

# La calidad de servicio del cliente interno basado en el modelo SERVQUAL y su relación con la satisfacción laboral en una empresa de transporte de carga pesada de Lima Metropolitana, 2021

RENZO JOSÉ RODRÍGUEZ CARRASCO <sup>1</sup>JUSTINA URIBE KAJATT <sup>2</sup>DANIEL ENRIQUE REY-DE-CASTRO HIDALGO <sup>3</sup>

RECIBIDO: 27/12/2022 ACEPTADO: 09/02/2023 PUBLICADO: 31/07/2023

## RESUMEN

El objetivo principal de la investigación es determinar la relación entre la calidad de servicio y la satisfacción laboral basado en la técnica del modelo SERVQUAL. Asimismo, busca determinar la relación entre las dimensiones fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles, con la variable satisfacción laboral. Se utilizó una metodología basada en un enfoque mixto cuantitativo-cualitativo, el nivel es descriptivo-correlacional y el diseño es no experimental y de corte transversal. La población estuvo conformada por 98 trabajadores, todos ellos conductores. Los datos se obtuvieron a través de encuestas con escala tipo Likert. Los métodos de análisis fueron descriptivo y correlacional. Los resultados señalan que las variables calidad de servicio y satisfacción laboral se correlacionan de forma positiva y alta (0.783), por lo que se concluye que la calidad de servicio del cliente interno y todas sus dimensiones se relacionan con la satisfacción laboral.

**Palabras clave:** calidad de servicio; cliente interno; modelo SERVQUAL; satisfacción laboral; transporte de carga pesada.

## INTRODUCCIÓN

La calidad del servicio en el marco del modelo SERVQUAL y su relación con la satisfacción del usuario ha sido materia de investigación, por un lado, en las empresas desde la perspectiva de la atención al cliente y, por otro, en la gestión pública desde la mirada del ciudadano (Terán et al., 2021) como valor compartido. En efecto, una de las variables de la investigación, la calidad de servicio, se entiende como el juicio de valor personal que se emite sobre lo que espera o quiere recibir y su percepción de aquello que recibe (Ganga et al., 2019), que, finalmente, también podría ser la percepción de un colectivo.

La otra variable de la investigación trata sobre la satisfacción laboral que es un constructo que se relaciona con la dimensión organizacional, es decir, con la estructura, las personas y las relaciones externas, llámese clientes, proveedores o sociedad. Las organizaciones podrían ser competitivas o, como señala Drucker (2018), podrían entrar en crisis debido a que la gestión se estuvo realizando de manera equivocada o quizá de manera correcta, pero infructuosa, es decir, alejada de la realidad, del *core* y de la teoría del negocio.

En este contexto, la satisfacción laboral, para el engranaje empresarial, se traducirá en el disfrute de la cultura y el clima organizacional y, como correlato, en un pensamiento positivo respecto de sus jefes, el puesto de trabajo, sus remuneraciones

<sup>1</sup> Bachiller en Turismo y Hotelería. Actualmente, es jefe del Sistema Integrado de Gestión y Recursos Humanos en Supervan SAC (Lima Perú).

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9230-7090>

Autor de correspondencia: [renzojoseroedriguezcarrasco@gmail.com](mailto:renzojoseroedriguezcarrasco@gmail.com)

<sup>2</sup> Doctora en Administración y en Educación por la Universidad Nacional Federico Villareal (Lima, Perú). Actualmente, es docente en la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ingeniería Económica, Estadística y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Ingeniería (Lima, Perú).

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2691-3073>

E-mail: [juribek@uni.edu.pe](mailto:juribek@uni.edu.pe)

<sup>3</sup> Magíster en Gestión Empresarial. Actualmente, es investigador y jefe de transportes en la Universidad de Lima (Lima, Perú).

