

LOGICA DOMINANTE DEL SERVICIO: UNA APLICACIÓN A LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN CHILE

ALEJANDRO GÓMEZ AGUILAR
UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA-CHILE
Alejandro.gomez@frontera.cl

IVAN BETANCOURT ASTETE
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TEMUCO-CHILE
ibetanco@uct.cl

ESTEFANIA ANDREA MARIN SPICHIGER
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TEMUCO-CHILE
emarin2008@alu.uct.cl

EVELYN MACARENA PARRA TORO
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TEMUCO-CHILE
eparra2009@alu.uct.cl

Resumen (abstract)

La lógica del servicio o también llamada lógica dominante del servicio es un marco que permite pensar de manera más clara acerca de los servicios ofrecidos por las empresas e instituciones, sobre todo las educacionales. El propósito de esta investigación es explorar la lógica del servicio realizada por una institución de educación superior en Chile y, a través de ella, visualizar los intercambios entre la institución y sus grupos de interés (stakeholders), como lo son sus estudiantes y el personal de la universidad. El desarrollo y el conocimiento del constructo denominado lógica del servicio a día de hoy permite centrarse en una serie de dimensiones que señalan como competir en esas áreas de servicios. Por una parte, se sabe de la existencia de una fuerte vinculación entre el servicio, la ventaja competitiva y el desempeño de la empresa, tal como lo señalan algunas investigaciones. Pero por otro lado, no existían suficientes investigaciones académicas capaz de explicar y medir las relaciones existentes en entre el conjunto de variables. En el trabajo empírico, se han encontrado ocho dimensiones de la lógica de servicio de la institución de educación analizada: *diseminación de la información interna, respuesta a la información interna, mantención del personal, formación del personal, implicación de los empleados de primera línea, lealtad con la institución, requerimientos de los estudiantes, y resultado financiero y de mercado*. Todas ellas replican las cinco dimensiones obtenidas en investigaciones anteriores que han servido de base, aun cuando algunas de son una subdivisión de las dimensiones originales. El Índice de Lógica del Servicio de la institución alcanza a un promedio de 4,53 (en una escala de 1 a 7, donde 7 es la máxima puntuación posible), lo cual significa que la institución de educación tiene una orientación hacia el cliente y a la co-creación muy baja.

Keywords (3 palabras): Lógica dominante del servicio, Marketing interno, Co-creación del servicio.

1. Introducción y objetivos

Competir en cuanto a servicios es un aspecto que añade mayor valor, tal cual lo señala Lush, Vargo y O'Brien (2007). Esto implica mucho más que competir considerando estrategias de marketing, recursos humanos, en las finanzas-contabilidad o centrados sólo en la gestión estratégica de la institución. Competir eficazmente a través de los servicios tiene que ver con toda la empresa y no sólo con una parte de ella, la cual debe enfocarse en si misma como en la lógica del servicio (Vargo y Lush, 2004).

La lógica del servicio se basa en entender la relación entre individuos y organizaciones, la cual se vincula con las redes de relaciones y las compañías. La lógica del servicio se basa en el compromiso de la organización hacia procesos de participación de los clientes, los empleados y los socios o grupos de interés (stakeholders), lo cual a día de hoy se fundamenta en la co-creación del servicio. La lógica del servicio también es una perspectiva que plantea el hacer frente al desafío de la co-creación del servicio no sólo de la empresa sino de sus socios o grupo de interés.

La lógica dominante del servicio (Lush y Vargo, 2004) es un fenómeno de reciente estudio en el ámbito organizacional, donde académicos y directivos de marketing han prestado gran atención. Sin embargo, han habido pocos estudios empíricos, y aún menos que lo hayan hecho en el contexto de servicio educacional. Es por lo anterior, que se ha propuesto desarrollar esta investigación, para entregar un aporte en esta materia.

