

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, COMERCIALES Y DERECHO**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING**

**TESIS**

**Propuesta de un plan de marketing interno para mejorar la calidad del servicio al usuario en la Universidad de Lambayeque**

**Presentada como requisito parcial para optar el Título de Licenciado en Administración y Marketing**

**AUTOR**

**David Jonathan Fernández Maldonado**

***CHICLAYO, 2016***

***FIRMA DEL AUTOR DEL PROYECTO***

**David Jonathan Fernández Maldonado**

***FIRMA DEL ASESOR Y JURADOS DEL ASESOR DEL PROYECTO***

**Asesor**

**Mg. Jaime Laramie Castañeda** **Gonzáles**

**Secretaria**

**Lic. Betty Vergara Wekselman**

**Presidente**

**Mg. Pompeyo Marco Aragón Alvarado**

**Vocal**

**Mg. Jaime Laramie Castañeda Gonzáles**

**DEDICATORIA**

Dedicado a mis padres, por su apoyo incondicional, su amor repartido, por confiar y creer en mí en cada paso que daba; y, a pesar de mis fallos siempre estar ahí.

A mi hermana, para incitarla e incentivarla a ser mejor cada día, a entregar su mejor esfuerzo y no desfallecer ante las adversidades.

A todos aquellos que no creyeron en mí, a aquellos que esperaban mi fracaso en cada paso que daba hacia la culminación de mis estudios, a aquellos que nunca esperaban que lograra terminar la carrera, a todos aquellos que apostaban a que me rendiría a medio camino, a todos los que supusieron que no lo lograría, a todos ellos les dedico esta tesis.

**AGRADECIMIENTO**

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por haberme permitido vivir hasta este día, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes y experiencias.

**CONTENIDO**

[I. INTRODUCCIÓN 1](#_Toc482800085)

[II. MARCO TEÓRICO 15](#_Toc482800086)

[1. Antecedentes Bibliográficos 15](#_Toc482800087)

[2. Bases Teóricas 23](#_Toc482800088)

[2.1. Marketing Interno 23](#_Toc482800089)

[2.1.1. Definición 23](#_Toc482800090)

[2.1.2. Fases de un Plan de Marketing Interno 27](#_Toc482800091)

[2.1.3. Modelo de marketing Interno 33](#_Toc482800092)

[2.1.3.1. Objetivo 35](#_Toc482800093)

[2.1.3.2. Elementos 37](#_Toc482800094)

[2.1.3.3. Ejecución 50](#_Toc482800095)

[2.2. Calidad del Servicio 54](#_Toc482800096)

[2.2.1. Definición 54](#_Toc482800097)

[2.2.2. Importancia 55](#_Toc482800098)

[2.2.3. Objetivos 56](#_Toc482800099)

[2.2.4. Ventajas y Desventajas 56](#_Toc482800100)

[2.2.4.1. Ventajas 56](#_Toc482800101)

[2.2.4.2. Desventajas 57](#_Toc482800102)

[2.2.5. Dimensiones 57](#_Toc482800103)

[2.2.6. Modelo 62](#_Toc482800104)

[2.2.6.1. Modelo de la escuela norteamericana 62](#_Toc482800105)

[2.2.7. Gestión de la Calidad del Servicio 65](#_Toc482800106)

[2.2.7.1. La Calidad como estrategia competitiva 66](#_Toc482800107)

[3. Definición de Términos Básicos 67](#_Toc482800108)

[4. Hipótesis 70](#_Toc482800109)

[III. MATERIALES Y MÉTODOS 71](#_Toc482800110)

[1. Variables y Operacionalización de variables 71](#_Toc482800111)

[2. Tipo de estudio y diseño de investigación 73](#_Toc482800112)

[3. Población y muestra en estudio 75](#_Toc482800113)

[4. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos 75](#_Toc482800114)

[5. Procesamiento de datos y análisis estadístico 77](#_Toc482800115)

[IV. RESULTADOS 78](#_Toc482800116)

[V. DISCUSIÓN 107](#_Toc482800117)

[VI. CONCLUSIONES 108](#_Toc482800118)

[VII. RECOMENDACIONES 109](#_Toc482800119)

PROPUESTA - [PLAN DE MARKETING INTERNO 110](#_Toc482800120)

[1. OBJETIVOS 110](#_Toc482800121)

[1.1. OBJETIVO PRINCIPAL 110](#_Toc482800122)

[1.2. OBJETIVOS SECUNDARIOS 110](#_Toc482800123)

[2. ANALISIS SITUACIONAL 110](#_Toc482800124)

[2.1. ANALISIS SEPTE 110](#_Toc482800125)

[2.1.1. Factor Político 110](#_Toc482800126)

[2.1.2. Factor Económico 114](#_Toc482800127)

[2.1.3. Factor Ambiental 115](#_Toc482800128)

[2.1.4. Factor Social 116](#_Toc482800129)

[2.1.5. Factor Tecnológico 117](#_Toc482800130)

[2.2. ANALISIS FODA 119](#_Toc482800131)

[3. PROCESO DE ADECUACION 119](#_Toc482800132)

[3.1. CLIENTE – TRABAJADOR 119](#_Toc482800133)

[3.1.1. PROGRAMA SALARIAL (PROPUESTA) 119](#_Toc482800134)

[3.1.2. PROGRAMA MOTIVACIONAL (PROPUESTA) 121](#_Toc482800135)

[3.1.3. PROGRAMA DE GESTION DEL TALENTO HUMANO (PROPUESTA) 122](#_Toc482800136)

[3.1.3.1. RECLUTAMIENTO 122](#_Toc482800137)

[3.1.3.2. SELECCIÓN 125](#_Toc482800138)

[3.1.3.3. INDUCCION 128](#_Toc482800139)

[3.1.3.4. ADAPTACION AL PUESTO DE TRABAJO 129](#_Toc482800140)

[3.1.3.5. DESEMPEÑO LABORAL 130](#_Toc482800141)

[3.1.3.6. PROMOCION DE PUESTO 131](#_Toc482800142)

[3.2. EMPRESA 133](#_Toc482800143)

[3.2.1. DISEÑO ORGANIZACIONAL (PROPUESTA) 133](#_Toc482800144)

[3.2.2. POLITICAS DE TRABAJO 134](#_Toc482800145)

[3.2.3. CONDICIONES DE SEGURIDAD E HIGIENE (PROPUESTA) 134](#_Toc482800146)

[3.3. CULTURA ORGANIZACIONAL 136](#_Toc482800147)

[3.3.1. VISION 136](#_Toc482800148)

[3.3.2. MISION 137](#_Toc482800149)

[3.3.3. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES (PROPUESTA) 137](#_Toc482800150)

[3.3.4. VALORES 138](#_Toc482800151)

[3.4. COMUNICACIÓN INTERNA (PROPUESTA) 139](#_Toc482800152)

[3.4.1. FORMA DE COMUNICACIÓN 139](#_Toc482800153)

[3.4.2. MEDIOS QUE UTILIZA 139](#_Toc482800154)

[3.4.3. OBJETIVOS 140](#_Toc482800155)

[3.4.4. RETROALIMENTACION 141](#_Toc482800156)

[3.5. CRONOGRAMA 142](#_Toc482800167)

[3.6. PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE 144](#_Toc482800208)

[VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 146](#_Toc482800209)

[IX. ANEXOS 149](#_Toc482800210)

**ÍNDICE DE CUADROS**

[CUADRO 1. MARKETING GENERAL VS MARKETING INTERNO 24](#_Toc482800323)

[CUADRO 2. MATRIZ DE LOS OBJETIVOS DEL MODELO 37](file:///C:\Users\Usuario\Desktop\SUSTENTACION\SUSTENTACION.docx#_Toc482800324)

[CUADRO 3. CUADRO DE DESARROLLO DEL MODELO DE ENDOMARKETING 51](file:///C:\Users\Usuario\Desktop\SUSTENTACION\SUSTENTACION.docx#_Toc482800325)

[CUADRO 4. DIMENSIONES DEL MODELO SERVQUAL 62](#_Toc482800326)

**ÍNDICE GRAFICOS**

[GRÁFICO 1: MODELO DE ENDOMARKETING 35](file:///C:\Users\usuario\Desktop\SUSTENTACION.docx#_Toc483851894)

[GRÁFICO 2: ANÁLISIS DEL ENTORNO 38](file:///C:\Users\usuario\Desktop\SUSTENTACION.docx#_Toc483851895)

[GRÁFICO 3: LAZOS DE MOTIVACIÓN DEL CLIENTE INTERNO 41](file:///C:\Users\usuario\Desktop\SUSTENTACION.docx#_Toc483851896)

[GRÁFICO 4: MEZCLA DE MARKETING INTERNO 46](file:///C:\Users\usuario\Desktop\SUSTENTACION.docx#_Toc483851897)

[GRÁFICO 5: MODELO DE ZEITHAML, BERRY Y PARASURAMAN 63](file:///C:\Users\usuario\Desktop\SUSTENTACION.docx#_Toc483851898)

[GRÁFICO 6: MODELO DE ANÁLISIS DE LAS DEFICIENCIAS 64](file:///C:\Users\usuario\Desktop\SUSTENTACION.docx#_Toc483851899)

**ÍNDICE DE TABLAS**

[Tabla 1: Existe un buen ambiente de trabajo 78](#_Toc483375814)

[Tabla 2: Acogida por el equipo de trabajo 79](#_Toc483375815)

[Tabla 3: Colaboración por parte de los miembros de otras escuelas o áreas 80](#_Toc483375816)

[Tabla 4: Colaboración por parte de los compañeros 81](#_Toc483375817)

[Tabla 5: Formación para actualizar conocimientos 82](#_Toc483375818)

[Tabla 6: El responsable se preocupa por conocer mis necesidades e intereses 83](#_Toc483375819)

[Tabla 7: Oportunidad de desarrollo profesional 84](#_Toc483375820)

[Tabla 8: Reconocimiento de los logros en investigación 85](#_Toc483375821)

[Tabla 9: Criterios de evaluación del desempeño 86](#_Toc483375822)

[Tabla 10: Disponibilidad de información de la universidad 87](#_Toc483375823)

[Tabla 11: Los códigos de ética y conducta son los adecuados 88](#_Toc483375824)

[Tabla 12: Al ingresar recibí información sobre la universidad 89](#_Toc483375825)

[Tabla 13: Transparencia en la misión, visión y objetivos de la institución 90](#_Toc483375826)

[Tabla 14: El responsable trata justamente y evita favoritismos 91](#_Toc483375827)

[Tabla 15: Herramientas necesarias para realizar el trabajo con excelencia 92](#_Toc483375828)

[Tabla 16: Reconocimiento como buen educador 93](#_Toc483375829)

[Tabla 17: Remuneración para el profesorado 94](#_Toc483375830)

[Tabla 18: La universidad ofrece calidad de servicio 95](#_Toc483375831)

[Tabla 19: Capacidad de resolución de problemas e inquietudes 96](#_Toc483375832)

[Tabla 20: Disposición para realizar un esfuerzo mayor para satisfacer al cliente 97](#_Toc483375833)

[Tabla 21. Atención oportuna y correcta 98](#_Toc483375834)

[Tabla 22: He hablado otras personas de forma positiva sobre la universidad 99](#_Toc483375835)

[Tabla 23: Comprometidos con la universidad al ofrecer calidad de servicio 100](#_Toc483375836)

[Tabla 24: Capacidad de crear relaciones positivas 101](#_Toc483375837)

[Tabla 25: Capacidad para identificar necesidades del cliente 102](#_Toc483375838)

[Tabla 26: Realización de tallares o capacitaciones para mejor la calidad del servicio 103](#_Toc483375839)

[Tabla 27: Disponibilidad de materiales y recursos 104](#_Toc483375840)

[Tabla 28: La universidad cumple las normas de seguridad y salud 105](#_Toc483375841)

[Tabla 29: La ambientación permite la realización del trabajo 106](#_Toc483375842)

**ÍNDICE DE FIGURAS**

[Figura 1: Existe un buen ambiente de trabajo 78](#_Toc483375843)

[Figura 2: Acogida por el equipo de trabajo 79](#_Toc483375844)

[Figura 3: Colaboración por parte de los miembros de otras escuelas o áreas 80](#_Toc483375845)

[Figura 4: Colaboración por parte de los compañeros 81](#_Toc483375846)

[Figura 5: Formación para actualizar conocimientos 82](#_Toc483375847)

[Figura 6: El responsable se preocupa por conocer mis necesidades e intereses 83](#_Toc483375848)

[Figura 7: Oportunidad de desarrollo profesional 84](#_Toc483375849)

[Figura 8: Reconocimiento de los logros en investigación: 85](#_Toc483375850)

[Figura 9: Criterios de evaluación del desempeño 86](#_Toc483375851)

[Figura 10: Disponibilidad de información de la universidad 87](#_Toc483375852)

[Figura 11: Los códigos de ética y conducta son los adecuados 88](#_Toc483375853)

[Figura 12: Al ingresar recibí información sobre la universidad 89](#_Toc483375854)

[Figura 13: Transparencia en la misión, visión y objetivos de la institución 90](#_Toc483375855)

[Figura 14: El responsable trata justamente y evita favoritismos 91](#_Toc483375856)

[Figura 15: Herramientas necesarias para realizar el trabajo con excelencia 92](#_Toc483375857)

[Figura 16: Reconocimiento como buen educador 93](#_Toc483375858)

[Figura 17: Remuneración para el profesorado 94](#_Toc483375859)

[Figura 18: La universidad ofrece calidad de servicio 95](#_Toc483375860)

[Figura 19: Capacidad de resolución de problemas e inquietudes 96](#_Toc483375861)

[Figura 20: Disposición para realizar un esfuerzo mayor para satisfacer al cliente 97](#_Toc483375862)

[Figura 21: Atención oportuna y correcta 98](#_Toc483375863)

[Figura 22: He hablado a otras personas de forma positiva sobre la universidad 99](#_Toc483375864)

[Figura 23: Comprometidos con la universidad al ofrecer calidad de servicio 100](#_Toc483375865)

[Figura 24: Capacidad de crear relaciones positivas 101](#_Toc483375866)

[Figura 25: Capacidad para identificar necesidades del cliente 102](#_Toc483375867)

[Figura 26: Realización de talleres o capacitaciones para mejorar la calidad del servicio 103](#_Toc483375868)

[Figura 27: Disponibilidad de materiales y recursos 104](#_Toc483375869)

[Figura 28: La universidad cumple las normas de seguridad y salud 105](#_Toc483375870)

[Figura 29: La ambientación permite la realización del trabajo 106](#_Toc483375871)

**RESUMEN**

La presente investigación se realizó con la finalidad de originar una propuesta que ayude al mejoramiento del marketing interno y la calidad del servicio de la Universidad de Lambayeque, para alcanzar el objetivo de la misma se estudió a la población de la universidad compuesta por docentes y administrativos, se extrajo una muestra de 25 personas de cada grupo a los cuales se les aplicó dos tipos de encuestas en formato Servqual y Likert enfocadas según la función que desempeñan obteniendo datos positivos como que el personal se encuentra dispuesto a ofrecer calidad de servicio y negativos, como en el caso de las remuneraciones, la falta de capacitación y orientación.

Las variables en las que se fundamenta este plan son marketing interno, que nos permitirá medir el nivel de relación e integración del personal que labora en las instalaciones de la universidad y, calidad del servicio, que permitirá medir el compromiso, medidas y herramientas, así como, la capacidad del personal para ofrecer un buen servicio al cliente tanto interno como externo.

**ABSTRACT**

The present investigation was realized for the purpose of causing a proposal that it helps to the improvement of the internal marketing and the quality of the service of the University of Lambayeque, to reach the target of the same one the population of the university was studied composed for teaching and administrative, there was extracted a sample of 25 persons of every group to which two types of surveys were applied in format Servqual and Likert focused according to the function that redeem obtaining positive information as that the personnel it is ready to offer quality of service and negatives, as in case of the remunerations, the absence of training and orientation.

The variables on which this plan is based are an internal marketing, which will allow us to measure the level of relation and integration of the personnel that works in the facilities of the university and, quality of the service, which will allow to measure the commitment, measurements and hardware, as well as, the aptitude of the personnel to offer a good service to the both internal and external client.

1. **INTRODUCCIÓN**

En el mundo actual se experimentan diferentes procesos de integración y globalización en donde se exige una estructura flexible en cuanto al capital humano que labora en las organizaciones. Por lo cual estos deben portar una capacidad rápida de adaptación frente a los posibles cambios que puedan surgir, al igual que los mismos pasan a formar pieza fundamental en el alcance del éxito y metas planteadas. Bajo este sentido la percepción que tengan los colaboradores sobre el marketing interno y la forma de accionar y reaccionar ante la calidad de servicio ofrecido, serán factores que incidirán directamente en su desempeño laboral y por ende en su productividad

Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral de una organización, afectan el desempeño de la misma, razón por la cual hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación del personal.

La Universidad de Lambayeque se dedica a la prestación de servicios de educación, es por ello que el compromiso, identidad y la buena atención deben ser piezas claves en esta organización para la mejora continua, piezas que aún le falta mejorar y que algunos de sus colaboradores demuestran al brindar sus servicios en las diferentes áreas que conforman dicha organización.

A esto se le puede sumar la pérdida y excesiva rotación de docentes que mostraban su disgusto ante algunos factores que no compartían, factores que reflejaban en sus actitudes ante el alumnado.

Las universidades privadas en el extranjero se enfocan y preocupan por la calidad de sus servicios, tomando como referencia a la Universidad de Vigo tienen muy en claro lo que es calidad de servicio, ya que cuentan específicamente con un área de calidad. La Universidad de Vigo tiene como uno de sus fines prioritarios ¨conseguir máximas cuotas de calidad de la docencia e investigación¨ en la que la garantía de calidad se convierte en uno de los principales ejes de actuación.

Este compromiso de búsqueda de la excelencia y de adecuación constante a las demandas de su entorno se reflejan en su participación, desde el año 1998, en las distintas convocatorias de los Planes Nacionales y Programas de Evaluación y Mejora de la Calidad de las Universidades, promovidos por el Consejo de Universidades y por las Agencias de Calidad (ANECA y ACSUG).

Tienen como objetivo central implantar un sistema de calidad que asegure y posibilite los procesos de mejorar continua en el ámbito de la docencia, contribuyendo así a garantizar la satisfacción de todas las partes interesadas y a la eficacia y eficiencia de los recursos disponibles.

El Área de Apoyo a la Docencia y Calidad centraliza y gestiona las actividades ligadas a los programas de calidad en el ámbito docente de la Universidad de Vigo, desarrollando, entre otras, las siguientes funciones:

* Gestionar los distintos programas ligados a la mejora de la calidad de la universidad en distintos ámbitos (centros, titulaciones y profesorado).
* Realizar las evaluaciones que permitan identificar su aplicación y eficacia en los centros y titulaciones, con el objeto de promover propuestas de mejora.
* Apoyar, asesorar y coordinar las diferentes actividades en materia de calidad en la institución.
* Promover la cultura de calidad en la comunidad universitaria que fomente la mejora continua.
* En todo este proceso, la motivación, la participación, el compromiso y la creatividad de los miembros de la comunidad universitaria son fundamentales para conseguir los logros deseados.

A nivel nacional el ente que regula la educación es la SUNEDU, que es la institución responsable del licenciamiento para el servicio educativo superior universitario. El licenciamiento es el procedimiento que verifica el cumplimiento de condiciones básicas de calidad para que las universidades puedan brindar un adecuado servicio educativo. Este organismo público nace para proteger el derecho de los jóvenes a recibir una educación de calidad y, de esta manera, mejorar sus competencias profesionales, la SUNEDU asume la función de administrar el Registro Nacional de Grados y Títulos, bajo la consigna de brindar seguridad jurídica de la información que se encuentra registrada y garantizar su autenticidad.

Debido a que la SUNEDU supervisa en el ámbito de su competencia la calidad de la prestación del servicio educativo considerando la normativa establecida respecto a la materia, así como evitar que ninguna universidad tenga en su plana docente o administrativa a personas impedidas conforme al marco legal vigente.

Actualmente en el Perú se cuenta con 91 universidades privadas, las cuales brindan servicios académicos, sin embargo, de las 91 tan solo 32 poseen el permiso de funcionamiento requerido por la SUNEDU, a su vez estas universidades cuentan con Licenciamiento que garantiza la calidad de su enseñanza, así como la infraestructura y servicios complementarios, necesarios para que el usuario se sienta satisfecho.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nº** | **UNIVERSIDAD** | **CIUDAD** | **DEPARTAMENTO** | **CREACIÓN** |
| **1** | Pontificia Universidad Católica del Perú | Lima | Lima | 24/03/1917 |
| **2** | Universidad Peruana Cayetano Heredia | Lima | Lima | 22/09/1961 |
| **3** | Universidad Católica de Santa María | Arequipa | Arequipa | 06/12/1961 |
| **4** | Universidad del Pacífico | Lima | Lima | 28/02/1962 |
| **5** | Universidad de Lima | Lima | Lima | 25/04/1962 |
| **6** | Universidad de San Martín de Porres | Lima | Lima | 17/05/1962 |
| **7** | Universidad Femenina del Sagrado Corazón | Lima | Lima | 24/12/1962 |
| **8** | Universidad Inca Garcilaso de la Vega | Lima | Lima | 12/21/1964 |
| **9** | Universidad de Piura | Piura | Piura | 06/02/1968 |
| **10** | Universidad Ricardo Palma | Lima | Lima | 08/01/1969 |
| **11** | Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez | Juliaca | Puno | 12/28/1983 |
| **12** | Universidad Peruana Los Andes | Huancayo | Junín | 12/30/1983 |
| **13** | Universidad Peruana Unión | Ñaña | Lima | 12/30/1983 |
| **14** | Universidad Andina del Cusco | Cusco | Cusco | 05/23/1984 |
| **15** | Universidad Tecnológica de los Andes | Abancay | Apurímac | 06/07/1984 |
| **16** | Universidad Privada de Tacna | Tacna | Tacna | 01/03/1985 |
| **17** | Universidad Particular de Chiclayo | Chiclayo | Lambayeque | 01/11/1985 |
| **18** | Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote | Chimbote | Áncash | 06/10/1985 |
| **19** | Universidad San Pedro | Chimbote | Áncash | 06/26/1988 |
| **20** | Universidad Privada Antenor Orrego | Trujillo | La Libertad | 07/27/1988 |
| **21** | Universidad de Huánuco | Huánuco | Huánuco | 06/05/1989 |
| **22** | Universidad José Carlos Mariátegui | Moquegua | Moquegua | 12/24/1989 |
| **23** | Universidad Privada Marcelino Champagnat | Lima | Lima | 01/05/1990 |
| **24** | Universidad Científica del Perú | Iquitos | Loreto | 05/30/1990 |
| **25** | Universidad Privada César Vallejo | Trujillo | La Libertad | 11/12/1991 |
| **26** | Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas | Lima | Lima | 01/03/1994 |
| **27** | Universidad Privada del Norte | Trujillo | La Libertad | 01/03/1994 |
| **28** | Universidad San Ignacio de Loyola | Lima | Lima | 12/07/1995 |
| **29** | Universidad Alas Peruanas | Lima | Lima | 26/04/1996 |
| **30** | Universidad Privada Norbert Wiener | Lima | Lima | 12/09/1996 |
| **31** | Universidad Católica San Pablo | Arequipa | Arequipa | 01/10/1997 |
| **32** | Universidad Privada de Ica S.A. | Ica | Ica | 03/19/1997 |
| **33** | Universidad Privada San Juan Bautista S.A.C. | Lima | Lima | 03/19/1997 |
| **34** | Universidad Tecnológica del Perú | Lima | Lima | 09/08/1997 |
| **35** | Universidad Continental | Huancayo | Junín | 30/06/1998 |
| **36** | Universidad Científica del Sur | Lima | Lima | 05/02/1998 |
| **37** | Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo | Chiclayo | Lambayeque | 10/14/1998 |
| **38** | Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo | Cajamarca | Cajamarca | 11/19/1998 |
| **39** | Universidad Católica Sedes Sapientiae | Lima | Lima | 12/27/1999 |
| **40** | Universidad Señor de Sipán | Chiclayo | Lambayeque | 07/05/1999 |
| **41** | Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI | Trujillo | La Libertad | 11/13/2000 |
| **42** | Universidad para el Desarrollo Andino | Lircay - Angaraes | Huancavelica | 06/12/2002 |
| **43** | Universidad Peruana de Ciencias e Informática | Lima | Lima | 07/19/2002 |
| **44** | Universidad Sergio Bernales S.A.C. | Cañete | Lima | 07/26/2002 |
| **45** | Universidad Peruana de las Américas | Lima | Lima | 08/14/2002 |
| **46** | Universidad ESAN | Lima | Lima | 07/11/2003 |
| **47** | Universidad Antonio Ruiz de Montoya | Lima | Lima | 03/05/2003 |
| **48** | Universidad Privada Telesup | Lima | Lima | 02/19/2004 |
| **49** | Universidad Privada de Pucallpa | Pucallpa | Ucayali | 03/15/2005 |
| **50** | Universidad Autónoma de Ica SAC | Chincha | Ica | 05/29/2006 |
| **51** | Universidad Privada San Carlos | Puno | Puno | 10/25/2006 |
| **52** | Universidad Peruana Simón Bolívar | Lima | Lima | 10/25/2006 |
| **53** | Universidad Peruana del Oriente S.A.C. | Iquitos | Loreto | 12/15/2006 |
| **54** | Universidad de Ciencias y Humanidades | Lima | Lima | 12/15/2006 |
| **55** | Universidad Peruana de Integración Global | Lima | Lima | 03/29/2007 |
| **56** | Universidad Autónoma del Perú | Lima | Lima | 12/12/2007 |
| **57** | Universidad Privada Juan Meja Baca | Chiclayo | Lambayeque | 12/19/2008 |
| **58** | Universidad Jaime Bausate y Meza | Lima | Lima | 11/12/2008 |
| **59** | Universidad Peruana del Centro | Huancayo | Junín | 03/11/2009 |
| **60** | Universidad Privada Arzobispo Loayza | Lima | Lima | 03/12/2009 |
| **61** | Universidad Le Cordon Bleu | Lima | Lima | 05/04/2009 |
| **62** | Universidad Privada de Huancayo "Franklin Roosevelt" | Huancayo | Junín | 11/20/2009 |
| **63** | Universidad de Lambayeque | Chiclayo | Lambayeque | 01/14/2010 |
| **64** | Universidad de Ciencias y Artes de América Latina | Lima | Lima | 01/14/2010 |
| **65** | Universidad Peruana de Arte Orval | Lima | Lima | 01/29/2010 |
| **66** | Universidad Privada de la Selva Peruana | Iquitos | Loreto | 03/15/2010 |
| **67** | Universidad Ciencias de la Salud | Arequipa | Arequipa | 03/15/2010 |
| **68** | Universidad de Ayacucho Federico Froebel | Ayacucho | Ayacucho | 03/24/2010 |
| **69** | Universidad Peruana de Investigación y Negocios | Lima | Lima | 04/08/2010 |
| **70** | Universidad Peruana Austral del Cusco | Cusco | Cusco | 04/08/2010 |
| **71** | Universidad Autónoma San Francisco | Arequipa | Arequipa | 04/08/2010 |
| **72** | Universidad San Andrés | Lima | Lima | 04/08/2010 |
| **73** | Universidad Interamericana para el Desarrollo | Lima | Lima | 04/08/2010 |
| **74** | Universidad Privada Juan Pablo II | Lima | Lima | 04/08/2010 |
| **75** | Universidad Privada Leonardo Da Vinci SAC. | Trujillo | La Libertad | 04/08/2010 |
| **76** | Universidad de Ingeniería y Tecnología | Lima | Lima | 08/12/2011 |
| **77** | Universidad La Salle | Arequipa | Arequipa | 08/12/2011 |
| **78** | Universidad Latinoamericana CIMA | Tacna | Tacna | 09/22/2011 |
| **79** | Universidad Privada de Trujillo | Trujillo | La Libertad | 10/06/2011 |
| **80** | Universidad Privada Autónoma del Sur | Arequipa | Arequipa | 10/06/2011 |
| **81** | Universidad María Auxiliadora | Lima | Lima | 12/22/2011 |
| **82** | Universidad de la Amazonía Mario Peláez Bazán | Bagua Grande | Amazonas | 12/22/2011 |
| **83** | Universidad Santo Domingo de Guzmán | Lima | Lima | 07/25/2012 |
| **84** | Universidad Marítima del Perú | Callao | Lima | 07/25/2012 |
| **85** | Universidad Privada Líder Peruana | Cusco | Cusco | 07/25/2012 |
| **86** | Universidad Privada Peruano Alemana S.AC. | Lima | Lima | 07/25/2012 |
| **87** | Universidad Global del Cusco | Cusco | Cusco | 07/25/2012 |
| **88** | Universidad Santo Tomás de Aquino de Ciencia e Integración | Huancayo | Junín | 07/25/2012 |
| **89** | Universidad Privada SISE | Lima | Lima | 07/25/2012 |
| **90** | Universidad Seminario Evangélico de Lima | Lima | Lima | 07/08/2014 |
| **91** | Universidad Seminario Bíblico Andino | Lima | Lima | 07/08/2014 |

En nuestro país, existen universidades privadas que han logrado comprender que la calidad de servicio es la clave para poder mantener y fidelizar a sus clientes, y que, es justamente esta filosofía la que les ha permitido lograr posicionarse dentro del mercado como las mejores universidades a nivel nacional. Tomando como ejemplo a algunas de estas.