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0610-2150>

E-mail: [dreyv@ulima.edu.pe](mailto:dreyv@ulima.edu.pe)

acordes con el sector de la actividad a la que pertenecen. En este sentido, resulta importante prestar especial atención a las necesidades de todos los que trabajan en la empresa y encaminar las acciones hacia relaciones laborales fructíferas que contribuyan a escenarios laborales satisfactorios.

Es bien sabido que la permanencia en el mercado demanda, en primer lugar, analizar el entorno de la empresa; en segundo lugar, centrarse en el propósito de la organización, es decir, en el sustrato empresarial, y, en tercer lugar, enfocarse en las competencias que ayuden a generar líderes (Drucker, 2018). Estos deben proponerse como líderes sin cargo, los integrantes de la organización, en el nivel que les corresponda desarrollarse, sean líderes que generen competencias para el liderazgo personal, relacional y organizacional.

En el desarrollo de esta investigación se han revisado tesis de maestría y doctorado, así como artículos de investigación recientes que versan sobre las dos variables, calidad de servicio basado en el modelo SERVQUAL y satisfacción laboral, en una empresa de transporte de carga pesada en Lima Metropolitana.

Es su tesis de maestría titulada *Calidad de servicio al cliente en el transporte público urbano de la provincia del Cuzco*, Valdez et al. (2018) arribaron a la conclusión general de que existe una relación positiva entre el modelo SERVQUAL y la percepción del cliente; sin embargo, en el análisis de cada una de las dimensiones se evidencia que el cliente no está del todo satisfecho, de ahí surge la necesidad de mejorar el servicio, de acuerdo a lo ofrecido. Los autores concluyen que es preciso orientar la planificación estratégica hacia una escucha más cercana del usuario con respecto al equipamiento de vehículos, horarios de atención y, sobre todo, capacitación del personal para conseguir la optimización del servicio.

Pierrend (2021), en su tesis doctoral *La calidad del servicio según el modelo SERVQUAL y la fidelización del cliente en las agencias de viajes del distrito de Miraflores en el año 2019*, afirma que el modelo SERVQUAL señala el derrotero que permite mitigar o disminuir las brechas existentes entre lo que ofrece la empresa y lo que el cliente recibe, lo que a su vez permite mejorar la calidad de servicio. Sin embargo, los resultados para cada una de las dimensiones del modelo indican que la fidelización es relativa, por lo que todas las áreas administrativas de la empresa deben procurar instituir programas destinados a la fidelización y a la búsqueda permanente de la calidad del servicio, para de esta

manera evitar que la relación cliente-servicio sea una mera transacción.

Al igual que en la presente investigación, Huamaní (2021), en su tesis de maestría titulada *Condiciones de trabajo y satisfacción laboral en conductores de una empresa de transporte de carga con base en Juliaca 2020*, utilizó el cuestionario «Escala de satisfacción laboral» elaborado por Sonia Palma en 2004 para medir este constructo. Al finalizar su investigación, llega a la conclusión de que la mitad de los trabajadores percibe riesgos en las condiciones laborales, seguridad, higiene y ergonomía, en tanto que la otra mitad está satisfecha a nivel laboral. Otra conclusión a la que arriba guarda relación con la naturaleza del puesto, en donde los factores externos representan un riesgo permanente y, a nivel interno, se percibe la ausencia de apoyo. Los trabajadores en su mayoría están insatisfechos con el reconocimiento personal y/o social, pero satisfechos con la dimensión económica; se advierte que los trabajadores valoran el apoyo de sus compañeros y el reconocimiento de sus jefes, acciones que se asocian con la satisfacción laboral.

Como se observa, los antecedentes se refieren a la calidad de servicio focalizado en el cliente externo, lo cual es en efecto importante para mantener la fidelización del cliente y, sobre todo, para conocer la percepción del cliente que permita mejorar la calidad del servicio y la sostenibilidad de la empresa. No obstante, también es importante mirar hacia el interior de la organización, la estructura, los procesos, recursos y personas; las empresas se enfrentan al reto de atraer a trabajadores con las calificaciones que precisa la organización. Pero lo más importante es que los trabajadores permanezcan y que la rotación no afecte la productividad; para ello, deben incorporarse políticas de comunicación, información, gestión de los tiempos de ocio, creciente del horizonte laboral, entre otros, en la agenda de gestión de las personas.