Existe un alto nivel de competitividad en la educación superior en Chile, la que se ve reflejada en el aumento del número de instituciones, y que está formada por 165 instituciones, de las cuáles 58 representan a los centros de formación técnica, 44 a los institutos profesionales y 60 a las universidades (Ministerio de Educación, abril 2014). Además, la mayor exigencia de los estudiantes en su rol de clientes, ha llevado a que estas instituciones centren sus esfuerzos en ofrecerles un mejor servicio, con el objetivo de satisfacer sus necesidades, por lo que se hace esencial la calidad del servicio para desmarcarse de la competencia. En consecuencia, los estudiantes son más exigentes ante el servicio ofrecido, centrando su foco en elementos como la calidad de sus profesores, la infraestructura existente, el valor de los aranceles, los beneficios estudiantiles, la ubicación geográfica, el prestigio de la universidad, las carreras impartidas, la malla curricular, cantidad de cursos post grados, doctorados, transferencia de conocimientos internacional, entre otros factores. De esta manera, la calidad de servicio es un agente determinante para captar y retener estudiantes.

La calidad se transforma en un arma estratégica y ofensiva con la que se consigue un buen posicionamiento de la organización y les resta cuota de mercado a los competidores (Guinjoan y Riera, 2000). Además, Lovelock, Reynoso, D'Andrea, Huete y Wirtz (2011) señalan que la calidad del servicio al cliente es un elemento diferenciador en las empresas, debido a que está directamente relacionada con su cultura organizacional y la manera en que se entregan los servicios antes y después de la venta. La mejor manera de reforzar esa cultura organizacional es creando un sistema de estímulos y motivaciones que permitan al talento humano de la compañía, formarse como los mejores exponentes del buen servicio a la par de ser los factores multiplicadores de nuevos negocios en favor de la marca.

En relación a lo anterior, se hace necesario comprender el rol que juega el marketing al generar técnicas para satisfacer las necesidades de manera rentable. Por lo que surgen estudios sobre la orientación de servicios, en donde aparecen aportaciones como las de Albrecht y Ron (1984) que entregó un modelo orientado hacia la compañía para ayudar a los directivos a pensar en lo que se debe hacer. Posteriormente, se introdujo el concepto de lógica dominante por Prahalad y Bettis (1986), que busca un vínculo entre la gerencia de la organización al tomar las decisiones y el desarrollo de una estrategia de diversificación que se basa en como se observa el mercado. Luego, Grönroos (1994) desarrolló un modelo de negocio centrado en los tipos de marketing en sectores de servicios. Ahora, en la actualidad tomó fuerza con la llamada lógica dominante del servicio, de los autores Vargo y Lush (2004), donde su principal argumento señala que en los negocios se debe pasar de una lógica centrada en productos, en la cual domina el intercambio de productos tangibles, de naturaleza estática, con transacciones discretas, a una enfocada en los servicios, la cual está orientada hacia resultados intangibles basados en competencias que operan de forma dinámica y en la cual existe un intercambio de procesos y relaciones. Por lo tanto, con ésta perspectiva, se consideran que todas las empresas son de servicio, más que seguir diferenciando entre las que son de bienes y las que corresponderían a las de servicio.

Esta investigación realiza un aporte a la orientación de servicio, con una aplicación a una institución de la educación superior en Chile, considerando como base las contribuciones de la lógica dominante del servicio de Vargo y Lush (2004) y los trabajos de Sanzo, García, Santos y Trespacios (2007) y García, Santos y Álvarez (2010).

Objetivo general y específicos

El objetivo general de esta investigación consiste en analizar la lógica del servicio educacional ofrecida a los estudiantes de una universidad chilena. Los objetivos específicos planteados, son básicamente tres: (a) examinar el concepto actual de lógica del servicio y sus elementos, aportando una revisión bibliográfica de las últimas publicaciones del tema en el ámbito de servicios; (b) desarrollar la escala de medida de la lógica del servicio para la institución de educación superior que se desea analizar, y; (c) establecer y distinguir las principales dimensiones o factores de la lógica dominante del servicio educacional ofrecido por la universidad estudiada a sus estudiantes.

2. Revisión de literatura

En este apartado, se realiza una revisión a la literatura centrada en la orientación de servicios, específicamente en la lógica dominante del servicio (LDS), la cual hace su aparición con Vargo y Lush (2004).

El concepto de lógica dominante fue introducido por Prahalad y Bettis (1986) quienes señalan que ésta busca un nexo entre la orientación directiva de la organización y el desarrollo de una estrategia de diversificación, tratando de dar respuestas a las dificultades que encuentran numerosas organizaciones para adaptarse a las condiciones de un entorno cambiante. Posteriormente es introducido por Vargo y Lush (2004) el concepto de **lógica dominante del servicio (LDS)** o conocida también como lógica del servicio, y que explica la traslación de la lógica de los mercados centrado en el producto a uno centrado en los servicios. Estos autores (Lush y Vargo, 2004) señalan que la competencia a través del servicio es algo más que añadir valor a los productos, algo más que integración del marketing, de las estrategias de recursos humanos, de los

sistemas de información, las finanzas y de la administración de operaciones para producir y distribuir mejores productos de una institución.