La Universidad de San Martín de Porres en sus más de 40 años de servicio a la comunidad, ha alcanzado, por mérito propio, un lugar especial en el sistema educativo peruano. Actualmente es una moderna institución que cuenta con 9 facultades que ofrecen dieciocho carreras profesionales, 1 escuela (12 secciones de postgrado), 3 doctorados, más de treinta mil alumnos y 2,500 trabajadores, entre docentes y administrativos. Es la universidad más grande del Perú y se ubica entre las tres mejores universidades privadas del país.

La infraestructura y organización alcanzada por la Universidad le permiten atender los más exigentes y diversos requerimientos académicos y administrativos de profesores y alumnos, además de las actividades extracurriculares destinadas a brindar una formación integral, lo que se reflejó en la acreditación de su Facultad de Medicina Humana, una de las primeras del Perú en obtener este reconocimiento exigido por ley.

Para ello cuentan con códigos de ética que le permiten validar y a su vez dar a conocer sus fundamentos y formar a sus colaboradores para que estos brinden un servicio de calidad, como parte de los códigos que tienen se da como ejemplo uno de ellos:

**Artículo 10.- Calidad en el servicio**

10.1 Los miembros de las dependencias académicas y administrativas están

Obligados a:

1. Atender y resolver con celeridad, eficacia y eficiencia los asuntos encargados y las solicitudes y demandas efectuadas por los miembros de la comunidad universitaria y otros grupos de interés, en la medida de su competencia.
2. Realizar su servicio con cordialidad, buen trato y respeto a las personas.

La Universidad de Piura, mediante el ejercicio de sus funciones primordiales, se propone contribuir a la elaboración de una síntesis de la cultura que armonice la dispersión especializada del saber con la unidad de la verdad humana, iluminada por la fe cristiana. Por consiguiente, en toda su labor, la Universidad de Piura se guía por los principios derivados de una concepción cristiana del hombre, de la sociedad y del mundo; concepción que puede ser compartida por cuantos, con independencia de su credo religioso, reconocen la dimensión espiritual del ser humano.

Se observó además que, para lograr una calidad de servicio, ofrece lo siguiente:

* Proyectos sociales: La Universidad de Piura ha contribuido con el desarrollo de las zonas más afectadas del Alto, Medio y Bajo Piura a través del área de proyectos.
* Tesis: Casi 50 años de estudios puestos al servicio de la comunidad científica, investigadores, alumnos y egresados.
* Premio Campodónico: Reconocimientos anuales a personas e instituciones que brindan servicios destacados a la sociedad peruana.

Así mismo promueve:

* La investigación.
* La solidaridad (mediante becas y trabajando en conjunto con el Programa Nacional Beca 18).
* Centro Cultural (arte, voluntariado y deporte).

La educación superior universitaria del s.XXI enfrenta una serie de desafíos y dificultades, como producto del entorno cambiante, la globalización y su ideal de posicionamiento efectivo en la sociedad del conocimiento. La universidad peruana no es ajena a esta realidad y para insertarse a este escenario competitivo, deben plantearse estrategias que la conduzcan a superar estos retos, los mismos que están ligados a la búsqueda de competitividad que debe superar la calidad de enseñanza, la investigación y mejores servicios.

En la Región de Lambayeque, actualmente se cuenta con 11 universidades privadas, las cuales están ubicados como clusters en las diferentes carreteras principales, estas universidades ofrecen servicios complementarios parecidos en cuanto al desarrollo del bienestar universitario, apoyo en la región a través de proyectos sociales; sin embargo, el limitante es que no presenta un nivel de calidad adecuado que permita contribuir con la satisfacción de los usuarios.

Entre las universidades privadas que más destacan a nivel regional están, la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, que es una universidad fundada bajo principios religiosos en donde el principal propósito de la USAT es alcanzar una síntesis entre la fe y la cultura, que conduzca a la formación integral de las personas, y al desarrollo de la sociedad. Su comunidad universitaria está integrada por profesores, estudiantes y graduados, consagrados al estudio, la investigación y la difusión de la verdad. Entre los servicios que brinda son:

* Carreras de empresariales, humanidades, derecho, ingeniería y medicina
* Servicios de pregrado, postgrado, profesionalización, formación contínua e instituto de idiomas.
* Promueve la investigación y fomenta la participación del alumnado mediante talleres de capacitación y expositores, y concursos o programas de carrera.
* Ofrece convenios internacionales con diferentes países, como: México, Ecuador, Colombia, Chile, Argentina, Brasil, Bélgica, Alemania, Estados Unidos, Canadá, Francia Italia, Holanda, Dinamarca y España, así como también intercambios.
* A través de su portal ALUMNI, ofrece puestos de trabajo que solicitan otras empresas, así como prácticas pre profesionales

Por otro lado, la universidad Señor de Sipán se compromete a cumplir los requisitos del SGC con el enfoque propuesto por la Norma ISO 9001-2008 buscando la satisfacción de la comunidad universitaria y su entorno, mejorando continuamente los procesos institucionales de formación, investigación y extensión universitaria de acuerdo a estándares de acreditación universitaria nacional. Sus objetivos de calidad están relacionados con: el Fortalecimiento de los procesos de autoevaluación y autorregulación, planificación, auditoría.

Acreditación institucional.

Generación de una cultura organizacional.

* Sistema de comunicación y difusión.
* Desarrollo humano.

Asegurar la calidad de las carreras profesionales.

* Autoevaluación.
* Autorregulación.
* Acreditación de carreras profesionales.

Estrategias de seguimiento, medición y control de los procesos de formación.

* Gabinete pedagógico.
* Comisión de evaluación curricular.
* Seguimiento del egresado.

Estrategias de seguimiento, medición y control de los procesos de investigación.

* Comité de investigación.
* Líneas de investigación.
* Seguimiento de los productos de investigación.

Estrategias de seguimiento, medición y control de los procesos de extensión universitaria.

* Grupos de interés.
* Núcleos de extensión.
* Seguimiento de los servicios de extensión.

Aseguramiento de la calidad de los procesos académicos y administrativos.

* SGC ISO 9001-2008.
* Sistema de información para el SGC.

Entre los servicios que ofrece:

* Educación a distancia
* Bolsa de trabajo
* Bienestar universitario
* Extensión universitaria

La universidad es una institución cuya misión, quehacer y resultados deben estar al servicio del desarrollo armónico e integral del hombre y de la sociedad, por lo que debe responder, en primer término, a la comunidad que la rodea y la sustenta. Implicando una evaluación de su quehacer como institución educativa superior, dada su relevancia social, económica y educativa, para saber en qué medida está cumpliendo sus compromisos mayores para con la sociedad como un todo.

La Universidad de Lambayeque, con Resolución Nº 001 – 2010 – CO / UDL, es una Institución de Formación Profesional que tiene por objeto promover, dirigir, administrar y prestar servicios educativos de nivel superior como Universidad Privada. Se dedica a la formación Profesional, a la investigación científica y a la difusión del saber el conocimiento y la cultura, así como a la extensión y proyección social, cuenta con Autonomía Académica, normativa y administrativa dentro del marco legal.

Posee como normativas:

* Servicio al cliente

Para asegurar un servicio de calidad a los estudiantes y egresados, que mejore constantemente en cada una de sus actividades, con la finalidad de facilitar las mejores herramientas de trabajo en el ámbito académico y de gestión.

* Autoevaluación permanente

Como política fundamental de la institución para conservar un estándar educativo de primer nivel y que debe ser traducida como un hábito profesional en el desarrollo de las actividades, con el fin de evaluar las acciones.

* Innovación

Tanto en el contenido académico como en el desarrollo de nuevas tecnologías e instrumentos de investigación.

* Transparencia

En los procesos académicos e institucionales.

* Fomentar redes y alianzas

Con instituciones educativas y entidades públicas y privadas con el fin de promover intercambios de información, actividades, prácticas laborales y oportunidades de negocio.

* Apuntar a mercados globales

Atrayendo estudiantes universitarios extranjeros, que busquen distintas ofertas de estudio fuera de su país, y demanden calidad educativa y cualidades competitivas dentro del mercado mundial.

Ofrece carreras distintas a las demás:

* Administración turística.
* Administración y marketing.
* Ingeniería ambiental.
* Ingeniería de sistemas.
* Ingeniería comercial.

Servicios adicionales:

* Cursos de postgrado
* Bienestar universitario
* Portal UDL virtual.

¿La propuesta de un plan de marketing interno para mejorar la calidad del servicio al usuario permitirá mejorar el rendimiento como la eficiencia e identidad cultural y organizativa de los colaboradores de la Universidad de Lambayeque para que ésta perfeccione su calidad de servicio y pueda competir con otras universidades de la Región?

El objetivo es establecer unapropuesta de un plan de marketing interno para mejorar la calidad del servicio al usuario, con el cual podremos analizar el marketing interno y diagnosticar el comportamiento de los trabajadores, identificar los procesos grupales como liderazgo, toma de decisiones, comunicación, conflicto en los empleados, estudiar las variables referentes a la motivación, percepción y personalidad en los trabajadores y prescribir un modo de solución al problema planteado.

1. **MARCO TEÓRICO**
2. **Antecedentes Bibliográficos**

(Jorquera, 2012) mencionó en su tesis ¨CALIDAD Y SATISFACCIÓN EN EL SERVICIO A CLIENTES DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRÍZ: ANALISIS DE PRINCIPALES FACTORES QUE AFECTAN LA EVALUACION DE LOS CLIENTES¨ para optar el título de ingeniero comercial, este estudio se realiza tomando en cuenta que no existe un proceso de servicio único, sino que son dos procesos de servicio con características propias (ventas y servicio al vehículo), pero sin olvidar que los clientes ven a las marcas como un todo y que, por lo tanto, debe existir coherencia en el desempeño de ambos servicios.

Dentro de las principales conclusiones de este estudio está el hallazgo de que las causas de insatisfacción entre las marcas líderes del mercado son similares, la identificación del rol clave que juega el desempeño del vendedor en la evaluación del cliente de su experiencia en el proceso de ventas y la importancia que tiene la calidad de los trabajos realizados al vehículo en el proceso de servicio al vehículo.

(Saucedo, 2009) mencionó en su tesis ¨PROPUESTA DE MEJORA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO PARA EL DEPARTAMENTO DE RECEPCION EN UN HOTEL DE GRAN TURISMO¨ para obtener el grado de maestría en ciencias en administración de negocios, que la calidad en el servicio es en la actualidad de importancia vital para aquellas empresas en las que su negocio principal se sustenta en satisfacer deseos o necesidades de un individuo. El ¿Cómo? o ¿De qué manera? los reciban puede ser la clave del éxito o el fracaso de estas empresas, por lo que es necesario hacer un estudio detallado de los gustos, necesidades, deseos, preferencias y expectativas de los clientes a quienes se van a dirigir los servicios. Hoy en día ya se considera insuficiente el tener instalaciones cómodas, el contar con tecnologías nuevas o simplemente brindar un servicio con mayor rapidez, es necesario brindarlo con calidad, pues el individuo que lo adquiere es el que evalúa y al final decide si quiere seguir haciendo uso o no de dicho servicio.

En él se evaluó la calidad en el servicio a partir de cinco variables: elementos tangibles, sensibilidad en la atención, fiabilidad, empatía y seguridad, mediante la modificación del modelo Servqual.

Entre los resultados más destacados se encontró que la sensibilidad con la que es tratado el huésped es el aspecto más relevante que tiene que ser atendido para mejorar la calidad del servicio de este departamento, seguido de la necesidad de mejorar los procesos operativos del departamento para que sean más fiables ante la opinión del huésped; también se tiene la necesidad de fortalecer las habilidades profesionales del personal; las condiciones del espacio y estética de recepción y por último una mayor empatía de los empleados hacia los huéspedes.

(Arbiero, Lavado, & Mezarina, 2010) mencionaron en su tesis ¨CALIDAD DE SERVICIO Y LEALTAD DE COMPRA DEL CONSUMIDOR EN SUPERMERCADOS LIMEÑOS¨ para obtener el grado de magister en administración estratégica de empresas, que la calidad de servicio es un concepto complejo que comprende tanto a los elementos tangibles como intangibles que perciben los consumidores al recibir un servicio.

La investigación se enfocó en establecer la asociación entre ambos conceptos, calidad de servicio y la lealtad, en clientes de supermercados de Lima, considerando su percepción e intención de comportamiento.

Los resultados de la investigación permitieron establecer que hay una fuerte relación entre la calidad de servicio percibida por el cliente y su lealtad de compra. Los consumidores de los supermercados limeños mostraron una percepción favorable hacia la calidad de servicio recibida, así como altos niveles de lealtad, considerando la amplia oferta existente de este tipo de empresas. La calidad de servicio fue medida en las dimensiones, evidencias físicas, políticas, interacción personal y fiabilidad.

(Bazalar, 2015) indicó en su tesis ¨EL NIVEL DE CALIDAD DE SERVICIO DE UN CENTRO DE IDIOMAS APLICANDO EL MODELO SERVQUAL CASO: CENTRO DE IDIOMAS DEL CALLAO PERIODO 2011 - 2012¨ para optar el grado académico de magister en administración con mención en mercadotecnia, determinar el nivel de calidad de servicio en el Centro de Idiomas de la Universidad del Callao durante el periodo 2011 - 2012, mediante el modelo SERVQUAL, el cual tiene cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles.

Para el estudio se emplearon herramientas estadísticas y de recolección de datos por fuentes primarias y secundarias, además se utilizó un cuestionario basado en el Modelo SERVQUAL, para determinar las percepciones de los usuarios con respecto a los servicios brindados por el CIUNAC y establecer el nivel de calidad del servicio.

Los resultados expresaron que los usuarios se mostraban en desacuerdo con el enunciado de “el personal muestra predisposición a brindar asesoría en los trámites para los alumnos”, por lo que se propone un manual de atención al usuario para mejorar este punto.

(Soberón & Chuzón, 2013) plantearon en su tesis ¨EVALUACION DE LA CALIDAD DE SERVICIO Y EL NIVEL DE SATISFACCION DEL CLIENTE DE LA EMPRESA PLÁSTICOS DELGADO E.I.R.L CHICLAYO 2012 - 2013¨ para optar el título profesional de licenciado en administración, determinar el nivel de significancia entre la calidad de servicio y el nivel de satisfacción del cliente de la Empresa Plásticos Delgado EIRL; para lo cual se realizó un diagnóstico de la situación actual de la calidad de servicio con el nivel de satisfacción del cliente a fin de determinar el nivel de significancia.

Para la recolección de información, se diseñó una encuesta elaborada de acuerdo a la operacionalización de las variables en ellos se refleja los indicadores y dimensiones basada en escala de Likert, los resultados fueron agrupados por dimensiones y estructurados en gráficos de barras utilizando el software SPSS.

Se pudo constatar que los clientes se sienten insatisfechos con la calidad de servicio. Finalmente se determinó que si existe relación significativa entre la calidad de servicio y el nivel de satisfacción del cliente sustentado con la prueba de ji-cuadrado.

(Mejía & Pérez, 2010) mencionaron en su tesis ¨ESTRATEGIAS DE ATENCION PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE, EN LA EMPRESA DE TRANSPORTES CHICLAYO S.A., 2010¨ para optar el título profesional de licenciado en administración, que tienen por objetivo general proponer y evaluar el nivel de atención al cliente con la finalidad de mejorar la calidad de los servicios; el diseño de investigación que se utilizó es de corte transversal; se han aplicado instrumentos diseñados previamente con la finalidad de realizar las mediciones de atención al cliente y la calidad de servicio; estas mediciones se han realizado tanto a los clientes externos como a los internos.

Sin embargo, a lo evaluado existen porcentajes significativos de usuarios que no se encuentran satisfechos por razones como impuntualidad y atención, aspectos que se pueden mejorar. Para realizar el estudio se aplicaron encuestas bajo el formato Servqual.

(León & Tomalá, 2013) mencionaron en su tesis ¨PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING INTERNO PARA LA INDUSTRIA ACROMAX LABORATORIO QUÍMICO FARMACEUTICO S.A., SUCURSAL GUAYAQUIL¨ para optar el título de ingeniera comercial mención marketing, El propósito es reestructurar la cultura organizacional actual en una Cultura enriquecedora vinculada al cumplimiento de las competencias establecidas a través de estrategias de marketing, de manera que los empleados se identifiquen corporativamente desde sus funciones, valorando las bondades tanto del producto como de la marca y realizando un trabajo que genere valor.

Por lo tanto, en el P.E.M.I (Plan Estratégico de Marketing Interno) se desarrollan las estrategias comunicacionales, actitudinales y de desarrollo que contribuirán a la empresa.

La metodología empleada comprende la investigación descriptiva, analítica sintética, documentada y como técnicas de investigación se aplicaron la observación directa y el focus group, mediante visitas a las oficinas y planta de Acromax S.A. sumada a la interacción con sus funcionarios.

(Quero, 2013) indicó en su tesis ¨ESTRATEGIAS DE MARKETING INTERNO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE SERVICIO Y SATISFACCION DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA GREIF VENEZUELA, C.A¨ para optar el título de licenciado en mercadeo, que su investigación se basó en la propuesta de estrategias de marketing interno para el mejoramiento de la calidad de servicio y satisfacción de los clientes de la empresa Greif Venezuela, C.A. el trabajo de investigación se realizó bajo los lineamientos metodológicos de un proyecto factible, con un diseño de campo, ya que se propuso una solución viable al problema presente en la empresa Greif Venezuela, C.A. para el desarrollo de esta investigación se diseñaron tres fases metodológicas: la primera consistió en el diagnóstico de la situación actual de la empresa en estudio, por lo que se determinó trabajar con una población representada por la totalidad del personal (20 personas) de la empresa en estudio; a quienes se les aplicó el instrumento de recolección de información, basado en un cuestionario con escala Lickert, a fin de poder darle cumplimiento a los objetivos específicos. Como técnicas e instrumentos de recolección de información se aplicó una encuesta apoyada en un cuestionario conformado por diecisiete (17) ítems. Para darle cumplimiento a la segunda fase metodológica, se aplicó una matriz FODA que permitió identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. Una vez tabulados los resultados, se presentó el desarrollo de la tercera fase metodológica, la cual consistió en el desarrollo de la propuesta basada el diseño de estrategias basadas en el marketing interno que contribuyan al mejoramiento de la calidad de servicio y satisfacción de los clientes.

(Rosario, 2014) propuso en su tesis ¨RELACION ENTRE MARKETING INTERNO Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL DE SALUD DEL HOSPITAL DE SAN JUAN DE LURIGANCHO¨ para optar el grado académico de magíster en economía con mención en economía y gestión de la salud, una descripción del marketing interno y como ésta se relaciona con el compromiso organizacional en el personal de salud, (médicos y enfermeras), del Hospital de San Juan de Lurigancho. Se utilizó un diseño descriptivo correlacional, con una muestra de 155 profesionales, médicos y enfermeras, a quienes se les aplicó dos instrumentos de evaluación: el Cuestionario de Marketing Interno de María Bohnenbergery el Inventario de Compromiso Organizacional de Allen y Meyer. Estos instrumentos fueron sometidos a los análisis respectivos que determinaron que las pruebas son válidas y confiables.

Los resultados indican que existen correlaciones significativas y positivas entre el marketing interno y el compromiso organizacional en esta muestra de trabajadores (r = 0.77). Así mismo se encontró que el personal de salud femenino alcanza puntajes más altos tanto en el marketing interno como en el compromiso organizacional, que los varones.

(Aguilar, 2014) indicó en su tesis ¨INFLUENCIA DEL MARKETING INTERNO EN LA MOTIVACIÓN DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA BOHLER, CERCADO DE LIMA - 2014¨ para obtener el título de licenciado en marketing y dirección de empresas, que tiene como principal objetivo investigar sobre la influencia de la aplicación de estrategias de Marketing Interno con respecto a la motivación de los colaboradores de la empresa BÖHLER, de modo que se logre disminuir los índices de rotación del personal en las empresas aplicando estrategias que fidelicen al cliente interno.

Este estudio, busca demostrar que las propuestas del marketing interno influyen en la motivación de los colaboradores de una empresa generando el escenario perfecto para que este se sienta cómodo en su centro laboral, sea más productivo y se desarrolle profesionalmente. Puesto que un colaborador motivado estará capacitado para brindar un buen servicio en atención.

(Falen & Anaya, 2009) indicaron en su tesis ¨METODOLOGÍA BASADA EN LA TEORIA DE MARKETING INTERNO EN BUSCA DE UN MAYOR RENDIMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPAN¨ para optar el título profesional de licenciado en administración, que tuvieron como objetivo principal proponer una metodología para mejorar el rendimiento organizacional de la Universidad Señor de Sipán. Para ello se ha recurrido a examinar los procesos internos asociados con la satisfacción del cliente que se enfoca en particular en la relación entre la naturaleza y desarrollo de marketing interno. El modelo utilizado en la investigación es el modelo de Berry y empieza por el fundamento del marketing interno que reconoce al empleado como un cliente y se desarrolla hasta una ventaja competitiva, por tal motivo si se elabora una metodología basada en la teoría de marketing interno de Berry entonces se logrará elevar el rendimiento organizacional de la Universidad Señor de Sipán.

En la investigación se ha utilizado el método inductivo, sacando conclusiones generales de algo particular de acuerdo a 4 etapas básicas. Para la recolección de datos se utilizó el análisis documentado, encuesta y entrevista. Para el análisis de la información se utilizó la estadística descriptiva del análisis de la información obtenida.

Por último, se concluyó que los trabajadores, se encuentran medianamente satisfechos, por esto el rendimiento organizacional es bajo.

(Cabrera, 2015) indicó en su tesis ¨PROPUESTA DE UN MODELO DE MARKETING INTERNO PARA MEJORAR LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA DE AMÉRICA MÓVIL¨ para optar el título profesional de licenciado en administración, el objetivo de su investigación fue proponer un modelo de marketing interno para mejorar la gestión de recursos humanos adaptable a la realidad y el medio competitivo en que se encuentra, considerando al recurso humano como un cliente interno. Para alcanzar el objetivo se realizó un estudio descriptivo analítico y propositivo no experimental a la empresa América Móvil de la ciudad de Trujillo.

La muestra está dada por los trabajadores de la sede administrativa y de los 3 centros de comercialización y atención al cliente existentes en la ciudad de Trujillo. Se hizo uso de criterios éticos tomados en cuenta y con responsabilidad respecto a la confidencialidad de los informantes, mostrando de manera objetiva la problemática y el análisis de los hechos.

Los resultados obtenidos determinaron la existencia de áreas que necesitan ser implementadas con acciones de mejora haciendo uso de las técnicas de marketing aplicado al cliente interno.

1. **Bases Teóricas**
   1. **Marketing Interno**
      1. **Definición**

(Barranco, 2000) Definió el Marketing Interno como el conjunto de técnicas que permiten ¨vender¨ la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes, a un ¨mercado¨ constituido por los trabajadores, ¨clientes-internos¨, que desarrollan su actividad en ella, con el objeto ultimo de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad.

