

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE TURISMO Y MERCADOTECNIA



**Procesos de aprendizaje sobre el impacto del Marketing
Interno en la prestación de servicios a estudiantes en
Instituciones Educativas de Nivel Superior.**

Tesis para obtener el grado de:

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

LIZETH ABIGAIL FIGUEROA CORRAL

Directora:

DRA. MA. CRUZ LOZANO RAMÍREZ

Co-Directora:

DRA. ISIS ARLENE DÍAZ CARRIÓN

Tijuana, Baja California

Diciembre, 2020

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE TURISMO Y MERCADOTECNIA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

DRA. MARTHA OFELIA LOBO RODRÍGUEZ
DIRECTORA
FACULTAD DE TURISMO Y MERCADOTECNIA
PRESENTE. -

Reciba usted saludos cordiales a través de este conducto, y sirva a su vez para notificarle que hago constar la emisión de mi **VOTO APROBATORIO** en relación al documento: "Procesos de aprendizaje sobre el impacto del Marketing Interno en la prestación de servicios en Instituciones Educativas de Nivel Superior" el cual es presentado por el(a) **C. LIZETH ABIGAIL FIGUEROA CORRAL** como trabajo terminal para la obtención del grado de MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN.

La presentación del mencionado documento se enmarca dentro del **Programa de Posgrado de Maestría en Administración**, el cual es impartido en la unidad académica que usted dignamente representa, y es entregado con la finalidad de la consecuente titulación del aspirante al grado en cuestión.

Sin otro particular por el momento, me despido de usted quedando a sus apreciables órdenes para cualquier duda o aclaración al respecto.

ATENTAMENTE,
Tijuana, Baja California, a 08 de diciembre de 2020
"POR LA REALIZACIÓN PLENA DEL HOMBRE"


DRA. MA. CRUZ LOZANO RAMÍREZ
Presidente / Director

c.c.p. Dra. Marisa Reyes Orta.- Coordinadora de Posgrado e Investigación.
c.c.p. Dra. Omaira Martínez Moreno.- Presidente del Comité de Estudios de Posgrado de Maestría.
c.c.p. Interesado
c.c.p. Expediente

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE TURISMO Y MERCADOTECNIA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

DRA. MARTHA OFELIA LOBO RODRÍGUEZ
DIRECTORA
FACULTAD DE TURISMO Y MERCADOTECNIA
PRESENTE. -

Reciba usted saludos cordiales a través de este conducto, y sirva a su vez para notificarle que hago constar la emisión de mi **VOTO APROBATORIO** en relación al documento: "Procesos de aprendizaje sobre el impacto del Marketing Interno en la prestación de servicios en Instituciones Educativas de Nivel Superior" el cual es presentado por el(a) **C. LIZETH ABIGAIL FIGUEROA CORRAL** como trabajo terminal para la obtención del grado de **MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**.

La presentación del mencionado documento se enmarca dentro del **Programa de Posgrado de Maestría en Administración**, el cual es impartido en la unidad académica que usted dignamente representa, y es entregado con la finalidad de la consecuente titulación del aspirante al grado en cuestión.

Sin otro particular por el momento, me despido de usted quedando a sus apreciables órdenes para cualquier duda o aclaración al respecto.

ATENTAMENTE,
Tijuana, Baja California, a 09 de diciembre de 2020
"POR LA REALIZACIÓN PLENA DEL HOMBRE"



DRA. ISIS ARLENE DÍAZ CARRIÓN
Secretario / Co Directora

c.c.p. Dra. Marisa Reyes Orta.- Coordinadora de Posgrado e Investigación.
c.c.p. Dra. Omaira Martínez Moreno.- Presidente del Comité de Estudios de Posgrado de Maestría.
c.c.p. Interesado
c.c.p. Expediente

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE TURISMO Y MERCADOTECNIA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

DRA. MARTHA OFELIA LOBO RODRÍGUEZ
DIRECTORA
FACULTAD DE TURISMO Y MERCADOTECNIA
PRESENTE. -

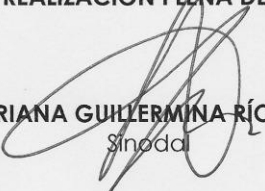
Reciba usted saludos cordiales a través de este conducto, y sirva a su vez para notificarle que hago constar la emisión de mi **VOTO APROBATORIO** en relación al documento: "Procesos de aprendizaje sobre el impacto del Marketing Interno en la prestación de servicios en Instituciones Educativas de Nivel Superior" el cual es presentado por el(a) **C. LIZETH ABIGAIL FIGUEROA CORRAL** como trabajo terminal para la obtención del grado de MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN.

La presentación del mencionado documento se enmarca dentro del **Programa de Posgrado de Maestría en Administración**, el cual es impartido en la unidad académica que usted dignamente representa, y es entregado con la finalidad de la consecuente titulación del aspirante al grado en cuestión.

Sin otro particular por el momento, me despido de usted quedando a sus apreciables órdenes para cualquier duda o aclaración al respecto.

ATENTAMENTE,

Tijuana, Baja California, a 02 de diciembre de 2020
"POR LA REALIZACIÓN PLENA DEL HOMBRE"


DRA. ADRIANA GUILLERMINA RÍOS VÁZQUEZ

Sinodal

c.c.p. Dra. Marisa Reyes Orta.- Coordinadora de Posgrado e Investigación.
c.c.p. Dra. Omaira Martínez Moreno.- Presidente del Comité de Estudios de Posgrado de Maestría.
c.c.p. Interesado

No.	Índice de Contenido	Pág.
	Dedicatoria.....	11
	Agradecimiento.....	12
	Capítulo I	
	Planteamiento del Problema.....	13
1.	Introducción.....	13
1.2	Objetivo General.....	19
1.3	Preguntas de Investigación.....	19
1.4	Justificación de la Investigación.....	20
1.5	Hipótesis de Investigación.....	21
	Capítulo II	
	Marco Teórico.....	22
2.1	El Marketing Interno como fundamento para una eficiente prestación de servicios a estudiantes en Instituciones Educativas de Nivel Superior.....	22
2.2	El Marketing Interno y la creación de valor a través del Capital Humano.....	25
2.3	El Marketing Interno y la Comunicación.....	27
	Capítulo III	
	Método.....	29
3.1	Operacionalización de Variables.....	29
3.2	Variable Independiente (causa).....	29
3.3	Variable Dependiente (efecto).....	30
3.4	Técnica Cualitativa.....	30

3.4.1	Entrevista Semiestructurada.....	31
3.4.2	Análisis de Contenido.....	31
3.5	Técnica Cuantitativa.....	32
3.5.1	El Cuestionario.....	32
3.5.2	Sujetos de estudio.....	37
3.5.3	Selección de la muestra.....	37

Capítulo IV.

	Análisis de los Resultados.....	38
4.1	Demografía de la Muestra.....	38
4.2	Técnica de investigación cualitativa.....	39
4.3	Técnica de investigación cuantitativa. El Cuestionario.....	49
4.4	Comprobación de Hipótesis de Investigación (Hi).....	62
4.5	Discusión de resultados.....	63
4.6	Conclusiones.....	65
4.7	Recomendaciones.....	66
	Referencias.....	68

Índice de tablas

No.	Contenido	Pág.
Tabla 1.	Análisis de los servicios que las Instituciones Educativas de Nivel Superior proporcionan a la comunidad estudiantil.....	16
Tabla 2.	Guión de Entrevista Semiestructurada.....	31
Tabla 3.	Análisis de contenido por pregunta.....	32
Tabla 4.	Cuestionario.....	34
Tabla 5.	Rango de edades de los sujetos encuestados.....	38
Tabla 6.	Formación Profesional de los sujetos encuestados.....	39
Tabla 7.	Datos generales del Entrevistado.....	40
Tabla 8.	Análisis de contenido de entrevista efectuada al responsable del Departamento de Servicio a Estudiantes.....	41
Tabla 9.	Análisis de contenido de entrevista efectuada al responsable del Departamento de Servicio a Estudiantes.....	42
Tabla 10.	Análisis de contenido de entrevista efectuada al responsable del Departamento de Servicio a Estudiantes.....	43
Tabla 11.	Análisis de contenido de entrevista efectuada al responsable del Departamento de Servicio a Estudiantes.....	44
Tabla 12.	Análisis de contenido de entrevista efectuada al responsable del Departamento de Servicio a Estudiantes.....	45
Tabla 13.	Análisis de contenido de entrevista efectuada al responsable del Departamento de Servicio a Estudiantes.....	46
Tabla 14.	Análisis de contenido de entrevista efectuada al responsable del Departamento de Servicio a Estudiantes.....	47
Tabla 15.	Análisis de contenido de entrevista efectuada al responsable del Departamento de Servicio a Estudiantes.....	48
Tabla 16.	Resumen del Análisis de contenido.....	49

Índice de anexos

Anexo	Contenido	Pág.
Tabla A1.	Análisis de los servicios proporcionados a Estudiantes en Instituciones Educativas.....	81
Tabla A2.	Análisis de los servicios proporcionados a Estudiantes en Instituciones Educativas Emisión de Constancias.....	86
Tabla A3.	Análisis de los servicios proporcionados a Estudiantes en Instituciones Educativas Certificación de Documentos.....	87
Tabla A4.	Análisis de los servicios proporcionados a Estudiantes en Instituciones Educativas Expedición y Registro de Documentos.....	88
Tabla A5.	Análisis de los servicios proporcionados a Estudiantes en Instituciones Educativas Verificación, Seguimiento y revisión	89
Tabla A6.	Análisis de los servicios proporcionados a Estudiantes en Instituciones Educativas Admisiones, Ingreso y Egreso.....	90
Tabla A7.	Análisis de los servicios proporcionados a Estudiantes en Instituciones Educativas Altas y Bajas.....	90
Tabla A8.	Análisis de los servicios proporcionados a Estudiantes en Instituciones Educativas en la Credencialización.....	91
Tabla A9.	Análisis de los servicios proporcionados a Estudiantes en Instituciones Educativas en Otros Servicios.....	91
Tabla A10.	Análisis de los servicios proporcionados a Estudiantes en Instituciones Educativas en Títulos y Cédulas Profesionales.	91
Tabla A11.	Análisis de los servicios proporcionados a Estudiantes en Instituciones Educativas en Becas.....	92
Tabla A12.	Análisis de los servicios proporcionados a Estudiantes en Instituciones Educativas en Digitalización, Devolución y Legalización de Documentos.....	92
Tabla A13.	Opinión estudiantil sobre trámites en el área de Servicios a estudiantes.....	93

Anexo	Contenido	Pág.
Tabla A14.	Opinión estudiantil sobre trámites en el área de Servicios a estudiantes.....	94
Tabla A15.	Opinión estudiantil sobre trámites en el área de Servicios a estudiantes.....	96
Tabla A16.	Opinión estudiantil sobre trámites en el área de Servicios a estudiantes.....	96
Tabla A17.	Opinión estudiantil sobre trámites en el área de Servicios a estudiantes.....	97
Tabla A18.	Opinión estudiantil sobre trámites en el área de Servicios a estudiantes.....	98

Índice de Figuras

Figura	Contenido	Pág.
Capítulo I		
Figura 1.	Enfoques teóricos del Marketing Interno.....	24
Capítulo IV		
Figura 2.	Género de los sujetos encuestados.....	38
Figura 3.	Percepción de los estudiantes sobre el servicio recibido.....	49
Figura 4.	Percepción de los estudiantes sobre el servicio recibido.....	50
Figura 5.	Percepción de los estudiantes sobre el servicio recibido.....	50
Figura 6.	Percepción de los estudiantes sobre el servicio recibido.....	51
Figura 7.	Percepción de los estudiantes sobre el servicio recibido.....	51
Figura 8.	Percepción de los estudiantes sobre la atención recibida.....	52
Figura 9.	Percepción de los estudiantes sobre la atención recibida.....	52
Figura 10.	Percepción de los estudiantes sobre la atención recibida.....	53
Figura 11.	Percepción de los estudiantes sobre la atención recibida por parte del Capital Humano.....	53
Figura 12.	Percepción de los estudiantes sobre el Capital Humano que ofrece los servicios.....	54
Figura 13.	Percepción de los estudiantes sobre el Capital Humano que ofrece los servicios.....	54
Figura 14.	Falta de información y tiempo en los trámites.....	56
Figura 15.	Comportamiento y respuesta tardía.....	56
Figura 16.	Orientación, atención y acceso.....	57
Figura 17.	Confusión, falta de horario y personal impaciente.....	58

Figura	Contenido	Pág.
Figura 18.	Procesos no terminados en una sola emisión e información deficiente.....	58
Figura 19.	Falta de empatía, trato e incumplimiento.....	59
Figura 20.	Falta de respuesta, conocimiento insuficiente y actualización en los procesos.....	59
Figura 21.	Falta de atención telefónica y orientación adecuada.....	60
Figura 22.	Falta de organización, difícil localización del área y desinterés en los servicios.....	60
Figura 23.	Falta de horarios y difusión de los servicios que se proporcionan..	61

D e d i c a t o r i a

Dedico, el feliz término de esta investigación con sentimientos de amor e inmensa gratitud a mi adorada familia, compuesta por mi esposo Carlos y mis hijos Karla, Christian y Paulina, por su apoyo permanente, su comprensión y su colaboración en cada momento vivido durante este proceso, lo que me dio la fuerza para llegar a la anhelada meta.

A mis padres, por creer en mí cuando me propongo las cosas.

A Dios, por permitir que las cosas sucedan y de ahí aprender a crecer como persona.

AGRADECIMIENTOS

Al cumplir un objetivo, te sitúas en un lugar, respiras suave y hondo a la vez, miras hacia atrás y se viene a la mente todo lo que tuviste que pasar, las personas quienes te motivaron, así como las que apoyaron, intervinieron y dieron la mano para lograr uno de los objetivos trazados desde el inicio de la vida universitaria; es por ello quiero reconocer y a través de estas líneas hacer de conocimiento, mi gratitud y agradecimiento:

Sinceros agradecimientos a la Dra. Ma. Cruz Lozano Ramírez por su orientación como directora de tesis, por su apoyo irrestricto e incondicional en este proceso. Por contribuir en este trabajo, regalándome su valioso tiempo, su invaluable conocimiento, así como su confianza.

Al Síndico integrado por la Dra. Isis Arlene Díaz Carrión y a la Dra. Adriana Guillermina Ríos Vázquez, por sus aportaciones y tiempo dedicado a todas y cada una de las revisiones.

A todos y cada uno de mis Maestros, que fueron parte importante en mi formación profesional contribuyendo con sus conocimientos y experiencias.

Capítulo I

Planteamiento del Problema

1. Introducción.

1.1 La prestación de servicios a estudiantes en Instituciones Educativas de Nivel Superior.

La prestación de servicios es una de las actividades más importantes para las organizaciones que buscan ventajas competitivas (Krudthong, 2017, p.2), porque se observa como una guía para las operaciones dirigidas al cliente (Sotelo y Figueroa, 2017, p.9), a sus expectativas y satisfacción (Zarraga y Molina, 2018, p.52; Núñez y Juárez, 2018, p.51).

En el servicio que las organizaciones proporcionan, los clientes evalúan constantemente sus experiencias y comparan aquello que solicitaron con lo que les fue entregado. Por ello, la prestación de servicios es una cualidad que les permite diferenciarse e incidir en las decisiones de los clientes (Buentello y Valenzuela, 2017, p.130), fortalecer sus capacidades y monitorear las condiciones de los productos o servicios, basados en procesos administrativos como la planeación, el control, técnicas o procedimientos (Rosales, 2019, p.440). Aunque las organizaciones enfocan sus esfuerzos en la cobertura de sus servicios, en la eficiencia de sus procesos para atraer nuevos clientes y conservar a los existentes, su estandarización resulta complicada porque interviene la imagen, la percepción y la retroalimentación en el momento, lo cual afecta su desempeño, genera quejas y en algunas ocasiones la pérdida del cliente (Fontalvo y Vergara,

2010, p.23) y al contrario, cuando el cliente percibe que sus necesidades fueron cubiertas se genera un sentimiento de satisfacción (Vera y Trujillo, 2018, p.3).

En el entorno de las organizaciones, las quejas representan un problema para el Capital Humano porque atiende a los clientes sin tener experiencia, responsabilidad y conocimientos para identificar oportunidades de mejora (Phabmixay y Rodríguez, 2018, p.336). Es decir, las organizaciones le resta importancia a las quejas, sin considerar que representan una gran oportunidad para mejorar y aprender de los errores y desarrollar una cultura de calidad y mejora continua en todos los niveles (García, 2014, p.5; Grande, 2014, p.73; Alcaide, 2015, p. 13; Carvajal, Ormeño, Sanz, 2019 p.124; Fernández, 2017, p.232) y para prevenir situaciones conflictivas (Prado, 2018 p.103).

Para el caso de las Instituciones Educativas, en su estructura organizacional se tienen áreas administrativas para la atención y solución de problemas derivados de la gestión operada en oficinas y Unidades Académicas (Facultades que forman profesionistas en diversas disciplinas) y áreas de servicios que atienden las necesidades de la población estudiantil que cursa estudios de Licenciatura o Posgrado. En esta última, se desarrollan actividades que implican una permanente interacción entre los estudiantes que realizan trámites escolares relacionados con su formación profesional y el Capital Humano (personal administrativo) que desempeña funciones relacionadas con la gestión escolar, las cuales son requeridas por los estudiantes. Estas funciones también se conocen *como servicios administrativos, servicios estudiantiles, gestión escolar, etc.*, y entre los

trámites que atienden se encuentra la emisión de *constancias*, *Certificación de documentos*, *Verificación*, *Revisión*, *Seguimiento*, *Expedición y Registro de Documentos*, procesos de *Admisión Ingreso-Egreso*, *Altas*, *Bajas*, *Credencialización*, *Títulos y Cédulas Profesionales*, *Becas*, *Digitalización*, *Devolución y legalización de documentos*, entre otros. Cabe mencionar que estos trámites escolares que se constituyen en servicios, son cotidianos en toda institución educativa pública o privada porque abordan la situación escolar del estudiante, en su paso por la institución.

Para analizar los servicios que se proporcionan en las Instituciones Educativas, se recopiló información de los sitios web de diez Instituciones, basándonos en el criterio de competitividad y considerando aquellas que clasificaron en el ranking de las 10 mejores Universidades a Nivel Nacional. Con la información recopilada se elaboró una tabla en la cual se enlistaron los servicios, se evaluó que Instituciones ofrecen los mismos servicios de aquellas con una gestión más limitada, ver tabla 1. Aquí, observamos que la *Emisión de Constancias (Alumnos Activos, Emisión de Título en Trámite, Historial Académico)*, la *Certificación de Documentos y la Expedición y Registro de Documentos*, son servicios comunes, de alta demanda por parte de la comunidad estudiantil, quienes podrían verse afectados en cuanto a los tiempos de espera, ya sea por la cantidad de solicitudes que atiende, por el lugar donde se proporcionan o por las condiciones bajo las cuales se generan, ver tabla 1 y para un análisis más profundo de cada Institución en las tablas A1- A13 en el apartado de anexos.

Tabla 1. Análisis de los servicios que las Instituciones Educativas de Nivel Superior proporcionan a la comunidad estudiantil.

Servicios	UABC	UNAM	IPN	UAM	BUAP	UANL	UG	UDLA	UDG	UNISON	UV
Emisión de Constancias	3	10*	1	1	3	1	0	1	3	0	0
Certificación de Documentos	3	4*	4*	0	4*	1	0	1	2	0	0
Expedición y Registro de Documentos	6*	5*	1	0	1	2	1	1	1	2	0
Verificación, Seguimiento y Revisión	0	3	3	0	0	0	0	0	1	0	1
Admisiones, Ingreso y Egreso	5*	0	1	1	0	0	0	0	1	1	2
Altas y Bajas	3	1	0	0	2	1	0	0	2	1	1
Credencialización	3	0	1	0	2	0	0	1	2	0	0
Títulos y Cédulas Profesionales	3	2	2	1	1	0	2	1	0	1	0
Becas	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Digitalización, Devolución y Legalización de Documentos	1	0	0	0	2	0	0	1	1	0	0
Otros Servicios	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Total	28	26	13	3	15	6	3	6	13	6	4

Fuente. Elaboración propia basada en la información de los sitios web de UABC, UNAM, IPN, UAM, BUAP, UANL, UG, UDLA, UDG, UNISON, UV.