El objetivo general de este trabajo de investigación es determinar la relación entre la calidad de servicio y la satisfacción laboral de los clientes internos de una organización de transporte de carga pesada de Lima en 2021. Como objetivos específicos, se busca determinar la relación entre las cinco dimensiones de la calidad de servicio, las cuales son la fiabilidad ( $D_1$ ), la capacidad de respuesta ( $D_2$ ), la seguridad ( $D_3$ ), la empatía ( $D_4$ ) y los elementos tangibles ( $D_5$ ), y la satisfacción laboral de los clientes internos de una organización de transporte de carga pesada de Lima en 2021. Entonces, se pretende investigar y obtener resultados sobre la calidad de servicio y satisfacción laboral del cliente

interno, es decir, de los trabajadores de una empresa de transporte de carga pesada, donde estos trabajadores son los conductores encargados del transportar una carga de un punto de origen a un punto de destino.

### Calidad de servicio

Conocido como el Gurú de la Calidad, William Edwards Deming, creador del método que lleva su nombre, abordó un tema de importancia que agobia a las organizaciones: las enfermedades mortales de la gerencia de calidad. Estas podrían resumirse en ausencia de constancia en los objetivos, cortoplacismo, deficiente evaluación del desempeño, rotación constante en la alta dirección que produce discontinuidad en los proyectos, toma de decisiones solo sobre la base de cifras, ausencia de la prevención en la salud de los trabajadores, y finalmente, reclamos del cliente por deficiencias en la calidad del producto que traen como consecuencia gastos en asuntos de defensa legal de la empresa (Deming, 1982). A pesar de los años transcurridos, este problema persiste. Sin embargo, la calidad es intrínseca a la filosofía empresarial y como tal forma parte de su visión o mirada futura.

En esta línea, en el estudio realizado por Serrano et al. (2007) se demuestra que, a nivel mundial, se conocen dos escuelas de investigación en calidad de servicio. Una de ellas es la *escuela nórdica*, la cual sustenta la teoría que «calidad es el resultado de la comparación entre el servicio esperado y recibido e identifica dos dimensiones a la hora de hablar de calidad de servicio: calidad técnica y calidad funcional» (Serrano et al., 2007, p. 39) y que la relación entre ambas es fundamental para mantener la imagen empresarial en correspondencia con la calidad. La otra escuela de pensamiento es la *escuela norteamericana*, la cual se desarrolla en torno a los aportes de Zeithaml et al. (1992), los cuales se resumen en tres materias cardinales: definir la variable calidad de servicio, crear el instrumento escala SERVQUAL y tipificar las cinco dimensiones del constructo, y establecer el modelo de calidad de servicio.

Como lo señalan Serrano et al. (2007), desde antes de 1991, Zeithaml et al. (1992) realizaron estudios dirigidos a perfeccionar su modelo de calidad de servicio. Una vez finalizado, presentaron un análisis empírico del modelo en el que determinan cinco dimensiones y dejan abierta la posibilidad de continuar desarrollando investigaciones que permitan obtener información para mejorar la calidad de servicio, asunto crucial en la gestión de

la calidad de servicio y, fundamentalmente, en la competitividad empresarial.

En la literatura reciente, se continúa poniendo énfasis en las investigaciones sobre la calidad de servicio en diferentes ámbitos y en las que analizan la calidad de servicio del cliente externo, es decir, el juicio de valor del cliente respecto al servicio que recibe.