La LDS se basa en comprender la importancia que tiene “la interrelación entre los individuos y las organizaciones, la cual se conjunta dentro de redes y sociedades, especializándose e intercambiando la aplicación de sus componentes para obtener la aplicación de aquellas que les son necesarias para su propio bienestar” (Vargo y Lush, 2004). Es una lógica que tiene como principal fundamento el compromiso que debe tener una empresa o institución hacia los procesos participativos con los clientes, con los socios y sus empleados, y que se ve reflejado en la co-creación del servicio, es decir, que todos participan en generar un mejor servicio. Se considera una lógica que desafía a la gestión en todos los niveles a estar al servicio de todos los asociados: una lógica o perspectiva que reconoce a la empresa y a sus socios de intercambio quienes están comprometidos a la co-creación de valor a través de una prestación recíproca de servicios.

Tal cual lo han hecho antes García, Álvarez y Santos (2010), la aplicación de esta investigación se ha basado en nueve premisas fundamentales; ocho de las cuales fueron inicialmente elaboradas en Vargo y Lush (2004) y la novena en Lush y Vargo (2006), las que se muestran en la tabla 1.

Tabla 1: Resumen y bases de las premisas fundamentales.

	Premisa Fundamental	Bases
PF1	La aplicación de habilidades y conocimientos especializados es la unidad fundamental de intercambio	El servicio, el conocimiento aplicado en beneficio de otra parte se intercambia por un servicio.
PF2	Un intercambio indirecto oculta la unidad fundamental del intercambio.	La microespecialización, las organizaciones, las redes, los bienes y el dinero oscurecen la naturaleza del intercambio de servicio por servicio.
PF3	Los bienes son un mecanismo de distribución para la prestación de servicios.	“Las actividades proporcionan servicios; las cosas proporcionan servicios” (Gummesson, 1995), los bienes son herramientas.
PF4	El conocimiento es la fuente fundamental de ventaja competitiva.	Los recursos activos, especialmente el “saber cómo” (know how), son el componente esencial de la diferenciación.
PF5	Todas las economías son economías de servicios.	El servicio se está volviendo apenas más aparente con el incremento de la especialización y las subcontrataciones; siempre ha sido lo que se intercambia.
PF6	El cliente es siempre un co-creador de valor.	No existe ningún valor hasta que una oferta es utilizada, la experiencia y la percepción son esenciales para la determinación del valor.
PF7	La empresa puede hacer únicamente propuestas de valor.	Ya que el valores es siempre co-creado y determinado por el cliente (valor en el uso), no puede estar embebido en el proceso de manufactura.
PF8	Una perspectiva centrada en el servicio está orientada hacia el cliente y es relacional.	Los recursos activos que se están usando para el beneficio de los clientes colocan inherentemente al cliente en el centro de la creación de valor y por lo tanto implican una relación.
PF9	Las organizaciones existen para integrar y para transformar las competencias micro-especializadas en servicios complejos que son demandados por el mercado	La organización existe para atender a la sociedad y a si misma a través de la integración y la aplicación de recursos.

Fuente: PF1-PF8, Vargo y Lush, 2004; PF9 Lush y Vargo, 2006.

Por otra parte, la LDS tiene su aparición con el marketing, y las empresas orientadas a los servicios. Estas tienen tres tipos de marketing: Marketing Interno, Marketing Externo y Marketing de Interacción. Para comprender el funcionamiento de la LDS, se identifican los elementos que interactúan en este tipo de empresa de servicios, siendo: la empresa, sus empleados y los clientes, todos ellos los que contribuyen a crear el servicio; las variables se muestran en la Figura 1 y son aquellas que Albrecht (1984) denomina el *triángulo del servicio*, representado como un proceso más que como una estructura, y que obliga a incluir al cliente en la concepción del negocio.

Figura 1: Los tipos de marketing en sectores de servicios.



Fuente: Grönroos, 1994.