Con el objeto de establecer la comparación entre los componentes constitutivos del marketing general y del marketing interno, podemos efectuar las siguientes similitudes:

|  |  |
| --- | --- |
| **Marketing General** | **Marketing Interno** |
| Cliente | Trabajador |
| Producto | Empresa |
| Técnicas de ventas | Comunicación interna / participación |
| Fuerza de ventas | Equipo directivo / mandos medios |
| Objetivos | Incrementar la motivación / incrementar la productividad |

**CUADRO 1. MARKETING GENERAL VS MARKETING INTERNO**

1. ***Cliente-trabajador.*** El empleado es el cliente interno de la empresa, el interlocutor último cuyas preferencias, deseos, preocupaciones, necesidades, etc., deberán ser conocidos y considerados si se desea evitar el fracaso de toda la estrategia social.

Es importante conocer sus defectos y sus debilidades para convertirlos en ventajas y oportunidades.

Con este interlocutor hay que negociar y llegar a acuerdos. A este cliente es preciso venderle el concepto de empresa que tenemos o queremos y con él hay que contar de cara al desarrollo de la misma.

Para el conocimiento de todo lo relacionado con el ¨cliente interno¨ se utilizarán técnicas similares a las empleadas en la investigación socio-laboral tales como las encuestas, los paneles, las reuniones de grupo o los brainstormings los que se utilizarán en función del objetivo perseguido.

Es básica, una estrategia de marketing interno, la continua aplicación de estas técnicas, ya que el conocimiento del trabajador es el fundamente de todas las acciones posteriores que vayamos a emprender para la gestión de recursos humanos desde una óptica de marketing.

1. ***Producto-empresa.*** El producto que vamos a ofrecer a ese cliente interno es la empresa, con unas necesidades concretas, unos objetivos que es necesario alcanzar para poder garantizar su supervivencia y con una organización y unos planes y políticas en los que deberán participar todos los componentes para asegurar la efectividad.

Las características finales de este producto ¨fabricado¨ por la totalidad de los miembros de la empresa serán unas mejores condiciones de trabajo, una mayor participación de todos los estamentos, un mejor clima laboral, una mayor integración y motivación, una más alta productividad y, como consecuencia de todo ello, un más elevado valor intrínseco del producto, cuyo beneficio, derivado de la ¨venta¨, repercutirá en todos los grupos sociales.

1. ***Técnica de ventas.*** La técnica de ventas, lo que debemos hacer para lograr la venta de la empresa, va a basarse en las técnicas de comunicación interna y en las técnicas de participación.

No puede existir marketing interno en una empresa si no se establece previamente un plan completo de comunicación interna, se desarrolla y se fomenta la información a todos los niveles, tanto ascendente como descendente o colateral.

La comunicación interna descendente permitirá transmitir objetivos, políticas y acciones, es decir, vender, en definitiva, la idea de empresa que se quiere establecer. La comunicación ascendente permitirá conocer la opinión del mercado interno, detectar la coherencia entre los mensajes trasmitido e implantar las oportunas modificaciones del plan de ventas interno e, incluso, de la propia política del producto.

La participación a través de grupos de trabajo o de círculos de calidad permitirá perfeccionar el producto final, tanto en lo material como en el componente integrador que constituye el cuerpo de empresa.

1. ***Fuerza de ventas.*** La fuerza de ventas en el marketing interno está conformada, en principio, por el conjunto de directivos y mandos de la empresa. No obstante, todos los integrantes de la misma deben convertirse en vendedores de los ideales y de los objetivos de la organización.

A este respecto decía Levionnois que ¨la optimización del capital humano de la empresa no puede hacerse sin el acuerdo previo y la implicación de la totalidad de los miembros del personal, cualesquiera que sean sus niveles de responsabilidad, de estatus o de remuneración¨.

1. ***Objetivo final.*** El objetivo último que se persigue es un incremento de la motivación global de los trabajadores con el fin de incrementar la productividad del conjunto.

Con la evolución tecnológica acaecida y que afecta, fundamentalmente, a los sistemas de producción y con los desarrollos informáticos aplicados a los métodos de gestión, el cálculo y el control de la productividad individual han perdido su sentido clásico, dando paso al concepto de productividad colectiva referida a una unidad orgánica o grupo de trabajo global dentro de la empresa. Este nuevo factor es el que hay que correlacionar con la riqueza creada o valor añadido de la organización.

De ahí que los nuevos métodos de gestión de los recursos humano incidan en aquellos aspectos que permitan incrementar ese factor, concretamente la integración de los trabajadores con el objetivo común de la empresa y la motivación individual y colectiva de la plantilla.

* + 1. **Fases de un Plan de Marketing Interno**

(Barranco, 2000) El establecimiento de un plan de marketing interno pasa por la definición y cumplimiento de una serie de fases o etapas que están relacionadas con los componentes indicados con anterioridad.

Estas fases son las siguientes:

1. ***Primera etapa: Análisis del entorno.*** Desde el punto de vista de los recursos humanos es necesario conocer todos aquellos aspectos que pueden influir en nuestra empresa o que puedan permitirnos comparar nuestra situación con la de las organizaciones similares a la nuestra, sean o no de nuestro sector.

Normalmente se suelen hacer estos estudios a través de la técnica de la entrevista en sus variedades personal o postal.

Los cuestionarios que se utilizan son clásicos y se refieren a aspectos tales como:

* Tamaño de la organización a determinar por su plantilla, indicadores de producción, comerciales o económicos.
* Características de la plantilla: edad, sexo, antigüedad media, distribución por unidades orgánicas, indicadores socio-laborales.
* Política retributiva: masa salarial, retribuciones fijas y variables, retribuciones en especie, beneficios sociales.
* Formación: proporción de masa salarial que se destina a formación, tipos de enseñanza, participantes en los cursos, número de profesores fijos y colaboradores.
* Selección: número de candidatos por año, número de nuevas incorporaciones a la plantilla, sistemas de reclutamiento y selección.
* Comunicación interna: canales más utilizados, existencia de revistas de empresas, buzones de sugerencias, audiencias de los órganos de comunicación interna.
* Desarrollo: existencia de planes de carrera, fichero de potencial humano, programas de sustituciones, programas de personas clave.
* Negociación colectiva: tipo de convenio, indicadores significativos de los dos últimos convenios, personal afectado, elecciones sindicales, composición del comité de empresa.

1. ***Segunda etapa: Análisis del mercado social interno.*** Conocido el entorno externo, es necesario analizar a los clientes a los clientes internos que constituyen nuestro mercado: sus características, necesidades, deseos, preocupaciones, debilidades, fortalezas y todos aquellos otros factores que sea necesario conocer para poder establecer nuestra estrategia social.
2. ***Tercera etapa: Proceso de adecuación.*** Conocidos el entorno externo y el mercado interno, es decir adecuar las características de los clientes internos a las exigencias del mercado externo.

Este proceso va a requerir esfuerzos en el campo formativo, en el de la comunicación y, en muchos casos, en el de la organización, ya que, en la mayor parte de las empresas, junto al cambio de estrategia, se impone la necesidad de implantar estructuras más planas, flexibles y, en la mayoría de las ocasiones, informales, en especial al principio del proyecto.

1. ***Cuarta etapa: Control del plan de marketing interno.*** La etapa de control nos debe permitir comprobar la eficacia del plan de marketing interno y establecer las correcciones oportunas ante las desviaciones que vayan surgiendo.

Además de los factores económicos y cuantitativos referentes a la productividad de la empresa, desde el área de recursos humanos se deberán establecer controles sistemáticos que permitan comprobar el estado ¨anímico¨ de la organización.

Estos controles suelen efectuarse utilizando la técnica del panel y son los denominados paneles de clima laboral, o estudios periódicos, que permiten comparar situaciones idénticas a lo largo de varios periodos.

(Ferrell & Hartline, 2012) La práctica del marketing interno proviene de las industrias de servicios, donde primero fue utilizado como medio para que todos los empleados fueran conscientes de la necesidad de proporcionar satisfacción a los clientes. El marketing interno se refiere al uso de un enfoque tipo marketing para motivar, coordinar e integra a los empleados en la implementación de la estrategia de marketing de la empresa. Sus metas consisten en:

1. Ayudar a todos los empleados a entender y aceptar sus roles para implementar la estrategia de marketing
2. Generar empleados motivados y orientados al cliente
3. Entregar satisfacción a los clientes externos

(Soriano, 1992) La pregunta sería: ¿Por qué un marketing interno y no las tradicionales técnicas de motivación y gestión del personal para establecer y desarrollar las relaciones personal-organización?

Existen varias razones fundamentales que justifican el hecho de que se recurra y aplique esta nueva disciplina.

La primera de ella es de índole conceptual:

* Las técnicas tradicionales de motivación y gestión del personal tienen un objetivo básico: lograr la integración del personal a la empresa; crear un sentido y vinculo de pertenencia hacia la organización; su actuación tiene un punto central: alcanzar los objetivos de la empresa; en gran medida, las reacciones que procuran actúan en un solo sentido; desde el personal hacia la empresa.

El marketing interno, aplicado en el área de relaciones empresa-clientes procura, por el contrario, que el personal se integre a los objetivos de los clientes para que, por medio de su logro, se puedan alcanzar los objetivos de la empresa. Además, el marketing interno plantea la relación empresa-personal como un vínculo de doble vía.

La segunda razón también es de índole conceptual:

* La orientación hacia la empresa de las técnicas tradicionales de la gestión de personal conduce a que se sobrevalore la importancia de la empresa y que se tienda a colocar los intereses de esta por encima de los intereses de los usuarios.

Esa orientación hacia dentro tiene muchas, muy serias y negativas repercusiones y consecuencias en:

* La actitud del personal hacia los clientes (cuando la empresa está en el centro de todo, se tiende a percibir a los clientes como algo que está en su periferia)
* El exclusivo interés que se desarrolla en la empresa respecto a los aspectos relacionados con la calidad interna, ya que estos representan la verdadera empresa
* El establecimiento de los objetivos de la empresa (los objetivos de los clientes no son tomados en consideración)
* Que se considere más importante cumplir las normas operativas establecida por la empresa que satisfacer las expectativas de los clientes
* Que se desarrolle y acentúe la orientación a los costes
* Que se desarrolle una peligrosa visión a corto plazo, centrada en la rentabilidad del periodo, sin tomar en consideración el desarrollo a largo plazo de sus mercados

La tercera razón es de índole práctica:

* Las técnicas tradicionales de gestión de personal, también surgidas y desarrolladas en el área de los productos tangibles, muchas veces actúan por imposición.

(Sánchez, 2008) El marketing interno, aunque algunos lo sitúan como parte del marketing de relaciones, a nuestro juicio es mucho más. Sin ánimo de caer en una carrera por ir rebautizando al marketing cada vez con más adjetivos, podríamos considerar que el marketing interno constituye parte de lo que nos gusta denominar marketing esencial en la medida en que las personas son la esencia de cada empresa.

El marketing interno ha de residir no solo en la dirección de recursos humanos sino en toda la alta dirección. Como dice el refrán italiano, il pesce puzza dalla testa, y lo que se quiere decir es que muchas veces el problema de una organización está en la cúspide, en las personas de vértice y de ahí se va difundiendo a toda la organización.

El marketing interno supone que todas las funciones de una empresa están integradas para evitar que el responsable de los recursos humanos busque unos objetivos que puedan ser contrarios al marketing o que el que decida sobre la calidad de determinados productos a base de recorte de gastos puede perjudicar el resultado final. Esto supone que todos los departamentos, y a la postre todos en la empresa, tengan una autentica orientación al cliente.

El marketing interno está muy relacionado con el talento: seleccionar al mejor talento, situarlo en el mejor lugar de la empresa, formarlo y ofrecer las condiciones para que pueda rendir.

* + 1. **Modelo de marketing Interno**

(Regalado, Allpacca, Baca, & Jerónimo, 2011) El endomarketing es una filosofía de gestión de la relación con los trabajadores desde un enfoque de marketing; es decir, busca lograr éxito con los clientes externos a través de los clientes internos o trabajadores. Esto implica un compromiso entre la empresa y sus recursos humanos, compromiso sostenible en la medida en que la empresa desarrolle estrategias de motivación para los empleados y estrategias de orientación hacia el cliente externo.

Todas ellas se desarrollan a través de proyectos, actividades o programas de endomarketing diseñados e implementados siguiendo la lógica del marketing tradicional, pero aplicado al mercado interno (mezcla de marketing interno).

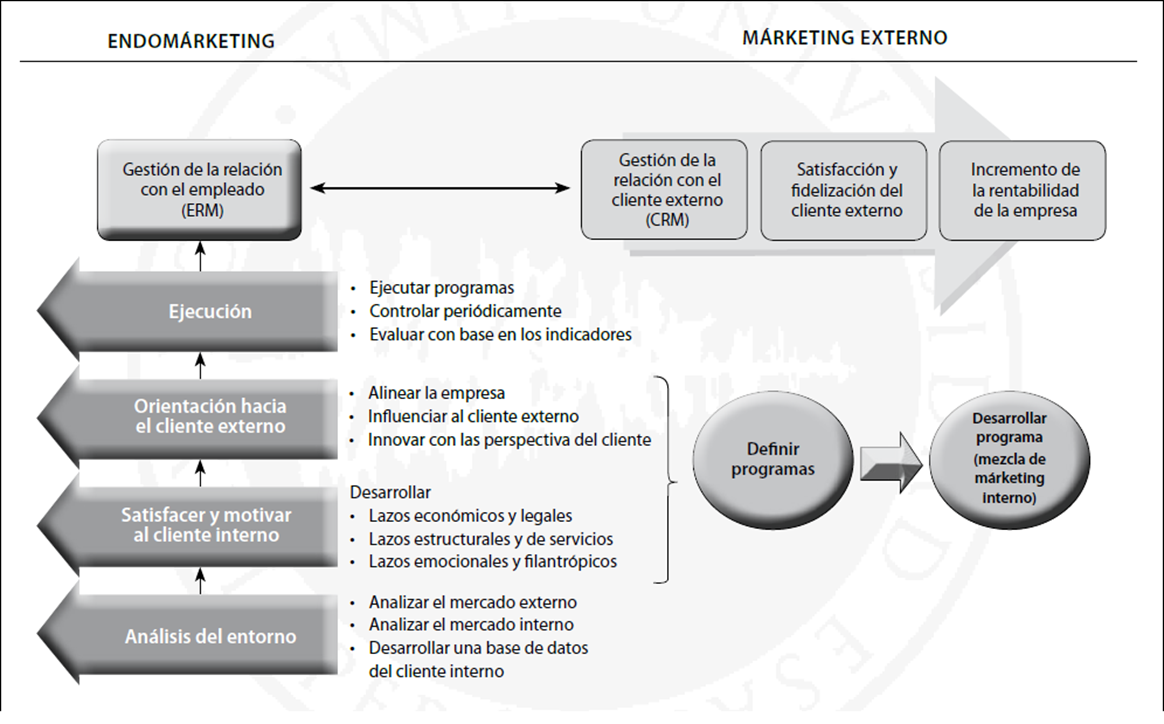
Esta gestión interna se complementa con la sinergia que consigue el endomarketing con el marketing. El segundo, al trabajar la gestión de la relación con el cliente externo; y el primero, al respaldar y sostener esa relación con la gestión del cliente interno.

El modelo propuesto en grafico 1 contiene los elementos que agrupan estos conceptos y los ordenan para facilitar la implementación de programas de endomarketing. Como se puede observar, los elementos del modelo son: análisis del entorno, satisfacción y motivación del cliente interno, orientación hacia el cliente externo, y ejecución del modelo. Cada uno de estos elementos contiene tres estrategias básicas.

Para el análisis del entorno se analizan tanto el mercado externo como el interno y se desarrolla una base de datos del empleado. En cuanto a satisfacer y motivar al cliente interno, se desarrollan lazos económicos y legales, lazos estructurales y de servicios, y lazos emocionales y filantrópicos.

Respecto de la orientación hacia el cliente externo, se alinea la empresa con la perspectiva de mercado, se influye o impacta al cliente externo con la interacción del empleado, y se busca la participación del empleado en la generación de productos y servicios innovadores.

La motivación del empleado y la orientación de este hacia el cliente externo son los dos elementos medulares del modelo; por lo tanto, las estrategias que les corresponden se materializan sobre la base de programas desarrollados utilizando el concepto de «mezcla de marketing interno». En ella, el producto es el programa que se brinda al empleado; el precio u objetivo es aquello que la empresa quiere lograr del empleado; y la distribución o el despliegue son los mecanismos organizacionales que se ponen en marcha para que el programa se realice y el objetivo sea viable. Finalmente, la comunicación interna comprende las estrategias que la empresa desarrollará para comunicar su programa y reforzar sus objetivos en la etapa de ejecución se ponen en práctica los programas diseñados y se realiza un exhaustivo control para velar por el cumplimiento de las etapas y los objetivos. Luego se evalúan los programas sobre la base de los objetivos del modelo y con ayuda de los indicadores respectivos. Más adelante se describen estos elementos con mayor amplitud.



**GRÁFICO 1: MODELO DE ENDOMARKETING**

***Fuente: Endomarketing: estrategias de relación con el cliente interno***

* + - 1. **Objetivo**

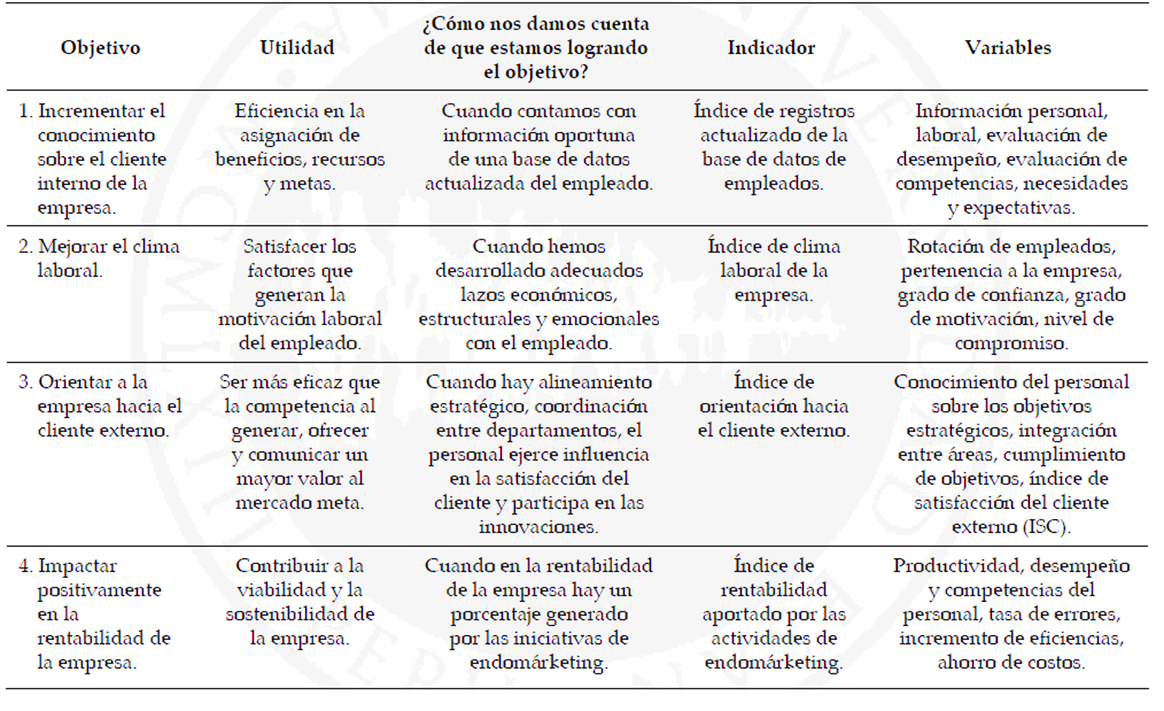
El modelo tiene cuatro objetivos generales: incrementar el conocimiento sobre el cliente interno, mejorar el clima laboral, orientar la empresa hacia el cliente externo y lograr impactos positivos en la rentabilidad de la empresa (cuadro 2).

Incrementar el conocimiento sobre el cliente interno. Este objetivo se refiere a la capacidad de identificar oportunamente al personal de la compañía, para lo cual es indispensable una base de datos actualizada con información personal, profesional, laboral, de desempeño, competencias, necesidades y expectativas del empleado. Incrementar el conocimiento del cliente interno dota de eficiencia a los beneficios, los recursos y las metas que se le asigne.

Mejorar el clima laboral. Consiste en desarrollar una buena relación entre el empleado y la empresa, generando un compromiso mutuo para el logro de los objetivos. Mejorar el clima laboral es una tarea continua, busca que los resultados esperados de la empresa sean sostenibles en el tiempo.

Orientar la empresa hacia el cliente externo. Consiste en adoptar un enfoque de marketing en todos los procesos de la empresa (alineamiento y coordinación) para satisfacer las necesidades que expresan los consumidores (marketing reactivo) y anticiparse a esas necesidades (marketing proactivo).

Lograr impactos positivos en la rentabilidad. Consiste en contribuir con la viabilidad y la sostenibilidad de la empresa a través de mejoras en la productividad del personal, el desarrollo de sus competencias para nuevos desafíos y el incremento de la eficiencia en los procesos que realiza.

.

***CUADRO 2. MATRIZ DE LOS OBJETIVOS DEL MODELO***

***Fuente: Endomarketing: estrategias de relación con el cliente interno***

* + - 1. **Elementos**
         1. **Análisis del entorno**

El análisis del entorno define a qué mercado externo se enfrenta la empresa y, al mismo tiempo, genera mayor conocimiento del mercado interno. En otras palabras, establece las metas con relación al cliente externo y analiza si el cliente interno y la organización están preparados para satisfacer las demandas del cliente externo. Registrar información del empleado ayudará a mejorar la toma de decisiones; asimismo, es importante conocer el entorno en que se desarrolla, es decir la empresa y la unidad de negocio o el departamento (grafico 2). Por tanto, el análisis del entorno comprende el análisis del mercado externo, el análisis del mercado interno y el desarrollo de una base de datos del cliente interno.

**GRÁFICO 2: ANÁLISIS DEL ENTORNO**

***Fuente: Endomarketing: estrategias de relación con el cliente interno***

***GRAFICO 1. ANALISIS DEL ENTORNO***

***Fuente: Endomarketing: estrategias de relación con el cliente interno***

El análisis del mercado externo se refiere a tener información sobre la posición de la empresa frente al mercado. Se consideran aspectos como el segmento al que se dirige la empresa y el índice de satisfacción del cliente.

Esta información, provista por el departamento de marketing u otra área competente, servirá para saber a qué tipo de cliente externo se orientará el modelo.

El análisis ayudará a identificar «a dónde quiere llegar la empresa» en el aspecto de fidelización del cliente externo.

El análisis del mercado interno reside en determinar «cómo se encuentra la empresa» en materia de recursos humanos con el fin de saber si está en disposición de enfrentar los desafíos que el cliente externo plantea. Para este análisis es muy útil un diagnóstico de clima laboral. También se debe analizar el compromiso de la alta gerencia frente a iniciativas relacionadas con el endomarketing y si la estructura organizativa está preparada para soportarlo.

El desarrollo de una base de datos del cliente interno consiste en registrar y acceder de manera eficiente a información sobre el personal de la empresa. Esta información se relaciona con su ámbito laboral: puesto de trabajo, horarios, funciones, jefe inmediato, tipo de contrato, sueldo, beneficios, tiempo en la empresa, recursos a su disposición y subalternos.

También se debe tener en cuenta información profesional: evaluaciones de desempeño y competencias, estudios, línea de carrera, hoja de vida profesional; e información de tipo personal: domicilio, estado civil, fecha de cumpleaños, número de hijos, fecha del cumpleaños de sus hijos y pareja, teléfonos, aficiones, hobbies, necesidades y expectativas.

Cuanto más grande es la empresa, más necesario es contar con un soporte tecnológico adecuado para desarrollar una base de datos del personal. Conviene crear una red social interna a la que los empleados ingresen parte de esa información para que la empresa la canalice a una base de datos general.

El objetivo central de este proceso es ser eficientes en la distribución de beneficios, recursos, programas y en la comunicación con el cliente interno, lo cual beneficiará al empleado y a la empresa.

* + - * 1. **Satisfacer y motivar al cliente interno**

Este elemento consiste en desarrollar buenas relaciones entre la empresa y el empleado por medio de un «contrato» tácito o explícito por el que se benefician ambas partes. El fiel cumplimiento de este contrato impacta en la motivación del empleado. Se considera que estas relaciones tienen sustento si se desarrollan tres tipos o niveles de vínculos: lazos económicos y legales, lazos estructurales y de servicios, y lazos emocionales y filantrópicos.

Cada uno de ellos desempeña un papel importante en la búsqueda de la motivación del cliente interno (grafico 3).

Los lazos económicos y legales se originan en un trato implícito de primera importancia. Por un lado, la empresa brinda al empleado un salario justo, puntual y suficiente para llevar una vida digna, mientras el empleado siente que obtiene ventajas económicas en la empresa. Por otro lado, la empresa también actúa de acuerdo con las leyes laborales y las normas que regulan el funcionamiento del mercado y la sociedad de la que forma parte, mientras el empleado se asegura de cumplir diligentemente las funciones para las cuales se le contrató, así como los objetivos y las metas que le han sido asignadas, y al hacerlo contribuye al bienestar económico de la empresa.

**GRÁFICO 3: LAZOS DE MOTIVACIÓN DEL CLIENTE INTERNO**

***Fuente: Endomarketing: estrategias de relación con el cliente interno***

***GRAFICO 2. LAZOS DE MOTIVACION DEL CLIENTE INTERNO***

***Fuente: Endomarketing: estrategias de relación con el cliente interno***

Los lazos estructurales y de servicios se originan en un trato de segundo nivel. La empresa provee al empleado la posibilidad de desarrollarse y crecer profesionalmente al programar capacitaciones, financiar estudios de posgrado y especializaciones, facilitar horarios para el estudio, etc. Estos lazos también se crean con una adecuada política de administración de carrera dentro de la empresa y el ejercicio de un «liderazgo de discípulos», por medio del cual el superior inmediato comparte información y experiencia con el empleado de modo que este crezca junto con la empresa y esté capacitado para una responsabilidad mayor. Este tipo de lazos guarda relación con una estructura organizativa adecuada, horizontal y abierta a brindar información. El empleado, por su parte, retribuye estos beneficios al generar valor para la empresa, aplicar en ella las competencias que adquiere, incrementar su productividad, buscar nuevas oportunidades para la empresa; en suma, al garantizar la viabilidad y la sostenibilidad del negocio.