Para el caso de la Universidad Autónoma de Baja California, (UABC), estos trámites se realizan en el área de *Servicios Estudiantiles y Gestión Escolar* para diversos Programas Educativos. En este Departamento se realizan actividades consistentes en la actualización de bases de datos para la emisión de credenciales de estudiantes, aplicación de exámenes psicométricos, apoyo a los alumnos en las convocatorias de Becas, inscripciones, digitalización de documentos de inscripción de nuevo ingreso, coordinación de actividades, control de los trámites de titulación y adeudos de documentos de los estudiantes, CENEVAL, Reingreso y Merito Escolar, actualización de expedientes de los alumnos, organización y captura de Bajas, validación y procesamiento de la información del sistema escolar, programación de actividades para la difusión, recepción, control y seguimiento de becas, alta a los aspirantes en apoyo al área

de Formación Básica, atención a los alumnos sobre seguro facultativo, emisión de Recibos de no adeudo, información y trámites de ingreso, permanencia y egreso, proceso de solicitud de ingreso vía acreditación y equivalencia de los alumnos que lo soliciten, registro de Certificados de Posgrado, elaboración de Títulos, Actas de Examen y Cédula Profesionales, revisión de documentación para Exámenes Profesionales, supervisión, recepción y distribución de documentos que se reciban en el área, asignación de actividades al Capital Humano, validación de documentos y entrega de fichas para aspirantes, etc., (UABC, 2020).

La prestación de estos servicios, involucra un trato continuo entre el personal que atiende (Capital Humano) y quien solicita la solución de su trámite (estudiantes). En alguna parte del proceso se generan brechas por errores involuntarios entre lo que se solicita y lo que se recibe, resultando en quejas que deterioran la imagen del área, más aún cuando no se resuelven ya sea porque no se analizan, se consideran comunes o poco importantes, porque no se aplican encuestas de satisfacción a los usuarios, o debido a que la comunicación interna respecto a los procesos de gestión es poco clara, lo que también incide en el ambiente laboral en el que son desempeñadas las actividades por parte del Capital Humano y en la satisfacción en el servicio proporcionado a los usuarios, es decir el Marketing Interno.

El Marketing Interno es definido como el conjunto de actividades y procesos tendientes a satisfacer las necesidades de los colaboradores, (clientes internos y externos), (Calsina, Fernández y Hancoco, 2018 p. 136). Es decir, las organizaciones deben tratar al Capital Humano como socios estratégicos, como clientes internos para que aporten lo mejor a los clientes externos (De Rojas, 2019, p.2). Las situaciones explicadas anteriormente presentan la necesidad por la creación de lazos que permitan la implementación de acciones para un óptimo desarrollo del Capital Humano, la necesidad de procesos de capacitación, el despliegue de evaluaciones para medir su desempeño y cómo esto podría beneficiar el desarrollo de los servicios proporcionados a la comunidad estudiantil. En suma, evaluar la percepción de los estudiantes en relación a la eficiencia y eficacia de los servicios que se brindan a los estudiantes, así como los conocimientos, experiencia y habilidades de gestión del Capital Humano para desempeñar sus funciones resultan factores clave, ver tablas A13 - A18 en el apartado de Anexos en la cual se describe la percepción de los estudiantes.

1.2 Objetivo General. Identificar y evaluar el impacto del Marketing Interno en la prestación de servicios a estudiantes en una Institución Educativa de Nivel Superior.

1.2.2 Objetivos específicos.

- 1.2.2.1 Identificar y evaluar el impacto del Marketing Interno en la comunicación interna de las áreas de servicios a estudiantes.
- 1.2.2.2 Identificar y evaluar el impacto del Marketing Interno en la eficiencia de las áreas de servicios a estudiantes.
- 1.2.2.3 Identificar y evaluar el impacto del Marketing Interno en los procesos de aprendizaje (capacitación) de las áreas de servicios a estudiantes.

1.3 Preguntas de Investigación.

- 1.3.1.1 ¿Cómo influye la comunicación interna en el desempeño del Capital Humano?
- 1.3.1.2 ¿De qué manera el desempeño del Capital Humano afecta la prestación de servicios a estudiantes?
- 1.3.1.3 ¿Cuál es la relación entre los conocimientos y experiencia del Capital Humano en la prestación de servicios a estudiantes?
- 1.3.1.4 ¿Cómo incide el Marketing Interno en la gestión estudiantil de una Institución Educativa de Nivel Superior?

1.4 Justificación de la Investigación.

El Marketing Interno aborda las necesidades de los clientes internos y los resultados en los clientes externos, contribuye en el óptimo desempeño laboral, en la mejora continua, en la eficiencia de los procesos. El Capital Humano como cliente interno, es muy importante para las operaciones de una organización, porque debe relacionarse con el cliente externo (estudiantes), atender y satisfacer las necesidades, evaluar la percepción del servicio basado en técnicas, herramientas o controles para su medición.

Mediante esta investigación se evaluará el impacto del Marketing Interno en la prestación de servicios a estudiantes y se conocerá la percepción que se tiene del servicio. Con lo anterior, el Departamento de Servicios Estudiantiles podrá tomar decisiones respecto a la revisión de los procedimientos de atención a clientes, el clima laboral, el desempeño y actitudes del Capital Humano y su relación con la eficiencia del área. Estos elementos apoyarán las decisiones sobre procesos de aprendizaje en la gestión de trámites estudiantiles, en el entrenamiento al Capital Humano y en la imagen del área.

1.5 Hipótesis de Investigación. A continuación, se presentan las suposiciones del problema de investigación planteado, sujetas a comprobación.

H₁. El Marketing Interno favorece la comunicación, contribuye en la eficiencia e incentiva los procesos de aprendizaje en las áreas de servicios a estudiantes en Instituciones Educativas de Nivel Superior.

H₂: El Marketing Interno promueve procesos de aprendizaje para las áreas de servicios a estudiantes.

H₃: El Marketing Interno contribuye en la eficiencia de los servicios a estudiantes.

Capítulo II.

Marco Teórico

2.1 El Marketing Interno como fundamento para una eficiente prestación de servicios a estudiantes en Instituciones Educativas de Nivel Superior.

Para las organizaciones que cuentan con áreas de servicios, es muy importante analizar las actividades del Capital Humano, sus funciones y denominación de los puestos laborales porque normativamente se vinculan con otras áreas y en conjunto brindan el servicio a los clientes externos. Por tanto, las diferentes áreas de la organización deben coordinarse para desarrollar procesos coordinados que bajo una estrecha comunicación porque “...una buena comunicación y relación entre las áreas departamentales genera un buen desempeño laboral e intercambio de información entre los colaboradores y las diferentes áreas...”, (Nart, Sututemiz, Karatepe, 2019, p.8), ver figura 1. Es decir, visualizar el Marketing Interno como una forma de atender las necesidades de clientes internos y externos (Calsina, Fernández y Hancoco, 2018 p.142), porque consideran la relación entre prácticas, emociones positivas y relaciones de intercambio social que involucran la reciprocidad con otras personas (clientes internos o externos), lo cual ayuda en la toma de decisiones para lograr las metas de la organización (Gronroos, 1994, p.8). El Marketing Interno, propone una visión de la satisfacción del Capital Humano y su desempeño, basado en la motivación (Gronroos 1994. cit. en Reza, Nasrollahi,

Khalilakbar, Khazaei, Alsadat, 2019, p.1066), que incluye técnicas para la solución de problemas internos relacionados con el Capital Humano, en el cual identifican lo que necesitan ya que esto se transmite al cliente externo y de una u otra manera afecta la calidad del servicio que proporciona una organización (Varey y Lewis, 1999, p.926-944). En otras palabras, la satisfacción que logre el Capital Humano es primordial para el eficiente desarrollo de las áreas de oportunidad (Huang y Rundel, 2014, p.197; Castillo, Álvarez, Matsuda, Alvarado y Codoceo, 2016, p.207).

El Marketing Interno, promueve prácticas y el desarrollo de técnicas que son aplicadas para motivar al Capital Humano, quien es considerado un cliente que por medio de su desempeño puede interactuar positivamente con los clientes externos y lograr una buena relación (Kanyurhi y Akonkwa, 2016, p.778). El análisis del Marketing Interno es realizado al interior de la organización y se apoya en las políticas internas y la cultura para operarlo estratégicamente (Fuentes, 2009, p.194). Estas prácticas, se basan en la premisa de que la Dirección formula políticas e implementa estrategias para reclutar y retener al Capital Humano con vocación de servicio para crear una cultura que apoye la productividad, ver figura 1. Como tal, asocia las emociones positivas entre los miembros de una organización, bajo relaciones de intercambio social que involucran la reciprocidad y el beneficio de relaciones constructivas con otras personas (internas y externas), ayuda en la toma de decisiones reflexivas y responsables, para el logro de las metas propuestas en la organización (Gronroos, 1994, p.8). De igual manera, (Varey y Lewis, 1999, p.926-944) considera que son *técnicas de gestión*

especializadas, que están relacionadas a resolver problemas internos sobre el rendimiento de los colaboradores y dirigidos de cómo orientar al cliente. Por tanto, podemos entender que va orientado a descubrir lo que realmente necesita el Capital Humano para transmitirlo en un servicio de calidad. Es importante la atención que se le proporciona tanto a clientes internos y externos, porque la esencia del Marketing Interno es la satisfacción en el servicio al cliente externo, basada en el desempeño del Capital Humano (cliente interno) para crear fidelidad (Calsina, Fernández y Hancoco, 2018, p. 142), lo enfocan como una manera de atender las necesidades de los socios y clientes.

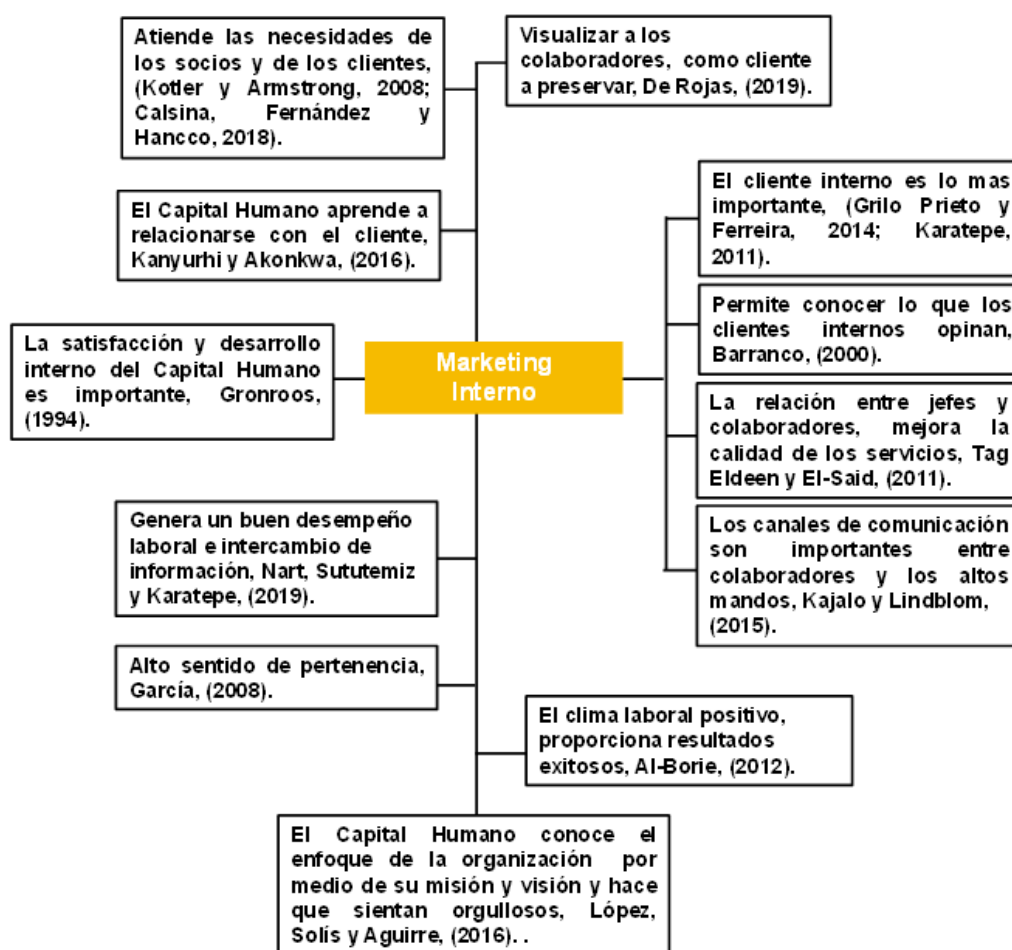


Figura 1. Enfoques teóricos del Marketing Interno

2.2 El Marketing Interno y la creación de valor a través del Capital Humano.

En la prestación de servicios, el Capital Humano, es el primer contacto con los usuarios (estudiantes) ya que son responsables de proporcionar información sobre los diferentes trámites escolares, orientar y resolver los problemas que se presenten y se relacionen con el área. Por ello, es necesario que cuenten con experiencia y conocimientos sobre las funciones del área para estar motivados a brindar la mejor atención. Las prácticas de Marketing Interno, desarrollan la relación entre el cliente interno y comportamientos orientados al cliente externo (Al-Borie, 2012 p.84; Kanyurhi y Akonkwa, 2016, p.776), es necesario mejorar el entorno laboral, mantener un clima organizacional positivo, proporcionar las herramientas necesarias para el desarrollo de su trabajo en los cuales se sienta seguro y motivado para efectuar sus actividades. De la misma manera, es importante que en la organización exista un entorno favorable para generar los resultados que la organización y logre de sus objetivos. Por ello, la relación que exista entre la Dirección y el Capital Humano, se refleja en el servicio que proporcionan a los clientes externos (usuarios). De ahí que el Capital Humano, debe ser tratado como socio-colaborador, que debe ser el primer cliente de la organización para que se sientan motivados y estimulados (De Rojas, 2019, p.2) y capaces de resolver problemas derivados de su puesto (Huang y Rundel, 2014, p.197; Escobar, 2015 p.26), crear lazos, proporcionar desarrollo personal para eliminar comportamientos que afectan su rendimiento (Tortosa, Moliner, Llorens, Rodríguez y Callarisa, 2014, p.72), De esta forma, una constante capacitación, de

acuerdo a sus necesidades operativas, motivacionales y de trabajo en equipo y la comunicación sobre lo que la organización desea transmitir, permite a sus colaboradores tener un sentido de identidad y sentirse orgullosos del lugar de trabajo (López, Solís, Aguirre, 2016, p.93). Los procesos de aprendizaje (capacitación o entrenamiento), brindan oportunidades de mejora continua, contribuyen al desarrollo de eficaz servicio (Kotler y Armstrong, 2008 p.3) ya que un trabajo se desempeña mejor (Panigyrakis y Theodoridis, 2009, p.620). Los cursos de inducción que se le brindan al personal de nuevo ingreso son importantes porque el *Capital Humano* se compromete y el conocimiento lo transmitirá a los usuarios del servicio (estudiantes). Todo lo mencionado, incrementa la motivación y la productividad porque se propician las condiciones para que el Capital Humano desarrolle todo su potencial. Por consiguiente, aspectos como la delegación de funciones, les genera confianza para la ejecución de actividades y se incentivan nuevas metas o proyectos. Es importante la atención a clientes internos y externos porque además de ser la esencia del Marketing Interno, se crea fidelidad (Calsina, Fernández y Hancoco, 2018 p.138). Más aún, impacta en el rendimiento porque la eficiencia en el desempeño de las funciones, promueve la productividad de las organizaciones, disminuye la rotación, el ausentismo y genera las capacidades para asimilar los cambios (Tortosa, Moliner, Llorens, Rodríguez y Callarisa, 2014 cit. en Lozano, 2019 p.5).

2.3 El Marketing Interno y la Comunicación.

La comunicación interna entre la Dirección y el Capital Humano en una organización tiene la finalidad de contribuir en la colaboración y coordinación de las funciones de todas las áreas involucradas en el servicio, intercambiar información, experiencias, conocimientos y mejorar el desarrollo de las operaciones (Karatepe, 2011, p. 62; Kajalo y Lindblom 2015 p.582 y 586; Nart, Sututemiz, Karatepe, 2019 p.9). Esto ayuda en la productividad y se eliminan obstáculos (Prieto, Burgos, García, Rincón, 2016, p.107) ya que deben comunicarse permanentemente. Si estos canales de comunicación fracasan, se afectan todos los procesos porque son variables que aborda el Marketing Interno. Cuando todo lo anterior se integra a un solo proceso, se logran las metas y objetivos y se cuenta con un Capital Humano motivado. Barranco (2000) afirmó lo siguiente:

No se puede aplicar Marketing Interno cuando no se establece un plan de comunicación interna en todos los niveles de la empresa, en un modo ascendente como descendente. Esta forma logra transferir los objetivos, políticas y acciones de la organización, de igual manera se permite conocer lo que los clientes internos opinan y de esta manera descubrir desvíos para implementar a tiempo modificaciones. (p.57).

Para que exista una buena comunicación y relaciones internas eficaces, la Dirección debe comunicar las instrucciones de lo que necesite de manera vertical / Horizontal, según sea la estructura que opere, informar sobre los objetivos y políticas de la organización, hasta el cliente externo y generar un clima laboral de comunicación que hacia el Capital Humano para mejorar el servicio que se proporciona (Tag Eldeen y El Said, 2011 p.156). Para las Instituciones Educativas de Nivel Superior esto es importante porque los lazos entre los miembros de la organización se estrechan y las actividades son más eficaces pues de acuerdo a (Prieto, Burgos y García, 2016, p.107), la unión de equipos de trabajo logrará el éxito de la organización y el logro de las metas propuestas, si las buenas relaciones entre sus miembros y el clima laboral motivador se mantiene. Lo anterior, se refleja en el entorno externo porque el Capital Humano genera identidad y confianza internas, conocer la misión, visión y valores (Benítez, 2005, p.96; García, 2008 p.7).

Capítulo III

Método.

El estudio será explicativo de las relaciones existentes entre el Marketing Interno y la prestación de servicios a estudiantes en una Institución Educativa de Nivel superior, en las variables de comunicación Interna, eficiencia y procesos de aprendizaje (capacitación). Los estudios explicativos describen las relaciones entre las variables causa-efecto y responden a las causas que originan el problema (Hernández, 2018, p.110; Ñaupas, 2019, p.367).

Hi. El Marketing Interno favorece la comunicación, contribuye en la eficiencia e incentiva los procesos de aprendizaje en las áreas de servicios a estudiantes en Instituciones Educativas de Nivel Superior.

3.1 Operacionalización de Variables.

3.2 Variable Independiente (causa). Marketing Interno. Es el conjunto de actividades y procesos tendientes a satisfacer las necesidades de sus colaboradores y clientes externos (Calsina, Fernández y Hancoco, 2018 p.138). Se lleva a cabo a través de prácticas y técnicas para motivar al Capital Humano, quien es observado como un socio estratégico para socializar positivamente con el cliente externo (Kanyurhi y Akonkwa, 2016, p. 774).

3.3 Variable Dependiente (efecto). Servicios de atención a estudiantes. Conjunto de servicios que ofrece una Institución Educativa a la comunidad estudiantil a través del Capital Humano, consistentes en la emisión de constancias, certificación de documentos, expedición y registro de documentos, verificación, seguimiento y revisión, admisiones, ingreso y egreso, altas y bajas, credencialización, títulos y cédulas profesionales, becas, digitalización, devolución y legalización de documentos, etc.

3.4 Técnica Cualitativa.

3.4.1 Entrevista Semiestructurada. La Entrevista es una técnica cualitativa de intercambio de información mediante un diálogo entre dos personas, en las se formulan preguntas y un experto en el tema emite su opinión (Caballero, Echazarreta, 2019, p.196; Fernández, Sabater, Manresa, Valdés, 2014, p.95; Perpiña, 2014, p. 23). La Entrevista fue semiestructurada, basada en el Planteamiento del Problema y el Marco Teórico para la cual se diseñó un guión que aborda el conocimiento e implementación del Marketing Interno en el área de servicios a estudiantes, nivel informativo y actitudes del Capital Humano hacia las necesidades de los usuarios (estudiantes), ver tabla 2.

Tabla 2. Guión de Entrevista Semiestructurada.

Datos generales del Entrevistado	
Título de la investigación	
Objetivo de la investigación	
Pregunta de investigación	
Fecha de la entrevista	
Nombre del entrevistado	
Lugar de trabajo del entrevistado	
Posición laboral del entrevistado	
Objetivo de la Entrevista	
Lugar de realización de la Entrevista	
Hora de la Entrevista	
Duración de la Entrevista	
Temática	
¿Tiene conocimiento de lo que es el Marketing Interno? ¿Considera que en las diferentes áreas del Departamento, se implementa adecuadamente el Marketing Interno? ¿Cómo considera el Marketing Interno en los servicios proporcionados a estudiantes? ¿El personal a su cargo tiene el conocimiento de las necesidades de servicio que deben de proporcionar a los estudiantes? ¿Considera que el trato y los servicios que se ofrecen a estudiantes lo perciben de manera efectiva? ¿Cree que es importante las relaciones entre sus colaboradores y estudiantes para que exista una mejor comunicación? ¿Qué tan importante considera el clima laboral entre su equipo de trabajo? ¿Cree que es necesario evaluar los servicios que se proporcionan a estudiantes por parte de sus colaboradores?	