El marketing de servicios requiere algo más que el tradicional marketing externo, utilizando las cuatro P. La Figura 1, muestra que el marketing de servicios requiere un marketing interno y un marketing de interacción, como lo señala Kotler y Armstrong (2008). El *marketing interno* significa que la empresa de servicios debe orientar y motivar a sus empleados en contacto con los clientes o primera línea y respaldar al personal de servicios para trabajar como un equipo para proporcionar empleados de la organización orientados al cliente. De hecho, el marketing interno debe preceder al marketing externo. El *marketing de interacción* significa que la calidad del servicio depende fuertemente de la calidad de la interacción entre el comprador y el vendedor durante la prestación de un servicio. En el marketing de productos, la calidad del producto suele depender poco de cómo se obtenga. Pero, en el marketing de servicios, la calidad del servicio depende tanto del que provee el servicio como de la calidad con la que se entrega. Finalmente, el tercer lado del triángulo de los servicios lo constituye el marketing externo, que va dirigido a personas fuera de la empresa. El concepto de marketing interno ha evolucionado al formalizar procedimientos de marketing para sus empleados, son procedimiento y técnicas para asegurar que los empleados son capaces y están dispuestos a ofrecer un servicio de alta calidad. El objetivo es permitir que los empleados ofrezcan a los clientes productos satisfactorios.

En este sentido, se puede señalar la existencia de dos características del marketing interno: (a) debe ser previo al marketing externo, y (b) su objetivo es de carácter instrumental, ya que busca servir a los clientes. En este mismo sentido, el personal

corresponde a quienes desarrollan el servicio, esperan que se reconozca su labor, se les capacite y se les dé las herramientas necesarias para ejecutar su trabajo. Cada empleado de la empresa es un vehículo de adentro hacia afuera de la propia empresa, es decir, vende y comunica la imagen empresarial. Aquella institución que consiga que sus clientes internos se identifiquen con ella tiene mucho ganado; con el apoyo de la opinión pública interna es más fácil ganar nuevos mercados (Vargo y Lush, 2004).

En relación al marketing de interacción (Figura 1), la calidad percibida del servicio prestado está íntimamente relacionada con la interacción que se produce entre el vendedor y el comprador. De ahí la necesidad de dotar a la institución de un sistema de creación y entrega del servicio, donde el personal de primera línea entienda la importancia de su misión y se capacite para cumplirla de forma satisfactoria (Martín Armario, 1993). En el marketing de productos, la calidad del producto pocas veces depende de la forma en que se obtiene el producto. En cambio, en el marketing de servicios la calidad del servicio depende tanto del prestador del servicio como de la calidad de la prestación. Por ello, los prestadores de servicio no pueden suponer que satisfecerá al cliente con sólo proporcionarle un buen servicio técnico; también debe dominar el marketing de interacción (Kotler y Armstrong, 2001).

En relación al marketing externo, Pérez (2006) lo define como el proceso de comunicar, informar, dar a conocer, persuadir o educar a la población objetivo o mercado meta. Puede informar sus servicios, la misión y los valores. Estos mensajes deben ser congruentes con la esencia misma de los servicios que se ofrecen y definir los mecanismos de acceso para las personas que requieran de los servicios ofertados, de una manera clara, rápida y suficiente para cumplir las expectativas generadas por el mismo marketing externo.

3. Metodología

3.1 Ámbito del estudio y características de la muestra

Se ha desarrollado una investigación cuantitativa y se aplicó un cuestionario a los funcionarios de una universidad chilena. Según la información proporcionada por la Dirección de Desarrollo de Personas de la universidad, a marzo de 2014 contaba con 794 funcionarios, divididos en una planta académica (con 322 funcionarios) y otra administrativa (472 funcionarios). Se excluyeron las principales autoridades de gobierno de la institución por no contribuir al objetivo general de esta investigación. La muestra finalmente obtenida fue de 262 funcionarios. El muestreo aplicado ha sido de tipo probabilístico estratificado con afijación proporcional.

3.2 Medición de las variables del constructo Lógica Dominante del Servicio (LDS)

Si bien el origen del tema de la LDS ha sido desarrollado por los autores Vargo y Lush (2004), su aplicación más evidente se encontró en trabajos desarrollados por otros investigadores como Sanzo, García, Santos y Trespalacios (2007) y García, Álvarez y Santo (2010). Los autores Sanzo, García, Santos y Trespalacios (2007) profundizaron el concepto de marketing interno en las Pymes, elaborando un instrumento de medida que estima su influencia sobre diversos indicadores de resultados internos y externos de las instituciones. Sanzo, García, Álvarez y Santo (2010) aplicaron la LDS en el sector turístico considerando la co-creación de clientes y empleados. Este estudio al igual que

el anterior, han intentado profundizar la comprensión del concepto de marketing interno.