En este orden de ideas, las dimensiones del modelo SERVQUAL, tales como fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad empatía y elementos tangibles, estuvieron enfocadas en el cliente externo; sin embargo, Kotler y Keller (2006) fueron pioneros en poner en la agenda el *marketing integrado* mediante el cual plantean la necesidad de mirar primero hacia adentro como medida previa del enfoque al cliente externo. En este mismo sentido, Sirvent et al. (2017) afirman que la calidad total consiste en una mirada a la totalidad de la organización y sus relaciones con el entorno, es decir, el cliente también forma parte de la organización, la cual está constituida por empleados que ocupan distintos puestos.

### Satisfacción laboral

El análisis de la satisfacción laboral se centra en el ámbito laboral de las pequeñas, micro o grandes empresas, organizaciones con o sin fines de lucro, es decir, se presenta en donde la organización tiene un propósito. Para conseguirla, las empresas deben gestionar dimensiones conceptuales, humanas y operativas, cada una de ellas con roles que cumplir. La dimensión humana es una de las importantes, dado que es con el capital humano que se pueden cumplir los objetivos de una organización. De ahí que los procesos transversales como la motivación, el liderazgo, la comunicación, la gestión de la confianza, así como el reconocimiento profesional y personal jueguen un papel tan importante.

En esta línea de ideas, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en su reciente publicación *Trabajo decente y la Agenda 2030 del Desarrollo Sostenible*, advierte de la necesidad de empezar a generar una cultura de prevención en los centros de trabajo que se ajuste al derecho a contar con un ambiente laboral seguro y saludable y, sobre todo, que asegure que los trabajadores tengan acceso a la normativa de derechos y obligaciones de ambas partes (OIT, s.f.). Otras cuestiones que propugna la OIT son que se mejoren los factores sociales de los trabajadores, se reafirme la necesidad del diálogo social y se asienten las bases para la negociación colectiva.

Ahora bien, como se señaló anteriormente, el estudio de la satisfacción laboral es multifocal. Por ejemplo, en el marco de la Psicología se entiende como la respuesta de índole afectiva de una persona a los diferentes aspectos que se presentan en la vida laboral y responden a las circunstancias propias de cada individuo y empleador (Jaramillo y González, 2010). En esta misma línea, Ross (1985), citado por Abrajan et al. (2009), destaca que, en efecto, la satisfacción es en sí la correspondencia de la persona y la posición que ocupa en la organización. Afirma que puede ser intrínseca, porque se relaciona de manera directa con el trabajo que la persona realiza y donde se encuentra satisfecha, o extrínseca, porque se relaciona con otras dimensiones del trabajo como las compensaciones, el bienestar, la comunicación, entre otros.

Así también, Moya (2017) apunta que la satisfacción laboral es una dimensión del trabajo que merece especial atención por parte de los gestores, más aún en el sector de transporte de carga pesada, donde se aprecia una alta rotación que, como se sabe, es un indicador del nivel de satisfacción del trabajador y que además repercute en la productividad. Por consiguiente, los directivos deben analizar las causas de la insatisfacción laboral y adoptar acciones correctivas para mejorar los resultados financieros empresariales. En otras palabras, es preciso identificar los factores que inciden en detrimento de la satisfacción laboral del trabajador para minimizar sus efectos; como lo advierte la OIT, son importantes la gestión del ocio, la salud y la seguridad en el trabajo, incluidas las cuestiones de ergonomía (OIT, s.f.).

La satisfacción laboral comprende múltiples aspectos que se relacionan con el trabajador, desde su puesto de trabajo, y las condiciones del entorno cercano, es decir, ambiente, seguridad, salud, gestión del ocio, entre otros aspectos. Esto significa que, si las organizaciones quieren crecer, deben preocuparse por las motivaciones y los intereses de las personas; por tanto, resulta importante definir los factores que influyen en la percepción favorable o desfavorable de la satisfacción del trabajador.

