a la información generada.

En gráfico N° 07 se observa que el 37% de colaboradores tiene un nivel bajo de satisfacción sobre las prácticas del marketing interno desarrolladas por la Ventanilla Única de Promoción del Empleo, siendo la comunicación interna, el aspecto que define el nivel y, por ende, afecta al desempeño de los colaboradores. Capriotti (2009) presenta a la comunicación interna como el conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización.

Sin embargo, una tercera parte de los colaboradores (33%) se sienten altamente satisfechos con la respuesta a la información que genera la organización, es decir, que los directivos toman acciones sobre las necesidades identificadas de sus colaboradores. Ruiz (2010) considera que si una vez identificadas determinadas necesidades de los colaboradores, no se toman medidas, es posible que el efecto sea perverso.

En el nivel medio, se ubica la generación de información con un 30%. Ruiz (2010) indica que cuanto más información se genere sobre las necesidades y deseos de los colaboradores, es más probable que quienes tomen decisiones respondan rápidamente a esas necesidades.

Para entender este panorama, se procederá a desagregar estos resultados, según los indicadores de cada subdimensión del modelo de marketing. En lo referente a la comunicación interna en la Ventanilla Única de Promoción del Empleo, en el gráfico N°09 se puede apreciar que solo el 27% de colaboradores considera en un nivel alto la satisfacción de esta dimensión, mientras que la mayoría de colaboradores (44%) considera que la comunicación interna que se realiza en la organización se encuentra en un nivel bajo. Lings (2004) acota que la comunicación tiene dos objetivos: el primero es comunicar las nuevas estrategias de marketing y los objetivos estratégicos a los colaboradores, haciendo uso de los medios de comunicación interna. El segundo objetivo es derivar una comprensión de las necesidades de los colaboradores y sus deseos por parte de los directivos. Sin embargo, en el gráfico 09 respecto de la relación directivo-colaborador, el 44% de los colaboradores indican que la sinceridad de los directivos por escucharlos es baja, este nivel de insatisfacción incrementa a un 72% cuando se refiere a

la información que se comparte dentro de la organización. A pesar de estos resultados, los directivos reconocen que la comunicación y, en especial la comunicación interna, cobra particular importancia porque constituye un componente muy trascendental para el desempeño laboral.

En la relación colaborador – colaborador, el 56% de los colaboradores indica que la seguridad de su comunicación entre los mismos colaboradores es baja y el 72% de los colaboradores indica que la defensa comunicativa es alta, mientras que el 28% de los colaboradores indica que el nivel de ésta defensa de comunicación es media. Esto indicaría que las relaciones interpersonales se establecen de diferentes formas. Existen ocasiones en que el ambiente laboral se hace insostenible para los colaborador, mientras que en otras el clima es bastante óptimo, que incluso permite entablar lazos afectivos de amistad que sobrepasan las barreras del trabajo; no obstante, una eficaz comunicación interna favorecería la relación entre los colaboradores, generando un ambiente de unión, de respeto, de tolerancia, y confianza en la organización. Para Fernández (2003) “trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los colaborador, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional”.

Cruz (2003) refuerza lo anteriormente mencionado cuando afirma que el éxito que se experimenta en la vida depende en gran parte de la manera de cómo nos relacionemos con las demás personas, y la base de estas relaciones interpersonales es la comunicación. En los resultados sobre la comunicación grupal, tenemos que el 94% de los colaboradores considera que existe una mediana apertura de la comunicación, el 39% de los colaboradores indica un nivel bajo de recepción de mensajes, en tanto, un 56% de los colaboradores indica que existe un nivel bajo de empatía. Esto implicaría que los colaboradores de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo tienen una baja apertura para brindar respuestas asertivas, lo que podría generar riesgos para la organización por su débil manejo emocional. Asimismo, supone una baja comprensión y aceptación de los mensajes emitidos.

El gráfico N°10, en donde se analiza la respuesta a la información generada podemos evidenciar que el 44% de colaboradores considera en un nivel alto la satisfacción de esta subdimensión, mientras que solo el 24% de los colaboradores considera que la respuesta a la información generada que realizan los directivos de la organización se encuentra en un nivel bajo.

De otro lado, respecto del interés de la dirección, un 39% de los colaboradores considera que existe una alta predisposición para la atención de los requerimientos por parte de los directivos, la mitad de los colaboradores (50%) indica que la satisfacción de sus necesidades por parte de los directivos es alta; así como la resolución de sus problemas. Respecto del conocimiento y valoración de los colaboradores, esta percepción positiva disminuye, en tanto existe un 78% de colaboradores que tienen a considerarlo dentro del nivel medio.

Esto se complementa con la información vertida por los directivos de la organización quienes indican que se han creado políticas y se ha invertido tiempo y dinero para resolver las necesidades que los colaboradores han presentado dentro de la organización, debido a que la resolución de problemas de los colaboradores es un aspecto importante que repercute en la eficacia del desempeño.

En el análisis de la subdimensión enseñanza continuada se puede observar que el 50% ubican en el nivel alto la formación de nuevos conocimientos cuando se pone en marcha un nuevo servicio; el porcentaje es más elevado (67%) cuando se refiere al interés que tienen los directivos por desarrollar las habilidades de los colaboradores.

Recientemente, en la Ventanilla Única de Promoción del Empleo se ha creado un órgano de capacitación para dar énfasis tanto a la capacitación interna como externa. De esta manera, los colaboradores se sienten como elementos claves en el desarrollo organizacional, aspecto que repercute en la competitividad en general.

Respecto a la subdimensión vida laboral y familiar, la satisfacción de estas prácticas es alta. Un 61% de los colaboradores indica que existe una preocupación de los directivos por atender sus necesidades familiares. Expresiones de funcionarios como “Existe el más sincero interés por la vida familiar de los colaboradores”, “trabajar sin problemas familiares contribuye a una mayor concentración de las labores” corroboran los resultados obtenidos desde el punto de vista de los colaboradores.