Los lazos emocionales constituyen un trato de tercer nivel. El cliente interno siente que trabajar para la empresa es una experiencia grata. Se advierten aspectos de comunicación y buenas relaciones entre el personal, es notoria la preocupación de la alta dirección por el empleado, se crea una cultura de respeto y consideración. Se desarrollan actividades de integración y confraternización y no se escatiman esfuerzos en hacer del trabajo una gran experiencia para el empleado. Es tal vez el lazo más difícil de medir, pero también el más evidente y el que más activa la motivación del empleado. Por su parte, el empleado se convierte en un embajador de la marca o de la empresa, se siente motivado y materializa su buena disposición en el compromiso con la empresa, el logro de los objetivos y la búsqueda de mejores medios de rentabilidad.

Estos lazos no son estáticos, son esfuerzos continuos, progresivos y creativos. No se trata de tener empleados satisfechos, sino de tenerlos motivados; la satisfacción induce al conformismo, la motivación conduce a la acción.

* + - * 1. **Orientación al cliente externo**

Orientar al empleado hacia el cliente externo es un elemento fundamental del endomarketing. Consiste en canalizar la satisfacción y la motivación del empleado hacia el cumplimiento de objetivos relacionados con la satisfacción y la fidelización del cliente externo. Con este fin, es importante que la empresa esté alineada con la perspectiva del cliente externo. Por su parte, el empleado debe ejecutar mecanismos de influencia que impacten en la fidelización del cliente externo y participar en la generación de valor para este a través de productos o servicios innovadores.

El alineamiento con la perspectiva del cliente externo consiste en que los empleados de todos los departamentos de la empresa conozcan los requerimientos del cliente externo y los objetivos que la empresa se ha planteado con relación a ellos. También consiste en que los procesos que conduzcan a alcanzar estos objetivos, como ventas, publicidad, servicio al cliente, producción, logística, etc., estén coordinados entre los departamentos.

El alineamiento y la coordinación garantizan que la promesa hecha al cliente externo sea posible de cumplir. Por ejemplo, es muy difícil que una empresa que ofrezca excelente calidad en el producto logre sus objetivos si el departamento de producción busca ahorrar costos mediante el empleo de materia prima barata. La incongruencia entre las expectativas del cliente, el servicio recibido y la comunicación que se brindó constituye un grave daño a la satisfacción y la fidelización del cliente externo.

En cuanto a la influencia que debe ejercer el empleado, consiste en crear mecanismos o programas en los cuales se ejerciten acciones a favor del cliente externo. Esta influencia se produce en dos niveles: el primero compete a los empleados que interactúan directamente con el cliente: personal de servicio al cliente, de despacho, recepcionistas, vendedores, etc. y está asociado con el empoderamiento de los empleados para resolver problemas relacionados con los clientes.

El segundo nivel se refiere a los empleados que, sin interactuar directamente con el cliente externo, ejercen influencia en la satisfacción de este. Por ejemplo, los gerentes de planta saben que si sus instalaciones están habilitadas para operar contribuirán a satisfacer las demandas de los clientes; la precisión en las facturas puede influir en la actitud de los clientes hacia la empresa; y encontrar oficinas limpias y bien cuidadas puede influir en el cliente para el cierre de un contrato con la empresa.

Finalmente, innovar consiste en que la empresa motive y premie las iniciativas de los empleados que tiendan a la generación de valor para el cliente externo. El empleado de todo departamento participa, de una manera creativa e innovadora, en la creación de nuevos productos y servicios para satisfacer los requerimientos del cliente o anticiparse a ellos. Este involucramiento significa desde presentar propuestas, ideas, planes, procesos o diseños hasta desarrollar el producto o el servicio. Asimismo, permite que el empleado se identifique con el producto o el servicio y crea en él un sentido de pertenencia que lo impulsará a conservarlo, desarrollarlo o comunicarlo de la mejor manera.

Los elementos del modelo de endomarketing, así como sus estrategias, son lineamientos en los cuales la empresa se basa para desarrollar sus propios programas. Los empleados son clientes internos de la empresa, por tanto, para el desarrollo de los programas se utiliza el concepto tradicional del marketing y las estrategias se diseñan sobre la base de la «mezcla de marketing interno».

* + - * 1. **Marketing Mix interno**

El modelo se materializa en los programas o los proyectos de endomarketing que cada empresa desee realizar según sus propios objetivos. La mezcla del marketing interno es la manera de organizar las estrategias de un programa de endomarketing. Está compuesta por la definición del producto, el objetivo, el despliegue y la comunicación interna (grafico 4).



**GRÁFICO 4: MEZCLA DE MARKETING INTERNO**

***Fuente: Endomarketing: estrategias de relación con el cliente interno***

***GRAFICO 3. MEZCLA DEL MARKETING INTERNO***

***Fuente: Endomarketing: estrategias de relación con el cliente interno***

El producto abarca la definición y el diseño del programa de endomarketing creado para cubrir las estrategias del modelo: satisfacción del cliente interno y orientación hacia el cliente externo.

Por ejemplo, la empresa Telefónica del Perú S. A. ha implementado un programa denominado Seguro Ilimitado, como parte de la estrategia de desarrollar lazos económicos y legales correspondientes al elemento de satisfacción y motivación del cliente interno. Este programa constituye un gran beneficio en materia de salud para los empleados de la empresa. Por otro lado, para desarrollar lazos estructurales y de servicios, en otras empresas se desarrollan programas de capacitación del empleado, fundamentales en la búsqueda de la satisfacción del cliente externo.

El objetivo es la respuesta que se espera lograr del empleado cuando se implemente el programa de endomarketing. Es el «precio» o la retribución que el empleado da por recibir los beneficios de un programa. Por ejemplo, para un programa de motivación al cliente interno que busca desarrollar lazos estructurales y de servicios, el empleado responde generando valor a la empresa, aplicando las competencias que adquiere, incrementando su productividad, buscando nuevas oportunidades para la empresa, y garantizando la viabilidad y la sostenibilidad del negocio. Estos objetivos deben cuantificarse para su respectiva medición y control.

El despliegue consiste en los mecanismos organizacionales que la empresa debe emplear o ejecutar para que el programa se cumpla y el objetivo sea viable. Por ejemplo, un programa de desarrollo de lazos económicos y legales nunca funcionaría si la estructura financiera de la empresa no lo avalara. Un programa de orientación hacia el cliente externo no daría resultado si las personas que trabajan en trato directo con el cliente no están sensibilizadas y capacitadas para una atención empática y emprendedora. Si se diseña un programa de participación del empleado en la innovación de productos se deben crear espacios o medios en los cuales el empleado exponga sus ideas, asimismo, debe haber políticas de premiación. En el despliegue se consideran también los costos y los beneficios del programa, las personas responsables, el calendario de trabajo y la manera en la cual se desarrollarán las actividades. Es decir, el despliegue implica diseñar las etapas y las estrategias para que el programa se desarrolle y se logre la respuesta del empleado sin impedimentos.

La comunicación interna incluye las estrategias y los recursos que se utilizan para que los objetivos del programa encuentren cabida en el público objetivo en cada etapa del despliegue y en cada nivel de empleados.

Dependiendo de estos factores, se definen los medios y las formas de comunicación: videos, audios, carteles, gigantografías, multimedia, Internet, reuniones presenciales, etc. Se espera que estas estrategias también incluyan la comunicación bidireccional, útil para la retroalimentación y la evaluación del programa. Las estrategias de comunicación interna también son útiles para transmitir mensajes independientes; por ejemplo, actividades de la empresa, cambios organizacionales, comunicados oficiales, posición de la empresa ante algún suceso externo, lanzamiento de nuevos productos, etc.

El programa de endomarketing es un producto no convencional que tiene otros componentes. En tanto busca cambios de conducta y nuevas prácticas, puede ser desarrollado teniendo en cuenta los principios del marketing social propuesto por Kotler y Roberto (1992). Se define producto social como las ideas y las conductas que han de promoverse para que el cliente interno se sienta satisfecho cumpliendo con ciertas responsabilidades en la empresa.

El primer tipo de producto social son las ideas, conjunto de creencias, actitudes y valores. Podemos convencer al cliente interno de una creencia como «Los empleados que disfrutan de su trabajo tienen mejor calidad de vida». También podemos promover una actitud como «La atención emprendedora al cliente previene recargas laborales», o de un valor como «En mi departamento hay un compromiso con la equidad de género».

La práctica constituye el segundo tipo de producto social. Puede tratarse de un acto único como «Todos los empleados del área de producción deben presentarse a una vacunación contra el tétano», o de un esquema diferente de conducta como «Todo el personal tiene que velar por el buen desempeño de sus compañeros de trabajo».

El objeto tangible es el tercer tipo de producto social. Como su nombre lo indica, puede ser un casco de seguridad o una bolsa biodegradable. No obstante, debe comprenderse que estos implementos no son el producto principal, solo se trata de herramientas para alcanzar una práctica social.

En los ejemplos, la práctica de la salud y la seguridad laboral, y la práctica de la responsabilidad ambiental, respectivamente.

Finalmente, debe señalarse que la mezcla del marketing interno es una forma de diseñar estrategias de despliegue de un programa y de la comunicación interna. Desarrollarla con escrupulosidad y en detalle genera mejores resultados.

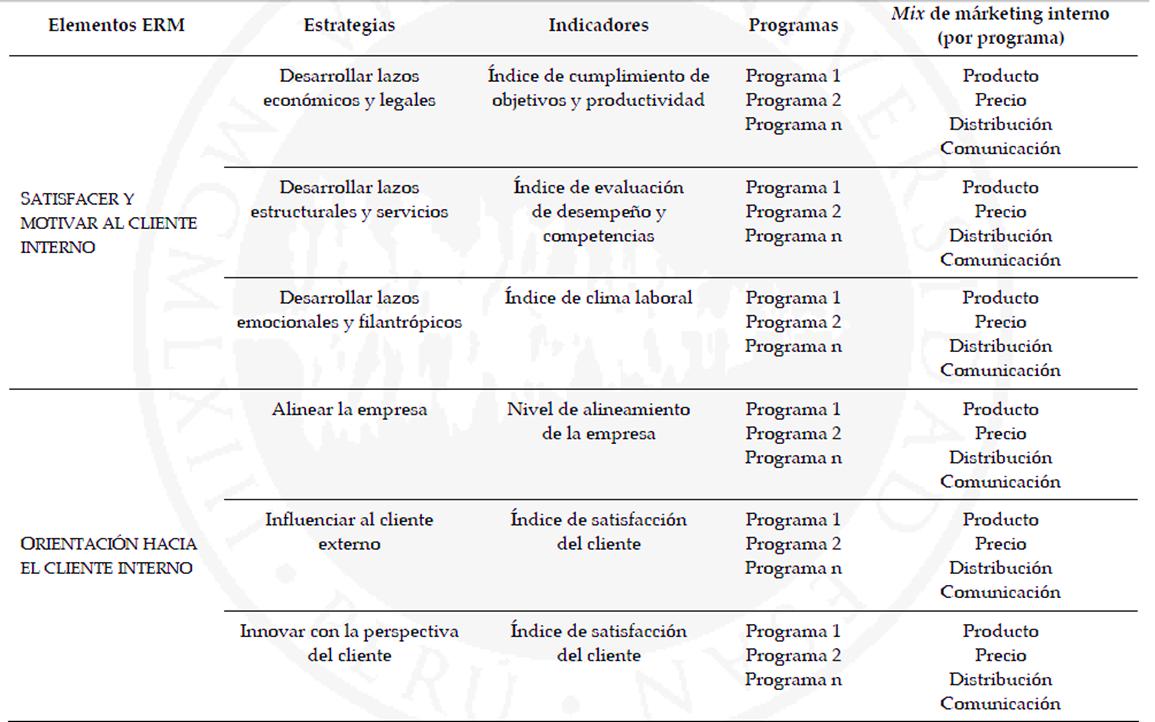
* + - 1. **Ejecución**

La ejecución del modelo incluye poner en acción los programas diseñados, controlar que cada actividad o proceso se cumpla y realizar una evaluación de los programas sobre la base de los objetivos planteados al comienzo por el modelo.

En cuanto a los programas, se ejecutan las acciones diseñadas en cada etapa del despliegue y en cada etapa de la comunicación interna. Aquí se materializa quién, dónde, cuándo y cómo de las estrategias del modelo.

Respecto del control, se monitorea el cumplimiento de las acciones de los programas. Ante la brecha entre el objetivo y el desempeño, el control continuo aumenta las probabilidades de conseguir los resultados deseados. En esta etapa es muy útil el uso de herramientas de control como el Balanced ScoreCard, por ejemplo.

Por su parte, la evaluación del programa se realiza sobre la base de los objetivos planteados por el modelo: incrementar el conocimiento sobre el cliente interno, mejorar el clima laboral, orientar la empresa hacia el cliente externo e impactar en la rentabilidad de la empresa. Cada objetivo tiene sus respectivos indicadores y estos son alimentados por sub-indicadores que se desprenden de las estrategias y de los programas (cuadro 3).



***CUADRO 3. CUADRO DE DESARROLLO DEL MODELO DE ENDOMARKETING***

***Fuente: Endomarketing: estrategias de relación con el cliente interno***

(Pérez & Ramírez, 2014) El marketing interno desarrolla un conjunto de actividades encaminadas a tener trabajadores satisfechos, con todas las posibilidades de expresar en cualquier circunstancia sus sentimientos y pensamientos de forma organizada, con el fin de que se eleve su motivación por el trabajo.

Es por ello que los directivos deberán tener presente que:

* Los trabajadores son los clientes más importantes de la organización. Adecuar a cada estrategia de marketing externo y al perfil del puesto de trabajo la persona que lo va a ocupar.
* Informar y formar a todo el personal de la organización, sin distinción de categorías o tareas, sobre la realidad del mercado, los clientes, sus necesidades, sus quejas, reclamaciones (éstas últimas han de ser un termómetro que mide el nivel de satisfacción de los clientes), sobre la competencia, para que todos con esta información estén aptos para el cambio.
* Formar al personal en la "cultura del detalle", ya que sólo de esta forma se logra convertir el marketing en una filosofía y en una técnica de la empresa. Hay que concretar en cada departamento, en cada puesto de trabajo, quién es su cliente interno inmediato, antes de que el producto o servicio llegue al consumidor final, aplicando el marketing entre estos clientes- proveedores internos igual que con los externos. Como se ha demostrado, la clave del éxito sólo se logra cambiando nuestra forma de pensar y las actitudes cómodas por actitudes competitivas; la información, el desarrollo del sistema de control por excepción, la formación, unida a una organización eficaz de la comunicación. Algunos autores han reflexionado sobre las diferencias que se manifiestan entre el marketing general o tradicional y el marketing interno, donde perciben el primero como un conjunto de herramientas para "vender" un producto a un "mercado" (clientes externos) de forma que logren la satisfacción de sus necesidades y deseos. Por otra parte, consideran el marketing interno como el conjunto de técnicas que permiten "vender" la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes, a un "mercado" constituido por los trabajadores (clientes internos), que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad.

Algunos aspectos a tener presente en la gestión del marketing interno son:

Nuestro empleado es el cliente interno, a él es a quien tenemos que "venderle" la idea de empresa. Téngase en cuenta además en este aspecto la necesidad de reuniones de grupo o brainstorming.

1. Lo que vendemos, como decíamos antes es la empresa con una serie de características finales: mejores condiciones laborales, mayor participación por parte de los estamentos, mejor clima laboral, mayor integración y motivación, mayor productividad.
2. Para vender la empresa necesitamos de alguna herramienta, en este caso será el Plan de Comunicación Interna en su versión descendente para transmitir políticas, objetivos y acciones, y ascendente para conocer la opinión del mercado interno (empleados).
3. Fuerza de ventas. Se trata de los directivos y mandos de la empresa, cuyo papel es fundamental en marketing interno.
4. El fin último u objetivo final que se pretende alcanzar es el de la motivación global de los trabajadores para aumentar la productividad global.
   1. **Calidad del Servicio**
      1. **Definición**

(Pamies, 2004) En el entorno actual la calidad de servicio se convierte en una de las variables consideradas clave para la competitividad de la empresa. Las empresas tienen claro que, si quieren sobrevivir en un mercado tan competitivo como el actual, ofrecer una elevada calidad de servicio se convierte en algo totalmente necesario.

Los productos y servicios ofrecidos por la empresa deben poseer aquellas características que los clientes requieran y valoren, es decir deben cumplir sus expectativas y si es posible, incluso, superarlas. De modo que, la opinión del cliente se convierte en una información sumamente relevante para la empresa. No hasta que la empresa esté convencida de que ofrece un servicio de calidad, sino que debe ser el propio cliente el que realmente lo perciba así, convirtiéndose por tanto el tema de la calidad de los servicios en un tema altamente completo y subjetivo.

Si bien es cierto una elevada calidad de servicio no es sinónimo de éxito, aquellas empresas que lo logren habrán dado un paso en firme hacia su consecución. Ya que la calidad va a tener implicaciones muy positivas para la empresa y sus resultados a largo plazo.

Antes de intentar dar respuesta a la cuestión ¿Qué entendemos por calidad de servicio?, deberíamos avanzar que se trata de un concepto bastante indefinido y que ha sido interpretado de diferentes formas a lo largo del tiempo. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), ya señalaron que se trataba de un concepto difícil de definir y complejo de medir, debido fundamentalmente a la propia naturaleza de los servicios.

(Angulo, 1991) Cuando hablamos de ¨calidad de servicio¨ es el definido como servicios secundarios; es decir, el servicio como conjunto de prestaciones accesorias, de naturaleza cuantitativa o cualitativa, que acompañan a la prestación principal, ya consista ésta en un producto o un servicio base.

(Herrera, 2010) Calidad en el servicio es el proceso de cambio que compromete a toda la organización alrededor de valores, actitudes y comportamientos en favor de los clientes de nuestro negocio.

* + 1. **Importancia**

(Buades, 2001) Indicó que en la última década se ha producido un aumento generalizado del interés por la calidad, tanto en organizaciones industriales como en organizaciones de servicios. Este interés se plasma en la implicación cada vez mayor de la comunidad científica en la investigación de temas de calidad, así como en la plasmación generalizada de técnicas de calidad como los sistemas de gestión de calidad total (Total Quality Management), la creación de equipos de calidad, programas de atención al cliente, etc. En general, puede afirmarse que el objetivo principal que se persigue con este interés por la calidad es ¨la satisfacción del cliente y la eficiencia en el logro de esa satisfacción (uso adecuado de recursos organizacionales), con el fin de mantener o aumentar la competitividad empresarial¨.

Los beneficios organizaciones derivados de la oferta de productos (bienes de consumo y servicios) de calidad son el supuesto sobre el que se define la inversión de grandes esfuerzos económicos y humanos en la consecución de misma. Existe un amplio consenso respecto a os beneficios que reporta una política empresarial centrada en la calidad. Principalmente, la calidad se considera como un impulsor del marketing de la empresa y del rendimiento económico de la misma. Normalmente se resaltan sus efectos sobre el mantenimiento o aumento de la cuota de mercado y la fidelidad del cliente a una marca o producto. Además, la calidad parece estar relacionada con el control de costes, el nivel de beneficios, la satisfacción y retención de clientes y la publicidad directa entre clientes.

* + 1. **Objetivos**

Según (Lovelock, Reynoso, D’Andrea, & Huete, 2004) los objetivos de la calidad del servicio son:

* Visión estratégica del negocio de servicio
* Diseño e implementación de estrategias de servicios
* Un enfoque integral de administración de servicios
* Creación de una empresa líder de servicio
  + 1. **Ventajas y Desventajas**
       1. **Ventajas**

Según (Cremaschi, 2014) definió las siguientes ventajas:

* Mayor fidelidad de clientes.
* Mayores ventas.
* Incrementa el nivel de rentabilidad.
* Mejora la rotación de ventas.
* Ahorros en el presupuesto de marketing y promoción.
* Menores quejas.
* Disminuyen las bajas de clientes.
* Mejora el prestigio de la empresa.
* La buena onda prevalece como clima de la organización.
* Mejora la moral de los empleados.
* Se incrementan los vínculos positivos entre empleados.
* Mejora la productiva.
  + - 1. **Desventajas**

Según (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1993) definieron las siguientes desventajas:

* No saber lo que esperan los usuarios
* Establecimiento de normas de calidad equivocadas
* Deficiencias en la realización del servicio
* Discrepancias entre lo que se promete y lo que se entrega
  + 1. **Dimensiones**

Según (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009) indicaron que los clientes no perciben la calidad en una forma unidimensional, sino más bien juzgan la calidad con base en múltiples factores relevantes para el contexto. Las dimensiones de la calidad se han identificado por medio de la investigación pionera de Parasuraman, Zeithaml y Berry. Su investigación identificó cinco dimensiones específicas de calidad del servicio que aplican a lo largo de una variedad de contextos de servicio. Las cinco dimensiones definidas se muestran como motivadores de la calidad del servicio.

* Confiabilidad: capacidad para ejecutar el servicio prometido en forma digna de confianza y con precisión.
* Sensibilidad: disposición a ayudar a los clientes y proporcionar un servicio expedito.
* Seguridad: conocimiento y cortesía de los empleados y su capacidad para inspirar confianza y seguridad.
* Empatía: cuidado, atención individualizada dada a los clientes
* Tangibles: apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y materiales impresos.

Estas dimensiones representan la forma en que los consumidores organizan la información sobre la calidad del servicio en su mente. Con base en la investigación exploratoria y cuantitativa, se encontró que estas cinco dimensiones son relevantes para banca, seguros, reparación y mantenimiento de aparatos, corretaje de valores, servicio telefónico de larga distancia, servicio de reparación de automóviles y otros. Las dimensiones también son aplicables a los servicios de menudeo y de negocios, y la lógica sugiere que serían relevantes también para servicios internos. En ocasiones los clientes usarán todas las dimensiones para determinar las percepciones de la calidad del servicio, otras veces no.

**Confiabilidad: entregar las promesas**

De las cinco dimensiones, la confiabilidad ha mostrado en forma consistente ser el determinante de las percepciones de la calidad del servicio entre clientes. La confiabilidad se define como la capacidad para ejecutar el servicio prometido en forma segura y precisa. En su sentido más amplio, confiabilidad significa que la compañía cumple sus promesas, promesas sobre entrega, suministro del servicio, solución de problemas y fijación de precios. Los clientes desean hacer negocios con compañía que cumplen sus promesas, en particular sus promesas sobre los resultados del servicio y los atributos centrales del servicio

**Sensibilidad: estar dispuesto a ayudar**

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

Para sobresalir en la dimensión de sensibilidad, una compañía debe ver el proceso de entrega del servicio y el manejo de solicitudes desde el punto de vista del cliente en lugar de desde el punto de vista de la empresa. Los estándares para la velocidad y prontitud que reflejan la perspectiva de la compañía de los requerimientos del proceso interno pueden ser muy diferentes de los requerimientos del cliente para la velocidad y prontitud. Para distinguirse en verdad en sensibilidad, las compañías necesitan departamentos de servicio al cliente bien dotados de personal, al igual que personas de primera línea sensibles en todas las posiciones de contacto.

**Seguridad: inspirar credibilidad y confianza**

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

La credibilidad y la confianza pueden encarnarse en la persona que vincula al cliente con la compañía, como corredores de valores, agentes de seguros, abogados o consejeros. En estos contextos de servicio la compañía busca formar credibilidad y lealtad entre personas de contacto clave y clientes individuales.

En otras situaciones, la credibilidad y la confianza están encarnadas en la organización misma.

**Empatía: tratar a los clientes como individuos**

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

En servicios de empresa a empresa, los clientes desean empresas proveedoras que entiendan su industria y sus problemas. Muchas empresas pequeñas de consultoría en computación compiten con éxito con vendedores grandes al posicionarse como especialistas en industrias particulares. Aun cuando las compañías más grandes tienen recursos superiores, las empresas pequeñas se perciben como más informadas sobre asuntos y necesidades específicos de los clientes y son capaces de ofrecer servicios más personalizados.

.

**Tangibles: representar al servicio físicamente**

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

Aunque los tangibles con frecuencia lo usan las compañías de servicio para mejorar su imagen, proporcionar continuidad y señalar calidad a los clientes, la mayor parte de las compañías combinan los tangibles con otra dimensión para crear una estrategia de calidad del servicio para la empresa. En contraste, las empresas que no ponen atención a la dimensión de tangibles de la estrategia de servicio pueden confundir e incluso destruir una estrategia por lo demás buena.

* + 1. **Modelo**

Según (Quiñones & Vega, 2014) definieron los modelos como:

* + - 1. **Modelo de la escuela norteamericana**
         1. **Modelo SERVQUAL (Service Quality)**

Entre los años 1985 y 1994 Zeithaml, Berry y Parasuraman desarrollaron este modelo, denominado como el modelo de las brechas. Los autores definen la calidad del servicio percibida como el juicio global del cliente acerca de la excelencia o superioridad del servicio, que resulta de la comparación entre las expectativas de los consumidores y sus percepciones sobre los resultados del servicio. Para encontrar las brechas es necesario realizar un diagnóstico a partir del análisis de las percepciones de los usuarios en relación con el servicio percibido, en el que se utilizan las siguientes dimensiones del servicio.

|  |  |
| --- | --- |
| **DIMENSION** | **DESCRIPCION** |
| Elementos tangibles | Apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y materiales para comunicaciones. |
| Confiabilidad | Capacidad para brindar el servicio prometido en forma precisa y digna de confianza. |
| Capacidad de respuesta | Buena disposición para ayudar a los clientes a proporcionarles un servicio expedito. |
| Seguridad | Conocimiento y cortesía de los empleados, así como su capacidad para transmitir seguridad y confianza. |
| Empatía | Cuidado y atención individualizada que la empresa proporciona a sus clientes. |

**CUADRO 4. DIMENSIONES DEL MODELO SERVQUAL**

Con las dimensiones y la relación entre percepciones y expectativas se va construyendo el modelo como se muestra a continuación.

**GRAFICO 4. MODELO DE ZEITHAML, BERRY Y PARASURAMAN**

**GRÁFICO 5: MODELO DE ZEITHAML, BERRY Y PARASURAMAN**

Servicio percibido

Servicio percibido

Servicio esperado

Servicio esperado

Calidad de servicio percibida

Calidad de servicio percibida

Comunicación boca-oído

Comunicación boca-oído

Necesidades personales

Necesidades personales

Experiencia pasada

Experiencia pasada

Comunicación externa

Comunicación externa

Fiabilidad

Capacidad de respuesta

Seguridad

Empatía

tangibilidad

Fiabilidad

Capacidad de respuesta

Seguridad

Empatía

tangibilidad

--

Las brechas se establecen uniendo dimensiones, percepciones y expectativas, como su muestra en la gráfica siguiente.