Cabe destacar el estudio desarrollado por Pujol-Cols y Dabos (2018) sobre la base de investigaciones desarrolladas en los últimos veinte años (1996-2016), donde hacen un recorrido por un número de investigaciones en la búsqueda de conocer cuáles son los determinantes de la satisfacción laboral. En su investigación, encontraron tres enfoques:

(i) Enfoque situacional. Según este enfoque, el diseño de puestos tiene relación con los espacios

de trabajo y, a su vez, influye en otras dimensiones de las relaciones laborales y por tanto en el comportamiento de los individuos. De esta manera Hackman y Oldham (1976, como se citó en Pujol-Cols y Dabos, 2018) elaboran planteamientos concretos que se resumen en cinco aspectos intrínsecos al trabajo: habilidades, identidad de la tarea, significatividad de la tarea, autonomía y retroalimentación de la tarea. Esta propuesta se consideró sesgada por no comprender aspectos extrínsecos del trabajo (Pujol-Cols y Dabos, 2018), entonces las investigaciones deben continuar.

(ii) Enfoque disposicional. Según este enfoque la persona tiene una esencia genética, por lo que su comportamiento está vinculado directamente a ella y determina su comportamiento en la organización; juega un papel importante, pues modula desempeño del trabajador para la efectividad en el trabajo. Respecto a este enfoque, se definen cuatro rasgos de centralidad para estudiar la satisfacción laboral desde el enfoque disposicional: autoestima, autoeficacia, locus interno y estabilidad emocional. Estos rasgos exponen propensiones de las personas para hacer frente a situaciones con una mirada positiva y disminución de predisposición al negativismo (Judge et al, 1977, como se citó en Pujol-Cols y Dabos, 2018).

(iii) Enfoque interaccionista. Los académicos que sustentan este enfoque asumen una posición ecléctica tanto del enfoque situacional como del enfoque disposicional, en el sentido de que los dos, de alguna manera, explican la satisfacción laboral, es decir, es tan importante observar las características del trabajo como la personalidad de quienes ocupan los puestos.

De todo lo anterior, se desprende que los investigadores tienen una serie de opciones para seguir analizando y revisando los enfoques más apropiados para evaluar la satisfacción laboral de los trabajadores, teniendo en cuenta que de ellos depende que las organizaciones se mantengan en el mercado y se genere empleo.

Para la valoración se ha tomado en cuenta la encuesta de Palma (2004), ya aplicada en otras investigaciones, que comprende cuatro dimensiones: significación de la tarea, condiciones de trabajo, reconocimiento personal y/o social y beneficios económicos.

## Transporte de carga pesada

Esta investigación se relaciona con la satisfacción laboral en el ámbito del transporte de carga pesada por carretera cuya evolución en los últimos años ha sido importante. Su gran desarrollo y competitividad tiene en la agenda a varios actores: la satisfacción laboral de conductores, el Estado mediante el mantenimiento y seguridad de vías de transporte, las empresas del sector que externalizan sus servicios y los consumidores terminales de las mercancías que se acarrearán. La calidad del servicio será el resultado de las condiciones de trabajo que las empresas brinden a sus trabajadores. Es un reto alcanzable (OIT, 2016).

En relación con este asunto, la misma OIT conviene que el transporte de carga pesada por carretera precisa de atención prioritaria de parte de los actores del sector. Advierte que no solo existen riesgos económicos, también están los sociales y de prestigio, por lo que recomienda el mejoramiento y regulación de horarios de trabajo y, en especial, velar por la salud mental y dotarlos de «zonas seguras de aparcamiento y descanso» (OIT, 2016, p. 46), sin dejar de lado el monitoreo permanente del servicio. Además, se deben adoptar programas orientados a la mejora continua de los puntos débiles que se adviertan.

El modelo de Zeithaml et al. (1992) para medir la calidad de servicio, perfeccionado en el tiempo por los mismos creadores, se ha venido aplicando al cliente externo para conocer sus percepciones respecto a los servicios brindados. El aporte de este artículo radica en que, en esta oportunidad, el modelo de la encuesta SERVQUAL se aplica a los clientes internos de la organización, en este caso a los conductores de transporte de carga pesada de una empresa de Lima Metropolitana, lo que permitirá conocer las razones de la rotación. Esta información se complementa con la encuesta de satisfacción laboral. Los resultados permitirán conocer el grado de relación que existe entre esas dos variables y, sobre todo, confirmar si el modelo de la encuesta SERVQUAL puede aplicarse al cliente interno. Por último, pretende confirmar las ventajas de dicho modelo para su replicabilidad o adaptación a la realidad de cada muestra poblacional.