Según Clarck (2000) es durante la década del setenta cuando en las investigaciones se asume el impacto del trabajo (conductual y emocionalmente) sobre la familia y viceversa. Actualmente, se ha reconocido que una de las condiciones subjetivas de la calidad de vida de los colaboradores radica en la congruencia de la interacción de los ámbitos familiar y laboral, reconociéndose que ambos se influyen recíprocamente (Casas, Repullo y Cañas, 2002).

Asimismo, de acuerdo con Frone (2003), la concepción de "Equilibrio Trabajo-Familia", tiene dos significados, por un lado, la falta de conflicto o interferencia entre el trabajo y los papeles familiares y por otro, el modo como el trabajo enriquece la vida familiar y establece un equilibrio positivo, centrado en el concepto de "Facilitación Trabajo-Familia".

En la sub dimensión práctica de recursos humanos, el nivel de percepción varía: el 72% de los colaboradores tienen una satisfacción media sobre los incentivos, el 78% percibe en un nivel bajo el reconocimiento que brinda la organización a su trabajo; el nivel de satisfacción se mantiene en el mismo nivel cuando un 78% percibe en un nivel bajo las prácticas relacionadas a la estabilidad laboral. A la luz de lo vertido por los funcionarios, esta situación mejorará en la medida en que los colaboradores se capaciten, asuman mayores responsabilidades, tengan una mayor identificación institucional.

Dada la naturaleza del sector institucional, la mejora de las condiciones laborales estaría relacionada con la línea de carrera, que se establecen en la normativa laboral vigente y en las directivas internas, que no brinda flexibilidad presupuestaria para generar mayores incentivos a los colaboradores.

Kate (2011) sostiene: "El clima laboral es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización para alcanzar un mejoramiento de productividad, sin perder de vista el recurso humano".

Para la dimensión de generación de información, se encontró en el gráfico 08, que el 38% de los colaboradores considera en un nivel bajo de satisfacción a esta dimensión, mientras que el 33% lo considera en un nivel medio y el 29% de los colaboradores la considera en un nivel alto de satisfacción. La necesidad de generar información acerca del mercado interno ha sido identificada por varios investigadores (Briscoe, 1980; Berry, 1981; Cobb, Samuels y Sexton, 1998; Huseman y Hatfield, 1990; Johlke y Duhan, 2000) entre otros. Se han centrado en determinar qué tipo de información habría que generar y cómo debería obtenerse esa información que se han identificado a través del intercambio de valores y la segmentación del mercado interno.

En el mismo gráfico se refleja el comportamiento de la subdimensión intercambio de valores, en el que el 67% de los colaboradores piensan que existe un nivel bajo de interés de los directivos por identificar sus necesidades, la mitad de los colaboradores (50%) perciben, de igual manera un nivel bajo la priorización sus necesidades, en este mismo nivel, un 39% piensa que los directivos tampoco tienen interés por generar mecanismos para investigar sus necesidades. Ruiz (2010) afirma que el intercambio de valores consiste en un balance entre el valor que cada empleado aporta a la empresa y el valor que la empresa le aporta a él personalmente. Todo parece indicar que este equilibrio que debe conducir a un balance satisfactorio para ambas partes no existe en la organización y la relación se puede romper en cualquier momento.

Otra de las variables observadas en este gráfico es la segmentación del mercado interno. Así encontramos que el 67% de los colaboradores considera en un nivel medio la satisfacción por la práctica por parte de la organización de clasificar a los colaboradores por segmento, 39% de los colaboradores consideran también que su satisfacción por el trato de los directivos de acuerdo a los segmentos se encuentra en un nivel medio. De otro lado, el 50% de los colaboradores perciben que la toma de decisiones por parte de los

directivos según los diferentes públicos están en un nivel alto. Para los directivos, la segmentación de los colaboradores en grupos homogéneos fomenta el crecimiento laboral de los mismos, así también proyecta a la implementación de nuevas estrategias en el ámbito en el cual se están desempeñando. La relación entre colaboradores y organización se requiere de una buena segmentación, puesto que permite identificar sus necesidades y atenderlas.

Respecto del objetivo específico b: Identificar el nivel de la calidad de los servicios brindados en la Ventanilla Única de Promoción del Empleo – Lambayeque, según las expectativas y percepciones de los usuarios.

En el gráfico 11 se observa los resultados sobre el nivel de la calidad del servicio, según sus dimensiones. El 34% de los usuarios de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo perciben a la calidad de los servicios brindados en un nivel alto, siendo los elementos tangibles (76%), la dimensión que sobresale por muy encima del resto. Esto podría explicarse en tanto la Ventanilla Única de Promoción supervisa los detalles de los elementos tangibles asociados al servicio, como son hacer atractivamente visuales a las instalaciones modernas. Así mismo, preocuparse por la apariencia de sus colaboradores al momento de la atención, indicadores que permiten al usuario una experiencia cómoda y agradable al momento de visitarla.

Es muy importante centrarnos en los indicadores que hacen de esta dimensión que los usuarios la califiquen como alta. En el gráfico 14 se aprecia que el indicador atracción del material publicitario cuanta con un 81% de nivel alto en la percepción por parte de los usuarios, así mismo la apariencia pulcra de los colaboradores cuanta con el 76 % de percepción alta.

Sharon (2003) indica que la satisfacción del cliente se logra cuando las expectativas que se genera antes de recibir un servicio son superadas por el valor que percibe una vez que lo ha recibido. A medida que el valor percibido por el cliente supere sus expectativas, más satisfecho se sentirá el cliente y esto es lo que ocurre en la Ventanilla Única de Promoción del Empleo.

Es importante indicar que dada las características propias de un servicio, la relación entre percepciones y expectativas es relativa a cada cliente en particular, y es importante reconocer que él mismo es quien la determina y no el prestador del servicio.