Comunicación boca-oído

Comunicación boca-oído

Necesidades personales

Necesidades personales

Experiencia pasada

Experiencia pasada

Servicio percibido

Servicio percibido

Prestación de servicio

Prestación de servicio

Especificaciones del servicio

Especificaciones del servicio

Comunicación extrema a los clientes

Comunicación extrema a los clientes

Percepción de los directivos sobre las expectativas de los clientes

Percepción de los directivos sobre las expectativas de los clientes

Deficiencia 5

Deficiencia 5

Deficiencia 3

Deficiencia 3

Deficiencia 2

Deficiencia 2

Deficiencia 4

Deficiencia 4

Deficiencia 1

Deficiencia 1

Proveedor

Proveedor

Servicio esperado

Servicio esperado

**GRÁFICO 6: MODELO DE ANÁLISIS DE LAS DEFICIENCIAS**

Este modelo elaborado por Parasuraman, Zeithaml y Berry, presenta a la calidad en el servicio como un patrón multidimensional. Los autores concluyen que las percepciones de los clientes están afectadas por diferencias (brechas) que se dan en la posición del oferente. Proponer entonces la necesidad de examinar la relación que se da entre la calidad del servicio que percibe el cliente y los factores que la determinan. El modelo se expresa así:

Brecha 5 = f (brecha1, brecha2, brecha3, brecha4) en donde:

* Brecha 1: diferencias entre las expectativas del cliente y las percepciones de la gestión de dichas expectativas.
* Brecha 2: diferencia entre la percepción de la gestión y las especificaciones de la calidad del servicio.
* Brecha 3: diferencia entre las especificaciones de calidad del servicio y el servicio actualmente entregado.
* Brecha 4: diferencia entre el servicio entregado y lo que se le comunica sobre el servicio a los clientes.
* Brecha 5: diferencia entre el servicio entregado y el servicio percibido.

Para su cierre, las brechas se pueden analizar a partir de un diagnóstico apoyado en las herramientas de calidad y servicio y en las herramientas estadísticas, así como en modelos de six sigma. Otra herramienta que se puede utilizar es la del QDF.

* + 1. **Gestión de la Calidad del Servicio**

(Miguel, 2007) Ésta sea competitiva y la mejor de su sector. Para ello es necesario implantar un Sistema de Gestión de la Calidad donde se establezcan las líneas básicas de actuación tales como el establecimiento de un adecuado plan de calidad y un esquema organizativo de la Calidad en la empresa que permita avances y mejoras continuas.

El objetivo prioritario de la Calidad en la empresa es alcanzar, mantener y mejorar la organización de ésta con el objeto de desarrollar productos y servicios que sean percibidos por los potenciales clientes como de gran calidad. De esta forma se logra crear una buena ¨imagen de la empresa¨, que perdurará en el tiempo si se consigue aplicar mejoras continuas de la Calidad que satisfaga e incluso superen las necesidades cambiantes de los clientes.

Las organizaciones con productos o servicios de más calidad, capaces de vender a precios competitivos, con equipos humanos dinámicos, formados, que asumen toda la responsabilidad, con proyección comercial aplicada en todas las áreas de la organización, serán las que permanezcan y se hagan con el mercado.

* + - 1. **La Calidad como estrategia competitiva**

Hoy en día existe una gran atención en todo lo que se refiere a la Calidad y su implantación en las organizaciones empresariales. La fuerte competitividad entre las empresas aparece debido a la globalización, a la liberalización de las economías, a la libre competencia y a los rápidos cambios de las tecnologías. Por otro lado, los consumidores poseen cada vez más información y se vuelven más y más exigentes.

Se podría decir que la competitividad de una organización es la capacidad para mantener su presencia en el mercado, obteniendo a su vez una buena cuenta de resultados.

El producto bien acabado y el servicio bien prestado por las empresas son una buena estrategia para que éstas puedan seguir funcionando, ya que constantemente surgen nuevos competidores en el mercado.

La forma de ser más competitivos consiste en identificar y satisfacer las necesidades de los clientes al menor coste posible. Para conseguirlo es necesario suprimir todos aquellos procesos y trabajos que no aporten valor añadido al producto o servicio, así como reducir al máximo los costes de la no calidad. De esta forma la competitividad da como resultado una mejora continua de la Calidad y de la innovación.

1. **Definición de Términos Básicos**

* **Marketing interno** (Vidal, 2002): Se llama marketing interno a las actividades de comunicación que se encargan de promocionar los valores de marca, la identidad corporativa y la imagen corporativa de una compañía entre sus propios empleados.
* **Recursos humanos** (Vidal, 2002): Personal regulado por el sistema de pago con los que cuentan las unidades responsables y las entidades paraestatales para cumplir con los objetivos y metas programadas.
* **Organización** (Vidal, 2002): Sistemas sociales abiertos constituidos por un conjunto relativamente estable de personas cuyas relaciones están racionalmente formalizadas y coordinadas con el fin de alcanzar determinados objetivos.
* **Comportamiento organizacional** (Pérez, 2005): es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones.
* **Cultura organizacional** (Pérez, 2005): Sistema de valores y creencias compartidas por los miembros de la organización, y que interactúan con la estructura organizacional y los sistemas de control produciendo normas de comportamiento. Una de las definiciones más usadas al definir este término es la de Schein, quien propone: “la cultura organizacional son todas las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización." La cultura organizacional puede ser tanto un factor cohesionador que favorece el logro de las metas organizacionales como un factor desintegrador que polariza la organización en bandos irreconciliables que no logran entenderse entre sí.
* **Fidelización de clientes** (Vidal, 2002): La fidelización de clientes consiste en lograr que un cliente (un consumidor que ya ha adquirido nuestro producto o servicio) se convierta en un cliente fiel a nuestro producto, servicio o marca; es decir, se convierta en un cliente asiduo o frecuente.
* **Motivación** (Pérez, 2005): La motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación.
* **Competitividad** (Pérez, 2005): Hablamos de competitividad empresarial al hacer referencia a las diferentes estrategias y métodos que las diversas entidades comerciales llevan a cabo con tal de no sólo obtener los mejores resultados sino también de que esos resultados sean los mejores en el rubro.
* **Objetivos organizacionales** (Pérez, 2002): Fines o estado deseado que pretende alcanzar una organización por medio de su existencia y operaciones. Los objetivos de la organización se estructuran formando, una red o jerarquía de objetivos, lo que implica que éstos habrán de establecerse para cada departamento, unidad y cargo, y que esos objetivos secundarios deberán contribuir a cumplir los objetivos básicos de la organización total. El proceso de formulación de objetivos es un complejo juego de poder en el que participan individuos y grupos tanto desde dentro de la organización como desde fuera de ella, con referencia a los valores específicos de cada uno y en base a los valores generales en que está inserta.
* **Identidad organizativa** (Vidal, 2002): En general se define identidad organizacional como la base inconsciente de la cultura organizacional. Específicamente es la totalidad de los patrones repetitivos del comportamiento individual y de relaciones interpersonales, que todos juntos reflejan el significado no reconocido de la vida organizacional.
* **Imagen corporativa** (Vidal, 2002): La imagen corporativa se refiere a cómo se percibe una compañía. Es una imagen generalmente aceptada de lo que una compañía "significa". La creación de una imagen corporativa es un ejercicio en la dirección de la percepción.
* **Cliente interno** (Vidal, 2002): El cliente interno es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes.
* **Cliente externo** (Vidal, 2002): Persona que compra productos o servicios para su actividad o proceso productivo de forma habitual.
* **Comunicación organizacional** (Pérez, 2005): Conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos
* **Marketing mix** (Pérez, 2005): El Marketing mix es un conjunto de elementos claves con las que una empresa o producto lograrán influenciar en la decisión de compra del cliente.

1. **Hipótesis**

El mejoramiento del Marketing Interno y el análisis de la Calidad del Servicio, le permitirán a la Universidad de Lambayeque (UDL) identificar factores problemáticos que están afectando el servicio que brinda su personal, del mismo modo conocer su percepción, el nivel de identificación con la organización y compromiso que estos poseen para luego poder aplicar medidas correctivas para mejorar el desempeño laboral y posicionamiento empresarial.

1. **MATERIALES Y MÉTODOS**
2. **Variables y Operacionalización de variables**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **VARIABLE** | **DIMENSION** | **INDICADOR** | **PREGUNTA** |
| **MARKETING INTERNO** | Análisis del entorno | Clima laboral | Considero que existe un buen ambiente de trabajo |
| Cuando ingresé a la empresa me sentí bienvenido |
| Cuento con la colaboración de las personas de otras escuelas o áreas de la organización |
| Cuento con la colaboración de mis compañeros |
| Análisis del mercado social interno | Necesidades, deseos y preocupaciones | Recibo formación para actualizar los conocimientos de mi trabajo |
| Mi responsable se preocupa por conocer mis necesidades e intereses |
| Oportunidad de desarrollo profesional |
| Reconocimiento de los logros en investigación |
| Considero adecuados los criterios de evaluación de mi desempeño en la Universidad de Lambayeque |
| Proceso de adecuación | comunicación | Tengo disponible información sobre la universidad de Lambayeque |
| Conozco el código ético y de conducta de la universidad de Lambayeque |
| Cuando ingresé a la empresa recibí suficiente información sobre la misma |
| Transparencia en la misión, visión y objetivos de la institución |
| Control de plan | Satisfacción y motivación | Mi responsable me trata justamente y evita cualquier tipo de favoritismos |
| Tengo la información que necesito para realizar mi trabajo con excelencia |
| Reconocimiento como buen educador |
| Remuneración para el profesorado |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **VARIABLE** | **DIMENSION** | **INDICADOR** | **PREGUNTA** |
| **CALIDAD DEL SERVICIO** | Confiabilidad | Cumplen lo prometido/Interés por resolver problemas | La Universidad de Lambayeque cumple con ofrecer calidad de servicio a sus usuarios internos y externos |
| Soy capaz de solucionar cualquier problema o inquietud que pueda tener mi cliente interno/externo |
| Sensibilidad | Disponibilidad para ayudar/Servicio rápido | Estoy dispuesto a realizar un esfuerzo extra para satisfacer a mi cliente interno o externo |
| Brindo una atención oportuna y correcta a los clientes que vienen a solicitar información |
| Seguridad | Comportamiento confiable | He hablado a familiares y amigos sobre las ventajas de contratar servicios de la Universidad de Lambayeque |
| Me siento participe con la Universidad de Lambayeque en ofrecer calidad de servicio |
| Empatía | Comprenden las necesidades/Preocupación por el cliente | Soy capaz de crear relaciones positivas con los clientes internos/externos con los que interactúo |
| Es capaz de identificar las necesidades de sus clientes interno/externos |
| La Universidad de Lambayeque realiza talleres o capacitaciones para mejorar la calidad del servicio brindado a los usuarios |
| Tangibles | Condiciones de trabajo/Recursos | Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo |
| La Universidad de Lambayeque cumple las normas de seguridad y salud en el trabajo de manera diferencial |
| Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación… me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad |

1. **Tipo de estudio y diseño de investigación**

* **Tipo**
* **Cuantitativa**

(Rojas, 2011) Tiene que ver con la ¨cantidad¨ y, por tanto, su medio principal es la medición y el cálculo. Busca medir variables con referencia a magnitudes.

* Establece variables
* Busca probar hipótesis
* Exige la confiabilidad y validez en la medición
* **Descriptiva**

(Rojas, 2011) tiene como propósito describir la realidad objeto de estudio, un aspecto de ella, sus partes, sus clases, sus categorías o las relaciones que se pueden establecer entre varios objetos, con el fin de esclarecer una verdad, corroborar un enunciado o comprobar una hipótesis. Se entiende como el acto de representar por medio de palabras las características de fenómenos, hechos, situaciones, cosas, personas y demás seres vivos, de tal manera que quien lea o interprete los evoque en la mente.

Consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

* **Correlacional**

(Sampieri, Collado, & Lucio, 2010) Tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. Al evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, se miden cada una de ellas y, después, cuantifican y analizan la vinculación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba.

La investigación realizada es de tipo correlacional porque las variables aplicadas en el estudio guardan una relación entre sí, es decir, permite saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables, ello significa que una varía cuando la otra también varía.

* **Diseño de investigación**

(Rojas, 2011) El diseño de investigación se puede interpretar de una de las dos maneras: en un sentido amplio, y en un sentido específico. En el sentido amplio, diseño equivale a la concepción de un plan que cura todo el proceso de investigación (delimitación del tema, formulación del problema, determinación de técnicas, instrumentos y criterios de análisis). En el sentido especifico cubre una franja básica del plan general, en otras pablaras, se trata de una, serie de actividades sucesivas y organizadas indicando pruebas a efectuar, técnicas de recolección y análisis de datos.

Para la realización de esta investigación, se realizó como punto de partida, plantear lo que se desea investigar, luego, definir el título y las variables que me permitirán continuar con el desarrollo de la investigación, una vez definido el título y las variables se continuó con el análisis y el hallazgo de la parte conceptual y base teórica de cada una de las variables por separado para luego correlacionar la variable dependiente con la independiente y para poder realizar el análisis de los resultados de ambas variables se aplicó un instrumento de recolección de datos, en otras palabras una encuesta para poder desarrollar la propuesta de la planeación del marketing interno, relacionada a la calidad del servicio.

* **No Experimental:** los datos no fueron manipulados, sino que se colocaron tal cual han sido obtenidos
* **Transversal:** las variables de midieron en un solo tiempo y espacio.

1. **Población y muestra en estudio**

* **Población**

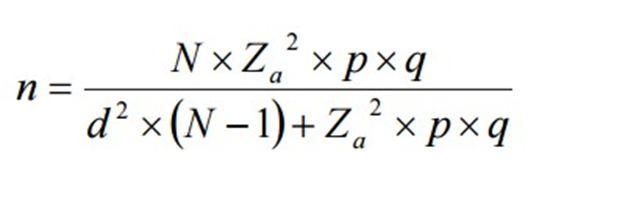
La presente investigación fue desarrollada en la Universidad de Lambayeque que se encuentra ubicada en la ciudad de Chiclayo, conformada por los colaboradores de la universidad, dividiéndose de la siguiente manera: docentes (98 personas), personal administrativo (32 personas) y personal de limpieza (3 personas), sumando un total de 133 personas y en quienes se enfocó este estudio.

* **Muestra**

Muestreo probabilístico

Tamaño de muestra finita

Formula:



*Donde:*

N= tamaño de la población

Z= nivel de confianza

P= probabilidad de éxito o proporción esperada

Q= probabilidad de fracaso

D= precisión (Error máximo admisible).

1. **Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos**

* **Métodos**

Para la realización de esta investigación se tomó una población de 133 personas conformados por docentes, personal administrativo y de limpieza, de las cuales se tomó una muestra de 50 personas dividido entre 25 docentes y 25 administrativos, en dónde … son hombres y … son mujeres a las cuales se les aplicó encuestas estructuradas de forma diferente.

* **Técnicas**

Encuesta:

(Rojas, 2011) técnica que permite la recolección de datos que proporcionan los individuos de una población, o más comúnmente de una muestra de ella, para identificar sus opiniones, apreciaciones, puntos de vista, actitudes, interés o experiencias, entre otros aspectos, mediante la aplicación de cuestionarios, técnicamente diseñados para tal fin.

* Permite un acceso más generalizado a los miembros de una población
* Se puede preguntar de una manera indirecta, poco personalizada, evitando lo posible el ¨cara a cara¨, lo cual les da una mayor libertad a las personas encuestadas para responder
* Asegura cierta objetividad en los datos recogidos, en la medida que la información es proporcionada por personas distintas al investigador.
* **Instrumentos**

Se desarrolló un cuestionario como instrumento de recolección de datos y facilitador de información para el desarrollo de la presente investigación. Se elaboraron dos tipos de encuestas, una dirigida a los docentes y otra dirigida al personal administrativo, ambas estructuradas con preguntas y métodos diferentes.

1. **Procesamiento de datos y análisis estadístico**

El plan de procesamiento consta de realizar la encuesta a los 50 colaboradores de la Universidad de Lambayeque tomados como muestra, luego realizar el conteo y comenzar a tabular expresando dicha tabulación de datos en el programa de Excel y posteriormente pasarlos al programa de Word (gráficos de tabulación de la encuesta).

1. **RESULTADOS**

**Encuesta dirigida a los docentes:**

**ANALISIS DEL ENTORNO**

1. Considero que existe un buen ambiente de trabajo

Tabla 1: Existe un buen ambiente de trabajo

*Fuente: Elaboración propia*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ALTERNATIVAS** | **PERSONAS** | **PORCENTAJE** |
| MUY INSATISFECHO | 0 | 0% |
| INSATISFECHO | 12 | 48% |
| NEUTRAL | 0 | 0% |
| SATISFECHO | 5 | 20% |
| MUY SATISFECHO | 8 | 32% |
| **TOTAL** | **25** | **100%** |

Figura 1: Existe un buen ambiente de trabajo

*Fuente: Elaboración propia*

**Análisis:**  
En la tabla 1, de los 25 docentes encuestados a quien se les preguntó si consideran que existe un buen ambiente de trabajo, 12 están insatisfechos y solo 8 están muy satisfechos.

En el grafico 1, el 48% se encuentra insatisfecho respecto a si consideran que existe un buen ambiente de trabajo, 32% muy satisfecho, 20% satisfecho, 0% muy insatisfecho y 0% neutral.

1. Cuando ingresé a la empresa me sentí acogido

Tabla 2: Acogida por el equipo de trabajo

*Fuente: Elaboración propia*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ALTERNATIVAS** | **PERSONAS** | **PORCENTAJE** |
| MUY INSATISFECHO | 0 | 0% |
| INSATISFECHO | 3 | 12% |
| NEUTRAL | 2 | 8% |
| SATISFECHO | 8 | 32% |
| MUY SATISFECHO | 12 | 48% |
| **TOTAL** | **25** | **100%** |

Figura 2: Acogida por el equipo de trabajo

*Fuente: Elaboración propia*

**Análisis:**  
En la tabla 2, de los 25 docentes encuestados a quien se les preguntó si cuando ingresaron a la empresa se sintieron acogidos, 12 están muy satisfechos y solo 3 están insatisfechos.

En el grafico 2, el 48% se encuentra muy satisfecho respecto a si cuando ingresaron a la empresa se sintieron bienvenidos, 32% satisfecho, 12% insatisfecho, 8% neutral y 0% muy insatisfecho.

1. Las personas de otras escuelas o áreas de la organización son colaborativas conmigo

Tabla 3: Colaboración por parte de los miembros de otras escuelas o áreas

*Fuente: Elaboración propia*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ALTERNATIVAS** | **PERSONAS** | **PORCENTAJE** |
| MUY INSATISFECHO | 0 | 0% |
| INSATISFECHO | 7 | 28% |
| NEUTRAL | 2 | 8% |
| SATISFECHO | 5 | 20% |
| MUY SATISFECHO | 11 | 44% |
| **TOTAL** | **25** | **100%** |

Figura 3: Colaboración por parte de los miembros de otras escuelas o áreas

*Fuente: Elaboración propia*

**Análisis:**  
En la tabla 3, de los 25 docentes encuestados a quien se les preguntó si las personas de otras escuelas o áreas de la organización son colaborativas conmigo, 11 están muy satisfechos y solo 7 están insatisfechos.

En el grafico 3, el 44% se encuentra muy satisfecho respecto a si las personas de otras escuelas o áreas de la organización son colaborativas conmigo, 28% insatisfecho, 20% satisfecho, 8% neutral y 0% muy insatisfecho.

1. Cuento con la colaboración de mis compañeros

Tabla 4: Colaboración por parte de los compañeros

*Fuente: Elaboración propia*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ALTERNATIVAS** | **PERSONAS** | **PORCENTAJE** |
| MUY INSATISFECHO | 0 | 0% |
| INSATISFECHO | 4 | 16% |
| NEUTRAL | 2 | 8% |
| SATISFECHO | 2 | 8% |
| MUY SATISFECHO | 17 | 68% |
| **TOTAL** | **25** | **100%** |

Figura 4: Colaboración por parte de los compañeros

*Fuente: Elaboración propia*

**Análisis:**  
En la tabla 4, de los 25 docentes encuestados a quien se les preguntó si cuentan con la colaboración de sus compañeros de departamento, 17 están muy satisfechos y solo 4 están insatisfechos.

En el grafico 4, el 68% se encuentra muy satisfecho respecto a si cuentan con la colaboración de sus compañeros de departamento, 16% insatisfecho, 8% satisfecho, 8% neutral y 0% muy insatisfecho.

**ANALISIS DEL MERCADO SOCIAL INTERNO**

1. La formación que recibo me sirve para actualizar los conocimientos de mi trabajo

Tabla 5: Formación para actualizar conocimientos

*Fuente: Elaboración propia*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ALTERNATIVAS** | **PERSONAS** | **PORCENTAJE** |
| MUY INSATISFECHO | 9 | 36% |
| INSATISFECHO | 7 | 28% |
| NEUTRAL | 3 | 12% |
| SATISFECHO | 1 | 4% |
| MUY SATISFECHO | 5 | 20% |
| **TOTAL** | **25** | **100%** |

Figura 5: Formación para actualizar conocimientos

*Fuente: Elaboración propia*

**Análisis:**  
En la tabla 5, de los 25 docentes encuestados a quien se les preguntó si la formación que recibo me sirve para actualizar los conocimientos de mi trabajo, 9 están muy insatisfechos y solo 5 están muy satisfechos.

En el grafico 5, el 36% se encuentra muy insatisfecho respecto a si la formación que recibo me sirve para actualizar los conocimientos de mi trabajo, 28% insatisfecho, 20% muy satisfecho, 12% neutral y 4% satisfecho.

1. Mi responsable se preocupa por conocer mis necesidades e intereses

Tabla 6: El responsable se preocupa por conocer mis necesidades e intereses

*Fuente: Elaboración propia*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ALTERNATIVAS** | **PERSONAS** | **PORCENTAJE** |
| MUY INSATISFECHO | 3 | 12% |
| INSATISFECHO | 5 | 20% |
| NEUTRAL | 1 | 4% |
| SATISFECHO | 3 | 12% |
| MUY SATISFECHO | 13 | 52% |
| **TOTAL** | **25** | **100%** |

Figura 6: El responsable se preocupa por conocer mis necesidades e intereses

*Fuente: Elaboración propia*

**Análisis:**  
En la tabla 6, de los 25 docentes encuestados a quien se les preguntó si mi responsable se preocupa por conocer mis necesidades e intereses, 13 están muy satisfechos y solo 5 se están insatisfechos.

En el grafico 6, el 52% se encuentra muy satisfecho respecto a si mi responsable se preocupa por conocer mis necesidades e intereses, 20% insatisfecho, 12% muy insatisfecho, 12% satisfecho y 4% neutral.

1. Oportunidad de desarrollo profesional

Tabla 7: Oportunidad de desarrollo profesional

*Fuente: Elaboración propia*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ALTERNATIVAS** | **PERSONAS** | **PORCENTAJE** |
| MUY INSATISFECHO | 2 | 8% |
| INSATISFECHO | 4 | 16% |
| NEUTRAL | 6 | 24% |
| SATISFECHO | 9 | 36% |
| MUY SATISFECHO | 4 | 16% |
| **TOTAL** | **25** | **100%** |

Figura 7: Oportunidad de desarrollo profesional

*Fuente: Elaboración propia*

**Análisis:**  
En la tabla 7, de los 25 docentes encuestados a quien se les preguntó acerca de la oportunidad de desarrollo profesional, 9 están satisfechos y solo 4 insatisfechos.

En el grafico 7, el 36% se encuentra satisfecho respecto a la oportunidad de desarrollo profesional, 24% neutral, 16% muy satisfecho, 16% insatisfecho, 8% muy insatisfecho y 0% N.A.

1. Reconocimiento de los logros en investigación

Tabla 8: Reconocimiento de los logros en investigación

*Fuente: Elaboración propia*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ALTERNATIVAS** | **PERSONAS** | **PORCENTAJE** |
| MUY INSATISFECHO | 10 | 40% |
| INSATISFECHO | 3 | 12% |
| NEUTRAL | 1 | 4% |
| SATISFECHO | 9 | 36% |
| MUY SATISFECHO | 2 | 8% |
| **TOTAL** | **25** | **100%** |

Figura 8: Reconocimiento de los logros en investigación:

*Fuente: Elaboración propia*

**Análisis:**  
En la tabla 8, de los 25 docentes encuestados a quien se les preguntó acerca del reconocimiento de los logros en investigación, 10 están muy insatisfechos y solo 9 están satisfechos.

En el grafico 8, el 40% se encuentra muy insatisfecho respecto al reconocimiento de los logros en investigación, 36% satisfecho, 12% insatisfecho, 8% muy satisfecho y 4% neutral.

1. Considero adecuados los criterios de evaluación de mi desempeño en la Universidad de Lambayeque

Tabla 9: Criterios de evaluación del desempeño

*Fuente: Elaboración propia*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ALTERNATIVAS** | **PERSONAS** | **PORCENTAJE** |
| MUY INSATISFECHO | 6 | 24% |
| INSATISFECHO | 4 | 16% |
| NEUTRAL | 3 | 12% |
| SATISFECHO | 5 | 20% |
| MUY SATISFECHO | 7 | 28% |
| **TOTAL** | **25** | **100%** |

Figura 9: Criterios de evaluación del desempeño

*Fuente: Elaboración propia*

**Análisis:**  
En la tabla 9, de los 25 docentes encuestados a quien se les preguntó si considero adecuados los criterios de evaluación de mi desempeño en la Universidad de Lambayeque, 7 están muy satisfechos y solo 6 están muy insatisfechos.

En el grafico 9, el 28% se encuentra muy satisfecho respecto a si considero adecuados los criterios de evaluación de mi desempeño en la Universidad de Lambayeque, 24% muy insatisfecho, 20% satisfecho, 16% insatisfecho y 12% neutral.