Fuente. Lozano, 2020.

3.4.2 Análisis de Contenido. El Análisis de contenido es una técnica de investigación cualitativa para analizar textos y formular conclusiones a partir de la valoración de los datos (Ortiz, 2020, p.35). Para el análisis de la información, se definen categorías y se recopilan datos de distintos indicadores (Chaves, 2018, p.27), centrándose en las etapas de transcripción de la información y en la interpretación de datos (Arman, 2017, p.23). La realización del Análisis de Contenido, se efectuó de las respuestas del entrevistado como responsable del área de servicios a estudiantes de una Institución Educativa del Nivel Superior. Para este análisis se definieron categorías como el número de palabras para cada respuesta, el número párrafos (conteo de los párrafos existentes en cada

respuesta), número de renglones por cada respuesta, número de párrafos que abordan emotividad, número de párrafos que reflejan preocupación, incertidumbre o expectativas de futuro, así como las palabras y frases que más se repiten en las respuestas de la entrevista de realizada, ver tabla 3 en la cual se presenta el formato ya que los resultados del análisis, serán presentados en el Capítulo 4. Análisis de los Resultados.

Tabla 3. Análisis de contenido por pregunta

Pregunta		
Categoría	Cant.	Descripción
Número de palabras		
Número de párrafos		
Número de renglones		
Número de párrafos que abordan los servicios a estudiantes.		
Número de párrafos que abordan la estructura de servicios		
Número de párrafos que abordan la capacitación al personal		
Número de párrafos que reflejan emotividad		
Número de párrafos que reflejan preocupación		
Número de párrafos que reflejan incertidumbre		
Número de párrafos que reflejan expectativas de futuro.		
Frases que más se repiten		
Palabras que más se repiten		

Fuente. Lozano, (2020)

3.5 Técnica Cuantitativa.

3.5.1 El Cuestionario. El Cuestionario es un instrumento de características estándar empleado para la recolección de datos (Fábregues, Meneses, Rodríguez, Paré, 2016 p.22) y es una técnica que además de recopilar información para su evaluación y toma de decisiones (Martínez, 2015 p.109) permite observar aspectos conductuales (Padua, 2018 p. 36) de los sujetos de estudio. Es un conjunto articulado y coherente de preguntas redactadas en un documento para

obtener la información necesaria para poder realizar la investigación que la requiere, desempeña funciones esenciales, traslada el objetivo de la investigación a preguntas concretas que serán respondidas por las personas encuestadas, estandariza la obtención de información, porque todos los encuestados responden a los mismo ítems, ya que el cuestionario los formula a todos por igual, contribuye eficazmente a que las personas proporcionen información, Ayuda a que el tratamiento de datos se haga más rápido, porque facilita las tareas de codificación de datos, pues figuran en el propio cuestionario, y su grabación en los equipos informáticos (Abascal y Grande, 2005, p. 23). La aplicación de esta técnica nos ayudará a conocer cuál es el Marketing Interno que se desarrolla en la prestación de servicios a estudiantes en una Institución Educativa de Nivel Superior. Previo a la aplicación, se efectuó una prueba piloto a 15 sujetos (estudiantes) por medio de 53 preguntas en donde se les preguntó sobre el Marketing Interno, el trato del Capital Humano del área de servicios. Luego, se eliminaron preguntas redundantes y se volvió a redactar cada bloque porque algunas preguntas eran confusas y otras poco comprensibles para los sujetos de estudio (estudiantes) lo cual ampliaba el tiempo de respuesta. El cuestionario definitivo se integró por 57 preguntas en las que se preguntan la edad, sexo, estado civil, carrera, semestre, actividad laboral, percepción de la atención recibida, tiempos de respuesta a los trámites, actitudes, agilidad, rapidez y precisión en la información proporcionada por parte del Capital Humano del área de servicios, ver tabla 4. Los resultados se presentarán en el Capítulo 4. Análisis de Resultados.

Tabla 4. Cuestionario

Demografía de la muestra	
P1. Género	Hombre (1) Mujer (2)
P2. Edad	
P3. Estado Civil	
P4. Carrera que cursas actualmente	
P5. Semestre que cursa actualmente	
P6. ¿Trabajas actualmente?	Si (1) No (2) A veces (3) Medio tiempo (4)

Instrucciones. A continuación, te haremos algunas preguntas sobre los servicios de atención a estudiantes. Te solicitamos leas cada pregunta y luego marques con una [X] la respuesta que mejor refleje tu percepción sobre el servicio recibido.

Pregunta	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
P7. ¿Conoces los servicios que ofrece el DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESTUDIANTILES en la GESTIÓN ESCOLAR?	5	4	3	2	1
P8. ¿Ha recibido un trato amable?	5	4	3	2	1
P9. ¿La atención recibida te genera confianza?	5	4	3	2	1
P10. ¿El personal es amable?	5	4	3	2	1
P11. ¿EL personal te atiende de manera rápida?	5	4	3	2	1
P12. ¿El personal ha cubierto tus dudas respecto a algún trámite?	5	4	3	2	1
P13. ¿El personal te proporciona la información que solicitas?	5	4	3	2	1
P14. ¿El personal atiende tus requerimientos cuando lo necesitas?	5	4	3	2	1
P15. ¿Consideras que el horario de atención a estudiantes es el adecuado?	5	4	3	2	1
P16. ¿Considera que el servicio que brinda el DEPARTAMENTO es de calidad?	5	4	3	2	1
P17. ¿El tiempo de respuesta a tus solicitudes es adecuado?	5	4	3	2	1
P18. ¿El tiempo de espera para ser atendido es adecuado.	5	4	3	2	1
P19. ¿El personal te proporcionó la atención acorde al servicio que solicitas?	5	4	3	2	1
P20. ¿El personal te atiende oportunamente cuando solicitas un servicio?	5	4	3	2	1
P21. ¿Consideras que los servicios sobre TRÁMITES de INGRESO son ágiles?	5	4	3	2	1
P22. ¿Consideras que los servicios sobre TRÁMITES de precisos?	5	4	3	2	1

Pregunta	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
P23. ¿Consideras que los servicios sobre TRÁMITES DE EGRESO, son ágiles?	5	4	3	2	1
P24. Consideras que los servicios sobre TRÁMITES DE INGRESO, son eficientes?	5	4	3	2	1
P25. ¿Consideras que el servicio de información sobre el PROCESO DE INGRESO A LA UNIVERSIDAD es rápido?	5	4	3	2	1
P26. ¿Consideras que la información sobre el SEGURO FACULTATIVO ESTUDIANTIL, es eficiente?	5	4	3	2	1
P27. ¿Consideras que la información sobre el SEGURO FACULTATIVO ESTUDIANTIL, es precisa?	5	4	3	2	1
P28. ¿Consideras que el PROCESO DE DIGITALIZACIÓN DE DOCUMENTOS es eficiente?	5	4	3	2	1
P29. ¿Consideras que la atención que se brinda en la VENTANILLA DE ATENCIÓN AL PÚBLICO es amable?	5	4	3	2	1
P30. ¿Consideras que la atención que brinda el personal de la VENTANILLA DE ATENCIÓN AL PÚBLICO es rápida?	5	4	3	2	1
P31. ¿Considera que la información sobre diferentes trámites es precisa?	5	4	3	2	1
P32. ¿Consideras que LOS TRÁMITES DE TITULACIÓN requeridos por los estudiantes y egresados son eficientes?	5	4	3	2	1
P33. ¿Consideras que LOS TRÁMITES DE TITULACIÓN requeridos por los estudiantes y egresados son oportunos?	5	4	3	2	1
P34. ¿Consideras que el servicio de EMISIÓN DE CONSTANCIAS es eficaz?	5	4	3	2	1
P35. ¿Consideras que el servicio de ALTAS Y BAJAS estudiantiles, es oportuno para continuar con los siguientes trámites?	5	4	3	2	1
P36. ¿Consideras que la información sobre las diferentes MODALIDADES DE BECAS es eficaz?	5	4	3	2	1
P37. ¿Consideras que la RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS para la obtención de los diferentes programas de Becas es fluida?	5	4	3	2	1
P38. ¿Consideras que la RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS para diferentes programas de Becas es eficaz?	5	4	3	2	1
P39. ¿Consideras que los servicios sobre VERIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y REVISIÓN de documentos es eficiente?.	5	4	3	2	1
P40. ¿Considera que el servicio de CREDENCIALIZACIÓN es eficiente?	5	4	3	2	1

Pregunta	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
P41. ¿Considera que existe una buena orientación sobre los servicios que solicitas?	5	4	3	2	1
P42. ¿El servicio recibido cubrió Tus expectativas?	5	4	3	2	1
P43. ¿Consideras que se debe ampliar el horario de atención a estudiantes?	5	4	3	2	1
¿Consideras que el personal tiene una comunicación eficiente con los estudiantes?.	5	4	3	2	1
P44. ¿Consideras que los servicios han mejorado desde que ingresaste a la Universidad?	5	4	3	2	1
P45. ¿Consideras que el personal de SERVICIOS estudiantiles necesita capacitación?	5	4	3	2	1
P46. ¿Cuándo has presentado alguna queja sobre la atención recibida te han solucionado el problema?	5	4	3	2	1
P47. ¿Consideras que el personal cuenta con el equipo y tecnología adecuada para desempeñar su trabajo?	5	4	3	2	1
P48. ¿Los trámites que has realizado han cubierto en los plazos prometidos?	5	4	3	2	1
P49. ¿La información que recibes del personal es satisfactoria?	5	4	3	2	1
P50. ¿El personal te asesora de manera eficaz?	5	4	3	2	1
P51. ¿Consideras que existe una buena comunicación entre las diferentes áreas del departamento?	5	4	3	2	1
P52. ¿Consideras que el personal está comprometido con su trabajo?	5	4	3	2	1
P53. ¿Consideras que el personal mantiene relaciones cordiales con sus compañeros?	5	4	3	2	1
P54. ¿Considera que el personal está motivado para el logro de los objetivos de la Universidad?	5	4	3	2	1
P55. ¿Consideras que el personal practica la Misión (la razón de ser) de la Universidad?	5	4	3	2	1
P56. ¿Consideras que el personal, práctica los valores de la Universidad?	5	4	3	2	1
P57. ¿Consideras que el CLIMA LABORAL es saludable?	5	4	3	2	1

Fuente. Elaboración propia.

¡Muchas gracias por tu colaboración!

3.5.2 Sujetos de estudio. Estudiantes una Institución Educativa de Nivel Superior.

3.5.3 Selección de la Muestra. La muestra fue no probabilística dirigida a estudiantes de una Institución Educativa de Nivel Superior. Los métodos no probabilísticos involucran la elección de la muestra bajo requerimientos específicos del estudio. En este caso, la situación de confinamiento a partir de la COVID19¹, originó que en conjunto con la Directora de Tesis, se tomara la decisión de aplicar los instrumentos con apoyo de plataformas *on-line* gratuitas para capturar el instrumento y enviarlo para que lo respondieran, previa invitación a participar. Para lo anterior, se transcribió el cuestionario y se efectuaron un promedio de 15 pruebas piloto para verificar nuevamente la comprensión de las preguntas bajo el nuevo formato, la recepción de los enlaces electrónicos para acceder a la plataforma *on-line* por parte de los sujetos. Esto involucró un promedio de 4 semanas (Abril y Mayo 2020) porque debido a la situación de confinamiento, no se tenía respuesta de los sujetos por lo que el enlace para contestar el cuestionario fue enviado un promedio de 4 veces. Finalmente, sólo 395 sujetos accedieron a participar.

¹ Enfermedad infecciosa causada por el coronavirus y declarada pandemia global por la Organización Mundial de la Salud

Capítulo IV.

Análisis de los Resultados

4.1 Demografía de la muestra.

El 43% de la muestra son Hombres y el 57% Mujeres, ver figura 2.

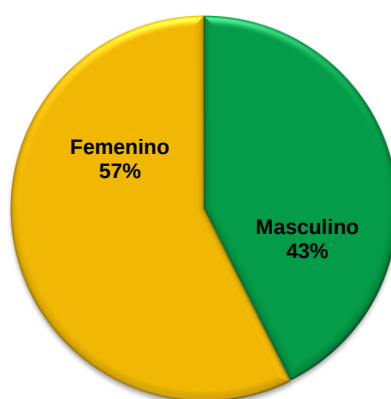


Figura 2. Género de los sujetos encuestados.
Fuente. Elaboración propia.

El promedio de edades es de 18 a 24 años principalmente, el 97% son solteros y el 3% casados, ver tabla 5.

Tabla 5. Rango de edades de los sujetos encuestados.

Rango	Estudiantes
18 a 24 años	353*
25 a 34 años	33
35 a 44 años	6
45 a 54 años	3

Fuente. Elaboración propia.

Principalmente, el 35% trabaja y cursa estudios de *Licenciatura* en Tronco Común, en las carreras de Turismo y Mercadotecnia, ver tabla 6.

Tabla 6. Formación Profesional de los sujetos encuestados.

Programas de Licenciatura	Número de Estudiantes	%
Tronco Común	124	34%
Gestión Turística y Mercadotecnia	66	18%
Administración, Contabilidad e Informática	123	34%
Medicina, Psicología y Odontología	6	2%
Deportes	3	1%
Derecho	5	1%
Negocios Internacionales	25	7%
Ingeniería	10	3%
Lengua y Literatura e Historia	4	1%

Fuente. Elaboración propia.

4.2 Técnica de investigación cualitativa

4.2.1 La Entrevista sobre los Procesos de aprendizaje del Marketing Interno en la prestación de Servicios a Estudiantes.

Se realizó una *Entrevista Semiestructurada*, al responsable del departamento de Servicios a Estudiantes en una Institución Educativa de Nivel Superior, el día 12 de Marzo del año 2020. Asimismo, se consideró el objetivo de investigación para identificar y evaluar el impacto que tiene el Marketing Interno en la prestación de servicios, la información que se presenta a continuación muestra los datos generales del entrevistado, como el nombre, lugar, posición laboral y objetivo de la entrevista, entre otros, ver tabla 7.

Tabla 7. Datos generales del Entrevistado.

Título de la investigación	Entrevista en profundidad sobre el Marketing Interno del Departamento de Servicios a Estudiantes.
Objetivo de la investigación	Identificar y evaluar el impacto del Marketing Interno en la prestación de servicios a estudiantes en una Institución Educativa de nivel Superior.
Pregunta de investigación	¿De qué manera el Marketing Interno del Departamento de servicios a estudiantes, influye en el servicio?
Fecha de la entrevista	Marzo 12 de 2020.
Nombre del entrevistado	Sujeto NSP-01
Lugar de trabajo del entrevistado	Institución Educativa de Nivel Superior.
Posición laboral del entrevistado	Jefe del Departamento de Servicios a Estudiantes.
Objetivo de la Entrevista	Identificar la percepción sobre Marketing Interno del departamento de servicios y su influencia en el servicio a estudiantes.
Lugar de realización de la Entrevista	Instalaciones de la Institución Educativa.
Hora de la Entrevista	12:43
Duración de la Entrevista	40 minutos

Fuente. Elaboración propia.

4.2.2 Resultados de la Entrevista a través de la técnica cualitativa del

Análisis de Contenido.

Las respuestas de la entrevista se transcribieron y fueron analizadas mediante un formato del cual se presentan los resultados para cada pregunta.

Para la pregunta: *¿Tienes conocimiento de lo que es el Marketing Interno?*

Basados en el análisis de la respuesta, consideramos que el entrevistado enfoca el concepto desde la perspectiva de comunicación institucional sobre los servicios que proporciona el área, ver tabla 8.

Tabla 8. Análisis de contenido de entrevista efectuada al responsable del Departamento de Servicio a Estudiantes.

Pregunta 1	
¿Tienes conocimiento de lo que es el Marketing Interno?	
Respuesta del Entrevista	
<i>A grandes rasgos te lo comentaré a grandes rasgos podríamos definir qué el Marketing Interno son como las estrategias, todas las estrategias que podemos implementar para hacer llegar el mensaje no el mensaje en este caso pues el mensaje sería todos los servicios que constituyen el Departamento de Servicios Estudiantiles y Gestión Escolar y este mensaje me refiero a hacia quienes en este caso será el usuario el usuario en general qué podrían ser estudiantes que podrían ser académicos que podrían ser directivos y público en general que estuviera interesado en realizar un trámite aquí con nosotros es así muy en general.</i>	
Número de palabras	102
Número de párrafos	1
Número de renglones	8
Número de párrafos que abordan los servicios a estudiantes.	/
Número de párrafos que abordan la estructura de servicios	/
Número de párrafos que abordan la capacitación al personal	/
Número de párrafos que reflejan emotividad	1
Número de párrafos que reflejan preocupación	/
Número de párrafos que reflejan incertidumbre	/
Número de párrafos que reflejan expectativas de futuro.	1
Frases que más se repiten	1
Palabras que más se repiten	6

Fuente. Elaboración propia.

Para la pregunta *¿Considera que, en las diferentes áreas del Departamento, se implementa adecuadamente el Marketing Interno?*, el Entrevistado explicó que se realizan los esfuerzos necesarios para brindar un óptimo servicio, siempre con la mentalidad de una mejora continua, ver tabla 9. Sin embargo, la respuesta no explica la existencia o no, de prácticas de Marketing Interno, aún cuando los esfuerzos por la mejora continua ayudan en las relaciones internas y en la disminución de quejas.

Tabla 9. Análisis de contenido de entrevista efectuada al responsable del Departamento de Servicio a Estudiantes.

Pregunta 2	
¿Considera que, en las diferentes áreas del Departamento, se implementa adecuadamente el Marketing Interno?	
<i>...Pienso que hacemos un esfuerzo muy grande, yo creo que a veces la demanda nos rebasa, en términos de trámites, y queeee.. Vaya no.. este.., atendemos y buscamos los mecanismos para dar esa atención de calidad y de buen servicio, sin embargo, creo que lo hemos interpretado, nos hemos capacitado para ello, pero siempre, esto tiene que ser en una mejora continua, buscar la manera de seguirnos capacitando para mandar y ser efectivos con el mensaje que estamos dando como departamento de servicios, siempre creo que todo proceso puede mejorarse, no hay un proceso perfecto, y que nadie tiene un proceso perfecto y es que siempre tenemos que buscar esa mejora continua, porque yo busco, yo implemento estrategias para dirigirme a un usuario, igual mis compañeros hacen todo un reto, tienen todo un reto para los diferentes usuarios que tenemos, no los podemos clasificar como uno solo, son bien diversos y tenemos que estar implementando estrategias distintas aunque lo mejor el mensaje es el mismo de información, de requisitos de pasos a seguir y demás para obtener los resultados pero si tenemos que ir matizando por el hecho de tener usuarios diversos.</i> <i>Eso es tal cual..... Es un trabajo constante, si acabo de mencionar que en ese trabajo constante que hacemos, como menciono los tiempos una de las desventajas que tenemos para ir a esas capacitaciones o para mejorar son los tiempos, este departamento en particular siempre tiene trabajo de tiempo repleto, esos espacios que tenemos que darnos si implica en dejar pendiente, sabes que esto queda pendiente, y para nosotros dejar un pendiente es sumarle más pendientes a la lista del día a día , por eso valoramos mucho el costo de oportunidad, o voy y atiendo este proceso que es una capacitación o atender más o darles a dar el mensaje, o quedarme a seguir trabajando, porque el trabajo no para, nunca se detiene.....Por supuesto!, yo puedo decir que el Departamento de Escolares es el corazón de la Institución, nuestra razón de ser como institución es los estudiantes, sin ellos no hay UABC, no hay institución, todo lo demás complementa, tenemos que pensar que todo lo que hacemos, si un profesor, si un directivo, un administrativo, es para los alumnos, por eso pienso que desde el momento que nosotros recibimos, desde que mandamos la información de que inicia un proceso de selección es para ellos, y el seguimiento hasta el final y hasta el nivel posgrado, es para ellos, todo lo que hacemos es realmente para ellos.</i>	
Número de palabras	424
Número de párrafos	4
Número de renglones	34
Número de párrafos que abordan los servicios a estudiantes.	1
Número de párrafos que abordan la estructura de servicios	1
Número de párrafos que abordan la capacitación al personal	2
Número de párrafos que reflejan emotividad	1
Número de párrafos que reflejan preocupación	1
Número de párrafos que reflejan incertidumbre	/
Número de párrafos que reflejan expectativas de futuro.	1
Frases que más se repiten	2
Palabras que más se repiten	12

Fuente. Elaboración propia.

Sobre la pregunta *¿Cómo considera el Marketing Interno en los servicios proporcionados a estudiantes?* La respuesta del Entrevistado es una descripción relacionado con el número de trámites del área, a la población estudiantil por atender y al esfuerzo del Capital Humano por realizar su trabajo de la mejor manera, ver tabla 10.