Otro 34% de usuarios percibe a la calidad de los servicios en un nivel medio, siendo aquí la empatía (51%) la dimensión que sobresale por encima del resto. Según el gráfico 16, la Ventanilla Única de Promoción del Empleo ha logrado este importante nivel en la calidad de servicio, debido a que para el 67% de los usuarios considera que la organización cuenta con horarios convenientes para la atención al público que la visita y el mismo número de usuarios (67%) indican que los colaboradores comprenden sus necesidades al momento de la atención.

La Ventanilla Única de Promoción del Empleo cuenta con un cuidadoso y completo proceso de selección y capacitación del personal. Contrata a personas que, además de tener una excelente sensibilidad se preocupa por los usuarios, les brinda una atención personalizada e individualizada, esto hace que la relación con el usuario se convierta aún más satisfactoria.

Esto evidencia que la organización está brindando a sus usuarios una buena atención. Druker (1990) afirma que no es solamente ser cortés con el cliente, aunque la cortesía es parte importante de la empatía, como también es parte de la seguridad, requiere un fuerte compromiso e implicación con el cliente. Estos aspectos analizados reflejan el comportamiento de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo.

Y por último, con dos puntos porcentuales menos, el 32% de los usuarios percibe a la calidad de los servicios brindados en la Ventanilla Única de Promoción del Empleo en un nivel bajo, siendo la capacidad de respuesta (60%) la dimensión que los usuarios los perciben en ese nivel.

La capacidad de respuesta implica la prontitud y habilidad que tienen los colaboradores de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo para resolver tanto situaciones que se presentan en el día a día, como casos extraordinarios.

Los resultados según gráfico 15, muestran el adecuado tiempo de atención (67%) disponibilidad (62%) servicio rápido (57%) como los indicadores que la mayoría de los usuarios percibe como nivel bajo al momento de medir la calidad de los servicios prestados por la Ventanilla Única de Promoción del Empleo. Harrington (1997) quien señala que "el nivel de satisfacción del cliente es directamente proporcional a la diferencia entre el desempeño percibido de una organización y las expectativas del cliente", si el usuario no encuentra lo que esperaba seguirá calificando bajo el nivel de calidad de la organización.

A partir de estos resultados, es notorio que frente a la pregunta planteada: ¿Cuál es la relación que existe entre el modelo marketing interno y la calidad de servicio brindado por la Ventanilla Única de Promoción del Empleo – Lambayeque? se encontró, según el cuadro y gráfico 17, que existe una relación directa entre la satisfacción de las prácticas de marketing interno en la Ventanilla Única de Promoción del Empleo con los niveles de calidad de servicios percibida, debido a que se encontró un $p < 0.005$ (0.0035) y un R^2 ajustado de 0.6852, que implica que la calidad de servicio percibida se explica en un 68% por las acciones de marketing interno. Estos resultados se contrastan con lo encontrado en la investigación de Herrero et. al. (2009), en el que determina que las acciones de comunicación interna persiguen la identificación del personal con la organización sanitaria en un marco de satisfacción al cliente externo, esto es, de orientación al mercado.

Los argumentos que sustentaría la hipótesis también se basan en los estudios de Rawls, Ulrich y Nelson (1975) y los de Rainey (1982), que señalan diferencias en los valores y personalidad entre las personas que optan por una carrera en instituciones públicas y las personas que optan por una institución privada; indicando que los primeros tienden a valores de servicio, alegría, perdón, interés público, y también tienden a menor necesidad de poder y seguridad, aspecto que fue encontrado en la dimensión de empatía.

Asimismo, estudios a nivel mundial sobre la motivación por el servicio público indican que la cultura afecta a los diversos procesos psicológicos. Perry y Wise (1990) indican que los individuos con una alta motivación por el servicio público buscarán involucrarse en instituciones públicas. A ello se agregaría, que la muestra estudiada corresponde la

mayoría a un segmento joven, el cual tiene como constructo a la calidad como un elemento intrínseco, De esta manera, las organizaciones públicas que atraigan miembros con alta motivación por el servicio público necesitaran menos incentivos utilitarios para manejar su performance individual efectivamente. A decir de Lewis y Frank (2002) encontraron que el deseo de ayudar a otros y el de ser útil para la sociedad son valores asociados con la preferencia por trabajar en organismos públicos. Por ello, la baja motivación por el escaso reconocimiento institucional no estaría determinando la capacidad de respuesta en la calidad de servicio.

Las personas con alta motivación por el servicio público tienden a permanecer por mayor tiempo en su empleo, aspecto que sería importante estudiar en próximas investigaciones puesto que determinadas variables de segmentación estaría relacionado con la satisfacción laboral y compromiso organizacional.

Por último, Perry, et al., (2010) considera que la motivación de tipo intrínseco es más importante que la motivación extrínseca para los colaboradores. Esto último también resultaría muy interesante para los gestores públicos, porque podría ayudar a identificar a personas adecuadas para que puedan ocupar cargos de contacto con el público; en tanto, las motivaciones previas al involucramiento con el servicio público determinarían su satisfacción laboral y su compromiso con la calidad en la institución.

Respecto del objetivo específico c: Diseñar un modelo de marketing interno para el mejoramiento de la calidad de los servicios brindados en la Ventanilla Única de Promoción del Empleo – Lambayeque.