Desde el punto de vista teórico, este estudio pretende determinar en qué nivel se relaciona la calidad de servicio al cliente interno con la satisfacción laboral, cubriendo aspectos teóricos relacionados con la gestión administrativa. Asimismo, sirve como aporte a las Ciencias de la Administración, pues aborda un aspecto poco estudiado

como es la calidad de servicio desde del enfoque el cliente interno y su relación con la variable satisfacción laboral.

Desde el punto de vista práctico, los resultados aportan elementos de debate para los directivos de cualquier organización interesados en mejorar la satisfacción laboral de sus trabajadores en consonancia con la mejora de la calidad de su servicio. Por consiguiente, son aplicables como argumento y base para la toma de decisiones, más allá del rubro en el que se encuentra enmarcado.

## METODOLOGÍA

El estudio es de nivel descriptivo-correlacional y de diseño no experimental, puesto que relata cómo se presentan los entornos y las personas, describe un contexto organizacional y evalúa los aspectos de cada variable que se investiga (Vara, 2015). Asimismo, pretende mostrar asociaciones entre dos o más variables, por tanto, es correlacional.

El tamaño de la muestra estuvo conformado por todos los 98 conductores en actividad de la empresa de transporte de carga pesada en Lima, Perú, a quienes se tuvo un acceso adecuado y sin restricciones (Vara, 2015).

Se aplicaron dos instrumentos a los encuestados. El primero, basado en la metodología SERVQUAL y adaptado a la realidad de la organización, mide las percepciones y las expectativas de la calidad de servicio. Consta de dos secciones de 28 ítems cada uno y cada sección está distribuida en cinco dimensiones: confiabilidad, capacidad de respuesta, empatía, seguridad y elementos tangibles. El segundo instrumento fue tomado de Palma (2004) y mide la variable satisfacción laboral. Consta de 27 ítems distribuidos en cuatro dimensiones: significación de la tarea, condiciones de trabajo, reconocimiento personal y/o social y beneficios económicos. Se utilizó la escala Likert de 5 puntos (1 = totalmente en desacuerdo, 2 = en desacuerdo, 3 = ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 4 = de acuerdo y 5 = totalmente de acuerdo). Los instrumentos fueron aplicados de forma presencial, en dos fechas distintas, con un intervalo de una semana.

La validación se realizó mediante juicio de expertos. La confiabilidad se midió a través del valor alfa de Cronbach con valores de 0.814 y 0.879 para calidad de servicio y satisfacción laboral, respectivamente. Los resultados muestran consistencia interna y confiabilidad. Para el contraste de la prueba de hipótesis, se utilizó Rho de Spearman, puesto que los datos presentaron una distribución

no normal, determinada a través de la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov.

## RESULTADOS

Los datos descriptivos arrojaron los siguientes resultados:

En la primera variable, calidad de servicio (Figura 1), se observa que solo el 0.8% de los trabajadores encuestados manifestó estar «totalmente de acuerdo» con la calidad de servicio. El 21.0% señaló estar «de acuerdo». Resalta un 34.3% estar «ni de acuerdo, ni en desacuerdo» y el 40.2% estuvo «en desacuerdo». Además, el 3.7% indicó estar «totalmente en desacuerdo».

En la Figura 2, se muestran las percepciones de las cinco dimensiones de la calidad de servicio. En la primera dimensión, fiabilidad ( $D_1$ ), se observa que el 38.8% manifestó estar «en desacuerdo», el 30.6% «ni de acuerdo ni en desacuerdo» y el 25.5% «de acuerdo». Solo el 2% indicó estar «totalmente de acuerdo» con la dimensión fiabilidad.