Tabla 10. Análisis de contenido de entrevista efectuada al responsable del Departamento de Servicio a Estudiantes.

Pregunta 3	
¿Cómo considera el Marketing Interno en los servicios proporcionados a estudiantes?	
<i>Respuesta del Entrevista</i>	
<i>Somos pocos, si hablamos de proporcional de eso, somos pocos para atender una matrícula de casi treinta mil estudiantes, entonces el mensaje precisamente lo que mencionas del marketing lo que tenemos que hacer nosotros para hacerles llegar la información es un reto, es un reto buscamos todos los mecanismos pero creo que también por lo mismo de que estamos acotados en personal en infraestructura en muchas cosas que cierta manera vamos creciendo no!, sigue siendo todavía muy limitado, muy limitado.</i>	
Número de palabras	80
Número de párrafos	1
Número de renglones	7
Número de párrafos que abordan los servicios a estudiantes.	1
Número de párrafos que abordan la estructura de servicios	/
Número de párrafos que abordan la capacitación al personal	/
Número de párrafos que reflejan emotividad	1
Número de párrafos que reflejan preocupación	1
Número de párrafos que reflejan incertidumbre	1
Número de párrafos que reflejan expectativas de futuro.	1
Frases que más se repiten	2
Palabras que más se repiten	3

Fuente. Elaboración propia.

Sobre los conocimientos del Capital Humano para satisfacer las necesidades de los estudiantes, el entrevistado señaló que cuentan con experiencia para proporcionar a los estudiantes. No obstante, explica que pueden mejorar, ver tabla 11.

Tabla 11. Análisis de contenido de entrevista efectuada al responsable del Departamento de Servicio a Estudiantes.

Pregunta 4	
¿El personal a su cargo tiene el conocimiento de las necesidades sobre el servicio que deben proporcionar a los estudiantes?	
<i>Respuesta del Entrevista.</i> <i>Si tiene conocimiento de su proceso y todo y de los mecanismos de cómo hacerlo llegar ese es el trabajo del día a día, hoy aplicamos una estrategia a lo mejor conceptual no lo entendemos pero si de manera vivencial en el sentido de que realizamos el proceso no todos los días, pero bueno te digo no siempre, se puede mejorar.</i> <i>Correcto! Exactamente puede ser eso!, o también mediante capacitaciones son necesarias creo que también pueden ir avanzando los procesos ir evolucionando hacia nuevos sistemas, igual cuando se lanza un nuevo sistema aparte de la atención al público al cliente o como lo nombremos.</i>	
Número de palabras	104
Número de párrafos	2
Número de renglones	10
Número de párrafos que abordan los servicios a estudiantes.	1
Número de párrafos que abordan la estructura de servicios	1
Número de párrafos que abordan la capacitación al personal	1
Número de párrafos que reflejan emotividad	/
Número de párrafos que reflejan preocupación	1
Número de párrafos que reflejan incertidumbre	/
Número de párrafos que reflejan expectativas de futuro.	1
Frases que más se repiten	1
Palabras que más se repiten	3

Fuente. Elaboración propia.

Respecto a la pregunta: *¿Considera que el trato y los servicios que se ofrecen a estudiantes lo perciben de manera efectiva?* Si bien, el Entrevistado no contesta directamente, se identifica un esmero en la descripción de actividades para una eficaz respuesta. Lo concibe como la visión de cada día por parte del Capital Humano, ver tabla 12.

Tabla 12 Análisis de contenido de entrevista efectuada al responsable del Departamento de Servicio a Estudiantes.

Pregunta 5	
¿Considera que el trato y los servicios que se ofrecen a estudiantes lo perciben de manera efectiva?	
<i>Respuesta del Entrevista</i>	
<i>Yo creo que eso es nuestro reto todos los días, que quien reciba la información, la reciba con precisión, que el mensaje llegue realmente, se lleve la información que se necesita, para iniciar un trámite o para entender el proceso lo que está realizando en sí, eso es nuestro reto, hacemos todo, damos todo, pero si es un gran reto, todos los días.</i>	
Número de palabras	63
Número de párrafos	1
Número de renglones	4
Número de párrafos que abordan los servicios a estudiantes.	/
Número de párrafos que abordan la estructura de servicios	/
Número de párrafos que abordan la capacitación al personal	/
Número de párrafos que reflejan emotividad	1
Número de párrafos que reflejan preocupación	1
Número de párrafos que reflejan incertidumbre	1
Número de párrafos que reflejan expectativas de futuro.	1
Frases que más se repiten	1
Palabras que más se repiten	2

Fuente. Elaboración propia.

A la pregunta. *¿Cree que son importantes las relaciones entre sus colaboradores y estudiantes para que exista una mejor comunicación?* El Entrevistado señaló que aunque el Capital Humano a nivel interno, se apoya mutuamente, podrían mejorar los procesos, ver tabla 13.

Tabla 13. Análisis de contenido de entrevista efectuada al responsable del Departamento de Servicio a Estudiantes.

Pregunta 6	
¿Cree que son importantes las relaciones entre sus colaboradores y estudiantes para que exista una mejor comunicación?	
<i>Respuesta del Entrevista</i>	
<i>Claro que sí! Yo creo que siempre podemos mejorar y yo creo que esto puede realizarse mediante más cursos, mediante obviamente más proyectos que se pueden realizar dentro de ello.</i>	
<i>Pues prácticamente cuando tenemos es tipo de situaciones tratamos de incorporar otros para liberar o desahogar poquito el área porque todo va directo a la ventanilla de atención al público porque solamente tenemos una tratamos de entrarle todos y de ver la manera de ir distribuyendo la necesidad digamos, la atención pero bueno sabemos que también no tenemos un horario tan extendido, reconocemos que algunos de los chicos también trabajan en la medida de ir implementado cosas nuevas pudiéramos ver la manera que no todo deba ser atendido por medio de una ventanilla precisamente por las limitantes que tenemos de horario que están establecidos que están dados, que igual puede haber nuevas propuestas, y siempre debe haber uno que puede quedarse afuera, porque hay gente que incluso no puede venir de lunes a viernes y lamentablemente no podemos atender servicio sábados y domingo, tendríamos que tener un personal exclusivo para que la atienda fines de semana o aquellos que efectivamente no puedan presentarse en el horario natural de atención.</i>	
Número de palabras	199
Número de párrafos	2
Número de renglones	17
Número de párrafos que abordan los servicios a estudiantes.	1
Número de párrafos que abordan la estructura de servicios	1
Número de párrafos que abordan la capacitación al personal	1
Número de párrafos que reflejan emotividad	1
Número de párrafos que reflejan preocupación	1
Número de párrafos que reflejan incertidumbre	1
Número de párrafos que reflejan expectativas de futuro.	1
Frases que más se repiten	1
Palabras que más se repiten	5

Fuente. Elaboración propia.

En la pregunta *¿Qué tan importante considera el clima laboral entre su equipo de trabajo?* En la respuesta del entrevistado se refleja la percepción de que el Capital Humano atiende con *humanidad* a los estudiantes, considera que es positivo, ver tabla 14.

Tabla 14. Análisis de contenido de entrevista efectuada al responsable del Departamento de Servicio a Estudiantes.

Pregunta 7	
¿Qué tan importante considera el clima laboral entre su equipo de trabajo?	
<i>Respuesta del Entrevista</i>	
<i>Muy interesante, yo creo que algo que valoro mucho, esa.. Digamos, esa humanidad que tienen que tienen para atender, yo creo que algo que caracteriza al departamento es la humanidad que tienen para atender, y la convivencia que tienen, yo creo que es como una familia de tiempo, y el que se suma realmente con el tiempo se vuelve familia de escolares y te hacen sentir de esa manera, yo creo que todos los que pasan por aquí o pasaran por aquí va a suceder eso. También, en el momento de tomar el reto, porque es un reto de trabajo, de trabajo en equipo y de trabajo realmente en familia. Es clave!</i>	
Número de palabras	112
Número de párrafos	2
Número de renglones	9
Número de párrafos que abordan los servicios a estudiantes.	1
Número de párrafos que abordan la estructura de servicios	/
Número de párrafos que abordan la capacitación al personal	/
Número de párrafos que reflejan emotividad	2
Número de párrafos que reflejan preocupación	/
Número de párrafos que reflejan incertidumbre	/
Número de párrafos que reflejan expectativas de futuro.	1
Frases que más se repiten	/
Palabras que más se repiten	7

Fuente. Elaboración propia.

Sobre la pregunta: *¿Cree que es necesario evaluar los servicios que se proporcionan a estudiantes por parte de sus colaboradores?* Con base a su respuesta, para el Entrevistado es importante la retroalimentación, ver tabla 15.

Tabla 15. Análisis de contenido de entrevista efectuada al responsable del Departamento de Servicio a Estudiantes.

Pregunta 8	
¿Cree que es necesario evaluar los servicios que se proporcionan a estudiantes por parte de sus colaboradores?	
<i>“...Claro que sí!, siempre es importante es la retroalimentación, si no hay retroalimentación, no hay proceso perfecto, y cuando ven otros ojos se pueden desarrollar nuevas estrategias, se pueden desarrollar nuevas formas de hacer más eficiente el proceso, llegar y cumplir con el objetivo.</i> <i>Exacto! Lo que en el día a día lo haces repetitivo, pero lo puedes mejorar a lo mejor estas con todo, estas allá al cien por ciento pero. Hay cosas que se pueden ser incluso más sencillas y con ellos tener mejores resultados..”</i>	
Número de palabras	87
Número de párrafos	2
Número de renglones	8
Número de párrafos que abordan los servicios a estudiantes.	/
Número de párrafos que abordan la estructura de servicios	1
Número de párrafos que abordan la capacitación al personal	/
Número de párrafos que reflejan emotividad	2
Número de párrafos que reflejan preocupación	/
Número de párrafos que reflejan incertidumbre	/
Número de párrafos que reflejan expectativas de futuro.	1
Frases que más se repiten	4
Palabras que más se repiten	5

Fuente. Elaboración propia.

Se efectuó un resumen de las respuestas del Entrevistado, destacando que las preguntas 2 y 7, relacionadas con la *implementación del Marketing Interno* y las *relaciones entre el Capital Humano* reportan una mayor descripción en sus enfoques. Como la realización de esfuerzos necesarios para brindar un mejor servicio y las relaciones que se generan entre el Capital Humano.

Tabla 16. Resumen del Análisis de contenido

Categoría	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8
Número de palabras	102	424*	80	104*	63	199*	112*	87
Número de párrafos	1	4	1	2	1	2	2	2
Número de renglones	8	34	7	10	4	17	9	8
Número de párrafos que abordan los servicios a estudiantes.	0	1	1	1	0	1	1	0

Fuente. Elaboración propia.

4.3 Técnica de investigación cuantitativa. El Cuestionario.

4.3.1 Percepción de los estudiantes sobre los servicios estudiantiles.

Los estudiantes señalan sobre quienes proporcionan los servicios en el área escolar tienen debilidades en cuanto a su conocimiento sobre los trámites y gestión escolar, ya que *casi nunca* son de manera correcta y oportuna, ver figura 3.

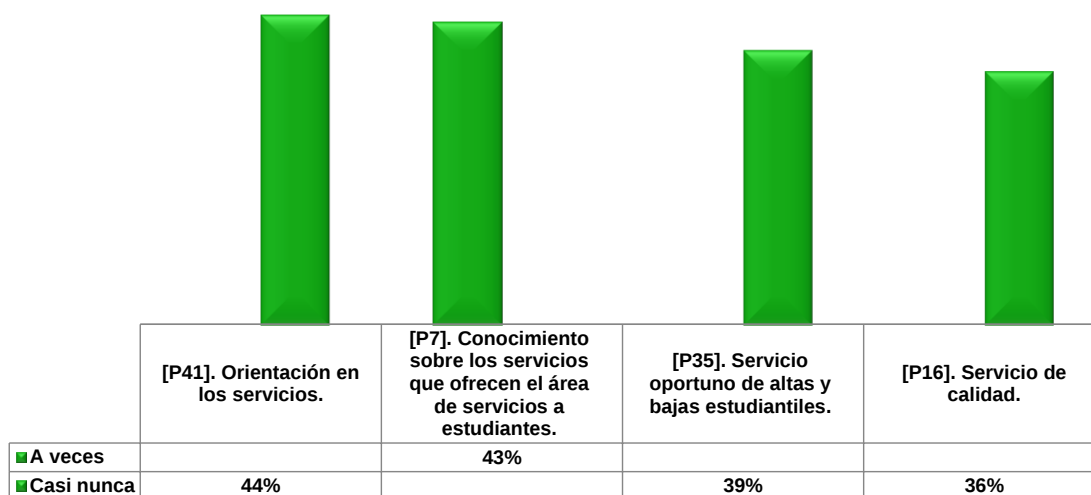


Figura 3. Percepción de los estudiantes sobre el servicio recibido.
Fuente. Elaboración propia.

El 45% considera que los tiempos de respuesta *casi nunca*, son adecuados, así como los plazos en los trámites, sobre todo en titulación, ver figura 4.

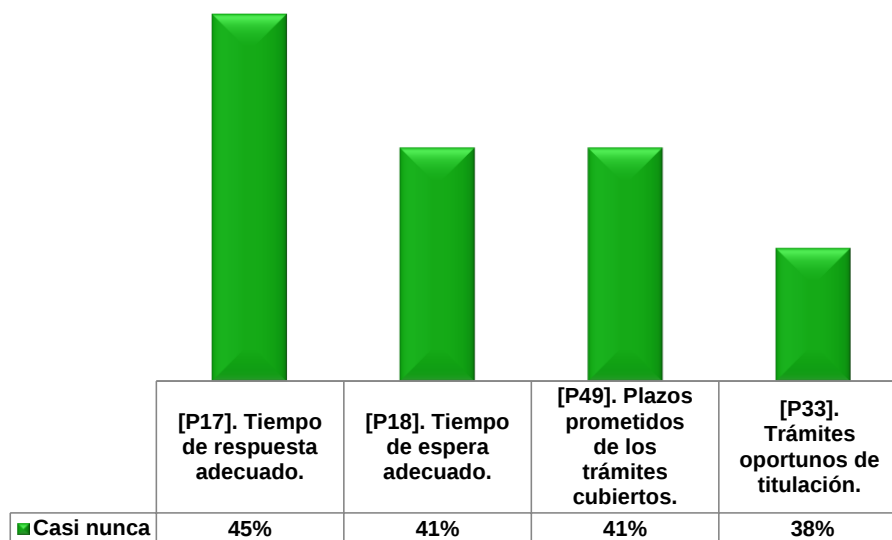


Figura 4. Percepción de los estudiantes sobre el servicio recibido.
Fuente. Elaboración propia.

Los estudiantes piensan que la información sobre el proceso de ingreso *casi nunca* es rápida, tanto en trámites de ingreso y egreso como en la recepción de documentación del programa de becas, ver figura 5.

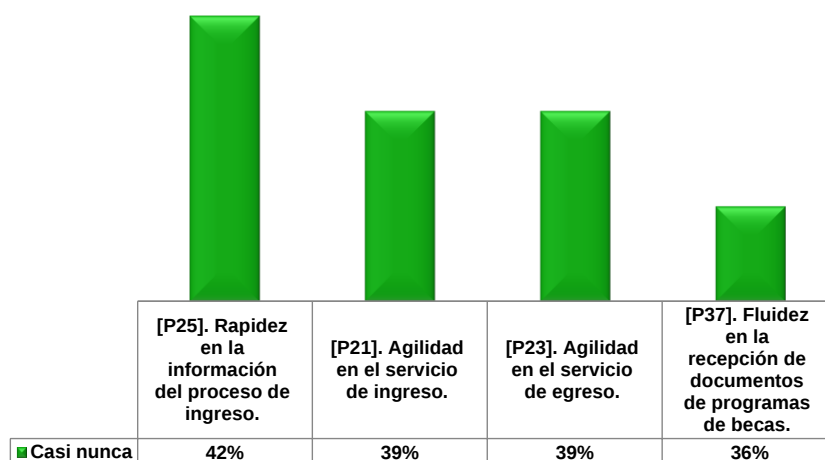


Figura 5. Percepción de los estudiantes sobre el servicio recibido.
Fuente. Elaboración propia.

El 44% opina que el Capital Humano que les atiende, *casi nunca* es preciso en la información que les brinda, ver figura 6.

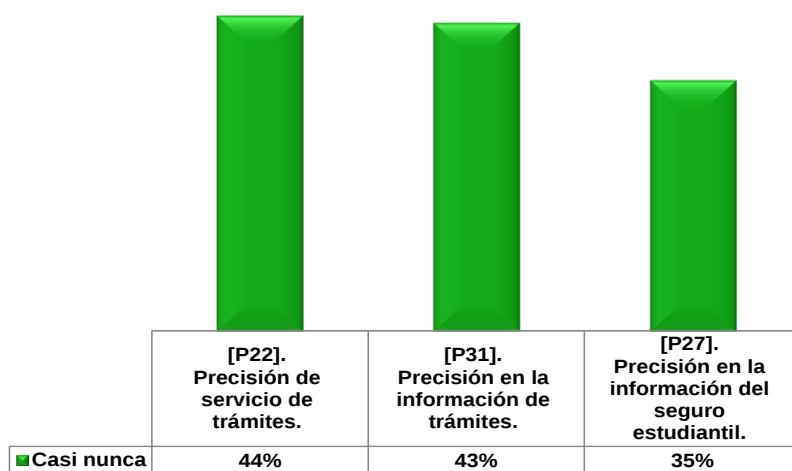


Figura 6. Percepción de los estudiantes sobre el servicio recibido.
Fuente. Elaboración propia.

El 44% tiene bajas expectativas en los servicios, en parte debido a los horarios, ver figura 7.

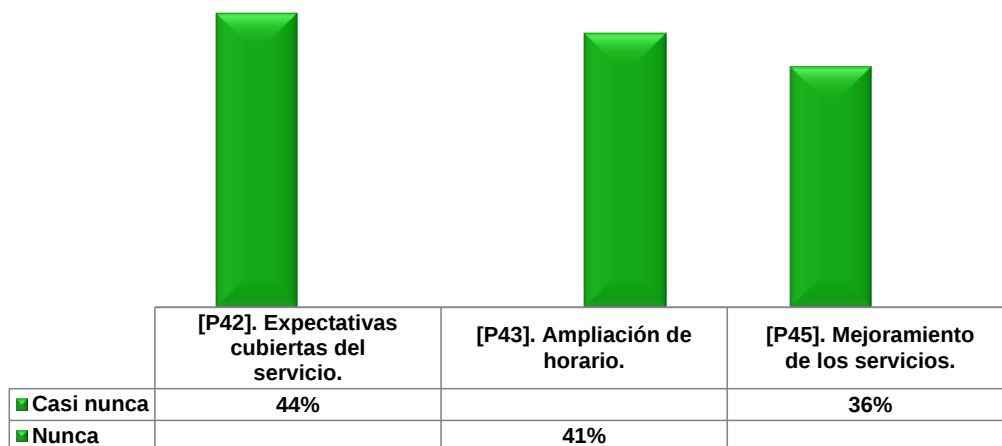


Figura 7. Percepción de los estudiantes sobre el servicio recibido.
Fuente. Elaboración propia.

Los estudiantes opinan que en la ventanilla de atención, para los estudiantes el Capital Humano, *casi nunca* es amable y el servicio es lento para la atención en los requerimientos, como en su trato, ver figura 8.

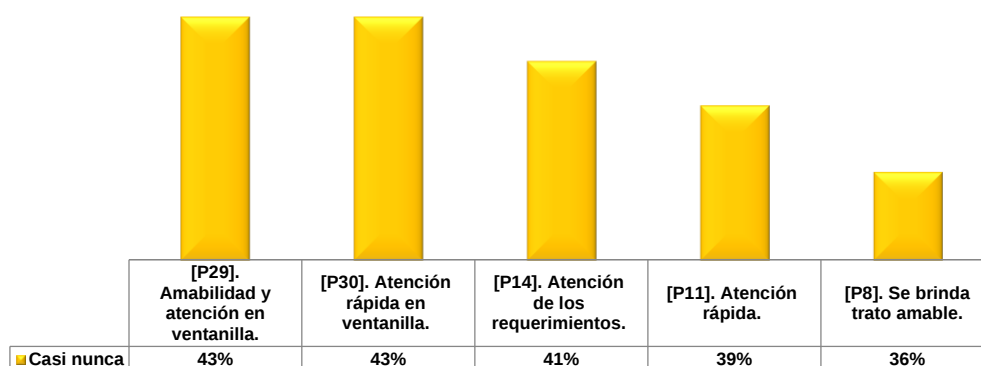


Figura 8. Percepción de los estudiantes sobre la atención recibida.
Fuente. Elaboración propia.