Se propone adecuar el modelo de Ruíz a los siguientes componentes y dimensiones: La información, la comunicación y la motivación

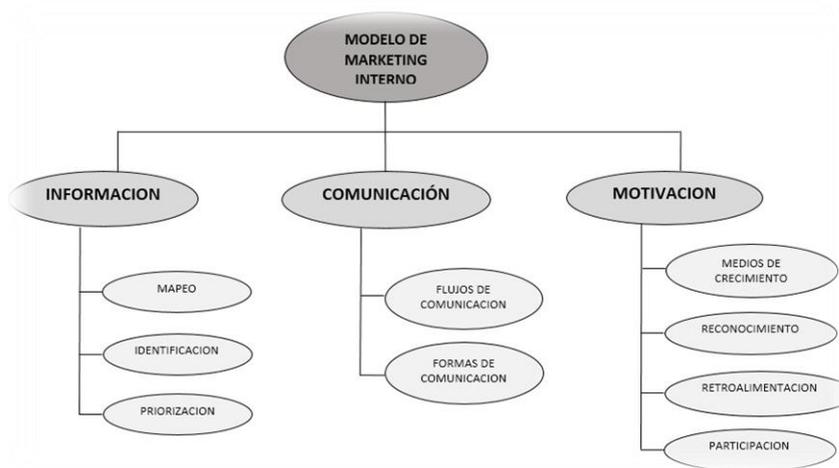
1. **Componente Informativo.** Se requiere para lograr la toma de decisiones en función de información importante, basada en:
 - a) **Mapeo de los públicos internos**, según el nivel de instrucción, carga familiar, estado civil, régimen laboral.

- b) **Identificación de necesidades**, mediante:
 - Estrategias y búsqueda de recojo de información, con fuentes de información válidas y confiables.
 - Herramientas de recogida de Información, a través de encuestas, entrevistas y buzón interno de sugerencias.
 - c) **Priorización de necesidades**, mediante criterios legítimos, compromiso y responsabilidad social y estado de bienestar
2. **Componente comunicativo**, cuya comunicación interna tomará en cuenta:
- a) **Flujos de Comunicación** descendente, ascendente, horizontal y cruzada.
 - b) **Formas de comunicación**, tanto formal como informal.
3. **Componente motivacional**. Este componente es importante para de estimular a los colaboradores, con el fin de que impulsar un mejor rendimiento en el logro de los objetivos de la empresa. La motivación estaría basada en cuatro subdimensiones.
- a) **Medios de crecimiento**: Brinda desarrollo por medio de capacitaciones constantes al empleado, como también que los superiores sean mentores compartiendo su conocimiento con los colaboradores.
 - b) **Reconocimiento**: Premiar el buen desempeño del colaborador alienta a seguir con mayor rendimiento en la organización.
 - c) **Retroalimentación**: Informar al colaborador sobre su nivel de rendimiento, señalando sus puntos de progreso y aquellos donde se debe mejorar.
 - d) **Participación**: Posibilita la toma de decisiones por parte de los colaboradores y sobre todo que se respete las opiniones proporcionadas por los mismos.

Este modelo se esquematizaría de la siguiente manera:

Figura 5.1

Modelo de Marketing Interno para la VUPE



Elaboración propia.

VI. CONCLUSIONES

En la investigación “Modelo de marketing interno y su relación con la calidad de servicio de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo – Lambayeque, se concluye:

1. Existe una relación directa entre la satisfacción de las prácticas de marketing interno de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo con los niveles de calidad de servicios percibida. La relación encontrada es de un $p < 0.035$ y de un R^2 ajustado de 0.6852, que implica que la calidad de servicio percibida se explica en un 68% por las acciones de marketing interno.
2. Las dimensiones del marketing interno que afectan negativamente el desempeño de los colaboradores de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo Lambayeque son la comunicación interna y la generación de información, las cuales presentan una tendencia media- baja; en tanto, la respuesta a la información generada tiene un impacto positivo sobre el desempeño de los colaboradores. La insatisfacción respecto de la comunicación está relacionada con el conocimiento de los objetivos estratégicos por los colaboradores y de utilizar los canales adecuados para la comprensión de sus necesidades por parte de los directivos, debido a que existe una buena relación entre directivo-colaborador. Los niveles bajos de relación se establecen entre pares.

La respuesta a la información generada se explica por la enseñanza continuada y el interés por equilibrar la vida laboral y familiar, la cual resulta insuficiente, considerando que la motivación del colaborador también se orienta hacia la búsqueda del reconocimiento sobre la productividad en el trabajo y la mejora en la línea de carrera, aspectos que no son considerados blandos y flexibles dentro de la organización.

3. No existe una tendencia sobre la percepción general de la calidad de servicios, dado que esta varía según sus dimensiones. En un nivel alto, se ubican los elementos tangibles; en un nivel medio, la seguridad y la empatía; y, en un nivel bajo, la fiabilidad y la capacidad de respuesta. Los usuarios perciben que la Ventanilla Única de Promoción del Empleo muestra mayor interés por el atractivo visual de los materiales de comunicación, así como las instalaciones modernas y la apariencia de sus colaboradores, la cual se complementa con el profesionalismo y sensibilidad de los colaboradores para brindar una atención personalizada e individualizada, lo que implica un fuerte compromiso e implicación con el cliente. Sin embargo, esto no es suficiente respecto de una efectiva capacidad de respuesta, dado que las soluciones a las demandas de los usuarios no necesariamente son resueltas por el colaborador que tiene trato directo con el cliente. Esto explicaría, las diferencias entre las distintas dimensiones, dado que el usuario no encuentra lo que espera en algunos aspectos de la calidad de servicios.

4. El modelo propuesto de Marketing Interno se basa en tres componentes: Componente informativo, que se requiere para lograr la toma de decisiones basada en información relevante, como el mapeo de públicos, segmentación y priorización de necesidades. El componente comunicativo, que considere los diversos flujos y formas de relacionamiento organizacional. Finalmente, el componente motivacional, que permitirá estimular rendimiento de los colaboradores hacia el logro de los objetivos.