**PROCESO DE ADECUACION**

1. Considero que tengo disponible suficiente información sobre la universidad de Lambayeque

Tabla 10: Disponibilidad de información de la universidad

*Fuente: Elaboración propia*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ALTERNATIVAS** | **PERSONAS** | **PORCENTAJE** |
| MUY INSATISFECHO | 2 | 8% |
| INSATISFECHO | 7 | 28% |
| NEUTRAL | 1 | 4% |
| SATISFECHO | 7 | 28% |
| MUY SATISFECHO | 8 | 32% |
| **TOTAL** | **25** | **100%** |

Figura 10: Disponibilidad de información de la universidad

*Fuente: Elaboración propia*

**Análisis:**  
En la tabla 10, de los 25 docentes encuestados a quien se les preguntó si considero que tengo disponible suficiente información sobre la universidad de Lambayeque, 8 están muy satisfechos y solo 7 están insatisfechos.

En el grafico 10, el 32% se encuentra muy satisfecho respecto a si considero que tengo disponible suficiente información sobre la universidad de Lambayeque, 28% satisfecho, 28% insatisfecho, 8% muy insatisfecho y 4% neutral.

1. Los códigos éticos y de conducta de la universidad de Lambayeque son los adecuados

Tabla 11: Los códigos de ética y conducta son los adecuados

*Fuente: Elaboración propia*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ALTERNATIVAS** | **PERSONAS** | **PORCENTAJE** |
| MUY INSATISFECHO | 4 | 16% |
| INSATISFECHO | 2 | 8% |
| NEUTRAL | 8 | 32% |
| SATISFECHO | 4 | 16% |
| MUY SATISFECHO | 7 | 28% |
| **TOTAL** | **25** | **100%** |

Figura 11: Los códigos de ética y conducta son los adecuados

*Fuente: Elaboración propia*

**Análisis:**  
En la tabla 11, de los 25 docentes encuestados a quien se les preguntó si los códigos éticos y de conducta de la universidad de Lambayeque son los adecuados, 7 están muy satisfechos y solo 4 están muy insatisfechos.

En el grafico 11, el 32% se encuentra neutral respecto a si Los códigos éticos y de conducta de la universidad de Lambayeque son los adecuados, 28% muy satisfecho, 16% muy satisfecho, 16% insatisfecho y 8% insatisfecho.

1. Al ingresar a la empresa recibí suficiente información sobre la misma

Tabla 12: Al ingresar recibí información sobre la universidad

*Fuente: Elaboración propia*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ALTERNATIVAS** | **PERSONAS** | **PORCENTAJE** |
| MUY INSATISFECHO | 0 | 0% |
| INSATISFECHO | 8 | 32% |
| NEUTRAL | 3 | 12% |
| SATISFECHO | 9 | 36% |
| MUY SATISFECHO | 5 | 20% |
| **TOTAL** | **25** | **100%** |

Figura 12: Al ingresar recibí información sobre la universidad

*Fuente: Elaboración propia*

**Análisis:**  
En la tabla 12, de los 25 docentes encuestados a quien se les preguntó si al ingresar a la empresa recibí suficiente información sobre la misma, 9 están satisfecho y solo 8 están insatisfecho.

En el grafico 12, el 36% se encuentra satisfecho respecto a si al ingresar a la empresa recibí suficiente información sobre la misma, 32% insatisfecho, 20% muy satisfecho, 12% neutral y 0% muy insatisfecho.

1. Considero que existe transparencia en la misión, visión y objetivos de la institución y que estos son los adecuados

Tabla 13: Transparencia en la misión, visión y objetivos de la institución

*Fuente: Elaboración propia*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ALTERNATIVAS** | **PERSONAS** | **PORCENTAJE** |
| MUY INSATISFECHO | 0 | 0% |
| INSATISFECHO | 2 | 8% |
| NEUTRAL | 6 | 25% |
| SATISFECHO | 9 | 38% |
| MUY SATISFECHO | 7 | 29% |
| **TOTAL** | **24** | **100%** |

Figura 13: Transparencia en la misión, visión y objetivos de la institución

*Fuente: Elaboración propia*

**Análisis:**  
En la tabla 13, de los 25 docentes encuestados a quien se les preguntó si considero que existe transparencia en la misión, visión y objetivos de la institución y que estos son los adecuados, 9 están satisfechos y solo 2 están insatisfechos.

En el grafico 13, el 38% se encuentra satisfecho respecto a si considero que existe transparencia en la misión, visión y objetivos de la institución y que estos son los adecuados, 29% muy satisfecho, 25% neutral, 8% insatisfecho y 0% muy insatisfecho.

**CONTROL DE PLAN**

1. Estoy satisfecho con el trato que me otorga mi responsable y al mismo tiempo evita cualquier tipo de favoritismos

Tabla 14: El responsable trata justamente y evita favoritismos

*Fuente: Elaboración propia*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ALTERNATIVAS** | **PERSONAS** | **PORCENTAJE** |
| MUY INSATISFECHO | 4 | 16% |
| INSATISFECHO | 3 | 12% |
| NEUTRAL | 0 | 0% |
| SATISFECHO | 3 | 12% |
| MUY SATISFECHO | 15 | 60% |
| **TOTAL** | **25** | **100%** |

Figura 14: El responsable trata justamente y evita favoritismos

*Fuente: Elaboración propia*

**Análisis:**  
En la tabla 14, de los 25 docentes encuestados a quien se les preguntó si estoy satisfecho con el trato que me otorga mi responsable y al mismo tiempo evita cualquier tipo de favoritismos, 15 están muy satisfechos y solo 4 están muy insatisfechos.

En el grafico 14, el 60% se encuentra muy satisfecho respecto a si estoy satisfecho con el trato que me otorga mi responsable y al mismo tiempo evita cualquier tipo de favoritismos, 16% muy insatisfecho, 12% insatisfecho, 12% satisfecho y 0% neutral.

1. Las herramientas que dispongo me permiten realizar mi trabajo con excelencia

Tabla 15: Herramientas necesarias para realizar el trabajo con excelencia

*Fuente: Elaboración propia*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ALTERNATIVAS** | **PERSONAS** | **PORCENTAJE** |
| MUY INSATISFECHO | 1 | 4% |
| INSATISFECHO | 7 | 29% |
| NEUTRAL | 6 | 25% |
| SATISFECHO | 8 | 33% |
| MUY SATISFECHO | 2 | 8% |
| **TOTAL** | **25** | **100%** |

Figura 15: Herramientas necesarias para realizar el trabajo con excelencia

*Fuente: Elaboración propia*

**Análisis:**  
En la tabla 15, de los 25 docentes encuestados a quien se les preguntó si las herramientas que dispongo me permiten realizar mi trabajo con excelencia, 8 están satisfechos y solo 7están insatisfechos.

En el grafico 15, el 34% se encuentra satisfecho respecto a si las herramientas que dispongo me permiten realizar mi trabajo con excelencia, 29% insatisfecho, 25% neutral, 8% muy satisfecho y 4% muy insatisfecho.

1. Reconocimiento como buen educador

Tabla 16: Reconocimiento como buen educador

*Fuente: Elaboración propia*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ALTERNATIVAS** | **PERSONAS** | **PORCENTAJE** |
| MUY INSATISFECHO | 2 | 8% |
| INSATISFECHO | 3 | 12% |
| NEUTRAL | 4 | 16% |
| SATISFECHO | 13 | 52% |
| MUY SATISFECHO | 3 | 12% |
| **TOTAL** | **25** | **100%** |

Figura 16: Reconocimiento como buen educador

*Fuente: Elaboración propia*

**Análisis:**  
En la tabla 16, de los 25 docentes encuestados a quien se les preguntó acerca del reconocimiento como buen educador, 13 están satisfechos y solo 3 están insatisfechos.

En el grafico 16, el 52% se encuentra satisfecho respecto al reconocimiento como buen educador, 16% neutral, 12% muy satisfecho, 12% insatisfecho y 8% muy insatisfecho.

1. Remuneración para el profesorado

Tabla 17: Remuneración para el profesorado

*Fuente: Elaboración propia*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ALTERNATIVAS** | **PERSONAS** | **PORCENTAJE** |
| MUY INSATISFECHO | 5 | 20% |
| INSATISFECHO | 10 | 40% |
| NEUTRAL | 5 | 20% |
| SATISFECHO | 4 | 16% |
| MUY SATISFECHO | 1 | 4% |
| **TOTAL** | **25** | **100%** |

Figura 17: Remuneración para el profesorado

*Fuente: Elaboración propia*

**Análisis:**  
En la tabla 17, de los 25 docentes encuestados a quien se les preguntó acerca de la remuneración para el profesorado, 10 están insatisfechos y solo 4 están satisfechos.

En el grafico 17, el 40% se encuentra insatisfecho respecto a la remuneración para el profesorado, 20% neutral, 20% muy insatisfecho, 16% satisfecho y 4% muy satisfecho.

**Encuesta dirigida a los administrativos**

**CONFIABILIDAD**

1. La Universidad de Lambayeque cumple con ofrecer calidad de servicio a sus usuarios internos y externos

Tabla 18: La universidad ofrece calidad de servicio

*Fuente: Elaboración propia*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ALTERNATIVAS** | **PERSONAS** | **PORCENTAJE** |
| A VECES | 1 | 4% |
| CASI NUNCA | 2 | 8% |
| CASI SIEMPRE | 5 | 20% |
| N/A | 0 | 0% |
| NUNCA | 8 | 32% |
| SIEMPRE | 9 | 36% |
| **TOTAL** | **25** | **100%** |

Figura 18: La universidad ofrece calidad de servicio

*Fuente: Elaboración propia*

**Análisis:**  
En la tabla 18, de los 25 administrativos encuestados a quien se les preguntó si la universidad cumple con ofrecer calidad de servicio a sus usuarios interno y externo, 9 dijo siempre y solo 8 nunca.

En el grafico 18, el 36% respondió siempre respecto a si la universidad cumple con ofrecer calidad de servicio a sus usuarios interno y externo, 32% nunca, 20% casi siempre, 8% casi nunca, 4% a veces y 0% N.A.

1. Soy capaz de solucionar cualquier problema o inquietud que pueda tener el cliente interno/externo

Tabla 19: Capacidad de resolución de problemas e inquietudes

*Fuente: Elaboración propia*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ALTERNATIVAS** | **PERSONAS** | **PORCENTAJE** |
| A VECES | 3 | 12% |
| CASI NUNCA | 0 | 0% |
| CASI SIEMPRE | 6 | 24% |
| N/A | 1 | 4% |
| NUNCA | 0 | 0% |
| SIEMPRE | 15 | 60% |
| **TOTAL** | **25** | **100%** |

Figura 19: Capacidad de resolución de problemas e inquietudes

*Fuente: Elaboración propia*

**Análisis:**  
En la tabla 19, de los 25 administrativos encuestados a quien se les preguntó si son capaces de solucionar cualquier problema o inquietud que pueda tener su cliente interno/externo, 15 dijo siempre y 0 nunca.

En el grafico 19, el 60% respondió siempre respecto a si son capaces de solucionar cualquier problema o inconveniente que pueda tener su cliente interno/externo, 24% casi siempre, 12% a veces, 4% N.A., 0% casi nunca y 0% nunca.

**SENSIBILIDAD**

1. Estoy dispuesto a realizar un esfuerzo extra para satisfacer a mi cliente interno o externo

Tabla 20: Disposición para realizar un esfuerzo mayor para satisfacer al cliente

*Fuente: Elaboración propia*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ALTERNATIVAS** | **PERSONAS** | **PORCENTAJE** |
| A VECES | 3 | 12% |
| CASI NUNCA | 0 | 0% |
| CASI SIEMPRE | 7 | 28% |
| N/A | 0 | 0% |
| NUNCA | 0 | 0% |
| SIEMPRE | 15 | 60% |
| **TOTAL** | **25** | **100%** |

Figura 20: Disposición para realizar un esfuerzo mayor para satisfacer al cliente

*Fuente: Elaboración propia*

**Análisis:**  
En la tabla 20, de los 25 administrativos encuestados a quien se les preguntó si están dispuestos a realizar un esfuerzo extra para satisfacer a su cliente interno o externo, 15 dijo siempre y 0 nunca.

En el grafico 20, el 60% respondió siempre respecto a si están dispuestos a realizar un esfuerzo extra para satisfacer a su cliente interno o externo, 28% casi siempre, 12% a veces, 0% nunca, 0% casi nunca y 0% N.A.

1. Brindo una atención oportuna y correcta a los clientes que vienen a solicitar información

Tabla 21. Atención oportuna y correcta

*Fuente: Elaboración propia*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ALTERNATIVAS** | **PERSONAS** | **PORCENTAJE** |
| A VECES | 1 | 4% |
| CASI NUNCA | 0 | 0% |
| CASI SIEMPRE | 6 | 24% |
| N/A | 0 | 0% |
| NUNCA | 0 | 0% |
| SIEMPRE | 18 | 72% |
| **TOTAL** | **25** | **100%** |

Figura 21: Atención oportuna y correcta

*Fuente: Elaboración propia*

**Análisis:**  
En la tabla 21, de los 25 administrativos encuestados a quien se les preguntó si brindan una atención oportuna y correcta a los clientes que vienen a solicitar información, 18 dijo siempre y 0 nunca.

En el grafico 21, el 72% respondió siempre respecto a si brindan una atención oportuna y correcta a los clientes que vienen a solicitar información, 24% casi siempre, 4% a veces, 0% casi nunca, 0% nunca y 0% N.A.

**SEGURIDAD**

1. He hablado a familiares y amigos sobre las ventajas de contratar servicios de la Universidad de Lambayeque

Tabla 22: He hablado otras personas de forma positiva sobre la universidad

*Fuente: Elaboración propia*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ALTERNATIVAS** | **PERSONAS** | **PORCENTAJE** |
| A VECES | 10 | 40% |
| CASI NUNCA | 1 | 4% |
| CASI SIEMPRE | 4 | 16% |
| N/A | 0 | 0% |
| NUNCA | 1 | 4% |
| SIEMPRE | 9 | 36% |
| **TOTAL** | **25** | **100%** |

Figura 22: He hablado a otras personas de forma positiva sobre la universidad

*Fuente: Elaboración propia*

**Análisis:**  
En la tabla 22, de los 25 administrativos encuestados a quien se les preguntó si han hablado a sus familiares y amigos sobre las ventajas de contratar los servicios de la universidad, 9 siempre y 1 nunca.

En el grafico 22, el 40% respondió a veces respecto a si han hablado a sus familiares y amigos sobre las ventajas de contratar los servicios de la universidad, 36% siempre, 16% casi siempre, 4% casi nunca, 4% nunca y 0% N.A.

1. Me siento participe con la Universidad de Lambayeque en ofrecer calidad de servicio

Tabla 23: Comprometidos con la universidad al ofrecer calidad de servicio

*Fuente: Elaboración propia*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ALTERNATIVAS** | **PERSONAS** | **PORCENTAJE** |
| A VECES | 6 | 25% |
| CASI NUNCA | 9 | 38% |
| CASI SIEMPRE | 0 | 0% |
| N/A | 1 | 4% |
| NUNCA | 0 | 0% |
| SIEMPRE | 8 | 33% |
| **TOTAL** | **24** | **100%** |

Figura 23: Comprometidos con la universidad al ofrecer calidad de servicio

*Fuente: Elaboración propia*

**Análisis:**  
En la tabla 23, de los 25 administrativos encuestados a quien se les preguntó si se sienten participes con la universidad en ofrecer calidad de servicio, 8 dijo siempre y 0 nunca.

En el grafico 23, el 38% respondió casi nunca respecto a si se sienten participes con la universidad en ofrecer calidad de servicio, 33% siempre, 25% a veces, 4% N.A., 0% casi siempre y 0% nunca.

**EMPATIA**

1. Soy capaz de crear relaciones positivas con los clientes internos/externos con los que interactúo

Tabla 24: Capacidad de crear relaciones positivas

*Fuente: Elaboración propia*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ALTERNATIVAS** | **PERSONAS** | **PORCENTAJE** |
| A VECES | 3 | 12% |
| CASI NUNCA | 0 | 0% |
| CASI SIEMPRE | 6 | 24% |
| N/A | 1 | 4% |
| NUNCA | 0 | 0% |
| SIEMPRE | 15 | 60% |
| **TOTAL** | **25** | **100%** |

Figura 24: Capacidad de crear relaciones positivas

*Fuente: Elaboración propia*

**Análisis:**  
En la tabla 24, de los 25 administrativos encuestados a quien se les preguntó si son capaces de crear relaciones positivas con los clientes interno/externo con los que interactúa, 15 dijo siempre y 0 nunca.

En el grafico 24, el 60% respondió siempre respecto a si son capaces de crear relaciones positivas con los clientes interno/externo con los que interactúa, 24% casi siempre, 12% a veces, 4% N.A., 0% casi nunca y 0% nunca.

1. Es capaz de identificar las necesidades de los clientes interno/externos

Tabla 25: Capacidad para identificar necesidades del cliente

*Fuente: Elaboración propia*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ALTERNATIVAS** | **PERSONAS** | **PORCENTAJE** |
| A VECES | 3 | 12% |
| CASI NUNCA | 14 | 56% |
| CASI SIEMPRE | 1 | 4% |
| N/A | 0 | 0% |
| NUNCA | 1 | 4% |
| SIEMPRE | 6 | 24% |
| **TOTAL** | **25** | **100%** |

Figura 25: Capacidad para identificar necesidades del cliente

*Fuente: Elaboración propia*

**Análisis:**  
En la tabla 25, de los 25 administrativos encuestados a quien se les preguntó si son capaces de identificar las necesidades de sus clientes interno/externo, 6 dijo siempre y 1 nunca.

En el grafico 25, el 56% respondió casi nunca respecto a si son capaces de identificar las necesidades de sus clientes interno/externo, 24% siempre, 12% a veces, 4% casi siempre, 4% nunca y 0% N.A.

1. La Universidad de Lambayeque realiza talleres o capacitaciones para mejorar la calidad del servicio brindado a los usuarios

Tabla 26: Realización de tallares o capacitaciones para mejor la calidad del servicio

*Fuente: Elaboración propia*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ALTERNATIVAS** | **PERSONAS** | **PORCENTAJE** |
| A VECES | 6 | 24% |
| CASI NUNCA | 2 | 8% |
| CASI SIEMPRE | 4 | 16% |
| N/A | 0 | 0% |
| NUNCA | 8 | 32% |
| SIEMPRE | 5 | 20% |
| **TOTAL** | **25** | **100%** |

Figura 26: Realización de talleres o capacitaciones para mejorar la calidad del servicio

*Fuente: Elaboración propia*

**Análisis:**  
En la tabla 26, de los 25 administrativos encuestados a quien se les preguntó si la universidad realiza talleres o capacitaciones para mejorar la calidad del servicio, 5 dijo siempre y 8 nunca.

En el grafico 26, el 32% respondió nunca respecto a si la universidad realiza talleres o capacitaciones para mejorar la calidad del servicio, 24% a veces, 20% siempre, 16% casi siempre, 8% casi nunca y 0% N.A.

**TANGIBLES**

1. Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo

Tabla 27: Disponibilidad de materiales y recursos

*Fuente: Elaboración propia*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ALTERNATIVAS** | **PERSONAS** | **PORCENTAJE** |
| A VECES | 8 | 32% |
| CASI NUNCA | 0 | 0% |
| CASI SIEMPRE | 11 | 44% |
| N/A | 0 | 0% |
| NUNCA | 0 | 0% |
| SIEMPRE | 6 | 24% |
| **TOTAL** | **25** | **100%** |

Figura 27: Disponibilidad de materiales y recursos

*Fuente: Elaboración propia*

**Análisis:**  
En la tabla 27, de los 25 administrativos encuestados a quien se les preguntó si disponen de los materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo, 6 dijo siempre y 0 nunca.

En el grafico 27, el 44% respondió casi siempre respecto a si disponen de los materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo, 32% a veces, 24% siempre, 0% nunca, 0% casi nunca y 0% N.A.

1. La Universidad de Lambayeque cumple las normas de seguridad y salud en el trabajo de manera diferencial

Tabla 28: La universidad cumple las normas de seguridad y salud

*Fuente: Elaboración propia*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ALTERNATIVAS** | **PERSONAS** | **PORCENTAJE** |
| A VECES | 5 | 20% |
| CASI NUNCA | 6 | 24% |
| CASI SIEMPRE | 7 | 28% |
| N/A | 0 | 0% |
| NUNCA | 2 | 8% |
| SIEMPRE | 5 | 20% |
| **TOTAL** | **25** | **100%** |

Figura 28: La universidad cumple las normas de seguridad y salud

*Fuente: Elaboración propia*

**Análisis:**  
En la tabla 28, de los 25 administrativos encuestados a quien se les preguntó si la universidad de Lambayeque cumple las normas de seguridad y salud en el trabajo de manera diferencial, 5 dijo siempre y 2 nunca.

En el grafico 28, el 28% respondió casi siempre respecto a si la universidad de Lambayeque cumple las normas de seguridad y salud en el trabajo de manera diferencial, 24% casi nunca, 20% siempre, 20% a veces, 8% nunca y 0% N.A.

1. Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación… me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad

Tabla 29: La ambientación permite la realización del trabajo

*Fuente: Elaboración propia*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ALTERNATIVAS** | **PERSONAS** | **PORCENTAJE** |
| A VECES | 10 | 40% |
| CASI NUNCA | 2 | 8% |
| CASI SIEMPRE | 4 | 16% |
| N/A | 0 | 0% |
| NUNCA | 0 | 0% |
| SIEMPRE | 9 | 36% |
| **TOTAL** | **25** | **100%** |

Figura 29: La ambientación permite la realización del trabajo

*Fuente: Elaboración propia*

**Análisis:**  
En la tabla 29, de los 25 administrativos encuestados a quien se les preguntó si las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación… permiten desempeñar el trabajo con normalidad, 9 dijo siempre y 0 nunca.

En el grafico 29, el 40% respondió a veces respecto a si cuentan con la colaboración de sus compañeros de departamento, 36% siempre, 16% casi siempre, 8% casi nunca, 0% nunca y 0% N.A.

1. **DISCUSIÓN**

Según los autores Otto, Roy, Luis Y Mijael (2011) El endomarketing es una filosofía de gestión de la relación con los trabajadores desde un enfoque de marketing; es decir, busca lograr éxito con los clientes externos a través de los clientes internos o trabajadores. Esto implica un compromiso entre la empresa y sus recursos humanos, compromiso sostenible en la medida en que la empresa desarrolle estrategias de motivación para los empleados y estrategias de orientación hacia el cliente externo. Todas ellas se desarrollan a través de proyectos, actividades o programas de endomarketing diseñados e implementados siguiendo la lógica del marketing tradicional, pero aplicado al mercado interno (mezcla de marketing interno).

De lo mencionado por los autores se puede decir que la relación entre empresa y colaborador no se llega a cumplir del todo y esto se ve reflejado en los resultados de las encuestas realizadas para esta investigación. De los datos obtenidos se puede concluir que, si bien puede existir la disposición por parte de los recursos humanos para desarrollar las tareas de forma correcta, no puede decirse lo mismo de la empresa –tomando como referencia a los jefes y altas autoridades, los empleados se encuentran faltos de motivación, formación/capacitación e incentivos/reconocimientos, el ambiente de trabajo no es del todo agradable, existe cierto interés y preocupación mostrado por parte de los encargados de área, falta de compromiso e identidad con la universidad.

1. **CONCLUSIONES**

* Al analizar los datos obtenidos a través de las encuestas, se puede llegar a la conclusión que, si bien la Universidad de Lambayeque puede ofrecer un ambiente agradable para laborar y existe disposición por cierta parte del personal, la satisfacción de sus colaboradores hacia ciertos puntos no es muy positiva, puesto a que existen diferencias con la organización las cuales terminan afectando la calidad de servicio que se espera ofrecer.
* Así mismo se ha podido observar que la Universidad de Lambayeque posee un organigrama de tipo vertical, esto se define porque los empleados no pueden agilizar ciertas acciones o peticiones que solicitan los estudiantes o clientes, en los cuales debe esperarse la aprobación de los altos mandos. Existe una aceptación por parte de las normas y códigos de la Universidad.
* También ha podido verse que son muy pocos los colaboradores que se encuentran ciertamente comprometidos con la universidad y que tengan iniciativa de liderazgo.

1. **RECOMENDACIONES**

* Se recomienda que, con las muestras obtenidas, deben tenerse en cuenta aquellos puntos bajos para de esta manera dar soluciones y no ignorarlas por menor porcentaje tengan, así mismo realizar un seguimiento o formar grupos de diálogos con los colaboradores de la empresa para ver cuáles son sus apreciaciones con respecto a las tareas realizas en este año y cuáles son sus expectativas para el siguiente.
* Realizar una reestructuración organizacional, una que sea de tipo horizontal, donde el dialogo, la comunicación y las opiniones del personal sean escuchadas y tomadas en cuenta, así mismo capacitar y empoderar al personal.
* Incentivar a los colaboradores y a la vez recordarles que ellos y la función que desempeñan en el área donde se encuentran es de vital importancia, ya que son ellos quienes reflejan la imagen de la universidad y quienes brindan los servicios, por ende deben ser motivados e incentivados, orientándolos y capacitándolos a cómo deben hacer su labor, de esta manera enfocándose no solo en la calidad de servicio que se brinda sino también en la formación de la calidad del personal con la que se cuenta y que brinda el servicio.
* Fomentar una cultura organizativa, en la cual primen los valores de confianza, unión, apoyo, respeto, para que el personal se identifique con la Universidad y esta se vea reflejada en el servicio que brindan en las diferentes áreas, sea cual sea el puesto en la que se desempeñen.

**PROPUESTA - PLAN DE MARKETING INTERNO**

1. **OBJETIVOS**
   1. **OBJETIVO PRINCIPAL**

Elaborar un plan de marketing interno que contribuya a mejorar la calidad del servicio al usuario y las relaciones integrales entre el personal de la Universidad de Lambayeque.

* 1. **OBJETIVOS SECUNDARIOS**
* Mejorar la comunicación interna entre el personal que labora en la universidad, así como con las autoridades.
* Mejorar la calidad de servicio.
* Reestructuración de áreas organizacionales para el funcionamiento adecuado de sus operaciones.
* Optimizar los procesos grupales como liderazgo, toma de decisiones y comunicación.

1. **ANALISIS SITUACIONAL**
   1. **ANALISIS SEPTE**
      1. **Factor Político**

**LEY UNIVERSITARIA 30220 - 2014**

**Artículo 1.** Objeto de la Ley

La presente Ley tiene por objeto normar la creación, funcionamiento, supervisión y cierre de las universidades.