El 41% opina que la información y la solución a sus quejas, *casi nunca* es satisfactoria, ver figura 9.

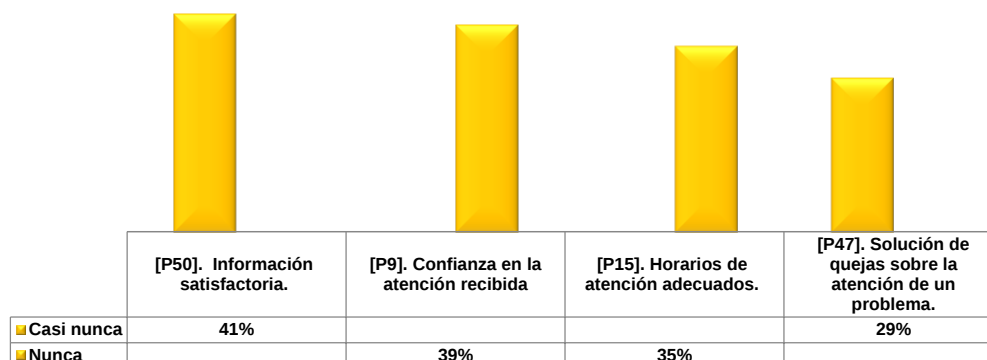


Figura 9. Percepción de los estudiantes sobre la atención recibida.
Fuente. Elaboración propia.

Para los estudiantes los servicios, *casi nunca* son eficientes en cuanto digitalización de documentos, trámites de titulación y el seguro estudiantil, ver figura 10.

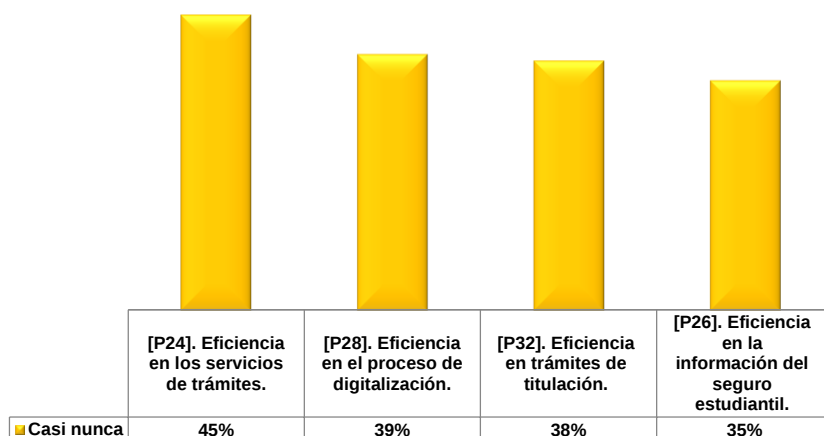


Figura 10. Percepción de los estudiantes sobre la atención recibida.
Fuente. Elaboración propia.

En la percepción de los estudiantes, un tema importante es la oportunidad con la que el Capital Humano proporciona los servicios, situación que les lleva a cuestionar su compromiso, ver figura 11.

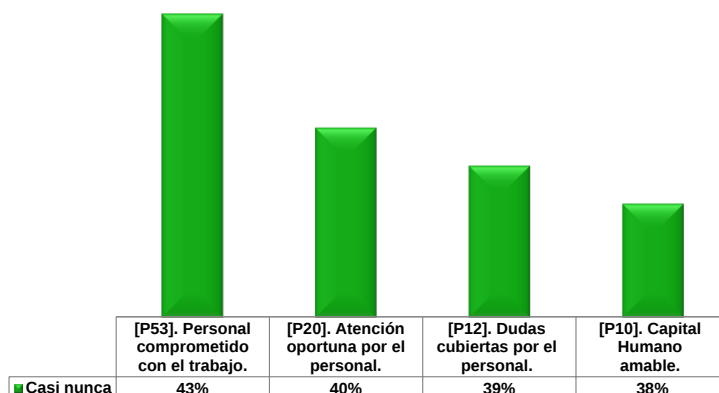


Figura 11. Percepción de los estudiantes sobre la atención recibida por parte del Capital Humano.
Fuente. Elaboración propia.

La cordialidad en los procesos de comunicación por parte del Capital Humano, en la información a los estudiantes y el clima laboral, es calificada desfavorablemente por parte de los estudiantes, ver figura 12.

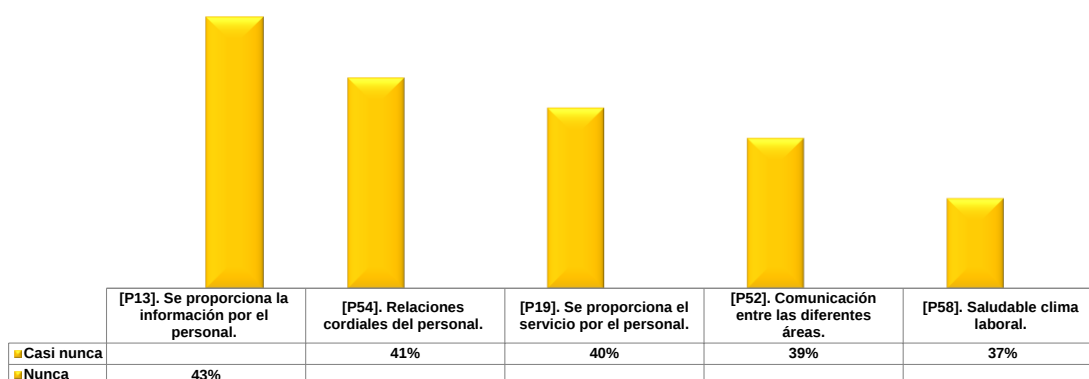


Figura 12. Percepción de los estudiantes sobre el Capital Humano que ofrece los servicios.
Fuente. Elaboración propia.

En cuanto a la filosofía del área de servicios, el 37% de los estudiantes, considera que debe comunicarse al Capital Humano e instruirlos a través de procesos de capacitación, ver figura 13.

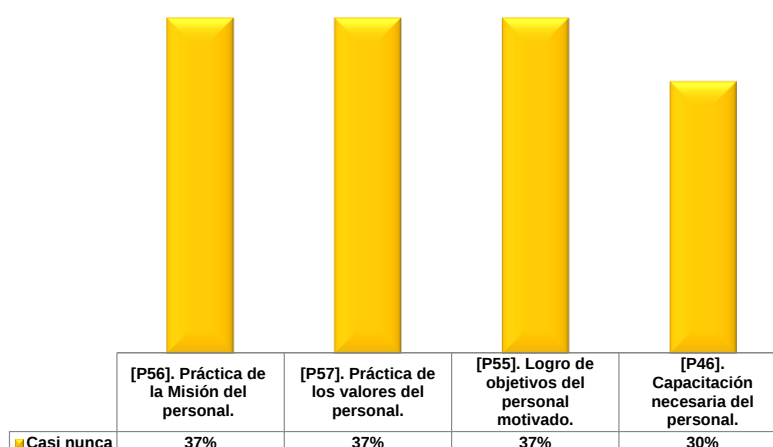


Figura 13. Percepción de los estudiantes sobre el Capital Humano que ofrece los servicios.
Fuente. Elaboración propia.

4.3.2 Opinión de los estudiantes sobre los trámites en el área de servicios

Para corroborar las respuestas emitidas por los estudiantes en el Cuestionario, se solicitó su opinión sobre... *¿Qué les resulta más molesto al momento de hacer un trámite en el área de servicios?* Debido a la situación de la COVID19, las respuestas fueron recibidas por correo electrónico. No obstante, resulta importante evaluar que para los estudiantes, lo que más les molesta son aquellos *trámites que involucran mucho tiempo* (42 comentarios), *comportamiento negativo del Capital Humano* (27 comentarios), *información incompleta, asistir varias veces* (14 comentarios), deficiente orientación hacia otros departamentos, información y horarios poco flexibles y claros, tiempo de respuesta lento (18 comentarios), falta de empatía, incumplimiento en fechas establecidas para entregar información (15 comentarios).

La mayoría de los estudiantes considera que el tiempo de espera para ser atendidos, es muy amplio. Comentan que los procesos no son explicados de manera completa por parte del Capital Humano, ver figura 14.

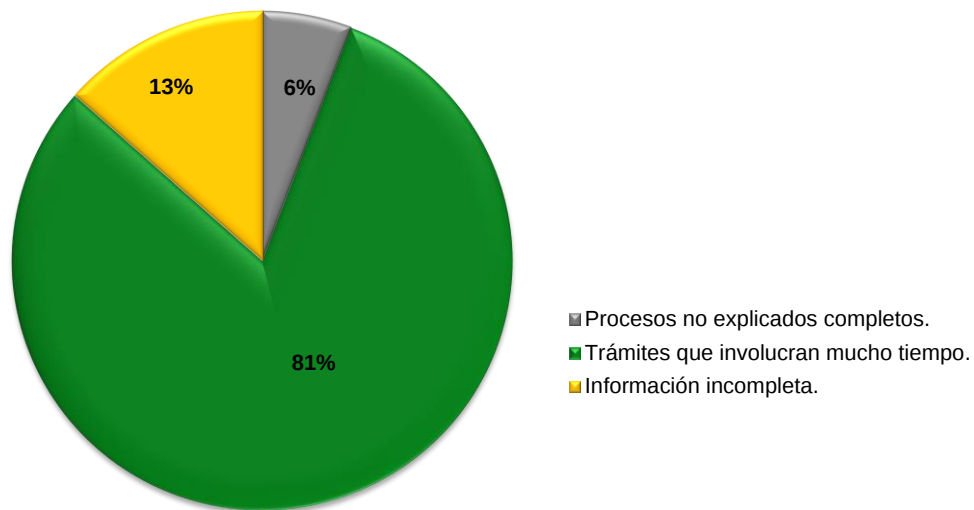


Figura. 14 Falta de información y tiempo en los trámites.
Fuente. Elaboración propia.

Los estudiantes consideran que la actitud del Capital Humano del área de servicios es negativa, que el área física es reducida para el gran número de estudiantes que desean solicitar los servicios y que el tiempo de respuesta en los trámites es lento, ver figura 15.

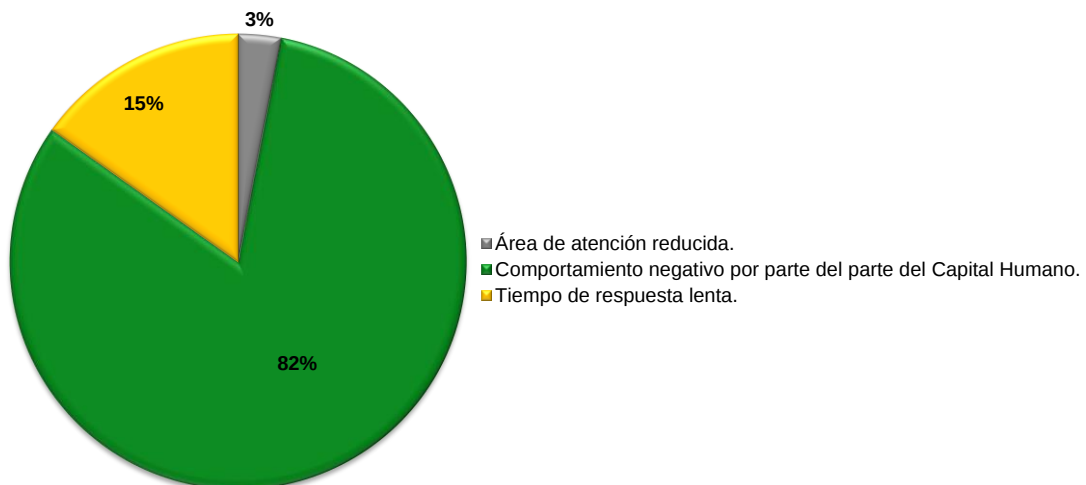


Figura. 15 Comportamiento y respuesta tardía.
Fuente. Elaboración propia.

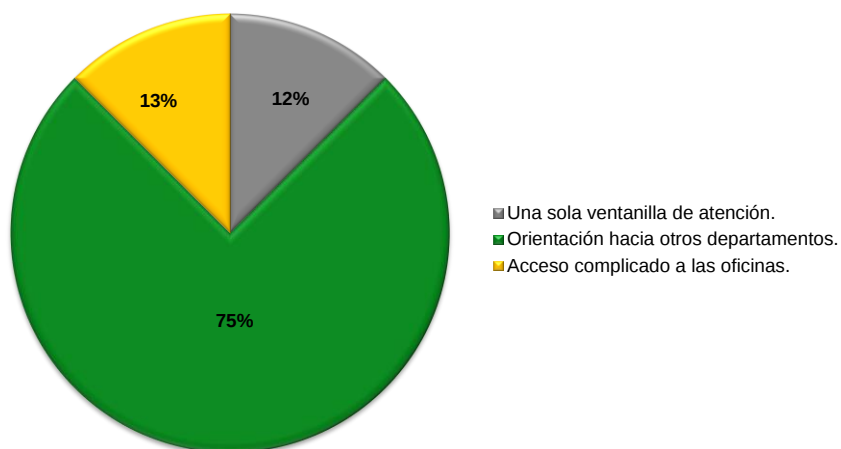


Figura. 16 Orientación, atención y acceso.
Fuente. Elaboración propia.

En relación a la orientación o guía hacia otros departamentos de extensión para terminar los procesos, los estudiantes comentaron que el Capital Humano, no les proporciona información sobre *hacia qué área* dirigirse y que sólo se cuenta con una ventanilla para los trámites, ver figura 16.

Sobre la actitud del Capital Humano, los estudiantes opinan que no tienen paciencia y que las instrucciones que proporcionan para trámites son confusas, ratificando la necesidad por horarios más flexibles, ver figura 17.

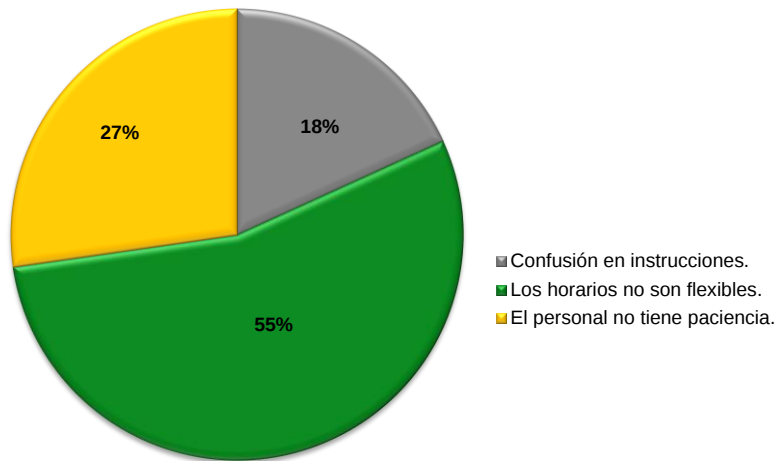


Figura. 17 Confusión, falta de horario y personal impaciente.
Fuente. Elaboración propia.

Los estudiantes expresan que la información proporcionada *no es clara* en ocasiones, que los trámites no concluyen en una sola emisión y deben acudir varias veces, figura 18.

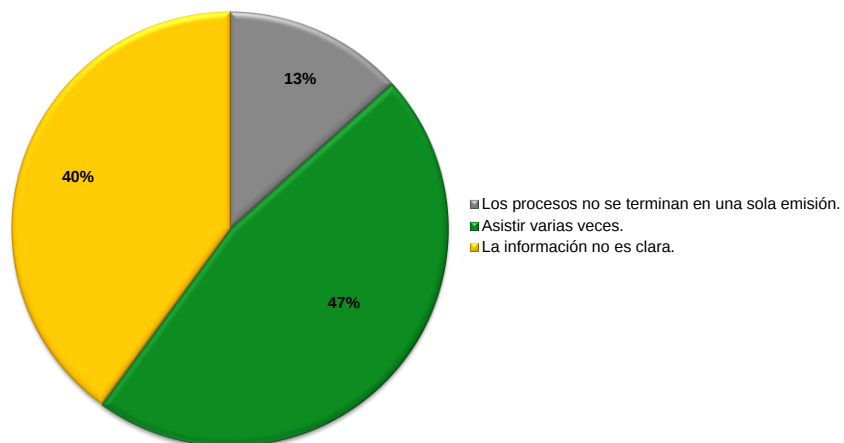


Figura. 18 Procesos no terminados en una sola emisión e información deficiente.
Fuente. Elaboración propia.

Los estudiantes opinan que no existe empatía y el área de servicios, no cumple con las fechas establecidas para entrega de documentación, ver figura 19.

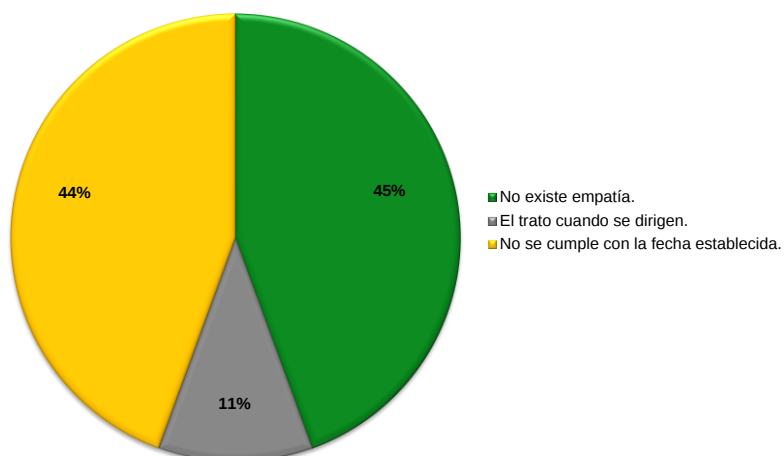


Figura. 19 Falta de empatía, trato e incumplimiento.
Fuente. Elaboración propia.

Los estudiantes vuelven a destacar que el Capital Humano, desconoce sobre los trámites y servicios que proporcionan. En cuanto a la plataforma digital, la navegación es tardada, obligándolos a asistir presencialmente para terminar el trámite, ver figura 20.

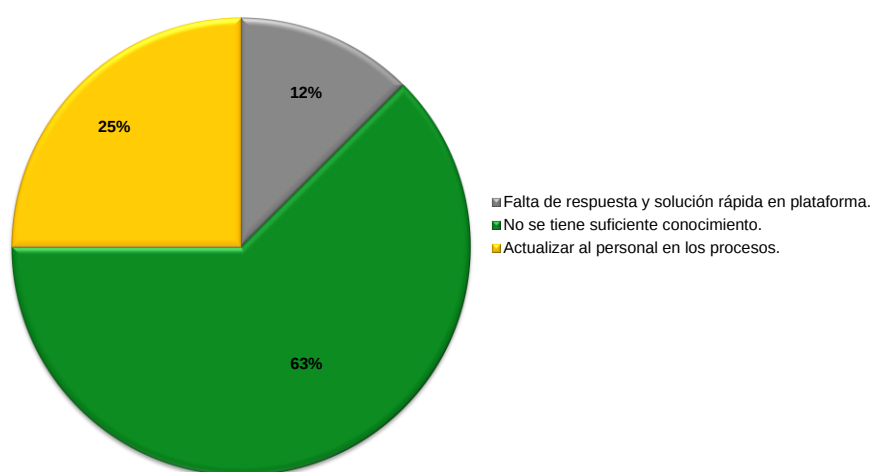


Figura. 20 Falta de respuesta, conocimiento insuficiente y actualización en los procesos.
Fuente. Elaboración propia.

Los estudiantes consideran que no se proporciona la orientación requerida en los trámites *presenciales*, ver figura 21.

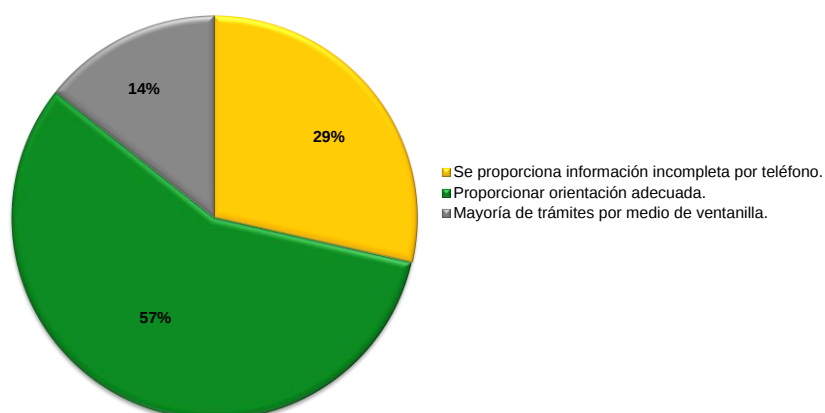


Figura. 21 Falta de atención telefónica y orientación adecuada.
Fuente. Elaboración propia.