VII. RECOMENDACIONES

Para la implementación del modelo de marketing interno, debe considerarse las siguientes recomendaciones:

1. Los lineamientos estratégicos del modelo de marketing interno de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo – Lambayeque, se orientan a:
 - a. Un enfoque holístico y sistémico, ya que debe ser analizados en su conjunto y no solo a través de las partes que los componen.
 - b. Un enfoque participativo, debido a que todos los colaboradores de la Organización participan de los procesos de mejora.
 - c. Un enfoque inclusivo, esto implica que la organización reconoce y responder a las diversas necesidades de los colaboradores sin distinción de raza, fe o condición social y cultural, etc.
2. Un enfoque de pertinencia de los atributos de legitimidad, poder y urgencia tanto de los colaboradores como de los usuarios, lo que permitirá dar prioridad en el presupuesto según las necesidades y segmentación de los públicos.
3. Los factores críticos que se pueden encontrar en la Ventanilla de Promoción del Empleo al momento de implantar un modelo de marketing interno están orientados a la dificultad del cumplimiento del componente motivacional propuesto en el modelo, para lo cual se considera algunas recomendaciones para hacerle frente:
 - a. Para afrontar la falta de presupuesto en la organización.
Medios de crecimiento:
 - Se deben de contemplar todas las capacitaciones para el colaborador en los planes operativos de inicio de año. Si hay presupuesto para capacitación, el problema es que a veces no está contemplada en los Planes Operativos.

- Si no hubiese mentores dentro de la Organización se puede solicitar el apoyo de un personal de otra oficina sin generar costo alguno para la institución.

Reconocimiento:

- Premiar el buen desempeño del colaborador mediante el reconocimiento público, felicitaciones, correos masivos con la felicitación no generará costo para la organización, aunque sería muy bueno para la organización que en algún momento se implemente políticas de reconocimiento por el buen desempeño laboral.
4. El personal de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo debe trabajar en coordinación con los actores involucrados en el back office para reducir la insatisfacción que se presenta en la capacidad de respuesta, considerando los plazos de atención, dado que el tiempo es un atributo valorado por el usuario.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bohnerberger, C. (2005). *Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional*. Brasil: Universidade do Vale do Rio dos Sinos.
- Díaz et. al. (2009). *Análisis del mercado interno como estrategia de competitividad en las empresas moderna*. Venezuela: Universidad de Oriente.
- Casas, J., Repullo, J.R., Lorenzo, S. & Cañas, J.J. (2002). *Dimensiones y medición de la calidad de vida laboral en profesionales sanitarios*. Revista de Administración Sanitaria.
- Casimiro, F (2007). *Los Recursos Humanos en las empresas. Breve análisis en cuanto a evolución y tendencias en su gestión*. En Observatorio de la Economía Latinoamericana N° 85.
- Clark, S. (2000). *Work Cultures and work/family balance*. *Journal of Vocational Behavior*.
- Fernández, C. (1998). *La Comunicación en las Organizaciones*. Ed. Trillas. México. Fiske, John, Introducción al Estudio de la Comunicación. Colombia: Norma.
- Frone, M. (2003). *Work-Family Balance*. En J.C. Quick & L.E. Tetrick (Eds.). *Handbook of occupational health psychology*. Washington D.C. American Psychological Association.
- Hoyos, O. (2009). *El marketing interno como estrategia para orientar hacia el cliente interno las comunicaciones de la universidad autónoma de Manizales*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia sede Manizales.
- Herrero y otro (2009). *Marketing interno en la mejora de la calidad de los servicios sanitarios: diseño y aplicación de un modelo estratégico de comunicación interna*. España: Universidad de Cantabria.
- Juran J. (1993). *Manual de Control de la Calidad*. Cuarta Edición. España: Mc Graw Hill, Interamericana.
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing*: México: International Thomson Editores, S.A. Lamb.
- Kotler et. al. (2006). *Marketing*. Versión para Latinoamérica. 11ª. Edición, traducida del inglés. México, D. F.: Prentice Hall.
- Lewis, G. B., & Frank, S. A. (2002). *Who Wants to Work for the Government? Public Administration Review*,62(4), 395-404. doi: 10.1111/0033-3352.00193 Lewis y Frank (2002)
- Moncada, A. (2009). *El Marketing Interno como generador de valor de las organizaciones*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia sede Manizales.

- Mintzberg y otros (1997). *El Proceso Estratégico*. México: Prentice Hall.
- Perry, J., & Wise, L. (1990). *The Motivational Bases of Public Service*. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373. doi: citeulike-article-id:1339611
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). *Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future*. *Public Administration Review*, 70(5), 681-690. doi: 10.1111/j.1540-6210.2010.02196.x
- Puig, T. (2004). *Marketing de servicios para administraciones públicas con los ciudadanos. En Red, claves y entusiastas*. Sevilla: Junta de Andalucía.
- Pride y otro (1997). *Marketing. Conceptos y Estrategias*. Novena edición. México: McGraw Hill.
- Quintanilla, I. (1992). *Recursos Humanos y Marketing Interno*. Madrid: Pirámide.
- Rawls, J. R., Ullrich, R. A., & Nelson, O. T., Jr. (1975). *A Comparison of Managers Entering or Reentering the Profit and Nonprofit Sectors*. *The Academy of Management Journal*, 18(3), 616-623.
- Ruiz, J. (2010). *La orientación al marketing interno en el sector hotelero español: propuesta de un modelo*. España: Universidad de Málaga.

Anexo 1: CUESTIONARIO COLABORADORES

Estimado: Consultor de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo

El siguiente cuestionario tiene como propósito determinar las dimensiones del marketing interno que afectan el desempeño de los colaboradores Ventanilla Única de Promoción del Empleo – Lambayeque. La información recopilada será relevante para el desarrollo de una tesis de Maestría en Gestión Comercial y Comunicaciones de Marketing.

Todos los cuestionarios realizados tendrán carácter anónimo y los resultados que arrojen serán presentados en forma unificada, garantizando de esta manera la confidencialidad de cada uno de los individuos que forman parte de la organización.

Género:.....

Edad:.....

Servicio o Programa al que pertenece:.....

Grado de instrucción:.....

Instrucciones: Lee con detenimiento y marca con (X) el recuadro que consideres de tu aprobación a la pregunta generada

1. ¿Considera que los directivos se han interesado en identificar las necesidades de los colaboradores para mejorar su desempeño en la organización?

Muy en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Muy de acuerdo

2. ¿Considera que los directivos se han interesado en priorizar las necesidades de los colaboradores para mejorar su desempeño en la organización?