Promueve el mejoramiento continuo de la calidad educativa de las instituciones universitarias como entes fundamentales del desarrollo nacional, de la investigación y de la cultura. Asimismo, establece los principios, fines y funciones que rigen el modelo institucional de la universidad.

El Ministerio de Educación es el ente rector de la política de aseguramiento de la calidad de la educación superior universitaria.

**Artículo 2.** Ámbito de aplicación

La presente Ley regula a las universidades bajo

cualquier modalidad, sean públicas o privadas, nacionales o extranjeras, que funcionen en el territorio nacional

**Artículo 5.** Principios

Las universidades se rigen por los siguientes principios:

5.1. Búsqueda y difusión de la verdad.

5.2. Calidad académica.

5.3. Autonomía.

5.4. Libertad de cátedra.

5.5. Espíritu crítico y de investigación.

5.6. Democracia institucional.

5.7. Meritocracia.

5.8. Pluralismo, tolerancia, diálogo intercultural e inclusión.

5.9. Pertinencia y compromiso con el desarrollo del país.

5.10. Afirmación de la vida y dignidad humana.

5.11. Mejoramiento continuo de la calidad académica.

5.12. Creatividad e innovación.

5.13. Internacionalización.

5.14. El interés superior del estudiante.

5.15. Pertinencia de la enseñanza e investigación con la realidad social.

5.16. Rechazo a toda forma de violencia, intolerancia y discriminación.

5.17. Ética pública y profesional.

**Artículo 45.** Obtención de grados y títulos

La obtención de grados y títulos se realiza de acuerdo a las exigencias académicas que cada universidad establezca en sus respectivas normas internas. Los requisitos mínimos son los siguientes:

45.1. Grado de Bachiller: requiere haber aprobado los estudios de pregrado, así como la aprobación de un trabajo de investigación y el conocimiento de un idioma extranjero, de preferencia inglés o lengua nativa.

45.2. Título Profesional: requiere del grado de

Bachiller y la aprobación de una tesis o trabajo de suficiencia profesional. Las universidades acreditadas pueden establecer modalidades adicionales a estas últimas. El título profesional sólo se puede obtener en la universidad en la cual se haya obtenido el grado de bachiller.

45.3. Título de Segunda Especialidad Profesional: requiere licenciatura u otro título profesional equivalente, haber aprobado los estudios de una duración mínima de dos semestres académicos con un contenido mínimo de cuarenta (40) créditos, así como la aprobación de una tesis o un trabajo académico. En el caso de residentado médico se rige por sus propias normas.

45.4. Grado de Maestro: requiere haber obtenido el grado de Bachiller, la elaboración de una tesis o trabajo de investigación en la especialidad respectiva, haber aprobado los estudios de una duración mínima de dos (2) semestres académicos con un contenido mínimo de cuarenta y ocho (48) créditos y el dominio de un idioma extranjero o lengua nativa.

45.5. Grado de Doctor: requiere haber obtenido el grado de Maestro, la aprobación de los estudios respectivos con una duración mínima de seis (6) semestres académicos, con un contenido mínimo de sesenta y cuatro (64) créditos y de una tesis de máxima rigurosidad académica y de carácter original, así como el dominio de dos idiomas extranjeros, uno de los cuales puede ser sustituido por una lengua nativa.

“Los estudiantes que, a la entrada en vigencia de la presente Ley, se encuentren matriculados en la universidad no están comprendidos en los requisitos establecidos en el artículo 45 de la presente Ley”, precisa la norma.

Ello implica que la nueva normativa solo tendrá efectos sobre los estudiantes que ingresen a la universidad cuando la ley haya entrado en vigencia.

* + 1. **Factor Económico**

INGRESO REAL PROMEDIO PER CÁPITA MENSUAL por Región y Departamentos

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dominios** | **2009** | **2010** | **2011** | **2012** | **2013** | **2014** | **2015** |
| **geográficos** | **Anual** | **Anual** | **Anual** | **Anual** | **Anual** | **Anual** | **Anual** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Región Natural** |  |  |  |  |  |  |  |
| Costa | 945 | 966 | 974 | 1033 | 1028 | 1047 | 1054 |
| Sierra | 587 | 618 | 647 | 677 | 703 | 704 | 696 |
| Selva | 536 | 588 | 641 | 663 | 662 | 642 | 648 |
| **Departamentos** |  |  |  |  |  |  |  |
| **Costa** |  |  |  |  |  |  |  |
| Lima | 1036 | 1044 | 1055 | 1123 | 1122 | 1146 | 1162 |
| Provincia de Lima | 1075 | 1080 | 1098 | 1167 | 1168 | 1197 | 1215 |
| Provincia Constitucional del Callao | 948 | 914 | 871 | 909 | 958 | 971 | 971 |
| Región Lima | 766 | 844 | 848 | 937 | 866 | 842 | 864 |
| Tacna | 912 | 982 | 931 | 1005 | 1016 | 978 | 950 |
| La Libertad | 799 | 795 | 771 | 830 | 855 | 880 | 881 |
| Moquegua | 1034 | 1202 | 1210 | 1389 | 1325 | 1328 | 1284 |
| Tumbes | 781 | 847 | 912 | 930 | 907 | 875 | 879 |
| Ica | 825 | 850 | 883 | 867 | 875 | 904 | 898 |
| Lambayeque | 665 | 681 | 695 | 731 | 730 | 755 | 804 |
| Piura | 683 | 686 | 718 | 743 | 707 | 716 | 691 |
| **Sierra** |  |  |  |  |  |  |  |
| Arequipa | 1027 | 1076 | 1104 | 1130 | 1152 | 1156 | 1123 |
| Ancash | 652 | 760 | 753 | 765 | 798 | 805 | 755 |
| Junín | 664 | 677 | 773 | 771 | 785 | 778 | 814 |
| Cusco | 643 | 638 | 699 | 790 | 794 | 794 | 743 |
| Puno | 494 | 529 | 554 | 608 | 663 | 646 | 580 |
| Pasco | 608 | 659 | 671 | 611 | 597 | 604 | 603 |
| Huánuco | 481 | 538 | 577 | 656 | 676 | 657 | 665 |
| Cajamarca | 463 | 512 | 543 | 565 | 552 | 541 | 553 |
| Apurímac | 355 | 439 | 438 | 466 | 539 | 575 | 607 |
| Ayacucho | 470 | 530 | 541 | 520 | 551 | 549 | 605 |
| Huancavelica | 345 | 407 | 453 | 462 | 481 | 418 | 452 |
| **Selva** |  |  |  |  |  |  |  |
| Madre de Dios | 836 | 904 | 1039 | 1137 | 1186 | 1091 | 984 |
| Ucayali | 606 | 592 | 648 | 645 | 645 | 626 | 658 |
| San Martín | 578 | 666 | 707 | 725 | 725 | 711 | 700 |
| Loreto | 494 | 558 | 575 | 605 | 595 | 597 | 588 |
| Amazonas | 539 | 584 | 568 | 587 | 573 | 565 | 620 |

* + 1. **Factor Ambiental**

**LEY GENERAL DEL AMBIENTE - LEY 2 8 611:**

**Artículo 127°. - De la Política Nacional de Educación Ambiental**

127.1 La educación ambiental se convierte en un proceso educativo integral, que se da en toda la vida del individuo, y que busca generar en éste los conocimientos, las actitudes, los valores y las prácticas, necesarios para desarrollar sus actividades en forma ambientalmente adecuada, con miras a contribuir al desarrollo sostenible del país.

127.2 El Ministerio de Educación y la Autoridad Ambiental Nacional coordinan con las diferentes entidades del estado en materia ambiental y la sociedad civil para formular la política nacional de educación ambiental, cuyo cumplimiento es obligatorio para los procesos de educación y comunicación desarrollados por entidades que tengan su ámbito de acción en el territorio nacional...

**POLÍTICA NACIONAL DEL AMBIENTE DS. 012 - 2009 - MINAM**

**Objetivo general**

De acuerdo al artículo 9º de la Ley Nº 28611, Ley General del Ambiente, el objetivo de la Política Nacional del Ambiente es mejorar la calidad de vida de las personas, garantizando la existencia de ecosistemas saludables, viables y funcionales en el largo plazo; y el desarrollo sostenible del país, mediante la prevención, protección y recuperación del ambiente y sus componentes, la conservación y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, de una manera responsable y congruente con el respeto de los derechos fundamentales de la persona.

**EDUCACIÓN SUPERIOR UNIVERSITARIA Y NO UNIVERSITARIA**

**Lineamiento 10.**

Desarrollar el enfoque ambiental en la formación profesional, la investigación, proyección social y en la gestión institucional de las entidades de educación superior universitaria y no universitaria.

* + 1. **Factor Social**

**NIVEL SOCIO ECONÓMICO**

* Ingresos y Gastos en promedio según el sector educativo:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | NSE C | NSE C1 | NSE C2 | NSE D |
| PROMEDIO GENERAL DE GASTO FAMILIAR MENSUAL | S/. 2,752 | S/. 2,955 | S/. 2,451 | S/. 1,828 |
| PROMEDIO GENERAL DE INGRESO FAMILIAR MENSUAL | S/. 3,452 | S/. 3,726 | S/. 3,046 | S/. 2,127 |
| SECTOR EDUCACION | S/. 330.24 |  | S/. 269.61 | S/. 164.52 |

**CARACTERÍSTICA DE LOS CONSUMIDORES.**

* Estilos de vida (características de los clientes):

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| PROGRESISTAS | MODERNOS | FORMALES |
| Todos principalmente NSE C y D | Todos principalmente NSE C | Mayor concentración en jóvenes de C y D |
| optimistas | Líderes de opinión | Presencia de jóvenes en formación superior |
| Pujantes | Importancia a la calidad y luego del precio | Presencia importante de trabajador dependiente |
| Buscan estar informados | Tecnología | Son adoptadores tardíos |
| Utilitarios en su consumo |  | Buscan mantener el status quo |

* Principales de tus clientes:
* Alumnos que cuentan con categorización.
* Alumnos dependientes e independientes.
* Alumnos de un estatus económico C y D.
* Buscan llegar a ser profesionales.
* Requiere un buen servicio de calidad.
  + 1. **Factor Tecnológico**

**Tecnología de información y comunicaciones según la educación adquirida en el 2015.**

El acceso a tecnología de información y comunicación es mayor en hogares cuyos jefes o jefas tienen educación superior no universitaria (99,4%) y universitaria (99,0%); mientras que en los hogares cuyos jefes/as de hogar tiene primaria o menor nivel se observó menor proporción (78,0%) de tenencia de alguna tecnología de información y comunicación.

**Mujeres y hombres con educación universitaria acceden a tecnología (internet) en igual proporción**

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) dio a conocer que en el cuarto trimestre de 2015 y de acuerdo con el nivel de educación alcanzada, similar proporción de mujeres (87,8%) y hombres (88,0%) con educación superior universitaria acceden a internet. Mientras que, en los otros niveles educativos, el acceso a internet de los hombres supera al de las mujeres.

Los resultados de la Encuesta Nacional de Hogares – ENAHO, muestran que la proporción de hombres con educación primaria (20,8%) que acceden a internet es mayor en 6,3 puntos porcentuales a la de las mujeres (14,5%); los que tienen educación secundaria (45,4%), superan en 1,2 puntos porcentuales a las mujeres (44,2%); y aquellos que tienen educación superior no universitaria y que acceden a internet (71,1%), pasan en 3,1 puntos porcentuales a las mujeres (68,0%).

Que se espera de la tecnología de aquí a 5 años

* Las nuevas tecnologías de la información acentúen en las diferencias entre países desarrollados y subdesarrollados.
* La utilización de la tecnología informática exija el interés individual en su apropiación por parte del personal docente y de los alumnos.
* Con la tecnología de la información y la comunicación sean abiertos nuevos servicios educativos.
* Los Software Educativos deban estar elaborados no solo con el propósito de formar conocimientos, sino también formar la capacidad de pensar.
* La educación con la utilización de la tecnología informática deba ir al enriquecimiento del conocimiento individual, pero para su aplicación y generalización en el colectivo de la sociedad.
  1. **ANALISIS FODA**

|  |  |
| --- | --- |
| **FORTALEZAS** | **OPORTUNIDADES** |
| F1: Apoyo a las actividades interdisciplinares  F2: Oportunidad de desarrollo profesionalmente  F3: Alianzas con centros educativos  F4: Apoyo a la sociedad en la parte ambiental  F5: Involucramiento del personal para ofrecer calidad de servicio  F6: Disposición para ofrecer soluciones a los clientes  F7: Pretensión por parte del personal | O1: Convenios  O2: Precios altos de la competencia  O3: Prestigio conseguido por medio de  proyecciones sociales y eventos culturales  O4: Capacitación constante de toda la plana universitaria  O5: Acreditación |
| **DEBILIDADES** | **AMENAZAS** |
| D1: No cuenta con amplia infraestructura  D2: Pocas carreras profesionales  D3: Falta de tecnología  D4: Falta de capacitación constante al personal  D5: Recursos financieros  D6: Falta de seguridad  D7: Poca comunicación | A1: Incremento de la competencia nacional  A2: Cambios en el comportamiento de los consumidores  A3: Incremento en el Gasto Publico, en el sector educativo  A4: Deserción del alumnado por falta de servicios que satisfagan sus necesidades  A5: Creciente implantación de universidades privadas en la provincia |

1. **PROCESO DE ADECUACION**
   1. **CLIENTE – TRABAJADOR**
      1. **PROGRAMA SALARIAL (PROPUESTA)**

Salario o sueldo es la remuneración que recibe el trabajador por la labor que realiza en una organización.

En la actualidad la fijación de salarios se puede dar de las siguientes maneras:

* Antigüedad
* Horas extras
* Aspectos familiares
* Domingos, días festivos, vacaciones
* Trabajo nocturno
* Trabajos inseguros o peligrosos
* Incentivos

**Clases de salarios:**

1. Salarios simples: son fijados exclusivamente en función al puesto de trabajo, no se tiene en cuenta nada mas
2. Salarios con incentivos: relacionadas con el rendimiento del trabajo que ocupa el puesto
3. Salarios con calificación de méritos: otorgadas según su calificación por mérito

**El programa salarial puede hacerse de las siguientes formas:**

* Aplicable al puesto:
* Análisis de puesto
* Valuación de puesto
* Encuestas de salarios
* Aplicable a la eficiencia:
* Calificación de méritos
* Sistema de incentivos
* Ascensos y promociones
* Aumento de salarios
* Aplicable al grado académico
  + 1. **PROGRAMA MOTIVACIONAL (PROPUESTA)**

Herramienta para reconocer a aquellos trabajadores que destacan por el buen desarrollo de su trabajo, voluntad y dedicación.

El objetivo es motivar para lograr un mejor desempeño, un mejorar el clima de trabajo o lograr una mayor fidelización. Algunos podrían ser:

1. Beneficios sociales: entradas gratuitas para eventos sociales
2. Premios de reconocimiento: otorgados por el alcance de algún logro o por sobresalir
3. Flexibilidad laboral: otorgar días libres, por ejemplo, en amenidades o trabajo desde casa
4. Equilibrio entre vida laboral y personal: la idea es evitar que los colaboradores se queden horas de más de las que se les haya asignado, se puede realizar pequeñas actividades después de cumplir las horas laborales
5. Actividades de integración: con la finalidad de integrar al personal y mejorar clima laboral
6. Actividades de capacitación: para mejorar la calidad de desempeño, puede realizarse en establecimientos recreativos para ofrecer un ambiente distinto al trabajo y pueda captar este la finalidad con la capacitación
7. Empleado del mes y del año: la idea es reconocer al personal que sobresalió durante el mes o el año, y de esta manera motivar a los demás colaboradores a que también se conviertan en el empleado del mes o del año.
   * 1. **PROGRAMA DE GESTION DEL TALENTO HUMANO (PROPUESTA)**
        1. **RECLUTAMIENTO**

Las personas y las organizaciones no nacieron juntas. Las organizaciones escogen a las personas que desean tener como colaboradores y las personas escogen a las organizaciones donde quieren trabajar y aplicar sus esfuerzos y competencias. Se trata de una elección reciproca que depende de una innumerable de factores y circunstancias. Sin embargo, para que esa relación sea posible es necesario que las organizaciones comuniquen y divulguen sus oportunidades de trabajo a efecto de que las personas las localicen y puedan iniciar una relación. Este es el papel del reclutamiento: divulgar en el mercado las oportunidades que las organizaciones ofrecen a las personas que posean determinadas características que desea. Por medio del reclutamiento, la organización envía una señal de oportunidades de empleo a determinados candidatos que forman parte del mercado de recursos humanos

* + - * 1. **Reclutamiento interno**

El reclutamiento interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras.

El reclutamiento interno se enfoca en buscar competencias internas para aprovecharlas mejor.

El reclutamiento interno funciona por medio de la oferta de promociones (puestos más altos y, por tanto, más complejos, pero dentro de la misma área de activad de la persona) y de transferencias (puestos del mismo nivel, pero que implican otras habilidades y conocimientos de la persona y situados en otra área de la actividad de la organización)

**Ventajas:**

* Aprovecha mejor el potencial humano de la organización
* Motiva y fomenta el desarrollo profesional de sus trabajadores actuales
* Incentiva la permanencia de los trabajadores y su fidelidad a la organización
* Probabilidad de mejor selección porque los candidatos son bien conocidos
  + - * 1. **Reclutamiento externo**

Utiliza diversas técnicas para influir en los candidatos y atraerlos, eligiendo los medios más adecuados para llegar hasta el candidato deseado y atraerlo a la organización

**Técnicas:**

* Anuncios en diarios y revistas especializadas
* Agencias de reclutamiento
* Presentación de candidatos por indicación de trabajadores
* Reclutamiento virtual

**Ventajas:**

* Introduce sangre nueva a la organización: talentos, habilidades y expectativas
* Enriquece el patrimonio humano, en razón de la aportación de nuevos talentos y habilidades
* Aumenta el capital intelectual porque incluye nuevos conocimientos y destrezas
* Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.

|  |  |
| --- | --- |
| **RECLUTAMIENTO** | |
| **BASADO EN COMPETENCIAS** | |
| **OBJETIVO PRIMORDIAL** | Atraer a candidatos que tengan competencias |
| **OBJETIVO FINAL** | Abastecer al proceso de selección con candidatos que cuentan con las competencias que necesita la organización |

* + - 1. **SELECCIÓN**

La selección de personal funciona como un filtro que solo permite ingresar a la organización algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas.

Es una comparación de cualidades entre candidatos basados en las exigencias del cargo donde se hace necesaria la aplicación de técnicas de selección de personal.

**Importancia:**

* Proveer a la empresa de las personas adecuadas: aquellas que exijan menor capacitación, menor tiempo de adaptación y mayor productividad y eficiencia
* Permite colocar a las personas en el cargo adecuado basadas en sus características personales y profesionales, con ello: personas más satisfechas con su trabajo y mayor permanencia en la empresa.

**Fases:**

1. Entrevista preliminar

Esto permitirá conocer en un inicio aquellos aspectos que resaltan a simple vista del candidato, como apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc. Así mismo en esta parte debe informársele sobre la naturaleza del trabajo, los horarios, la remuneración ofrecida, las prestaciones; con el fin de que él decida si continúa o no con el proceso.

1. Solicitud de empleo

Es la base del proceso, pero también puede utilizarse para descartar postulantes. A su vez, debe ser diseñada respecto al nivel que se desee aplicar, esto es, para ejecutivos, nivel de empleados y nivel de obreros, permite conocer la experiencia y educación, los progresos y crecimiento, sacar conclusiones referentes a la estabilidad del postulante (tiempo que ha permanecido en cada uno de sus empleos y razones de su salida, así como predecir el tiempo de trabajo del postulante para reducir la rotación de personal).

1. Investigación de referencias

Es preferible hacer verificaciones telefónicas porque ahorran tiempo y favorecen la imparcialidad

1. Se recomienda verificar los siguientes datos de la solicitud

* Título del puesto ocupado
* Razones para dejar el empleo anterior
* Duración en el puesto
* Salario anterior

1. En la confirmación de la referencia es necesario tomar en cuenta que:

* En las recomendaciones influyen los gustos o disgustos personales
* Los amigos están dispuestos a elogiar a su recomendado

1. Entrevista formal

Comunicación oral que se realiza de manera personal entre dos personas y sirve para conocer datos más a fondo de interés para la organización y el puesto.

A tener en cuenta: generar un clima de confianza, iniciar con preguntas sencillas, realizar preguntas que permitan al entrevistado extenderse y no interrumpirlo, formular pregunta por pregunta, prestar atención e interés, observar en todo momento al entrevistado.

1. Pruebas de empleo

Es esencial para verificar las capacidades que posee el empleado a ocupar el puesto:

* Aptitud: imaginación, percepción, atención, memoria y habilidad manual
* De capacidad: tiempo de prueba para ver y comprobar sus capacidades y habilidades
* Temperamento: pruebas con situaciones con nivel de complicidad para saber su forma de reaccionar ante ciertas situaciones

1. Examen médico

Se aplica con la finalidad de saber que la salud del solicitante es la adecuada para los requisitos del trabajo.

1. Entrevista final

En ocasiones es el jefe quien realiza esta entrevista, su finalidad es conocerlo y aprobar su selección.

1. Contratación

Cuando ya se decidido la aceptación del postulante, es necesario completar sus datos para integrar su expediente de trabajo. En esta etapa, se da a conocer su puesto, sus labores, el horario y el sueldo a recibir.

* + - 1. **INDUCCION**

Proceso donde se presenta a la empresa a los nuevos colaboradores para que estos se familiaricen e integran al medio de trabajo

**Contenido:**

Bienvenida a la empresa

Recorrido por la empresa

Háblale de tu empresa:

* Cómo empezó.
* Quiénes la integran.
* Cuáles son los objetivos y metas de la empresa.
* Qué tipo de empresa es.

Políticas generales de la empresa:

* Horario.
* Día, lugar, hora y medio de pago.
* Qué se debe hacer cuando no se asiste al trabajo.
* Normas de seguridad.
* Áreas de servicio para el personal.
* Reglamento interior de trabajo.
* Actividades recreativas de la empresa.

Presentaciones:

* Con el supervisor o jefe directo.
* Con los compañeros de trabajo
* Con los subordinados, en su caso.

Ubicación del empleado en su puesto de trabajo:

* Objetivo del puesto.
* Labores a cargo del empleado.
* Cómo esperas que el empleado desempeñe su trabajo.
* Otros puestos con los que tiene relación.
  + - 1. **ADAPTACION AL PUESTO DE TRABAJO**

Consiste en la eliminación de barreras y modificar las condiciones de trabajo para que puedan ser realizados por un colaborador.

Ejemplo: flexibilización de horarios o adaptaciones espacio, mobiliario y equipos.

El objetivo es realizar los cambios necesarios en las condiciones de trabajo para garantizar y preservar la seguridad y salud del trabajador/a y que éste pueda desarrollarse

Así mismo deberán tenerse en cuenta aspectos de seguridad, señalización de riesgos (tamaño de letra, color), diseño del contenido de trabajo, designación de equipo de trabajo (material y humano).

* + - 1. **DESEMPEÑO LABORAL**

Para garantizar un buen desempeño laboral es importante que los colaboradores tengan en claro:

* Cuáles son sus funciones
* Cuáles son los procedimientos a seguir
* Cuáles son los objetivos a cumplir

**Cómo lograrlo:**

1. Generar un buen ambiente de trabajo

* Hacer que los colaboradores se sientan cómodos
* Selección de empleados según sus habilidades, capacidades, experiencia y conocimientos

1. Establecer objetivos

* Viables
* Medibles
* Que planteen un desafío

1. Desarrollo profesional (formación) (EJ. Cursos de formación de empresa)

* Se sentirán orgullosos de llegar a los logros
* Mejorará la autoestima en ellos
* Aumentará la satisfacción laboral

1. Hacer partícipe al colaborador

* Genera confianza en el colaborador
* Identidad en cl colaborador para con la empresa

1. Otorgar reconocimientos

* Hará que se sienta valorado, útil y su confianza y autoestima aumentará

1. Ser los primeros en dar el ejemplo (predicar con las acciones)

* Cumplir las normas, reglas o políticas y aplicarlas a todos por igual, nos mostrará como justos ante el colaborador y seremos un modelo a seguir

1. Promover la mejora continua

* Evaluar el desempeño
* Señalar los errores
* Proponer mejorar y soluciones

1. Motivar
   * + 1. **PROMOCION DE PUESTO**

La promoción de puesto es el traspaso de un colaborador de un puesto de trabajo, esto quiere decir ascender a un puesto con mayor autoridad, responsabilidad y salario. Esto se da por dos razones:

* Reconocimiento a los resultados
* Esperanza en un prometedor futuro

**Factores a analizar con respecto al colaborador que se quiere promocionar:**

* Resultados obtenidos por el empleado a lo largo de su carrera profesional en la compañía
* Valoración del desempeño en sus labores
* Evaluación de las competencias llevadas a cabo frente a las que realizará en su nuevo puesto
* Análisis de sus conocimientos técnicos, idiomas y experiencia laboral previa a la empresa
* Estudiar la red de contactos y relaciones establecidas durante su carrera en la empresa
* Tener en cuenta el salario actual y el que percibirá en su nuevo puesto
* Valorar la antigüedad en la compañía y los méritos conseguidos
  1. **EMPRESA**
     1. **DISEÑO ORGANIZACIONAL (PROPUESTA)**

CONSEJO UNIVERSITARIO

CONSEJO UNIVERSITARIO

RECTORADO

RECTORADO

AREA DE CONTROL INSTITUCIONAL

OFICINA DE CONTROL INSTITUCIONAL

AREA DE RELACIONES PÚBLICAS E IMAGEN INSTITUCIONAL

OFICINA DE RELACIONES PÚBLICAS E IMAGEN INSTITUCIONAL

SECRETARÍA GENERAL

SECRETARÍA GENERAL

AREA DE CÓMPUTO E INFORMÁTICA

OFICINA DE CÓMPUTO E INFORMÁTICA

JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

DIRECTORIO

DIRECTORIO

AREA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

OFICINA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

AREA DE ASESORÍA LEGAL

OFICINA DE ASESORÍA LEGAL

CONSEJOS CONSULTIVOS

CONSEJOS CONSULTIVOS

GERENCIA GERNERAL

GERENCIA GERNERAL

VICERRECTORADO ACADÉMICO

VICERRECTORADO ACADÉMICO

UNIDADES DE INVESTIGACIÓN DE LAS FACULTADES

UNIDADES DE INVESTIGACIÓN DE LAS FACULTADES

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN

AREA DE ECONOMÍA

OFICINA DE ECONOMÍA

AREA DE ADMINISTRACIÓN

OFICINA DE ADMINISTRACIÓN

AREA DE ASUNTOS ACADEMICOS

OFICINA DE ASUNTOS ACADEMICOS

AREA DE ADMISIÓN

OFICINA DE ADMISIÓN

AREA DE EXTENSIÓN CULTURAL Y PROYECCIÓN SOCIAL

OFICINA DE EXTENSIÓN CULTURAL Y PROYECCIÓN SOCIAL

AREA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO

OFICINA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA

G

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA

G

DEPARTAMENTO ACDÉMICO DE CIENCIAS SOCIALES, COMERCIALES Y DERECHO

DEPARTAMENTO ACDÉMICO DE CIENCIAS SOCIALES, COMERCIALES Y DERECHO

UNIDAD DE INVESTIGACIÓN

UNIDAD DE INVESTIGACIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA AMBIENTAL

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA AMBIENTAL

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA DE SISTEMAS

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA DE SISTEMAS

DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE CIENCIAS DE INGENIERÍA

DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE CIENCIAS DE INGENIERÍA

UNIDAD DE INVESTIGACIÓN

UNIDAD DE INVESTIGACIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, COMERCIALES Y DERECHO

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, COMERCIALES Y DERECHO

FACULTAD DE CIENCIAS DE INGENIERÍA

FACULTAD DE CIENCIAS DE INGENIERÍA

ESCUELA DE POSGRADO

ESCUELA DE POSGRADO

UNIDADES DE POSGRADO

UNIDADES DE POSGRADO

AREA DE CONTROL DE LA CALIDAD INSTITUCIONAL

RECTORADO

AREA DE GESTION DE TALENTO HUMANO

OFICINA DE ADMINISTRACIÓN

AREA DE LOGISTICA

OFICINA DE ADMINISTRACIÓN

UNIDAD DE REGISTROS DE GRADOS Y TÍTULOS

UNIDAD DE TRÁMITE DOCUMENTARIO Y ARCHIVO

* + 1. **POLITICAS DE TRABAJO**

**Políticas Básicas:**

* Formación integral: humanística, científica y en valores; con perspectiva empresarial,
* Desarrollo de la creatividad y la innovación,
* Inserción social,
* Gestión Universitaria.
* Internacionalización.