Los estudiantes piensan que existe desinterés por parte del Capital Humano que atiende, que su actitud es autoritaria y no existe un trato de cordialidad, ver figura 22.

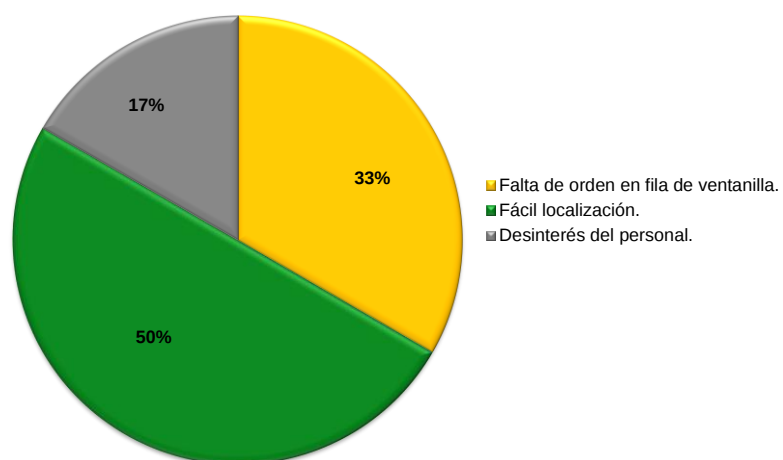


Figura. 22 Falta de organización, difícil localización del área y desinterés en los servicios.
Fuente. Elaboración propia.

Respecto a los horarios, los estudiantes consideran que no son flexibles porque la mayoría realiza actividades en los mismos horarios que el departamento, que es difícil acudir, ver figura 23.

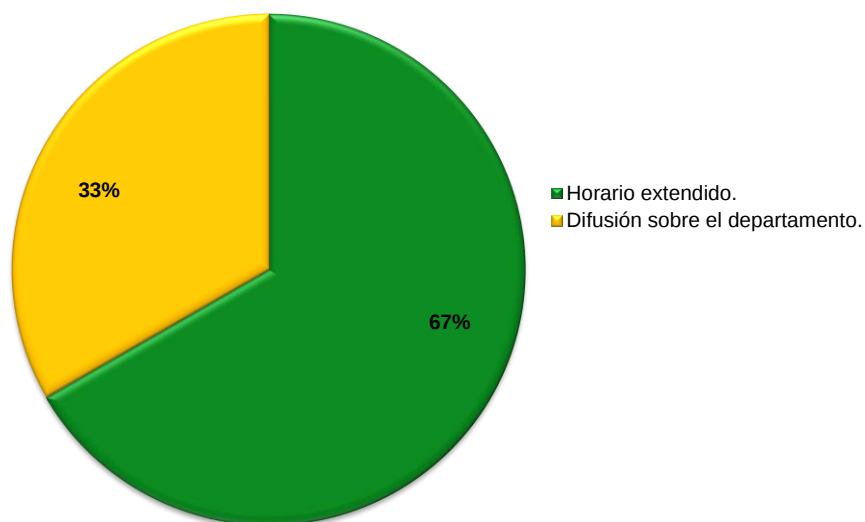


Figura. 23 Falta de horarios y difusión de los servicios que se proporcionan.
Fuente. Elaboración propia.

4.4 Comprobación de Hipótesis de Investigación (Hi)

La Hipótesis de Investigación se definió como: *Hi. El Marketing Interno favorece la comunicación, contribuye en la eficiencia e incentiva los procesos de aprendizaje en las áreas de servicios a estudiantes en Instituciones Educativas de Nivel Superior.* Los resultados del Análisis de Contenido realizado a la *Entrevista*, rechazan H_1 e indican que actualmente, el Marketing Interno no favorece la comunicación entre estudiantes y el Capital Humano debido a que no se cuenta con un Programa formal de Marketing Interno que incentive la socialización y prevenga conflictos. Aunque, la percepción del Entrevistado es que internamente existe una buena comunicación de los procesos y trámites escolares entre el Capital Humano.

H₂: El Marketing Interno promueve procesos de aprendizaje para las áreas de servicios a estudiantes. Los resultados de la *Entrevista*, rechazan H_2 , ya que el responsable del área reportó que no implementa procesos de aprendizaje sobre Marketing Interno. Sin embargo, se cuenta con programas de (capacitación) formales sobre el puesto de trabajo y áreas operativas y administrativas.

H₃: El Marketing Interno contribuye en la eficiencia de los servicios a estudiantes. Los resultados del *Cuestionario* y el *Sondeo* rechazan H_3 . Aquí, los resultados de la distribución de frecuencias, indican que del 100% de los estudiantes que participaron en el estudio, más del 40% considera que el Capital Humano debe orientarse al servicio, evaluar sus conocimientos sobre los trámites escolares,

responder oportunamente en altas y bajas, etc. (Preguntas 7, 16, 17, 21, 23, 25, 33, 35, 37, 41, 49).

4.5 Discusión de resultados.

Este estudio tuvo como objetivo principal la identificación y evaluación del impacto del Marketing Interno en la prestación de servicios a estudiantes en una Institución Educativa a través de la comunicación interna, la eficiencia y los procesos de aprendizaje (capacitación) implementados por el área de servicios a estudiantes. Los resultados reportaron que actualmente el área no cuenta con un Programa de Marketing Interno dirigido a optimizar las relaciones entre el Capital Humano y los Estudiantes como usuarios del servicio. En este sentido, aunque el responsable del área, opina que el Capital Humano tiene una buena comunicación que favorece el apoyo mutuo para el desarrollo de las actividades y participa en otros procesos de capacitación, la realidad es que esto no es percibido por los estudiantes. Por un lado, el Capital Humano considera que cumple bien con su trabajo, lo cual es avalado por el responsable del área y por el otro, los participantes en este estudio, consideran que no es así porque en su opinión, el personal que les atiende, *casi nunca* está enfocado en el servicio, les falta fluidez en la información, agilidad en los trámites ingreso-egreso, becas, seguro estudiantil, etc., que no se cumple con los plazos de entrega comprometidos o que no son amables, asumiendo que no están motivados, ni comprometidos con su trabajo. Es decir, que no practican la misión y los valores. Sin embargo, los resultados del presente no son concluyentes porque la muestra de estudiantes fue

limitada y será necesario realizar un siguiente estudio a una población de estudiantes más amplia, de manera que podemos verificar el impacto del desempeño del Capital Humano en la prestación de servicios a estudiantes.

Esto es muy importante porque plantea la necesidad de reflexionar en las definiciones del Marketing Interno, el cual observa en el Capital Humano, un recurso muy valioso para las organizaciones al contribuir con su trabajo al logro de metas y objetivos institucionales. Situación que nos permite identificar la necesidad de que el responsable del área, analice el impacto de su propia gestión en el Capital Humano y el desempeño de este último, con los estudiantes (evaluación vertical-descendente). Todo ello, debido a que el objetivo del Marketing Interno, es justamente eso: considerar al Capital Humano como un cliente, a quien es necesario cultivar y retener, atendiendo a sus necesidades y promoviendo un alto sentido de pertenencia, así como un ambiente laboral positivo para que transfiera esta filosofía al cliente externo (los estudiantes).

4.6 Conclusiones

Basados en el planteamiento del problema en el cual se estableció como tema central los Procesos de aprendizaje y el Marketing Interno en la prestación de servicios a estudiantes, explicando que en las Instituciones Educativas se tienen áreas administrativas que proporcionan servicios sobre trámites escolares, teniendo como clientes a los estudiantes de Licenciatura y Posgrado y que a partir de la frecuencia en la gestión de estos trámites, se originan conflictos entre el Capital Humano que presta el servicio y los usuarios (estudiantes), se definió como objetivo identificar y evaluar el impacto del Marketing Interno. Después aplicar diversas técnicas cualitativas y cuantitativas, se concluye que el área de servicios a estudiantes no cuenta con un programa formal de Marketing Interno, aunque si se implementan procesos de aprendizaje (capacitación) relacionados con las funciones del puesto y operación administrativa del área. Dichas acciones contribuyen al desempeño del puesto por parte del Capital Humano, aunque no necesariamente en las relaciones de comunicación con los estudiantes, quienes consideran que necesitan capacitarse en los trámites escolares y atenderles de una manera más cordial. Lo anterior, presenta la necesidad de iniciar actividades de análisis diagnósticos sobre la percepción de los usuarios y posteriormente implementar procesos de aprendizaje iniciales sobre la importancia y beneficios del Marketing Interno.

4.7 Recomendaciones

Basados en los resultados del estudio, se recomienda al área de servicios a estudiantes el desarrollo de las siguientes actividades relacionadas con el Marketing Interno:

Comunicación.

- Realizar un diagnóstico interno de la percepción de los estudiantes sobre la gestión en los trámites y procesos escolares.
- Analizar los resultados con el Capital Humano que se desempeña en el área de servicios a estudiantes y mediante *lluvia de ideas* determinar acciones que contribuyan en la mejora del servicio e imagen del área.
- Definir indicadores para evaluar su desempeño en periodos semanales y mensuales como número de quejas, duración de trámites, tiempos de espera, etc.
- Establecer mecanismos de comunicación con los estudiantes y solicitarles sus aportaciones como usuarios del servicio, como sondeos o encuestas de satisfacción.
- Establecer reuniones de seguimiento con los responsables de los trámites para escuchar su opinión sobre el desempeño del área e incentivar sus aportaciones en favor del servicio a estudiantes.

- Diseñar reuniones de premiación que permitan reconocer el desempeño del Capital Humano en el área de servicios a estudiantes como: El empleado más eficiente, el empleado más creativo, el mejor compañero, el más experto, etc.
- Basados en los logros, definir metas y objetivos que apoyen la mejora continua.
- Establecer en el corto plazo (3 meses) un programa de Marketing Interno que aborde las funciones del área, el organigrama, la importancia del cliente (estudiante), entorno interno, ambiente laboral, horarios de trabajo, relaciones internas, colaboración y trabajo en equipo, materiales y herramientas para desempeñar el puesto, canales de comunicación interna como: Chat, Manual de Bienvenida, trípticos informativos, focus group de Capital Humano para valorar su situación laboral, personal, etc.
- Diseñar y establecer procesos de aprendizaje dirigidos al Capital Humano del área de servicios sobre Marketing Interno que aborde objetivos, propósitos, beneficios, imagen institucional, comunicación, trabajo en equipo, Relaciones Humanas, mejores prácticas, logros.

Referencias

- Al-Borie, H. M. (2012). Impact of internal marketing on job satisfaction and organizational commitment: A study of teaching hospitals in Saudi Arabia. *Business and Management Research*, 1(3), 82-94. <http://dx.doi.org/10.5430/bmr.v1n3p82>.
- Alcaide, C.J.C. (2015). Los 100 errores de la experiencia de cliente. Editorial ESIC, Madrid, España. 9-189.
- Araque, J.D. L. y Sánchez, E. J. M. y Uribe, R. A. F. (2017). Relación entre Marketing Interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos. *Revista Estudios Gerenciales. Universidad ICESI*. 95-101. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2016.12.005>
- Arman, T. (2017). Método de enseñanza centrado en la forma en la pedagogía de la expresión oral en ILE: refutación de la hipótesis trade-off: Form-focised Skill Training in EFL Speaking Pedagogy: Empirical Couterevidence to Trade-off Hypothesis. Ministerio de Educación. 9-70. DOI: 10.4438/1988-592X-RE-2017-380-371
- Barranco, S.F.J. (2000). Marketing Interno y gestión de recursos humanos. Ediciones Pirámide, 1. 72-83
- Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. (2020). Dirección General de Servicios Estudiantiles. Ciudad de México, México. http://cmas.siu.buap.mx/portal_pprd/wb/arpa/servicios_al_estudiante

- Benítez, K. T. (2005). Consideraciones sobre la gestión del talento humano: el enfoque del mercadeo interno. *Visión Gerencial*, 4(2). 91-98.
<https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545873003.pdf>
- Bohnenberger, M.C. (2005). Marketing Interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional. Universitat de les Illes Balears. Departament d' Economía de l' Empresa. 54-58.
<https://dspace.uib.es/xmlui/handle/11201/2699>
- Buentello, M. C.P. y Valenzuela, S. N.L. (2017). Variables que influyen en la calidad del servicio y su efecto en la satisfacción del cliente en HEB Piedras Negras. Memoria del XI Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad. 119-138.
<https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/1436/1099>
- Caballero, M.C. Echazarreta, A. J. M. (2019). Lengua castellana y Literatura 1. 9-384. Editex.
- Calsina, C. B. P., Fernández, B. R.F. y Hancoco, G, M. S. (2018). La gestión del Marketing Interno y su relación con el compromiso organizacional: el caso de un centro de salud en la Región Puno, Perú. *Revista Científica Investigación Andina*. 9 (1). 135-145.
<https://revistas.uancv.edu.pe/index.php/RCIA/article/viewFile/621/542>
- Cardona, A.D. y Romero, G.Z. (2017). Endomarketing: Estrategia de innovación en las organizaciones en el siglo XXI. *Revista Espacios* 38(57). 4-26.

<http://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/1753/32799112%20-%2022650962.pdf?sequence=1>

- Cardona, A.D. y Romero, G.Z. (2017). Marketing Interno como estrategia para el desarrollo del talento humano: una perspectiva del cliente interno. *Revista Aglala*, 8(1). 183-192. DOI 10.22519/22157360.1031
- Carvajal, M. L.G., Ormeño, A. J. y Sanz, S.L.B. (2019). FPB- Atención al cliente. 5-144. Editex.
- Castillo, V. M., Álvarez, M. A., Matsuda, O. K., Alvarado, N. y Codoceo, M.J. (2016). Impacto del Marketing Interno en el desarrollo de innovación. La cocreación en el sector turístico de La Serena-Chile. *Estudios y Perspectivas en Turismo*. 25(2). 203-222. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6330796>
- Chaves, M.A., Rodríguez, R.M.M y Salcines, T.I. (2018). Investigación multimedia: el análisis de contenido de la Era Digital. 1. 9-289. Ediciones Egregius. <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/98446/978-84-17270-72-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- De Rojas, G.H., (2019) La clientela: valor intangible del marketing, fondo de comercio y su importancia en la asociación de capitales. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. 2-7. <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/01/clientela-marketing.html>
- Duque, O. E. J. y Chaparro, P. C. R. (2012). Medición de la percepción de la calidad del servicio de educación por parte de los estudiantes de la UPTC Duitama. *Criterio Libre*. 10(16). 159-192.

<https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2012v10n16.1168>

Duque, O.E.J. y Diosa, G.Y. (2014). Evolución conceptual de los modelos de medición de la percepción de calidad del servicio: Una mirada desde la educación superior. *Elsevier B.V, Revista*. 5(10). 180-191. [http://dx.doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70040-0](http://dx.doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70040-0).

Escobar, G. A. (2015). La Importancia del Marketing Interno en las Organizaciones. *Revista: Management & Empresa*. 1(1). 24-29. <https://docplayer.es/69636978-La-importancia-del-marketing-interno-en-las-organizaciones.html>

Estadísticas UABC. Población estudiantil Ciclo Escolar 2020-1. Facultad de Turismo y mercadotecnia. <https://bit.ly/3a88fnt>

Fábregues, F. Meneses, N. S., Rodríguez, G.D., y Paré, M. H. (2016). Técnicas de investigación social y educativa. 1. 17-201. Barcelona: Editorial UOC. <http://www.editorialuoc.cat/tecnicas-de-investigacion-social-y-educativa>

Feitó, M.D. y Portal, B. M. (2018). Las habilidades para la evaluación de la satisfacción de los estudiantes universitarios: un análisis multivariante. *Revista Varela, Universidad Central "Marta Abreu"*. 18(50). 235-249. <http://revistavarela.uclv.edu.cu/articulos/rv5010.pdf>

Fernández, R. E. M. y Fernández, V. L. (2017). Comunicación empresarial y atención al cliente. 2. 1-264. Ediciones Paraninfo, S.A.

Fernández, S. J. A. De Juana, E. S. Sabater, S. V. Manresa, M.E. y Valdés, C.J. (2014). Métodos para la búsqueda de empleo. 1. 11-144. Universidad de Alicante. Yuni, J.A. Urbano, C.A.

- Fisher, L. & Navarro, V. (1994). Introducción a la investigación de mercado. México. 3. 43-181. Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A. de C.V.
- Fontalvo, H. T. J. y Vergara, S. J. C. (2010). La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008. España. Universidad de Málaga. 1. 7-18. Editorial EUMED.
- Fuentes, J.P.A. (2009). Operativa del Marketing Interno: Propuesta de un modelo de Endomarketing. *Revista Perspectivas*. 23. 189-231. Universidad Católica Boliviana San Pablo, Cochabamba, Bolivia. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159012.pdf>
- García, C.M.J. (2014). Técnicas de información y atención al cliente/consumidor. COMV0108 - Actividades de venta. 1. 1-372. IC Editorial.
- García, P.E. (2014). Tratamiento de quejas y reclamaciones de clientes de servicios financieros. ISBN: 842-8398-65-8, 978-8428-39-865-7. p.130. Ediciones Paraninfo, S.A.
- García, S. M.D. (2008). Manual de marketing. Editorial ESIC. ISBN: 978-8473-5657- 7-6. p.105.
- González, N. y Hernández, O. (2012) Los tres primeros modelos de gestión del Endomarketing. Comparación teórica. Universidad Rafael Belloso Chacín. Centros Administrativos y Gerenciales. Vol. 9. No. 2. ISSN: 1856-6189. p.39-62.
- Grande, I. E. (2014). Marketing de los servicios. 4. 3-331. Editorial, ESIC.
- Grilo P. A. y Ferreira, L. P. (2014). Job Characteristics and Their Implications on the Satisfaction Levels of call Center Employees: a study on a

- large telecommunications company. *Review of Business Management*. 16(53). 658-676.
- <https://www.redalyc.org/pdf/947/94732825008.pdf>
- Gronroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decisión*. 32(2). 4-20.
- <http://dx.doi.org/10.1108/00251749410054774>
- Hernández, S.R. (2018). Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. 1. 1-752. McGraw Hill México.
- Horovitz, J. (1990). La calidad del servicio. 4. 1-105. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Huang, Y.-T., & Rundle-Thiele, S. (2014). The moderating effect of cultural congruence on the internal marketing practice and employee satisfaction relationship: An empirical examination of Australian and Taiwanese born tourism employees. *Tourism Management*. 42. 96-206. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.12.005>
- Instituto Politécnico Nacional. (2020). Dirección de Servicios Estudiantiles. Ciudad de México, México. <https://www.ipn.mx/dse>
- Kajalo, S., & Lindblom, A. (2015). Market orientation, entrepreneurial orientation and business performance among small retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(7). 580-596. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-04-2014-0044>
- Kanyurhi, E. B., & Akonkwa, D. B. M. (2016). Internal marketing, employee satisfaction, and perceived organizational performance in

microfinance institutions. *International Journal of Bank Marketing*, 34(5). 773-796.

DOI: 10.1108/IJBM-06-2015-0083

Karatepe, O. M. (2011). Do job resources moderate the effect of emotional dissonance on burnout? A study in the city of Ankara, Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 23(1). 44–65. DOI: 10.1108 / 09596111111101661

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: ISBN: 0-13-146918-5. (pp. 3). Pearson. Prentice Hall.

Krudthong, S. (2017). A measurement of customer satisfaction towards service quality in a small sized hotel: a case of Silom Village Inn, Bangkok, Thailand. *International Journal of Management and Applied Science (IJMAS)*. 3(5) 110-113

López, M. R., Solís, A., y Aguirre, G. (2016). Estrategias de Marketing Internopara incrementar la motivación del cliente interno. *Revista Iberoamericana de Ciencias*. 3(7). 94-109.
<http://www.reibci.org/publicados/2016/dic/2000106.pdf>

Lozano, R. M. C. (2020). Diseño de Instrumento de Medición. [Formato: Guión de la Entrevista].

Lozano, R. M. C. (2020). Diseño de Instrumento de Medición. [Formato: Análisis de Contenido]

Lozano, R. M. C. (2020). Diseño de Instrumento de Medición. [Formato: Análisis de los servicios proporcionados por Instituciones de Educación Superior a los Estudiantes]

- Lozano, R. M. C. (2020). Diseño de Instrumento de Medición. [Formato: Opinión estudiantil sobre trámites en el área de Servicios a estudiantes].
- Lozano, R.M.C. (2019). Aprendizaje organizacional (AO) para la estructuración del Marketing Interno (MI) en instituciones de salud. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*. 1-6
<http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v9n2-2016/RIAF-V9N2-2016-7.pdf>
- Martínez, C. I. (2015). UF2120-Diseño de encuestas y cuestionarios de investigación. 1-222. Editorial E-learning.
- Montoya, César y Boyero, Martín (2013). El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización. *Revista Científica "Visión de futuro", Universidad Nacional de Misiones Argentina*. 17(1). 130-151.
<file:///C:/Users/Lizeth/Downloads/Dialnet-EICRMComoHerramientaParaElServicioAlClienteEnLaOrg-5234042.pdf>
- Nart, S., Sututemiz, N., Nart, S., Karatepe, O. M. (2019). Internal marketing practices, genuine emotions and their effects on hotel employees' customeroriented behaviors. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*. 18(1). 7-9.
<https://doi.org/10.1080/15332845.2019.1526509>
- Ñaupas, P.H. (2019). Metodología de la Investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis. 4. 13-560. Ediciones de la U.