Muy en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Muy de acuerdo

3. ¿Qué necesidades considera que son importantes para mejorar el desempeño de los colaboradores en la organización?

Realización personal Reconocimiento progreso profesional salario
Condiciones de trabajo relación con el superior beneficios y servicios sociales

4. ¿Considera que los directivos se han interesado por implementar mecanismos que ayuden a investigar el porqué de las necesidades de los colaboradores?

Muy en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Muy de acuerdo

5. ¿Qué mecanismos o instrumentos considera que son importantes para investigar el porqué de las necesidades de los colaboradores?

Entrevista Observación Group Ninguna Todas

6. ¿Considera que los directivos se interesan por conocer si los colaboradores están satisfechos o con su trabajo?

94

Muy en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Muy de acuerdo

7. ¿Crees que la organización ha clasificado a los colaboradores, según sus necesidades: Nivel de instrucción, carga familiar, estado civil, régimen laboral, etc.?

8. ¿Está de acuerdo con la clasificación? ¿Cuál sería la clasificación?

Muy en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Muy de acuerdo

Clasificación: _____

9. ¿Considera que la clasificación por grupos definidos, basándose en las necesidades de los colaboradores, mejoraría el desempeño en la organización?

Muy en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Muy de acuerdo

10. ¿Considera que todos los colaboradores son tratados de la misma manera, con independencia de sus necesidades y características individuales?

Muy en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Muy de acuerdo

11. ¿Cree usted que los directivos cuando van a aplicar una determinada política consideran si afectan a los diferentes segmentos de colaboradores con necesidades y características similares?

Muy en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Muy de acuerdo

12. ¿Consideras usted que los directivos están sinceramente interesados en escuchar lo que tenga que decir acerca de los problemas que se suscitan en el trabajo?

Muy en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Muy de acuerdo

13. ¿Considera que los directivos se preocupan por explicar los objetivos de la empresa y cómo su desempeño afecta a la organización?

Muy en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Muy de acuerdo

14. ¿Considera que los colaboradores pueden confiar en los directivos para comunicarle sus sentimientos, pensamientos u opiniones?

Muy en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Muy de acuerdo

15. ¿Considera que usted puede confiar en sus compañeros de trabajo para comunicales sus sentimientos, pensamientos u opiniones?

Muy en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Muy de acuerdo

16. ¿Considera que la confianza que existe entre colaboradores de comunicar sus sentimientos, pensamientos u opiniones, mejora el desempeño en la organización?

Muy en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Muy de acuerdo

17. ¿Considera que le cuesta llevarse bien con las personas que tienen opiniones contrarias a usted?

Muy en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Muy de acuerdo

18. ¿Le cuesta aceptar las opiniones que los demás emiten sobre usted?

Muy en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Muy de acuerdo

19. ¿Consideras que los integrantes de tu programa o servicio no se escuchan entre sí o no se hablan?

Muy en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Muy de acuerdo

20. ¿Considera que en tu servicio o programa atienden las sugerencias que hacen los demás colaboradores de la institución?

Muy en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Muy de acuerdo

21. ¿Considera que en esta empresa se permite que los integrantes de un programa o servicio comuniquen libremente sus ideas?

Muy en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Muy de acuerdo

22. ¿Cuándo necesita expresar sus necesidades con compañeros de otros servicios, existe la confianza para hacerlo?

Muy en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Muy de acuerdo

23. ¿Considera que el programa o servicio comparte las experiencias positivas y negativas de trabajo con sus demás compañeros?

Muy en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Muy de acuerdo

24. ¿Considera que los directivos toman en serio las necesidades de los colaboradores e introducen políticas para satisfacerlas?

Muy en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Muy de acuerdo

25. ¿Considera que los directivos invierten tiempo y dinero para satisfacer las necesidades específicas o los requerimientos de los colaboradores?

Muy en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Muy de acuerdo

26. ¿Considera que los directivos están claramente orientados a la resolución de los problemas de los colaboradores?

Muy en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Muy de acuerdo

27. ¿Considera que los directivos brindan todo el apoyo necesario después de un problema para que los colaboradores puedan desempeñar bien su trabajo?

Muy en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Muy de acuerdo

28. ¿Cree que la organización considera a sus colaboradores como capital humano de la organización?

Muy en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Muy de acuerdo

29. ¿Considera que los directivos muestran un verdadero interés por tratar bien a los colaboradores?

Muy en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Muy de acuerdo

30. ¿Considera que los directivos solamente les interesa que sus colaboradores consigan sus resultados sin importarles como desempeñan su trabajo?

Muy en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Muy de acuerdo

31. ¿Considera que los directivos tienen verdadero interés por conocer y comprender los sentimientos de sus colaboradores en medida que esto afecte al trabajo?

Muy en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Muy de acuerdo

32. ¿Considera usted que los directivos realizan un amplio entrenamiento cuando se pone en marcha un nuevo servicio?

Muy en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Muy de acuerdo

33. ¿Considera usted que los colaboradores reciben capacitación en relación a algún cambio y como este afectara a la forma en que hacen su trabajo?

Muy en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Muy de acuerdo

34. ¿Considera que en la organización se realizan de manera constante y sistemática seminarios de formación que permitan a sus colaboradores desarrollar sus habilidades?

Muy en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Muy de acuerdo

35. ¿Considera que los directivos se interesan por comprender las necesidades familiares de los colaboradores?

Muy en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Muy de acuerdo

36. ¿Considera que los directivos apoyan a los colaboradores para que puedan equilibrar el trabajo con sus responsabilidades familiares?

97

Muy en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Muy de acuerdo

37. ¿Recibe usted algún tipo de incentivo por parte de los directivos de su organización?

SI A veces No

38. ¿Considera usted que los incentivos son parte fundamental para el incremento de su productividad en la organización?

Muy en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Muy de acuerdo

39. ¿Qué tipo de incentivos son necesarios para mejorar su desempeño?