Fueron consideradas 5 dimensiones, tal cual se muestra en la Tabla 2. La primera dimensión corresponde a “Marketing interno”, que consta de dos subdimensiones: difusión de la información interna y respuesta a la información interna, con 13 ítems o variables para medir dicha dimensión. La segunda dimensión se denomina “Resultado del clima interno”, formada por 10 ítems. La tercera dimensión se ha denominado “Implicación de empleados de primera línea” formado por 6 ítems o variables. La dimensión cuatro se refiere a los “Resultados de clientes y está formado por 12 variables. Finalmente, la quinta dimensión corresponde a los “Resultados Financieros” de la institución y está formado por 3 ítems o variables.

Tabla 2: Dimensiones de la Lógica Dominante del Servicio

Dimensión	Subdimensión	Nº de ítems	Fuentes
Marketing interno	difusión de la información interna.	6	Sanzo, García, Santos y Trespalacios (2007)
	respuesta a la información interna.	7	Sanzo, García, Santos y Trespalacios (2007)
Resultado del clima interno.		10	Sanzo, García, Santos y Trespalacios (2007)
Implicación de empleados de primera línea.		6	García, Santos y Álvarez (2010)
Resultados de clientes.		12	Sanzo, García, Santos y Trespalacios (2007)
Resultados financieros		3	Sanzo, García, Santos y Trespalacios (2007)
		44	

Fuente: Elaboración propia

Una vez que esta escala ha sido adaptada al ámbito de la educación, esta fue aplicada a la muestra. Se solicitó a cada entrevistado que indicasen, en una escala tipo Likert de siete posiciones, su grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones planteadas, en donde 1=totalmente en desacuerdo y 7= totalmente de acuerdo) para medir las dimensiones del constructo. La redacción de cada afirmación fue previamente discutida y valorada en un pre-test aplicado a un grupo de funcionarios de la institución.

4. Resultados, discusión y conclusiones

4.1 Ficha técnica del estudio y Análisis descriptivo

La población objeto de estudio fueron los funcionarios de la universidad, ubicada al sur de Chile. Se obtuvieron 272 cuestionarios, de los cuales se eliminaron 10 por estar incompletos, siendo 262 los cuestionarios válidos utilizados en esta investigación.

Tabla 3: Ficha técnica del estudio.

Población	Funcionarios de la universidad
Ámbito Geográfico	Sur de Chile
Tamaño de la muestra	262 Cuestionarios Válidos
Error de la Muestra (K)	4,5%
Nivel de confianza	95%
Diseño de la muestra	Probabilístico, Estratificado con Afijación Proporcional
Trabajo de campo	Mayo y Junio de 2014

Fuente: Elaboración propia.

Se ha trabajado con un nivel de confianza del 95% y el error cometido es del 4,5%. El tipo de muestreo es probabilístico, del tipo Estratificado con afijación proporcional (Fernández, 2004). El trabajo de campo fue realizado entre los meses de Mayo y Junio de 2014.

En relación al perfil del entrevistado, este se muestra en la Tabla 5. El 58% de la muestra corresponde a mujeres y el 42% a hombres. Los tramos de edad de la muestra considera un 13% de individuos de 18 a 30 años, la mayoría de la muestra se sitúa en el rango de 31 a 45 años, siendo el 44%.

Tabla 4. Característica de la muestra.

Sexo	Mujeres: 58%	Hombres: 42%
Edad	18-30: 13%	Más de 65: 1%
	31-45: 44%	NR: 17%
	46-65: 25%	
Años de antigüedad	1-5: 39%	Más de 25: 3%
	6-15: 21%	NR: 28%
	16-25: 9%	
Cargo	Estrato 1: 67%	
	Estrato 2: 25%	
	Estrato 3: 8%	
Atiende estudiantes	Si : 74%	
	No : 23%	
	A veces: 3%	

Nota 1: NR, significa no respondida

Fuente: Elaboración propia.