- Núñez, T. L.N. y Juárez, M.N. (2018). Análisis comparativo de modelos de evaluación de calidad en el servicio a partir de sus dimensiones y su relación con la satisfacción del cliente. 7(33). 50-59
DOI: <http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2018.070133.49-59>
- Organización Mundial de la Salud. (2020).
<https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>
- Ortiz, J.L., Carrión, M.J.J. (2020). Reflexionando sobre educación inclusiva: una apuesta de futuro. 3-616. Editorial Universidad Almería.
- Padua, J. (2018). Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales. 1. 3-360). Fondo de Cultura Económica.
- Panigyrakis, G. G., & Theodoridis, P. K. (2009). Internal marketing impact on business performance in a retail context. *International Journal of Retail and Distribution Management*. 3(7). 600-628.
<https://doi.org/10.1108/09590550910964620>
- Perpiña, C. (2014) Manual de la entrevista psicológica. 1. 5-432. Ediciones Pirámide
- Phabmixay, C. Rodríguez, E.A.I. y Rodríguez, P.J. (2018) Nuevos horizontes del marketing y de la distribución comercial. Universidad de Oviedo. 335-354.
- Prado, R.A. Pascual, N.L. (2018). Marketing industrial y de servicios. 5- 248. Madrid, España. ESIC Editorial.
- Prieto, R., Burgos, C., García, J. y Rincón, Y. (2016). Mercadeo Interno para optimizar la calidad de servicio en la banca universal. *Revista*

Venezolana de Gerencia, 21(73), 102-119.

DOI: [10.31876/revista.v21i73.21059](https://doi.org/10.31876/revista.v21i73.21059)

Reza, J.M., Nasrollahi, V. L., Khalilakbar, R., Khazaei, P. J. y Alsadat, T.R. (2019). The Effects of Internal Marketing and Entrepreneurial Orientation on Innovation in Family Businesses. 10(3). 1066-1067.
DOI: 10.1007/s13132-017-0516-7

Rojas, S. R. (2007). Investigación social: teoría y praxis. 12. 15-126.
Editorial Plaza y Valdés.

Romero, S.S. Calero, D.R. (2007). Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa, XX Congreso Anual de la Asociación Europea de Dirección y Economía, Congreso Nacional. 1. 165-174.

Rosales, B.C.T. (2019). Calidad de servicio en los Consejos de Desarrollo Científicos y Humanísticos de las Universidades Públicas. 9(3), 435-456.
<https://revistas.uladech.edu.pe/index.php/increscendo/article/view/1959/1488>

Sánchez, H.M.I. Miranda, G.F.J. (2009). Es la hora del Marketing Interno. 1(2), 37-53. <https://doi.org/10.17979/redma.2009.01.02.4683>

Sotelo, A.J.G. y Figueroa, G.G. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. *Revista iberoamericana para la investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), 2-28.
<https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.312>

- Tag-Eldeen, Ashraf y El-Said, Osman (2011). Implementation of internal marketing on a sample of Egyption five-star hotels. *Anatolia*. 22(2), 153-167. DOI: 10.1080/13032917.2011.597931
- Tortosa, E. V., Moliner, T., M. A. Llorens, M. J., Rodríguez, A. R. M. y Callarisa, F. L., J. (2014). Marketing Interno. 1. 5-184. Ediciones pirámide.
- Universidad autónoma de Baja California. (2020). Servicios Estudiantiles y Gestión Escolar. Tijuana, Baja California, México.
<http://www.tij.uabc.mx//campus/index.html>
- Universidad Autónoma de Baja California. (2020). Vicerrectoría Campus Tijuana. Departamento de Planeación y Proyectos del Campus.
http://www.tij.uabc.mx//campus/planeacion_manuales.html
- Universidad Autónoma de Baja California. (2020). Vicerrectoría Campus Tijuana. Departamento de Servicios Estudiantiles y Gestión Escolar.
http://www.tij.uabc.mx//campus/Vice_Doc/SEGE/organigramasege.pdf
- Universidad Autónoma de Baja California. (2020). Vicerrectoría Campus Tijuana. Departamento de Planeación y Proyectos del Campus.
http://www.tij.uabc.mx//campus/planeacion_manuales.html
- Universidad Autónoma de Nuevo León. (2020). Servicios Estudiantiles. San Nicolás de los Garza, Nuevo León. México.
<https://www.uanl.mx/alumnos/>
- Universidad Autónoma Metropolitana. (2020). Dirección de Sistema Escolar. Ciudad de México, México. Disponible en <https://dse.uam.mx/>

- Universidad de Guadalajara. (2020). Coordinación de Servicios Estudiantiles. Guadalajara, Jal. México.
<http://estudiantes.udg.mx/bienestar-estudiantil>
- Universidad de Guanajuato. (2020). Servicios Académicos. Guanajuato, Gto. México. <https://www.ugto.mx/estudiantes>
- Universidad De Las Américas. (2020). Servicios Estudiantiles. Ciudad de México, México. <https://www.udlax.mx/ver3/index.php/blog-4/sepaalu2/servicios-escolares>
- Universidad de Sonora. (2020). Dirección de Servicios Estudiantiles. Hermosillo, Son. México <https://dise.unison.mx/>
- Universidad Nacional Autónoma de México. (2020). Dirección General de Administración Escolar. Ciudad de México, México. <https://www.dgae.unam.mx>
- Universidad Veracruzana. (2020). Servicios Escolares. Xalapa, Veracruz. México. <https://www.uv.mx/estudiantes/servicios/>
- Varey, R. J., & Lewis, B. R. (1999). A broadened conception of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 33(9). 926-944.
<https://doi.org/10.1108/03090569910285869>
- Vera, J. y Trujillo, A. (2018). El efecto de la calidad del servicio en la satisfacción del derechohabiente en instituciones públicas de salud en México. 63(2). 1-22. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2016.07.003>
- Zarraga, C.L. y Molina, M.V.M. (2018). La satisfacción del cliente basada en la calidad del servicio a través de la eficiencia del personal y eficiencia del servicio: un estudio empírico de la industria

restaurantera. RECAI *Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*. 7(18). 46-65.

<https://recai.uaemex.mx/article/view/9268>

Anexos.

Tabla A1. Análisis de los servicios proporcionados a Estudiantes en Instituciones Educativas.

Servicios a estudiantes	UNAM	UABC	IPN	UAM	BUAP	UANL	UG	UDLA	UDG	UNISON	UV
Certificación de copias de títulos, diplomas y grados; certificados de estudios de iniciación, bachillerato, licenciatura y posgrado.	X		X			X			X		
Emisión de carta que comprueba que tu título o grado fue emitido.	X		X								
Emisión de carta que compruebe que tu título o grado está en trámite.	X	X									
Emisión de certificado de Bachillerato parcial e íntegro.	X								X		
Emisión de certificado de Estudios Técnicos Especializados.	X										
Emisión de certificado nivel Técnico Profesional y/o Licenciatura parcial e íntegro.	X			X					X		
Emisión de certificado parcial de estudios (Estudiante de Movilidad).	X	X									
Emisión de diploma.	X										
Emisión de Grado.	X	X									
Legalización de un plan y programa de estudios.	X		X					X			
Obtención de certificado de estudios para alumnos o egresados de escuelas	X	X									

incorporadas.											
Obtención de certificado de estudios para egresados de la Preparatoria Popular.	X										
Obtención de Constancia de Historia Académica (solo bachillerato y Licenciatura).	X										
Obtención de segunda firma de constancia para el trámite de la carta de pasante en la Dirección General de Profesiones, SEP.	X										
Otros Trámites para alumnos de la Escuela Nacional Preparatoria	X										
Recepción de documentos faltantes para revisión de estudios documental.	X										
Reconocimiento de firma de autoridades en documento	X		X								
Recuperación de documentos originales.	X										
Registro para obtener cédula profesional.	X	X									
Reposición de diploma, título y/o grado extraviado o dañado.	X	X									
Revisión de estudios documental para el nivel posgrado.	X										
Revisión de estudios documental para el nivel técnico o licenciatura.	X										
Solicitud de alta, baja y/o reingreso al	X	X									

Seguro de Salud para Estudiantes											
Trámite de envío de documentos al interior de la República o al extranjero	X							X			
Verificación de documentos expedidos por la Institución a alumnos, exalumnos o egresados.	X		X								
Seguimiento de Trámites (SICERT)			X								
Trámite y reposición de Credencial		X	X		X				X		
Admisión Escolar		X	X								X
Cambio de Plan de Estudios.			X								X
Expedición de Certificado Parcial, Total de Estudios y Carta Pasante.		X								X	
Expedición de fichas para examen de admisión y aplicación del mismo.		X				X					
Expedición y duplicados de credenciales de alumnos.		X						X			
Expedición de kárdex y diversas constancias de estudios.		X			X	X	X		X	X	
Elaboración de certificados de estudios parciales y completos.		X	X		X						
Elaboración de cartas de pasante.		X	X		X						
Autorizaciones de exámenes profesionales de grado y posgrado.		X									
Trámites para la expedición y duplicados de		X	X	X			X			X	

títulos y cédulas profesionales.											
Trámites para la autorización de becas, para estudios de licenciatura y posgrados.		x								x	
Aplicación de Examen General de Evaluación de Licenciatura (exámenes CENEVAL).		x								x	
Expedición de reconocimientos de mérito escolar.		x									
Autorizaciones de Acreditaciones, Revalidaciones y Equivalencias de estudios.		x		x					x		x
Altas de alumnos en el Instituto Mexicano del Seguro Social.		x			x	x			x	x	
Cedula Profesional electrónica		x			x						
Certificación de Planes y Programas de Estudios.					x				x		
Baja Temporal , Definitiva y Voluntaria		x			x				x		x
Constancia de Estudios					x	x		x	x		
Constancia de Promedio					x						
Constancia de Tramite					x						
Credencial de Egresado		x			x						
Devolución de Documentos					x			x			
Duplicado de Certificado					x						
Escaneo de Documentos		x			x						
Regularización y cambio de Escuela o Facultad						x					
Exención de pago de derechos titulación							x				

Resello y/o Holograma de Credencial		X						X	X		
Legalización de Documentos									X		
Verificación de Comprobantes de Estudio									X		
Total	26	28	13	3	15	6	3	6	13	6	4

Fuente. Elaboración propia basado en el Instrumento de Medición de Lozano, (2020).

Tabla A2. Análisis de los servicios proporcionados a Estudiantes en Instituciones Educativas *Emisión de Constancias*.

Servicios a estudiantes	UNAM	UABC	IPN	UAM	BUAP	UANL	UG	UDLA	UDG	UNISON	UV
Emisión de carta que compruebe que tu título o grado fue emitido.	X		X								
Emisión de carta que compruebe que tu título o grado está en trámite.	X	X									
Emisión de certificado de Bachillerato parcial e íntegro.	X								X		
Emisión de certificado de Estudios Técnicos Especializados.	X										
Emisión de certificado nivel Técnico Profesional y/o Licenciatura parcial e íntegro.	X			X					X		
Emisión de certificado parcial de estudios (Estudiante de Movilidad).	X	X									
Emisión de diploma.	X										
Emisión de Grado.	X	X									
Obtención de Constancia de Historia Académica (solo bachillerato y Licenciatura).	X										
Obtención de segunda firma de constancia para el trámite de la carta de pasante en la Dirección General de Profesiones, SEP.	X										
Constancia de Estudios					X	X		X	X		
Constancia de Promedio					X						
Constancia de Trámite					X						
Total	10	3	1	1	3	1	0	1	3	0	0

Fuente. Elaboración propia basado en el Instrumento de Medición de Lozano, (2020).

Tabla A3. Análisis de los servicios proporcionados a Estudiantes en Instituciones Educativas *Certificación de Documentos.*

Servicios a estudiantes	UNAM	UABC	IPN	UAM	BUAP	UANL	UG	UDLA	UDG	UNISON	UV
Certificación de copias de títulos, diplomas y grados; certificados de estudios de iniciación, bachillerato, licenciatura y posgrado.	X		X			X			X		
Obtención de certificado de estudios para alumnos o egresados de escuelas incorporadas.	X	X									
Obtención de certificado de estudios para egresados de la Preparatoria Popular.	X										
Elaboración de certificados de estudios parciales y completos.		X	X		X						
Elaboración de cartas de pasante.		X	X		X						
Certificación de Planes y Programas de Estudios.					X				X		
Legalización de un plan y programa de estudios.	X		X					X			
Duplicado de Certificado					X						
Total	4	3	4	0	4	1	0	1	2	0	0

Fuente. Elaboración propia basado en el Instrumento de Medición de Lozano, (2020).

Tabla A4. Análisis de los servicios proporcionados a Estudiantes en Instituciones Educativas *Expedición y Registro de Documentos.*

Servicios a estudiantes	UNAM	UABC	IPN	UAM	BUAP	UANL	UG	UDLA	UDG	UNISON	UV
Expedición de Certificado Parcial, Total de Estudios y Carta Pasante.		X								X	
Expedición de fichas para examen de admisión y aplicación del mismo.		X				X					
Expedición y duplicados de credenciales de alumnos.		X						X			
Expedición de kárdex y diversas constancias de estudios.		X			X	X	X		X	X	
Registro para obtener cédula profesional.	X	X									
Recepción de documentos faltantes para revisión de estudios documental.	X										
Recuperación de documentos originales.	X										
Reposición de diploma, título y/o grado extraviado o dañado.	X	X									
Reconocimiento de firma de autoridades en documentos.	X		X								
Total	5	6	1	0	1	2	1	1	1	2	0

Fuente. Elaboración propia basado en el Instrumento de Medición de Lozano, (2020).

Tabla A5. Análisis de los servicios proporcionados a Estudiantes en Instituciones Educativas Verificación, Seguimiento y Revisión.

Servicios a estudiantes	UNAM	UABC	IPN	UAM	BUAP	UANL	UG	UDLA	UDG	UNISON	UV
Revisión de estudios documental para el nivel posgrado.	X										
Revisión de estudios documental para el nivel técnico o licenciatura.	X										
Verificación de documentos expedidos por la Institución a alumnos, exalumnos o egresados.	X		X								
Seguimiento de Trámites (SICERT)			X								
Verificación de Comprobantes de Estudio									X		
Cambio de Plan de Estudios.			X								X
Total	3	0	3	0	0	0	0	0	1	0	1

Fuente. Elaboración propia basado en el Instrumento de Medición de Lozano, (2020).

Tabla A6. Análisis de los servicios proporcionados a Estudiantes en Instituciones Educativas Admisiones, Ingreso y Egreso.

Servicios a estudiantes	UNAM	UABC	IPN	UAM	BUAP	UANL	UG	UDLA	UDG	UNISON	UV
Admisión Escolar		X	X								X
Autorizaciones de exámenes profesionales de grado y posgrado.		X									
Aplicación de Examen General de Evaluación de Licenciatura (exámenes CENEVAL).		X								X	
Expedición de reconocimientos de mérito escolar.		X									
Autorizaciones de Acreditaciones, Revalidaciones y Equivalencias de estudios.		X		X					X		X
Total	0	5	1	1	0	0	0	0	1	1	2

Fuente. Elaboración propia basado en el Instrumento de Medición de Lozano, (2020).

Tabla A7. Análisis de los servicios proporcionados a Estudiantes en Instituciones Educativas Altas y Bajas.

Servicios a estudiantes	UNAM	UABC	IPN	UAM	BUAP	UANL	UG	UDLA	UDG	UNISON	UV
Solicitud de alta, baja y/o reingreso al Seguro de Salud para Estudiantes	X	X									
Altas de alumnos en el Instituto Mexicano del Seguro Social.		X			X	X			X	X	
Baja Temporal , Definitiva y Voluntaria		X			X				X		X
Total	1	3	0	0	2	1	0	0	2	1	1

Fuente. Elaboración propia basado en el Instrumento de Medición de Lozano, (2020).

Tabla A8. Análisis de los servicios proporcionados a Estudiantes en Instituciones Educativas en la Credencialización.

Servicios a estudiantes	UNAM	UABC	IPN	UAM	BUAP	UANL	UG	UDLA	UDG	UNISON	UV
Trámite y reposición de Credencial		X	X		X				X		
Credencial de Egresado		X			X						
Resello y/o Holograma de Credencial		X						X	X		
Total	0	3	1	0	2	0	0	1	2	0	0

Fuente. Elaboración propia basado en el Instrumento de Medición de Lozano, (2020).

Tabla A9. Análisis de los servicios proporcionados a Estudiantes en Instituciones Educativas en Otros Servicios.

Servicios a estudiantes	UNAM	UABC	IPN	UAM	BUAP	UANL	UG	UDLA	UDG	UNISON	UV
Otros Trámites para alumnos de la Escuela Nacional Preparatoria	X										
Regularización y cambio de Escuela o Facultad						X					
Total	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0

Fuente. Elaboración propia basado en el Instrumento de Medición de Lozano, (2020).

Tabla A10. Análisis de los servicios proporcionados a Estudiantes en Instituciones Educativas en Títulos y Cédulas Profesionales.

Servicios a estudiantes	UNAM	UABC	IPN	UAM	BUAP	UANL	UG	UDLA	UDG	UNISON	UV
Trámites para la expedición y duplicados de títulos y cédulas profesionales.		X	X	X			X			X	
Cedula Profesional electrónica		X			X						
Registro para obtener cédula profesional.	X	X									
Exención de pago de derechos titulación							X				
Seguimiento de Trámites (SICERT)			X								
Trámite de envío de documentos al interior de la República o al extranjero	X							X			
Total	2	3	2	1	1	0	2	1	0	1	0

Fuente. Elaboración propia basado en el Instrumento de Medición de Lozano, (2020).

Tabla A11. Análisis de los servicios proporcionados a Estudiantes en Instituciones Educativas en Becas.

Servicios a estudiantes	UNAM	UABC	IPN	UAM	BUAP	UANL	UG	UDLA	UDG	UNISON	UV
Trámites para la autorización de becas, para estudios de licenciatura y posgrados.		X								X	
Total	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0

Fuente. Elaboración propia basado en el Instrumento de Medición de Lozano, (2020).

Tabla A12. Análisis de los servicios proporcionados a Estudiantes en Instituciones Educativas en Digitalización, Devolución y Legalización de Documentos.

Servicios a estudiantes	UNAM	UABC	IPN	UAM	BUAP	UANL	UG	UDLA	UDG	UNISON	UV
Escaneo de Documentos		X			X						
Devolución de Documentos					X			X			
Legalización de Documentos									X		
Total	0	1	0	0	2	0	0	1	1	0	0

Fuente. Elaboración propia basado en el Instrumento de Medición de Lozano, (2020).

Tabla A13. Opinión estudiantil sobre trámites en el área de Servicios a estudiantes.