Incentivos financieros Incentivos no financieros

40. ¿Qué factores deberían influir para considerar el salario?

Responsabilidad funciones experiencia nivel de instrucción otros

41. ¿Considera usted que el salario que percibe está acorde con las funciones que realiza en la organización?

Muy en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Muy de acuerdo

42. ¿Considera usted que el salario que percibe está acorde con la experiencia que usted posee?

Muy en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Muy de acuerdo

43. ¿Considera usted que el salario que percibe está acorde con el nivel de instrucción que usted posee?

Muy en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Muy de acuerdo

44. ¿Considera que los directivos se han interesado en gestionar la mejora de sus salarios?

Muy en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Muy de acuerdo

45. ¿Recibe algún tipo de reconocimiento formal e informal por parte de los directivos, cuando realiza una labor satisfactoria?

SI A veces No

46. ¿Qué tipo de reconocimiento recibe cuando cumple una labor satisfactoria?

Nominal:

Reconocimiento monetario Palabras de agradecimiento empleado del mes
Cartas o llamadas de reconocimiento Ascenso

47. ¿Considera que si su trabajo es reconocido por su organización, mejoraría su productividad como colaborador?

Muy en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Muy de acuerdo

48. ¿Considera que la estabilidad laboral influye en el desempeño de los colaborad

Muy en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Muy de acuerdo

49. ¿Considera que trabajando en la Ventanilla Única, tiene estabilidad laboral?

Muy en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Muy de acuerdo

50. ¿Considera que los directivos se han interesado en mejorar su estabilidad laboral en la organización?

Muy en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Muy de acuerdo

Anexo 2: CUESTIONARIO USUARIOS

Basado en su experiencia como usuario piense en una empresa que brindaría una excelente calidad en el servicio y en la Ventanilla Única de Promoción del Empleo.

Por favor, indique el grado que usted piensa que una empresa excelente debe tener respecto a las características descritas en cada uno de los enunciados. Si usted siente que la característica no es totalmente esencial, encierre el número 1. Si cree que la característica es absolutamente esencial para una empresa excelente, encierre el número 7. Si su decisión no es muy definida, encierre uno de los números intermedios.

No existen respuestas correctas ni incorrectas, sólo interesa obtener un número que realmente refleje lo que usted piensa respecto a las empresas que ofrecen una excelente calidad en el servicio y lo que le ofreció la Ventanilla Única de Promoción del Empleo.

Género:.....

Edad:.....

Servicio donde fue atendido:.....

	ITEM	1	2	3	4	5	6	7
1	Una empresa de calidad tiene apariencia moderna.							
2	La Ventanilla Única de Promoción del Empleo tiene equipos de apariencia moderna.							
3	Las instalaciones físicas de empresa de calidad son visualmente atractivas							
4	Las instalaciones físicas de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo son visualmente atractivas							
5	Los colaborador de una empresa de calidad son de apariencia pulcra							
6	Los colaborador que de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo son apariencia pulcra							
7	Los elementos materiales (folletos, volantes, brouchure) de una empresa de calidad son visualmente atractivos							
8	Los elementos materiales (folletos, volantes, brouchure) que encontrará en la Ventanilla Única de Promoción del Empleo son visualmente atractivos							
9	Cuando una empresa de calidad promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.							
10	Cuando la Ventanilla Única de Promoción del Empleo le promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.							
11	Cuando un usuario tiene un problema en una empresa de calidad, esta muestra un sincero interés en solucionarlo							
12	Cuando un usuario tiene un problema en la Ventanilla Única de Promoción del Empleo, esta muestra un sincero interés en solucionarlo							
13	Una empresa de calidad realiza bien el servicio la primera vez							
14	La Ventanilla Única de Promoción del Empleo realiza bien el servicio la primera vez							
15	Una empresa de calidad concluye el servicio en el tiempo prometido							

16	La Ventanilla Única de Promoción del Empleo concluye el servicio en el tiempo prometido								
17	Una empresa de calidad no comete errores en su atención								
18	La Ventanilla Única de Promoción del Empleo no comete errores en su atención								
19	El comportamiento de los colaborador de una empresa de calidad transmite confianza a sus usuarios								
20	El comportamiento de los colaborador de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo transmite confianza a sus usuarios								
21	En una empresa de calidad los usuarios se sienten seguros de brindar información personal a los colaboradores								
22	En la Ventanilla Única de Promoción del Empleo los usuarios se sienten seguros de brindar información personal a los colaboradores								
23	En una empresa de calidad los colaboradores se muestran siempre amables con los usuarios.								
24	En la Ventanilla Única de Promoción del Empleo los colaboradores se muestran siempre amables con los usuarios.								
25	Los colaborador de una empresa de calidad tienen los conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los usuarios								
26	Los colaborador de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo tienen los conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los usuarios								
27	Los colaboradores de una empresa de calidad comunican a sus usuarios cuando concluirá la realización del servicio.								
28	Los colaboradores de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo comunican a sus usuarios cuando concluirá la realización del servicio.								
29	En una empresa de calidad los colaboradores ofrecen un servicio rápido a sus usuarios.								
30	En la Ventanilla Única de Promoción del Empleo los colaboradores ofrecen un servicio rápido a sus usuarios.								
31	En una empresa de calidad los colaboradores siempre están dispuestos a ayudar a sus usuarios								
32	En la Ventanilla Única de Promoción del Empleo los colaboradores siempre están dispuestos a ayudar a sus usuarios								
33	En una empresa de calidad los colaboradores nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes								
34	En la Ventanilla Única de Promoción del Empleo los colaboradores nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes								
35	Los colaboradores de una empresa de calidad dan a sus usuarios una atención individualizada.								
36	Los colaboradores de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo dan a sus usuarios una atención individualizada.								