El 25% de la muestra tiene una edad comprendida entre los 46 y 65 años y el 1% tiene más de 65 años de edad. Un 17% no señaló su edad en esta investigación. Con relación a los años de antigüedad funcionaria, el 39% llevan menos de 6 años en la institución. El 21% del personal lleva entre 6 y 15 años, un 9% tiene una antigüedad de entre 16 y 25 años, y sólo el 3% lleva trabajando más de 25 años en la universidad. El 74% de los entrevistados declaró atender a estudiantes, el 3% sólo a veces los hace y el 23% dijo no atender público.

4.2 Obtención de dimensiones

Para la obtención de resultados, se realizó un Análisis Factorial de carácter exploratorio y, para ello, se utilizó el programa estadístico SPSS 18.0. El contenido del cuestionario se basa en 5 dimensiones: marketing interno, resultado clima interno, valoración de la implicación de los empleados de primera línea, resultados clientes y resultados financieros (Tabla 2). Recalcando que la dimensión marketing interno tiene 2 subdimensiones, de diseminación de la información interna y respuesta a la información interna.

Tabla 5: KMO y prueba de Bartlett.

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,935
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	6511,846
	Gl	861
	Sig.	0

Fuente: Elaboración propia

Tras el análisis factorial, primero se analizaron los indicadores del indicador de KMO que permite verificar que los datos suponen una buena estructura, al ser 0,935, siendo superior a 0,5 (ver Tabla 5). La prueba de esfericidad de Bartlett muestra un nivel de significancia inferior a 0,05 (5%).

Durante el proceso de reducción de variables, se comenzaron con 44 y se terminó finalmente con 25 de ellas. En principio, de las 5 dimensiones planteadas por los autores, la solución propuesta por la técnica considera 8 factores con autovalores mayores que uno, los cuales explican el 70,32% del modelo de LDS (Tabla 6). Esto también nos indica que hay un 29,68% de la varianza que no ha sido explicada por las variables incorporadas en este modelo. Para la construcción de los factores o dimensiones, fueron consideradas las cargas factoriales superiores a 0,6 de acuerdo a Gerbin y Anderson (1984), es decir, los ítems con fuertes cargas.

Tabla 6: Dimensiones de la LDS en una universidad y cargas factoriales de cada variable

Variables	Componentes							
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
Informar	0,790							
Atender	0,721							
Compartir	0,796							
Capacidad		0,712						
Desarrollo		0,760						
Mejora		0,683						
Atención		0,604						
Ausentismo			0,755					
Rotación			0,749					
Capacitación				0,779				
Competencias				0,724				
Nuevos servicios					0,729			
Participación					0,717			
Criterios					0,822			
Conocimientos					0,682			
Satisfacción						0,709		
Calidad percibida						0,734		
Lealtad						0,779		
Comunicación							0,622	
Reducción quejas							0,686	
Marca							0,635	
Retención								0,609
Matrícula								0,820
Cuota de M°								0,800
Beneficios								0,737
Varianza	11,68%	16,76%	7,75%	10,15%	9,36%	12,88%	15,74%	15,64%
Importancia	5°	1°	8°	6°	7°	4°	2°	3°
Promedio	4,90	4,17	4,10	4,77	5,62	4,43	4,48	4,22

Fuente: Elaboración propia

De las cinco dimensiones propuestas para la LDS (Tabla 2), en esta investigación se han obtenido en total ocho (Tabla 6), pero que representan a las cinco señaladas en los estudios previos de Sanzo, García, Santos y Trespalacios (2007) y de García, Santos y Álvarez (2010), y que han sido aplicadas en otros contextos.

La primera dimensión se ha denominado *diseminación de la información interna* (F1), la que está compuesta por las variables informar de problemas personales, atender problemas del personal y compartir los problemas del personal. Esta dimensión capta el 11,68% de la varianza de todo el modelo. En esta investigación se ha podido confirmar la dimensión propuesta por Sanzo, García, Santos y Trespalacios (2007) llamada subdimensión *difusión de la información interna* del constructo *marketing interno* (Tabla 2).

La segunda dimensión se ha llamado *respuesta a la información interna* (F1), y está compuesta por las variables: capacidades de los empleados, desarrollo profesional de los empleados, mejora de la satisfacción de los empleados y atención a quejas y reclamos. Esta dimensión explica la forma en que la universidad se comporta con sus trabajadores.