**Incluir (PROPUESTA)**:

* Política de calidad: por medio de la mejora continua en los procesos académicos y administrativos para de esta manera alcanzar la excelencia académica e institucional, cumplir con los requisitos legales vigentes y los requisitos aplicados a los servicios y ofrecer una calidad educativa y organizacional que brinde satisfacción a los estudiantes, colaboradores y la comunidad en general, brindando servicios educativos enfocados por competencias, priorizando al estudiante, vinculando la investigación y proyección social.
  + 1. **CONDICIONES DE SEGURIDAD E HIGIENE (PROPUESTA)**

La seguridad es responsabilidad de todos, autoridades, docentes, no docentes y alumnos. La prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales son una obligación social indeclinable de toda la comunidad Universitaria, cualquiera sea su función.

**Propósito:**

* Garantizar la integridad psicofísica de todas las personas que realicen actividades en la Universidad
* Velar por el mantenimiento de los edificios universitarios y la preservación del medio ambiente, minimizando los efectos desfavorables que pudieran afectarlo
* Garantizar la observancia de las normas de prevención de accidentes y las disposiciones referidas a la salud, seguridad y preservación del ambiente vigentes a la fecha.
* Lograr a partir de la implementación del Programa General de Seguridad e Higiene en el trabajo, cumplir el objetivo principal de eliminar o reducir los riesgos que pudieran resultar accidentes personales, enfermedades profesionales, daños a los edificios y al medio ambiente

**Condiciones mínimas:**

* Agua corriente y potable. Sin ningún tipo de contaminación, limpieza de tanque de agua anualmente, aplicación de examen bacteriológico físico y químico al agua.
* Instalaciones eléctricas legalizadas.
* Comprobación preventiva de forma periódica por parte de la autoridad competente de las instalaciones de disyuntores y puesta a tierra, señalización de tableros, tomacorrientes, etc.
* Construcción segura sin riesgos de estabilidad de su estructura total y parcial.
* Patios escaleras y pasillos seguros. Sin obstrucción.
* Instalaciones sanitarias suficientes, en cantidad y capacidad para el personal y alumnado, seguridad y buen funcionamiento en toda la jornada laboral.
* Iluminación y ventilación adecuada a las actividades desarrolladas en las aulas, oficinas, cafetín, pasillos, escaleras, talleres, salas etc.
* Planes de emergencia incluyendo capacitación, estructuras y elementos de seguridad adecuados y funcionales, simulacros de evaluación sistematizados.
* Provisión adecuada de Botiquines de primeros auxilios.
* Plan de emergencias zonales contra sismos, inundaciones, incendios, etc.
  1. **CULTURA ORGANIZACIONAL**
     1. **VISION**

La Universidad de Lambayeque es una comunidad académica acreditada como líder auténtico en el proceso de desarrollo sostenible, aportando modelos de gestión empresarial e innovación tecnológica, sustentados en la filosofía, las ciencias, las tecnologías, las artes y las humanidades.

**PROPUESTA:**

*¨Ser una casa superior de estudios reconocidos por su calidad educativa, promotora de la investigación y su compromiso y contribución con la sociedad. ¨*

* + 1. **MISION**

La Universidad de Lambayeque es una comunidad académica dedicada a la formación humana y al desarrollo profesional de la persona. Se inspira en principios éticos y valores, para contribuir al desarrollo sostenible mediante la creación y difusión del conocimiento, el saber y la cultura.

**PROPUESTA:**

*¨La Universidad de Lambayeque una comunidad académica dedicada a la prestación de servicio de educación superior, orientada a formar profesionales líderes y competentes, con una visión creativa, autónoma, que vele por el bienestar y se encuentre dispuesta al servicio de la sociedad; comprometida con el cuidado del medio ambiente y el desarrollo cultural. ¨*

* + 1. **OBJETIVOS ORGANIZACIONALES (PROPUESTA)**

1. Formar profesionales de alta calidad, con pleno sentido de responsabilidad social.
2. Contribuir al desarrollo humano, de la región y del país.
3. Realizar, promover y divulgar la investigación científica, tecnológica y humanística en sus formas superiores, así como la creación artística y contribuir al desarrollo científico tecnológico y cultural de la sociedad.
4. Promover a través de la investigación e interacción cultural la extensión de su acción y sus servicios a la comunidad, con el fin de contribuir a su desarrollo y transformación.
5. Promover las relaciones con la comunidad empresarial y la vinculación internacional a fin de concretar alianzas estratégicas con otros centros universitarios del mundo.
   * 1. **VALORES**

* Búsqueda de la verdad
* Respeto por la dignidad de la persona
* Diálogo y pluralismo
* Honestidad
* Solidaridad
* Justicia
* Responsabilidad social y ética

**PROPUESTA:**

* Identificación Institucional
* Respeto por la dignidad de la persona
* Integridad
* Emprendimiento
* Responsabilidad
* Liderazgo
* Libertad de pensamiento y respeto a la diversidad
* Honestidad
* Orientación y vocación de servicio
* Compromiso con la calidad y con la innovación
* Lealtad y sentido de pertenencia
* Trabajo en equipo
* Compromiso con la institución y la sociedad
* Compañerismo
  1. **COMUNICACIÓN INTERNA (PROPUESTA)**
     1. **FORMA DE COMUNICACIÓN**

1. Oral
2. Escrito
3. Visual
   * 1. **MEDIOS QUE UTILIZA**

* Tablón de anuncios: Puede incluir informaciones legales o sociales, resultados de la empresa, nuevas políticas o intercambios entre el personal. Debe ser ubicado en un lugar concurrido por los empleados y con fácil acceso visual.
* Manual del empleado: Son cuadernillos que contienen la misión, los valores y el plan de acción de la empresa, así como también el reglamento general de la compañía, que determina qué acciones están permitidas en la firma y cuáles no. Permiten establecer reglas de forma clara y encausar todas las acciones hacia un mismo objetivo.
* Newsletters: incluye datos de la operatividad de la empresa como de los mismos empleados. Abarca todas las áreas y puede contener testimonios, artículos, fechas de cumpleaños e incluso, malas noticias.
* Buzón de comunicaciones: Es una importante fuente de información si se lo utiliza correctamente y de forma activa. El objetivo es conocer las opiniones y propuestas de los empleados en diversos aspectos: normas, organización, condiciones de trabajo, tareas, relaciones laborales, beneficios sociales.
* Reuniones: Permiten la interacción personal dentro de los equipos de trabajo o entre las distintas áreas de la empresa. Pueden usarse para informar, capacitar, coordinar nuevas tareas y tomar decisiones. Es fundamental que se planifiquen de forma conveniente, se realicen en un lugar adecuado y se convoquen con antelación.
* Foros de discusión: Ayuda a promover la participación de los empleados y a despertar el interés de los trabajadores en los temas que conciernen a la organización.
  + 1. **OBJETIVOS**
* Promover las relaciones eficientes entre el personal
* Coordinar adecuada y responsablemente los recursos disponibles
* Orientar al personal hacia el logro de una misión compartida
* Integrar la convivencia
* Aumentar la retroalimentación
* Reducir barreras
* Minimizar el desconocimiento
* Compartir conocimiento y crear compromiso
  + 1. **RETROALIMENTACION**
* Aumento de la comunidad universitaria
* Incremento en la capacidad de respuesta al usuario
* Eficiencia y mayor proactividad por parte de lo colaboradores
* Gestión adecuada de la calidad del servicio
* El personal conoce su labor y se encuentra enterado de lo que sucede a su alrededor
* Trabajo en equipo
* Crecimiento y desarrollo personal
* Personal enfocado en los objetivos
* Identidad
* Comunicación más fluida
  1. **CRONOGRAMA**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ACTIVIDAD** | **OBJETIVO** | **FECHA** | **RESPONSABLES** |
| **Taller de Coaching empresarial** | Lograr un enfoque hacia los resultados, una mayor coordinación y cooperación entre los integrantes de equipos de trabajo y departamentos | ABRIL (8, 15, 22 y 29) JULIO (8, 15, 22 y 29) | Oficina de Administración / Unidad de Gestión del Talento Humano |
| **Taller de Empowerment** | Buscar distribuir niveles adecuados de poder, autoridad, autonomía y responsabilidad en toda la organización y, de ese modo, fortalecer a todos los miembros de ésta, aumentando su esfuerzo y dedicación y, a la vez, aprovechando al máximo sus conocimientos, habilidades y capacidades. | MAYO (6, 13, 20 y 27) AGOSTO (5, 12, 19 y 26) | Oficina de Administración / Unidad de Gestión del Talento Humano |
| **Capacitaciones** | Asegurar la ejecución satisfactoria del trabajo y constituyen una herramienta para adaptarse a los cambios originados por nuevas tecnologías, también permite al personal de la empresa desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo que consecuentemente contribuye al logro de los objetivos organizacionales y a la autorrealización personal del trabajador. | TRIMESTRALES: MARZO (11 Y 25) JUNIO (10 y 24) SEPTIEMBRE (16 y 30) | Oficina de Administración / Unidad de Gestión del Talento Humano |
| **Reuniones** | Informar sobre acontecimientos importantes, cambios que se realicen, nuevas delegaciones, así mismo, escuchar las opiniones del personal ya sea acerca de algún punto o tema determinado como saber cuál es su apreciación o como se está sintiendo en el área que labora | MENSUALES (miércoles de la tercera semana de cada mes) | Rectorado |
| **Organización de eventos de integración** | Integrar al personal que labora en las instalaciones de la empresa | FEBRERO (18) DICIEMBRE (16) | Oficina de Administración / Unidad de Gestión del Talento Humano |
| **Establecer el uso de solapines** | Reconocimiento e identificación del personal | 1er TRIMESTRE | Oficina de Administración / Unidad de Logística |
| **Evaluaciones de desempeño y capacidades** | Determinar el valor del trabajo desplegado por el empleado en la organización, a la vez sirve para medir el nivel competitivo de la empresa ya que la suma de todos los puestos con buen desempeño refleja eficiencia y logro de los objetivos de las unidades y de la empresa en su conjunto. | TRIMESTRALES: MARZO (13 al 17) JUNIO (12 al 16) SEPTIEMBRE (11 al 15) | Oficina de Administración / Unidad de Gestión del Talento Humano |
| **Conferencias y Micro-talleres** | Aprovechar estos eventos para desarrollar un tema relacionado con la productividad personal, hacer una reflexión en grupo, o aprender una técnica productiva concreta. Permite rentabilizar las elevadas inversiones que suponen las convenciones profesionales a la vez que introducen un elemento enriquecedor y práctico en la jornada. | 1er y 3er TRIMESTRE | Oficina de Administración / Unidad de Gestión del Talento Humano |
| **Mindfulness** | Aprender a gestionar las emociones, reacciones, actitudes y pensamientos para poder afrontar las situaciones | JUNIO (4 y 18) OCTUBRE (8 y 22) | Oficina de Administración / Unidad de Gestión del Talento Humano |

* 1. **PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE**

**PROPUESTA:**

Puntos a tener en cuenta al momento de atender al cliente:

* Mostrar atención
* Tener una presentación adecuada
* Atención personalizada y amable

Etapas:

1. Iniciar al contacto: el cliente debe sentirse atendido desde el inicio del contacto, causándole una impresión positiva y creando la disposición para generar una relación agradable.

* Acusar la presencia del cliente.
* Saludar y sonreír.
* Personalizar el contacto.
* Invitar a hablar al cliente.
* Utilizar un tono de voz amable.
* Mirar a la cara del cliente.
* Orientarse hacia el cliente.

1. Obtener información: conocer y comprender cuales son las necesidades del cliente, para posibilitar su adecuada satisfacción, transmitiéndole que le estamos escuchando y que nos interesamos por su petición.

* Observar al cliente.
* Escuchar activamente.
* Escuchar activamente.
* Sentir la posición del cliente.

1. Satisfacer la necesidad: Facilitar las indicaciones oportunas y/o los elementos pertinentes para resolver la necesidad del cliente, o situarla en vías de solución.

* Identificar la necesidad.
* Centrarse en su satisfacción.
* Hacerse comprender amablemente.
* Dedicar el tiempo necesario.
* Asegurar la satisfacción.

1. Finalizar: Asegurarse de que la necesidad ha sido resuelta (o situada en vías de solución), creando una sensación final positiva.

* Interesarse por peticiones añadidas.
* Despedirse amablemente.
* Hacerse comprender amablemente.
* Mirar y sonreír al cliente.
* No demorar el final.

Con un entrenamiento adecuado del personal en este proceso de atención al cliente y la evaluación de los comportamientos de atención al cliente, detectando los aspectos a mejorar y reconociendo los logros alcanzados, la experiencia del cliente mejorará indiscutiblemente traduciéndose en clientes satisfechos y la mejora los resultados de la organización.

1. **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Aguilar, M. G. (2014). *Influencia del Marketing Interno en la Motivación de los colaboradores de la empresa Bohler, cercado de Lima - 2014.* (Tesis para obtener el Titulo de Licenciado en Marketing y Dirección de Empresas), Universidad Cesar Vallejo, Lima. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/UCV/92/1/vilela\_am.pdf

Alles, M. A. (2007). *Comportamiento Organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de la Gestión por competencias.* Buenos Aires: Granica.

Almeida, M. A., Redín, L. B., & Castilla, J. I. (2006). *Gestión de la Calidad de los Procesos Turísticos.* Madrid: SINTESIS S.A.

Angulo, P. L. (1991). *Calidad de servicio: del marketing a la estrategia.* Madrid: Díaz de Santos S.A.

Arbiero, L. H., Lavado, J. L., & Mezarina, Y. K. (2010). *Calidad de Servicio y Lealtad de Compra en Supermercados Limeños.* (Tesis para obtener el Grado de Magister en Administración Estratégica de Empresas), Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Obtenido de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1676

Barranco, F. J. (2000). *Marketing Interno y gestion de Recursos Humanos.* España: Pirámide.

Bazalar, R. S. (2015). *El Nivel de Calidad de Servicio de un Centro de Idiomas aplicando el Modelo Servqual caso: Centro de Idiomas del Callao Periodo 2011 - 2012.* (Tesis para optar el Grado Académico de Magister en Administración con mención en Mercadotecnia), Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. Obtenido de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4264/1/Suarez\_br.pdf

Buades, E. G. (2001). *Calidad de Servicio en Hoteles de Sol y Playa.* Madrid: SINTESIS S.A.

Cabrera, R. S. (2015). *Propuesta de un Modelo de Marketing Interno para mejorar la Gestión de Recursos Humano en la empresa de América Móvil.* (Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración), Universidad Señor de Sipán, Pimentel. Obtenido de http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/1

Cremaschi, E. L. (2014). *Calidad de Servicio y Atención al Cliente: ideas, métodos y técnicas para ganar y conquistar clientes.* Buenos Aires: EDICON.

Falen, V. G., & Anaya, S. E. (2009). *Metodología basada en la Teoría de Marketing Interno en busca de un mayor Rendimiento Organizacional de la Universidad Señor de Sipán.* (Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración), Universidad Señor de Sipán, Pimentel. Obtenido de http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/1

Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de Marketing.* México: Cengage Learning.

Herrera, J. E. (2010). *Gerencia del Servicio: la clave para ganar todos.* Bogotá: Ecoe.

Jorquera, F. J. (2012). *Calidad y Satisfacción en el Servicio a Clientes de la Industria Automotriz: Análisis de Principales Factores que Afectan la Evaluación de los Clientes.* (Seminario para optar al Título de Ingeniero Comercial, Mención Administración), Universidad de Chile, Santiago de Chile. Obtenido de http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/108111/Droguett%20Jorquera,%20F..pdf?sequence=3

León, L. L., & Tomalá, K. I. (2013). *Plan Estratégico de Marketing Interno para la Industria ACROMAX Laboratorio Químico Farmaceútico S.A. sucursal Guayaquil.* (Tesis previa a la optención del Título de Ingeniería Comercial mención Marketing), Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil. Obtenido de http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5275/1/UPS-GT000474.pdf

Lovelock, C., Reynoso, J., D’Andrea, G., & Huete, L. (2004). *Administración de Servicios: estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos.* México: Pearson Education.

Mejía, H. G., & Pérez, N. K. (2010). *Estrategias de Atención para el mejoramiento de la Calidad de Servicio al Cliente en la empresa de Transportes Chiclayo S.A.* (Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración), Universidad Señor de Sipán, Pimentel. Obtenido de http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/1

Miguel, P. A. (2007). *Calidad.* Madrid: Thomson.

Newtrom, J. W. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo.* México: McGrawHill.

Pamies, D. S. (2004). *De la Calidad de Servicio a la Fidelidad del Cliente.* Madrid: ESIC.

Pérez, E. M., & Ramírez, R. C. (2014). *Gestión de Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles.* Colombia: Focus.

Quero, N. (2013). *Estrategias de Marketing Interno para el mejoramiento de la Calidad de Servicio y Satisfacción de los clientes de la empresa Greif Venezuela.* (Trabajo de Grado para optar al Título de Licenciado en Mercadeo), Universidad José Antonio Páez, San Diego. Obtenido de https://bibliovirtualujap.files.wordpress.com/2013/05/tesis-final31.pdf

Quiñones, M. E., & Vega, L. A. (2014). *Calidad de Servicio: conceptos y herramientas.* Bogotá: Ecoe.

Regalado, O., Allpacca, R., Baca, L., & Jerónimo, M. (2011). *Endomarketing: estrategias de relación.* Lima: ESAN.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional.* México: Pearson.

Rojas, V. M. (2011). *Metodología de la Investigación: diseño y ejecución.* Bogotá: Ediciones de la U.

Rosario, F. E. (2014). *Relación entre Marketing Interno y Compromiso Organizacional en el personal de salud del Hospital de San Juan de Lurigancho.* (Tesis para optar el Grado Académico de Magister en Economía con mención en Economía y Gestión de la Salud), Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. Obtenido de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3747/1/Zegarra\_rf.pdf

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación.* México: McGrawHill.

Sánchez, M. D. (2008). *Manual de Marketing.* Madrid: ESIC.

Saucedo, P. D. (2009). *Propuesta de mejora en la Calidad del Servicio para el Departamento de Recepción en un Hotel de Gran Turismo.* (Tesis para obtener el Grado de Mestría en Ciencias Administrativas de Negocios), Instituto Politécnico Nacional (IPN), México. Obtenido de http://www.remeri.org.mx/portal/REMERI.jsp?id=oai:tesis.ipn.mx:123456789/4027

Soberón, W. S., & Chuzón, M. d. (2013). *Evaluación de la Calidad de Servicio y el Nivel de Satisfacción del cliente en la empresa Plásticos Delgado E.I.R.L.* (Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración, Universidad Señor de Sipán, Pimentel. Obtenido de http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/1

Soriano, C. L. (1992). *Las tres Dimensiones del Marketing de Servicios.* México: Díaz de Santos S.A.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2009). *Marketing de Servicios.* México: McGraw - Hill.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1993). *Calidad Total en la Gestión de Servicios: cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores.* Madrid: Díaz de Santos S.A.

1. **ANEXOS**

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE**

1. **Introducción:**

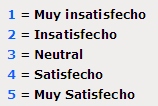
Estimado docente, la presente encuesta es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información acerca de su nivel de satisfacción ante los siguientes aspectos que a continuación se le va a preguntar con relación al MARKETING INTERNO que brinda la universidad.

1. **Datos Generales:**

* **Escuela:**
* **Grado:**
* **Lugar de procedencia:**
* **Sexo:**
* **Edad:**

1. **Indicaciones:**

En los ítems que a continuación se le presentan categorice en los recuadros marcando con un **ASPA (X)** según sea su nivel de satisfacción.



Por favor, valore su grado de satisfacción con relación a los siguientes aspectos:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ANALISIS DEL ENTORNO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | NA |
| Considero que existe un buen ambiente de trabajo |  |  |  |  |  |  |
| Cuando ingresé a la empresa me sentí bienvenido |  |  |  |  |  |  |
| Cuento con la colaboración de las personas de otras escuelas o áreas de la organización |  |  |  |  |  |  |
| Cuento con la colaboración de mis compañeros |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ANALISIS DEL MARCADO SOCIAL INTERNO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | NA |
| Recibo formación para actualizar los conocimientos de mi trabajo |  |  |  |  |  |  |
| Mi responsable se preocupa por conocer mis necesidades e intereses |  |  |  |  |  |  |
| Oportunidad de desarrollo profesional |  |  |  |  |  |  |
| Reconocimiento de los logros en investigación |  |  |  |  |  |  |
| Considero adecuados los criterios de evaluación de mi desempeño en la Universidad de Lambayeque |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| PROCESO DE ADECUACION | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | NA |
| Tengo disponible información sobre la universidad de Lambayeque |  |  |  |  |  |  |
| Conozco el código ético y de conducta de la universidad de Lambayeque |  |  |  |  |  |  |
| Cuando ingresé a la empresa recibí suficiente información sobre la misma |  |  |  |  |  |  |
| Transparencia en la misión, visión y objetivos de la institución |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| CONTROL DE PLAN | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | NA |
| Mi responsable me trata justamente y evita cualquier tipo de favoritismos |  |  |  |  |  |  |
| Tengo la información que necesito para realizar mi trabajo con excelencia |  |  |  |  |  |  |
| Reconocimiento como buen educador |  |  |  |  |  |  |
| Remuneración para el profesorado |  |  |  |  |  |  |

1. Por favor utilice esta casilla para explicar sus principales fuentes de insatisfacción si las hubiera:

|  |
| --- |
|  |

1. Por favor utilice esta casilla para explicar sus principales fuentes de satisfacción:

|  |
| --- |
|  |

**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE**

1. **Introducción:**

Estimado colaborador, la presente encuesta es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información sobre el nivel de CALIDAD DEL SERVICIO en la Universidad de Lambayeque.

**CLIENTE INTERNO: persona que labora dentro de la empresa**

**CLIENTE EXTERNO: persona que no tiene relación alguna con la empresa**

1. **Datos Generales:**

* **Área:**
* **Cargo:**
* **Sexo:**
* **Edad:**

1. **Indicaciones:**

En los ítems que a continuación se le presentan categorice en los recuadros marcando con un **ASPA (X)** según sea su nivel de satisfacción.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| CONFIABILIDAD | NUNCA | CASI NUNCA | A VECES | RARA VEZ | SIEMPRE | N/A |
| La Universidad de Lambayeque cumple con ofrecer calidad de servicio a sus usuarios internos y externos |  |  |  |  |  |  |
| Soy capaz de solucionar cualquier problema o inquietud que pueda tener mi cliente interno/externo |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| SENSIBILIDAD | NUNCA | CASI NUNCA | A VECES | RARA VEZ | SIEMPRE | N/A |
| Estoy dispuesto a realizar un esfuerzo extra para satisfacer a mi cliente interno o externo |  |  |  |  |  |  |
| Brindo una atención oportuna y correcta a los clientes que vienen a solicitar información |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| SEGURIDAD | NUNCA | CASI NUNCA | A VECES | RARA VEZ | SIEMPRE | N/A |
| He hablado a familiares y amigos sobre las ventajas de contratar servicios de la Universidad de Lambayeque |  |  |  |  |  |  |
| Me siento participe con la Universidad de Lambayeque en ofrecer calidad de servicio |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| EMPATIA | NUNCA | CASI NUNCA | A VECES | RARA VEZ | SIEMPRE | N/A |
| Soy capaz de crear relaciones positivas con los clientes internos/externos con los que interactúo |  |  |  |  |  |  |
| Es capaz de identificar las necesidades de sus clientes interno/externos |  |  |  |  |  |  |
| La Universidad de Lambayeque realiza talleres o capacitaciones para mejorar la calidad del servicio brindado a los usuarios |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| TANGIBLES | NUNCA | CASI NUNCA | A VECES | RARA VEZ | SIEMPRE | N/A |
| Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo |  |  |  |  |  |  |
| La Universidad de Lambayeque cumple las normas de seguridad y salud en el trabajo de manera diferencial |  |  |  |  |  |  |
| Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación… me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad |  |  |  |  |  |  |