37	Una empresa de calidad tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus usuarios							
38	La Ventanilla Única de Promoción del Empleo tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus usuarios							
39	Los colaboradores de una empresa de calidad ofrecen una atención personalizada a sus usuarios.							
40	Los colaboradores de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo ofrecen una atención personalizada a sus usuarios.							
41	Los colaboradores de una empresa de calidad se preocupan por los mejores intereses de sus usuarios.							
42	Los colaboradores de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo se preocupan por los mejores intereses de sus usuarios.							
43	En una empresa de calidad los colaboradores comprenden las necesidades específicas de sus usuarios.							
44	En la Ventanilla Única de Promoción del Empleo los colaboradores comprenden las necesidades específicas de sus usuarios.							

**ANEXO 3: ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA DIRIGIDA
AL COORDINADOR REGIONAL VUPE**

1	¿Existe Interés de los directivos en identificar las necesidades de los colaboradores para mejorar su desempeño?
2	¿Existe interés por parte de los directivos para priorizar las necesidades de los colaboradores y que estos mejoren su desempeño en la organización?
3	¿Existe interés por parte de los directivos por generar mecanismos o instrumentos que permitan investigar el porqué de las necesidades que se presentan en los colaboradores?
4	¿Existe interés por parte de los directivos por conocer si los colaboradores están satisfechos o con su trabajo?
5	¿Existe interés de los directivos por clasificar a los colaboradores, según sus necesidades: Nivel de instrucción, carga familiar, estado civil, régimen laboral, etc.
6	¿Existe interés por parte de los directivos para tratar a los colaboradores son tratados de la misma manera, con independencia de sus necesidades y características individuales?
7	¿Existe interés de los directivos por preguntarse cómo va a afectar a los diferentes segmentos de colaboradores cuando se pretende aplicar una nueva política de trabajo?
8	¿Existe un interés sincero para escuchar lo que los colaboradores tengan que decir acerca de los problemas que se suscitan en el trabajo?
9	¿Existe por parte de los directivos la intención de explicar a sus colaboradores los objetivos de la empresa y cómo su desempeño afecta a la organización?
10	¿Considera que sus colaboradores pueden confiar en los directivos para comunicarle sus sentimientos, pensamientos u opiniones acerca del trabajo?
11	¿Existe el interés por parte de los directivos para tomar en serio las necesidades de los colaboradores e introducir políticas para satisfacerlas?
12	¿Existe la predisposición de los directivos por invertir tiempo y dinero para satisfacer las necesidades específicas o los requerimientos de los colaborador?
13	¿Existe el interés de los directivos por resolver los problemas de los colaboradores y dotarles de todo el apoyo para que desempeñen bien su trabajo?
14	¿Cree que los directivos consideran a sus colaboradores como capital humano de la organización?
15	¿Existe por parte de la directiva un plan de capacitación que ayude a entrenar a sus colaboradores en nuevos servicios?
16	¿Existe el interés de los directivos por desarrollar nuevas habilidades en sus colaboradores?
17	¿Existe interés de la dirección por conocer las necesidades familiares de los colaborador y luego comprenderlas?
18	¿Existe el interés por parte de los directivos por equilibrar el trabajo de sus colaboradores con sus responsabilidades familiares de los mismos?
19	¿Considera usted que los incentivos son parte fundamental para el incremento de su productiva en la organización?
20	¿Qué factores deberían influir para considerar el salario?
21	¿Existe el interés como directivo por reconocer de alguna manera el trabajo realizado por sus colaboradores?
22	¿Existe políticas de línea de carrera para los colaboradores?

ANEXO 4:
ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA DIRIGIDA
AL GERENTE REGIONAL DE TRABAJO

1	¿Existe interés por parte de la organización para priorizar las necesidades de sus colaborador y que estos mejoren su desempeño en la organización?
2	¿Existe interés por parte de la organización por generar mecanismos o instrumentos que permitan investigar el porqué de las necesidades que se presentan en los colaboradores?
3	¿Existe interés por parte de la organización por conocer si los colaboradores están satisfechos o con su trabajo?
4	¿Existe interés por parte de la organización de clasificar a los colaboradores, según sus necesidades: Nivel de instrucción, carga familiar, estado civil, régimen laboral, etc.
5	¿Existe interés por parte de la organización para tratar a los colaboradores son tratados de la misma manera, con independencia de sus necesidades y características individuales?
6	¿Existe interés por parte de la organización por preguntarse cómo va a afectar a los diferentes segmentos de colaboradores cuando se pretende aplicar una nueva política de trabajo?
7	¿Existe interés de la organización por escuchar sinceramente a los colaboradores acerca de lo que tengan que decir de sus trabajos?
8	¿Qué tipo de acciones realizar para brindar esa información?
9	¿Considera que sus colaboradores pueden confiar en usted para comunicarle sus sentimientos, pensamientos u opiniones acerca del trabajo?
10	¿Existe por parte de la organización un plan de políticas que satisfagan las necesidades comunes de los colaboradores?
11	¿Existe el interés como organización por invertir tiempo y dinero para satisfacer las necesidades específicas o los requerimientos de los colaborador?
12	¿Existe el interés por parte de la organización por resolver los problemas de los colaboradores y dotarles de todo el apoyo para que desempeñen bien su trabajo?
13	¿Cómo organización existe el interés por considerar a sus colaboradores como capital humano de la organización?
14	¿Existe por parte de la directiva un plan de capacitación que ayude a entrenar a sus colaboradores en nuevos servicios?
15	¿Existe el interés de los directivos por desarrollar nuevas habilidades en sus colaboradores?
16	¿Existe interés de la organización por conocer las necesidades familiares de los colaborador y luego comprenderlas?
17	¿Existe el interés por parte de organización por equilibrar el trabajo de sus colaboradores con sus responsabilidades familiares de los mismos?
18	¿Existe el interés de la organización por brindar algún tipo de incentivo a sus colaboradores?
19	¿Qué factores deberían influir para considerar el salario?
20	¿Existe el interés de la organización por reconocer de alguna manera el trabajo realizado por sus colaboradores?
21	¿Existe políticas de línea de carrera para los colaboradores?