Agrupar cuatro variables y captar el 16,76% de la varianza de todo el modelo y es el factor o dimensión con mayor importancia (Tabla 6). Esta dimensión confirma la subdimensión *respuesta a la información interna* del constructo *marketing interno* (Tabla 2), propuesto por Sanzo, García, Santos y Trespalacios (2007).

La tercera dimensión es *mantención del personal* (F3), está compuesta por las variables ausentismo laboral y rotación del personal. La dimensión alude a los resultados laborales de los trabajadores frente a la institución. Agrupa dos variables y captar 7,75% de la varianza de todo el modelo. Esta dimensión, al igual que la F4 son componentes de la dimensión referida a la dimensión *resultado del clima interno* (Tabla 2), propuesto por Sanzo, García, Santos y Trespalacios (2007).

La cuarta dimensión corresponde a *formación del personal* (F4), y está formada por las variables capacitación del personal y mejora de competencias. Esta dimensión reúne ciertos requisitos de formación, habilidades y competencia que debe tener el personal de la institución que les permita mejorar su desempeño en el cargo. Las dos variables captan el 10,15% de la varianza del modelo. Esta corresponde a una parte de la dimensión sobre el *resultado del clima interno* planteado por Sanzo, García, Santos y Trespalacios (2007), y que se muestra en la Tabla 2.

La quinta dimensión se ha denominado *implicación de los empleados de primera línea* (F5), y está formada por las variables: importancia en la generación de nuevos servicios, participación activa empleados, criterio para el éxito del servicio y conocimientos para el desarrollo de servicios. La componen estas cuatro variables y absorbe el 9,36% de la varianza del modelo. Confirma la dimensión propuesta por García, Santos y Álvarez (2010), que se muestra en la Tabla 2.

La sexta dimensión corresponde a *lealtad con la institución* (F6), está compuesta por las variables satisfacción de estudiantes, calidad percibida y lealtad, y representa a la dimensión Lealtad a la institución. Aglutina tres variables y captar el 12,88% de la varianza de todo el modelo y tiene el cuarto nivel de importancia. Esta dimensión resultante, corresponde parcialmente a la denominada *resultados de clientes* (Tabla 2) de la investigación original de Sanzo, García, Santos y Trespalacios (2007).

La séptima dimensión se ha definido como *requerimientos de los estudiantes* (F7), está compuesta por las variables: comunicación con estudiantes, reducción de quejas y mejora de imagen. Agrupa tres variables y captar el 15,74% de la varianza del modelo. Posee el segundo lugar de importancia entre las dimensiones. Esta dimensión confirma la restante parte de la dimensión *resultados de clientes* (Tabla 2), propuesto por Sanzo, García, Santos y Trespalacios (2007) y que junto a F6 forman parte de la misma dimensión de los trabajos iniciales.

La octava y última dimensión se ha llamado *resultado financiero y de mercado* (F8) y está compuesta por las variables retención de estudiantes, aumento de matrículas, crecimiento de la cuota de mercado y aumento de beneficios. Esta dimensión resume los *resultados económicos de la universidad*. Aglutina cuatro variables y captar el 15,64% de la varianza de todo el modelo y ocupa el tercer lugar entre las dimensiones del modelo de la LDS. Esta dimensión reproduce la dimensión *resultados financieros* (Tabla 2) propuesta por Sanzo, García, Santos y Trespalacios (2007).

En resumen, se reproducen las cinco dimensiones propuestas en investigaciones anteriores en su aplicación a una institución de educación superior en Chile.

4.2 Conclusión de la revisión teórica

En el marco teórico se ha investigado la literatura de la LDS, lo que permitió concluir que éste concepto apoya la visualización del cliente como un recurso activo, que es capaz de actuar sobre otros recursos, es un socio participativo que co-crea valor con la empresa. Además en la LDS, la colaboración entre la empresa (y los socios relevantes) y el cliente, permite una orientación estratégica que muestra las “cuatro p” más tácticas. Los productos se visualizan en términos de los flujos de servicio, en los cuales el servicio se proporciona directa o indirectamente a través de un objetivo; la promoción se reorienta hacia la conversación y el diálogo con el cliente; el precio se reemplaza con una propuesta de valor creada por ambas partes del intercambio; y el lugar se sustituye con las redes y procesos de valor. Además, al investigar la nueva lógica dominante del servicio, se encontró que el concepto tiene su origen en el marketing y las empresas orientadas a los servicios, por lo que es imprescindible distinguir las 4 sub-acciones de marketing: marketing interno, marketing de interacción, marketing externo y marketing de relación.