Sujeto	Opinión sobre trámites en el área de Servicios a Estudiantes
S1	<i>En mi caso no he realizado muchos trámites, pero coincido con los puntos de vista de mis compañeros, a veces no te saben dar la información completa, si yo le pregunto sobre un proceso, me dicen solo el primer paso que se debe seguir, más sin embargo, no te explican todo el proceso, y siento que en esa parte es donde está la diferencia, (RRLA).</i>
S2	<i>La espera al momento de llevar el papeleo y en ocasiones las personas del área no están de humor para atender u orientarte, (ARJA).</i>
S3	<i>El tener que acudir y tratar no solo con respeto, que es lo que se merecen, si no también tratarlos con pinzas, pues con cualquier pregunta, comentario o gesto, ya se sienten agobiados y contestan y nos ayudan a realizar nuestros trámites de mala gana. Parece que los obligan a estar ahí trabajando. (GBDJ).</i>
S4	<i>Lo más molesto dentro del área de servicios estudiantiles es que el área de atención es muy pequeña y siempre hay gente, el tiempo de respuesta en ocasiones según sea el trámite es muy lento, o en buen tiempo, y siempre hay solo 1 persona en ventanilla atendiendo y otras dos paradas en la puerta preguntando que tramite desea realizar, sin embargo si se requiere entrar al área es un poco complicado ya que estas dos personas obstruyen la entrada, (Anónimo).</i>
S5	<i>Hay ocasiones en las que te atienden de mala gana y no te dan la información completa pero sobre todo que te hacen esperar mucho, (OJNY).</i>
S6	<i>El tiempo de espera y la actitud del personal, (DCDJ).</i>
S7	<i>El tiempo de espera, (MVFD).</i>
S8	<i>El tiempo de espera para atenderte, (MFNV).</i>
S9	<i>La espera, (ABN).</i>
S10	<i>El que no muchas veces te orientan previamente sobre los procesos o los lugares a donde tienes que acudir, (CHA).</i>
S11	<i>El tiempo de espera, (ALD).</i>
S12	<i>En unas ocasiones pasa que hacen dar muchas vueltas a los estudiantes, sabiendo que muchos trabajan o no tienen el tiempo de ir cualquier día o a cualquier hora, (KCR).</i>
S13	<i>Principalmente a veces el trato o la forma con la que te atienden y en la forma de hablar a veces suelen ser muy sangrones, ya que a veces uno como estudiante no sabe cómo es el proceso o qué requisitos se ocupan para algún trámite, en vez de ser un poco más amables y tratar de apoyar en las dudas o asuntos que se vayan a realizar, (JAVR).</i>
S14	<i>Hay ocasiones en que los trámites se pueden volver muy tardados así sea alguno sencillo y a veces no saben dar instrucciones y se pueden generar confusiones, (PAA).</i>
S15	<i>Consideró que el tiempo de espera y que muchas de las veces no hacemos que pasos a seguir de cada proceso lo cual causa que estemos un poco desorientados, de igual forma muchas de las veces el personal no tiene la paciencia necesaria para el tipo de puesto y tienden a perderla rápidamente, (PSSJ).</i>
S16	<i>El tiempo de espera, (TGC).</i>
S17	<i>El hecho de que ocupar hacer algún trámite y que no te sepan orientar hacia donde tienes que ir o con quien acudir, además que el trato que te dan no es muy agradable y que tardan un poco en atenderte, (MFFG).</i>
S18	<i>Pienso que una de las cosas más molestas es el tiempo de espera para poder atenderte y las vueltas que nos hacen hacer, (CPJL).</i>
S19	<i>Cuando ocupas hacer un trámite y no te dan la información completa, solamente para agilizar el la atención, te dan muy general la información y no siempre es muy buena la atención. Pero sobre todo es el tiempo que toman para atenderte, (RGSM).</i>
S20	<i>El tiempo de espera, (GRE).</i>
S21	<i>El hecho de dar varias vueltas en diferentes días y horarios porque hay complicaciones en el proceso que se vaya a realizar, (LJM).</i>

Fuente. Elaboración propia basado en el Instrumento de Medición de Lozano, (2020).

Tabla A14. Opinión estudiantil sobre trámites en el área de Servicios a estudiantes.

Sujeto	Opinión sobre trámites en el área de Servicios a Estudiantes
S22	<i>Es un poco molesto, porque tardan para que te atiendan y muchas de las veces no responden adecuadamente, pierdes tiempo y te vas igual o peor, (GCT).</i>
S23	<i>Los largos buenos tiempos al esperar y que a veces no se entienden los pasos para los trámites, (MFEB).</i>
S24	<i>El tiempo de espera y como atienden ya que en algunos casos atienden de mala manera, (RCBA).</i>
S25	<i>La espera y a veces la falta de empatía, (EAIG).</i>
S26	<i>El trato y forma de hablar pues creen que por ser de semestres avanzados ya debemos saber todo, también el tiempo de espera es otro de los problemas, (CVLA).</i>
S27	<i>Que te traen dando vueltas con diferentes departamentos, (EMH).</i>
S28	<i>Más que nada el tiempo de espera cuando quieres hacer un trámite, o cuando no te dicen la información correcta o completa para que ya te retires y poder atender a otra persona, si no dan la información completa luego se tiene que ir nuevamente, (RCK).</i>
S29	<i>El tiempo de espera y la manera en la que te brindan la información, (MGCS).</i>
S30	<i>Que en muchas ocasiones la persona que te atiende no tiene la mejor actitud y cuando no entiendes algún proceso y pides orientación te responden de mala manera, (GBY).</i>
S31	<i>Que tardan mucho para atender, (GGG).</i>
S32	<i>El tiempo de espera y la actitud de quien atiende no siempre es la mejor, (CPMJ).</i>
S33	<i>La actitud de la persona que atiende a veces no es muy agradable, y los tiempos de espera, (LCAG).</i>
S34	<i>El tiempo de espera y la actitud del personal, (DCDJ).</i>
S35	<i>Hay ocasiones en las que te atienden de mala gana y no te dan la información completa pero sobre todo que te hacen esperar mucho, (OJNY).</i>
S36	<i>Lo que resulta molesto al momento de hacer un trámite en servicios estudiantiles es tener que esperar por los documentos, te ponen una fecha para ir a recogerlos y no los tienen lo cual resulta molesto ya que a veces son documentos que necesitamos con urgencia, a veces resulta un poco tedioso el no saber a dónde dirigirte para darle seguimiento a los tramites, (DLRCED).</i>
S37	<i>Lo que me resulta más molesto es tener que esperar mucho tiempo para que te atiendan y al final te manden a otro departamento, (Anónimo).</i>
S38	<i>Lo que más me molesta es que vayas a hacer un trámite y entre los mismos departamentos no sepan a veces a dónde te tienes que dirigir para poder hacer lo correspondiente, no saben a dónde dirigir a uno o si lo llegasen a saber y se tiene la duda de dónde se encuentra el departamento se molestan al preguntar... como si ahí nos la llevaramos, (JLML).</i>
S39	<i>Lo más molesto a la hora de hacer un trámite en servicios estudiantiles es la actitud con la que te reciben y dándote indicaciones de mala gana o te hacen esperar demasiado para después decirte que vuelvas otro día o que lo hagas vía internet, (NDKD).</i>
S40	<i>Un problema muy frecuente es la falta de información para seguir el trámite paso a paso, se pierde demasiado tiempo al estar pasando a cada departamento a pedir información, por medio de la página es la falta de contacto que se tiene con el usuario se tardan mucho en dar una respuesta y solución y te obligan a ir de manera presencial a resolver dicho problema, (LECP).</i>
S41	<i>Sería el no saber exactamente a donde y con quién dirigirme para solicitar un trámite, (RSJF).</i>
S42	<i>Considero que lo más molesto de realizar un trámite de servicios estudiantiles, es el no saber a quién dirigirse ya que te indican un lugar para que preguntes por la información y resulta que es la incorrecta o conocer el horario en el que se puede ser atendido ya que muchas veces nos pasa que te diriges al lugar y no se encuentra el encargado del área, (JAC).</i>

Fuente. Elaboración propia basado en el Instrumento de Medición de Lozano, (2020).

Tabla A15. Opinión estudiantil sobre trámites en el área de Servicios a estudiantes.

Sujeto	Opinión sobre trámites en el área de Servicios a Estudiantes
S43	<i>Que a veces te dicen que las constancias llegarán en cierto tiempo y cuando vas resulta que todavía no han llegado, (MSVA).</i>
S44	<i>En lo personal no realizado muchos trámites, pero los pocos que he realizado me he percatado que si bien la atención es buena a veces tarden bastante en darle solución a tu problema ya sea porque en su momento están ocupado o por otros factores que afectan la experiencia de realizar tus tramites de manera ágil, (BGB).</i>
S45	<i>Una de las cosas que me resulta más molesto es la tardanza de la entrega de documentos y la espera para que te puedan atender, (CRR).</i>
S46	<i>Cuando trato de comunicarme por teléfono es raro que contesten, además de que el personal muchas veces no resuelven del todo las dudas que me puedan surgir, se limitan a realizar el trámite solamente, (CCMF).</i>
S47	<i>El tener que pagar antes en caja y luego con el recibo se realiza el trámite cuando se podría pagar en el mismo lugar, además que en ocasiones al preguntar sobre un asunto o trámite no todos saben orientar, (AFKM).</i>
S48	<i>Que muchas de las ocasiones nos reciben con mala gana y dando por hecho que sabemos lo que tenemos que hacer cuando vamos a preguntar sobre alguna inquietud que tenemos, en mi opinión me gustaría que fueran más empáticos, (NNA).</i>
S49	<i>Qué muchas de las veces cuando se supone que ya es horario de atención nos dicen que aún no, qué esperemos aún más y a veces parece que se molestan cuando preguntamos algo que no sabemos, (CLB).</i>
S50	<i>La actitud de los que atienden esa área no es la mejor, son demasiado cortantes y no resuelven las dudas al 100%, tratando de agilizar las cosas caen en el error de no contestarte amablemente o simplemente no resolver tus dudas para así poder atender a alguien más y que suceda lo mismo. Otra cosa es el tiempo de espera si es muy largo, aun cuando hay personas que podrían ayudarte con una duda rápida no lo hacen, (TVN).</i>
S51	<i>Nos hacen dar muchas vueltas, siendo que los trámites podrían ser mucho más sencillos. Aparte la mayoría de las personas toman actitudes groseras al momento de preguntarles algo, (KLHC).</i>
S52	<i>Que no nos pueden dar datos exactos a veces, y que nos hacen dar muchas vueltas, (KB).</i>
S53	<i>Muchas veces no están en el horario que dice y no saben responderte dudas que tienes, (CA).</i>
S54	<i>Que te hacen esperar bastante tiempo para cualquier trámite y en ocasiones no están dentro del horario establecido en la universidad, (PRM).</i>
S55	<i>Que tienen mala actitud de servicio, no respetan el horario, no son competentes al contestar dudas, (BC).</i>
S56	<i>Mala actitud por parte del personal, el tiempo de espera y que en ocasiones no resuelven ni la situación ni dudas, (RDS).</i>
S57	<i>Apatía por parte de los administrativos de ese departamento. Son muy tardados los procesos y bastante laboriosos. Yo sugeriría que la mayoría de los trámites también puedan ser en línea también, ya que se pierde tiempo esperando demasiado tiempo haciendo fila para ser atendido, (Anónimo).</i>
S58	<i>Los administrativos deben estar capacitados en todo momento, actualizarse a los procesos que están vigentes, ya que no todos saben dar la orientación adecuada cuando se requiere. Además, por llamadas telefónicas se pasan la estafeta de responsabilidad y a la última persona con la que te dirigen la llamada no es capaz de contestar la duda adecuadamente y es necesario presentarse físicamente al departamento, (VHJI).</i>
S59	<i>La actitud con la que te atienden, cuando se supone que ellos están para asesorarnos y guiarnos sobre lo que tenemos que hacer se limitan a dar unas instrucciones que a veces no son del todo claras y se molestan si nos surgen más dudas, además de los horarios de atención, (CGM).</i>

Fuente. Elaboración propia basado en el Instrumento de Medición de Lozano, (2020).

Tabla A16. Opinión estudiantil sobre trámites en el área de Servicios a estudiantes.

Sujeto	Opinión sobre trámites en el área de Servicios a Estudiantes
S60	<i>Que el procedimiento de tramitación cualquier cosa o documento que se necesite es muy tardado, se llevan mucho tiempo en hacer las cosas. Además, las personas administrativas que atienden no lo hacen con buena actitud, solo por hacer su trabajo lo más fácil posible solo nos mandan con otras personas, (CVA).</i>
S61	<i>Lo más molesto es el tiempo de espera para alguna respuesta, desde que te comunicas para comentar la situación ya están haciéndote esperar y la mayoría de las veces no arreglan la situación y solo te dicen que te marcarán o mandaron un correo con respuesta a la solicitud, así como también algunas personas no tienen el trato o la paciencia de escuchar la situación por la cual se acude a ellos y son poco empáticos, (DBLG).</i>
S62	<i>Que muchas veces desde que llegas a la ventanilla te reciben con una actitud mala, que te hacen dar muchas vueltas para hacer un trámite, siendo que pudiera ser más practico realizar todo en una sola ventanilla, (GRAR).</i>
S63	<i>Considero que lo más molesto es que siempre ponen mala cara y las de recepción son muy groseras. Cada vez que voy a solicitar algo o a pedir información, voy con la mejor actitud pero al ver cómo me contestan, me pongo de malas, (PCGS).</i>
S64	<i>Considero que lo más molesto es que no te reciben con buena actitud, lo hacen como si te estuviera haciendo un favor y no recibes un saludo ni despedida cordial, (GZLE).</i>
S65	<i>Desde que entras a las oficinas se nota el desinterés de la persona que te está atendiendo. Son súper serios al punto de que parece que uno llega a molestarlos cuando en realidad es su trabajo, atienden de una manera un poco tajante y extremadamente serio o sonrisa, y un buenas tardes mucho menos, (VMDN).</i>
S66	<i>En las pocas ocasiones que he necesitado hacer un trámite con servicios estudiantiles, no he encontrado algo que me disguste ni he recibido malos tratos, (Anónimo).</i>
S67	<i>Bueno, no es que haya hecho muchos trámites, pero creo que es el que muchas veces no te saben dar indicaciones, son buena gente y todo, pero a veces si batallo para entenderles, aparte de que hay días en el que no hay una "fila", es decir, no hay mucho orden en las personas que van a hacer un trámite, (MJ).</i>
S68	<i>Tampoco he hecho muchos trámites, las pocas interacciones que he tenido con el personal y el proceso en sí no me han causado molestia, (Anónimo).</i>
S69	<i>Todo el personal es amable y siempre están dispuestos a ayudar en lo que necesitas, sin embargo hay veces en las que no saben dar indicaciones y eso ocasiona que termines solicitando ayuda de todo el personal y eso quita el tiempo de las personas y de uno mismo, (Anónimo).</i>
S70	<i>Cuando fui en dos ocasiones se portaron medio sangronas y me dejaron esperando ahí un buen rato y hasta que se acordaron me dijeron que fuera otro día, (Anónimo).</i>
S71	<i>En lo particular, las veces que he requerido un trámite, no he tenido ningún problema sobre la atención del personal. Considero que llevan una excelente organización y brindan buen un trato, (Anónimo).</i>
S72	<i>En lo personal, son pocas veces las que he requerido de algún servicio de ese tipo, pero cuando se ha presentado la situación, me han atendido respetuosamente y muy rápidamente, tienen un buen trato, (AAC).</i>
S73	<i>Personalmente, no he sufrido de alguna molestia en el proceso de algún trámite, pues creo que hasta el momento, se me ha atendido y apoyado de la manera debida, además de que el servicio se ha de manera prestado rápida y eficiente, (VDAS).</i>
S74	<i>Lo que más me causa disconformidad a la hora de hacer un trámite es que algunas veces no saben cómo ayudarnos y nos mandan con otras personas que saben menos sobre nuestros problemas, aparte de que no se aclara bien la información o las indicaciones al realizar algún trámite, (MCYG).</i>

Fuente. Elaboración propia basado en el Instrumento de Medición de Lozano, (2020).

Tabla A17. Opinión estudiantil sobre trámites en el área de Servicios a estudiantes.

Sujeto	Opinión sobre trámites en el área de Servicios a Estudiantes
S75	<i>Considero que lo más molesto a lo largo de mi vida estudiantil es que quién me asesora o consulta no tiene la suficiente información, es decir, la falta de comunicación, esto por lo regular sucede de manera presencial, en cuanto al ámbito digital, la respuesta rápida es lo más molesto, ya que hay una grande tardanza, (SOA).</i>
S76	<i>Las pocas veces que eh solicitado un trámite el personal que me ha atendido ha sido muy respetuoso, da la información correcta para que el trámite se haga de la mejor manera y en el tiempo que se estipula. Sin embargo algo que puede considerarse molesto tal vez sea el tiempo de espera para el trámite, claro que en lo personal entiendo que no es el único trámite que tienen, pero si llega a ser algo tedioso el tiempo de espera, (SBV).</i>
S77	<i>Lo más molesto de los tramites en Servicios Estudiantiles no es nada en particular pero si sería la localización, la primeras veces me decían de varios lugares a los que tenía que ir para dar documentación de "x" o "y" cosa y estaba perdido dentro de Vicerrectoría, buscando las ventanillas de Servicios Estudiantiles o tesorería, etcétera. Aplica solamente para alumnos de nuevo ingreso, (OCFI).</i>
S78	<i>Tampoco he hecho muchos trámites, las pocas interacciones que he tenido con el personal y el proceso en sí no me han causado molestias. Pero sé que todo el procedimiento puede ser más sintetizado y puede ahorrarnos mucho tiempo por ejemplo implementando un sistema en línea para que solo tengas que ir a recoger el papel en una oficina de la escuela, (TCOA).</i>
S79	<i>Considero que lo más molesto al hacer trámites el tiempo que conlleva hacerlo, a veces porque trabajamos y no alcanzamos a llegar a tiempo antes de que cierren o simplemente no tenemos tiempo para ir y hacerlo, tal vez falte expandir los horarios o que haya una mejor respuesta en línea, (VALR).</i>
S80	<i>Tiene tiempo prolongados de espera e innecesarios, (CFCT).</i>
S81	<i>En lo personal el horario de atención no me es práctico y hay veces en las que no saben decirte en que área debes hacer el trámite y terminas yendo a cuatro o cinco lugares antes de que te dirijan al área apropiada, la actitud poco amable del personal tampoco ayuda, (GGV).</i>
S82	<i>En general las personas son amables y respetuosas al atenderte, pero en ocasiones lo más difícil es encontrar el lugar donde tienes que hacer el trámite, ya que cuando hay varias personas asignan otro lugar. Al igual que el tiempo de atención en ocasiones tienes que ir otro día porque ya no está disponible, (VMM).</i>
S83	<i>Los tramites que realizado no me han parecido molestos, de hecho es lo contrario, me ha parecido rápido y si llego a tener alguna duda me la resuelven, (ORJB).</i>
S84	<i>Hay ocasiones en las que no se es claro con lo que necesita o a dónde se necesita llevar documentos, así como el procedimiento para hacer un trámite o pedir información en el lugar adecuado. Sería de mucho apoyo se le diera más difusión a las oficinas y sus respectivas usos, (AGR).</i>
S85	<i>Sé qué hay muchos estudiantes y personas que van seguido a servicio estudiantiles, pero me gustaría que hubiera mejor trato por parte de los que trabajan ahí ya que muchas veces contestan (con todo respeto) muy antipáticos, por lo que sería lo único que me gustaría que pudieran cambiar, (RASR).</i>
S86	<i>En lo personal, mis experiencias con el servicio han sido satisfactorias, pues no se ha presentado algún inconveniente sobre la atención del personal. Al igual que la resolución de mis trámites, considero que fueron en el tiempo y forma adecuados, (SAME).</i>
S87	<i>Yo he tenido muchos inconvenientes al momento de ir a solicitar alguna información, siempre me dicen que no está la persona que puede dármele, me citan a una hora y cuando vuelvo a ir me vuelven a repetir que la persona que me brindara la información no se encuentra de nuevo, (QCGS).</i>

Fuente. Elaboración propia basado en el Instrumento de Medición de Lozano, (2020).

Tabla A18. Opinión estudiantil sobre trámites en el área de Servicios a estudiantes.

Sujeto	Opinión sobre trámites en el área de Servicios a Estudiantes
S88	<i>No he hecho muchos trámites, pero a la hora de, fueron amables y claros cuando me explicaron lo que tenía que hacer. Eso sí, mi única inconformidad sería que la espera es muy larga cuando a veces uno solo quiere pedir información, o el trámite en si no toma mucho tiempo en realizarse, (PVA).</i>
S89	<i>Personalmente no me ha tocado hacer muchos trámites pero las veces que me han atendido siempre han sido amables y me han ayudado, (GMA).</i>
S90	<i>Realmente no realizado muchos trámites en servicios estudiantiles, pero los pocos que he realizado puedo decir que no he tenido mayor problema. Las personas que se encuentran ahí te brindan el servicio, pero les falta un poco de amabilidad, son muy neutros a la hora de realizar su trabajo. En cuestión del tiempo es un poco tardado, pero lo normal, (DFKI).</i>
S91	<i>Las pocas veces que eh acudido a servicio estudiantil u oficinas el trato es un poco déspota, no toman mucha importancia a la situación y te dicen que esperes a que llegue alguien más o simplemente te dicen que envíes un correo para que el soporte te apoye, (Anónimo).</i>
S92	<i>Respecto a los tramites de reinscripción o entrega de documentos, es un poco tardado y los horarios de atención no ayuda con el turno de la tarde, (PMD).</i>
S93	<i>Considero que el tiempo de espera en ocasiones es muy largo, no se da una atención personalizada donde nos puedan orientar paso a paso para la resolución de problemas y no existe suficiente difusión de información para saber a qué departamento debemos acudir en cada caso, (GRMA).</i>
S94	<i>Una de las cosas más molestas de ir a pedir información es que demoran mucho tiempo en atenderte, en ocasiones mientras esperas las personas se entretienen en otras cosas ignorando que hay personas por atender, (CCM).</i>

Fuente. Elaboración propia basado en el Instrumento de Medición de Lozano, (2020).