Finalmente se confirman las cinco dimensiones de la LDS, aun cuando en esta investigación algunos componentes de las dimensiones originales se han dividido o forman subdimensiones que componen la dimensión original, como es el caso de *marketing interno, clima interno y resultados del cliente*.

4.3 Conclusiones del estudio empírico

En relación al cálculo de las puntuaciones medias de cada variable y de cada dimensión, al ponderar cada dimensión con sus respectivas medias y pesos de cada factor, arrojó un valor de 4,53, para el Índice de la LDS. Al considerar que el índice oscila en los siguientes rangos: entre 6 - 7 significa que está totalmente orientada al cliente y en la co-creación de servicios; entre 5-6, significa que está moderadamente orientada al cliente y a la co-creación de servicios; entre 4-5, significa que tiene una baja orientación al cliente y a la co-creación de servicios. Y por último, las que se encuentren bajo el 4, significa que no hay orientación a la LDS o ella es casi nula. Por lo tanto, el Índice al ser de 4,53 significa que existe una orientación al cliente y a la co-creación de servicios, bastante baja.

Como se pudo evidenciar en la Tabla 6, el factor más relevante del modelo encontrado, es la dimensión *respuesta a la información interna*, ésta dimensión explica el 16,76% del modelo encontrado, sin embargo, obtuvo una valoración de 4,17, siendo la segunda peor evaluada del modelo. En relación a la dimensión *resultado financiero y de mercado*, la tercera en importancia del modelo, obtiene una deficiente puntuación media de 4,2, lo que explica la percepción del pobre desempeño que creen alcanza la institución los funcionarios de la universidad en relación a estos indicadores de desempeño.

Siendo evidente la baja orientación hacia el cliente de la Universidad Católica de Temuco y en la co-creación de servicios. En este sentido, se deben entender que si no se

sabe cuidar a los clientes internos, difícilmente se puede dar respuestas satisfactorias a los clientes externos.

Referencias bibliográficas (

- Albrecht, K., y Ron, Z. (1984). Gerencia del servicio. Bogotá: Legis.
- Gerbing, D. y Anderson, J. (1984): "On the meaning of within-factor correlated measurement errors". Journal of Consumer Research. Vol. 11,
- Fernández, A. (2004): Investigación y Técnicas de Mercado. Editorial ESIC. Segunda Edición. Madrid.
- García, N., Santos, M. L. y Álvarez, B. (2010). Aplicación de la Lógica Dominante del servicio (LDS) en el sector turístico: el marketing interno como antecedente de la cultura de co-creación de innovaciones con clientes y empleados. Cuadernos de Gestión, XI (2), 53-75.
- Grönroos, C. (1994). Marketing y gestión de servicios. Madrid: Díaz de Santo S.A.
- Guinjoan, M., & Rivera, J. (2000). Instrumentos para la gestión de la formación continua con criterios de la calidad ISO 9000 (61 ed.). Días de santos.
- Gummesson, Evert (1994), "Broadening and Specifying Relationship Marketing," Asia-Australia Marketing Journal, 2 (August),
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). Principios de marketing (Duodécima edición ed.). Madrid: Pearson educación.
- Lusch, y Vargo. (2004). "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing". Journal of marketing. Vol. 68 , January.
- Lovelock, Ch; Reynoso, J.; D'Andrea, G.; Huete, L. yWirtz, J. (2011): Administración de Servicios: Estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios". Editorial Prentice Hall, Segunda Edición. México.
- Lusch, R., Vargo, S., y O' Brien, M. (2007). Competir a través del servicio: aportaciones de la lógica de servicio. Journal of Retailing.
- Martín Armario, E. (1993). Marketing. Barcelona: Ariel.
- Pérez Romero, L. A. (2006). Marketing social, teoría y práctica. México: Pearson Prentice Hall.
- Prahalad, C., y Bettis, R. A. (1986). La lógica dominante: una nueva vinculación entre diversidad y eficacia.
- Sanzo, M. J., García, N., Santos, M. L., y Trespalacios, J. A. (2007). El marketing interno como fuente de ventaja competitiva para las PyMe: repercusiones sobre diversos tipos de resultados.