Respecto a la segunda dimensión, capacidad de respuesta ( $D_2$ ), el 35.7% señaló estar «en desacuerdo», el 37.8% «ni de acuerdo, ni en desacuerdo» y el 23.5% mostró estar «de acuerdo» con la capacidad de respuesta de su organización.

En la tercera dimensión, Seguridad ( $D_3$ ), el 33.7% de los trabajadores manifestó estar «en desacuerdo» con la seguridad. El 45.9% señaló estar «ni de acuerdo, ni en desacuerdo» y el 18.4% indicó estar «de acuerdo». Se puede afirmar que una de cada cinco personas mostró una percepción positiva sobre la dimensión seguridad en su organización.

Por otro lado, en la cuarta dimensión empatía ( $D_4$ ), el 39.8% de trabajadores indicó estar «en desacuerdo», el 32.7% se mostró «ni de acuerdo, ni en desacuerdo», el 25.5% «de acuerdo» y menos del 1% señaló estar «muy de acuerdo». Se podría afirmar que sólo una de cada cuatro personas encuestadas mostró una percepción favorable respecto a la empatía en su organización.

En cuanto a la quinta dimensión, elementos tangibles ( $D_5$ ), se observa una diferencia respecto a la tendencia del resto de dimensiones. El 10.2% de encuestados manifiesta estar «totalmente en desacuerdo» y el 53.1% «en desacuerdo». Además, el 24.5% indicó estar «ni de acuerdo, ni en desacuerdo» y solo el 12.2% señaló estar «de acuerdo» con los elementos tangibles en su organización.

Finalmente, en cuanto a la variable satisfacción laboral (Figura 3), el 9.2% de los trabajadores encuestados manifestó estar «totalmente en desacuerdo», el 50.0% señaló estar «en desacuerdo»,

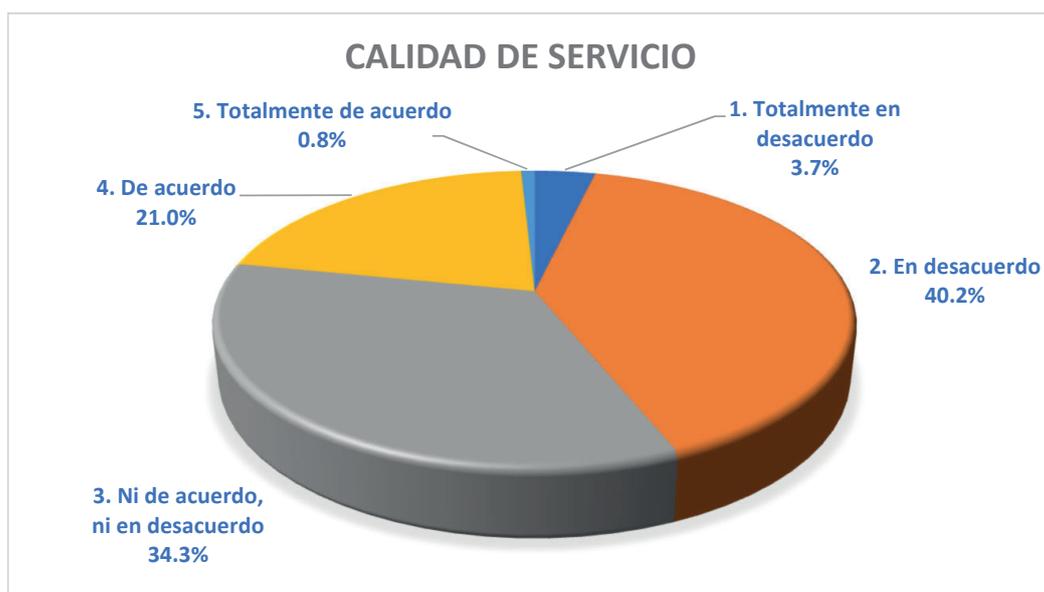
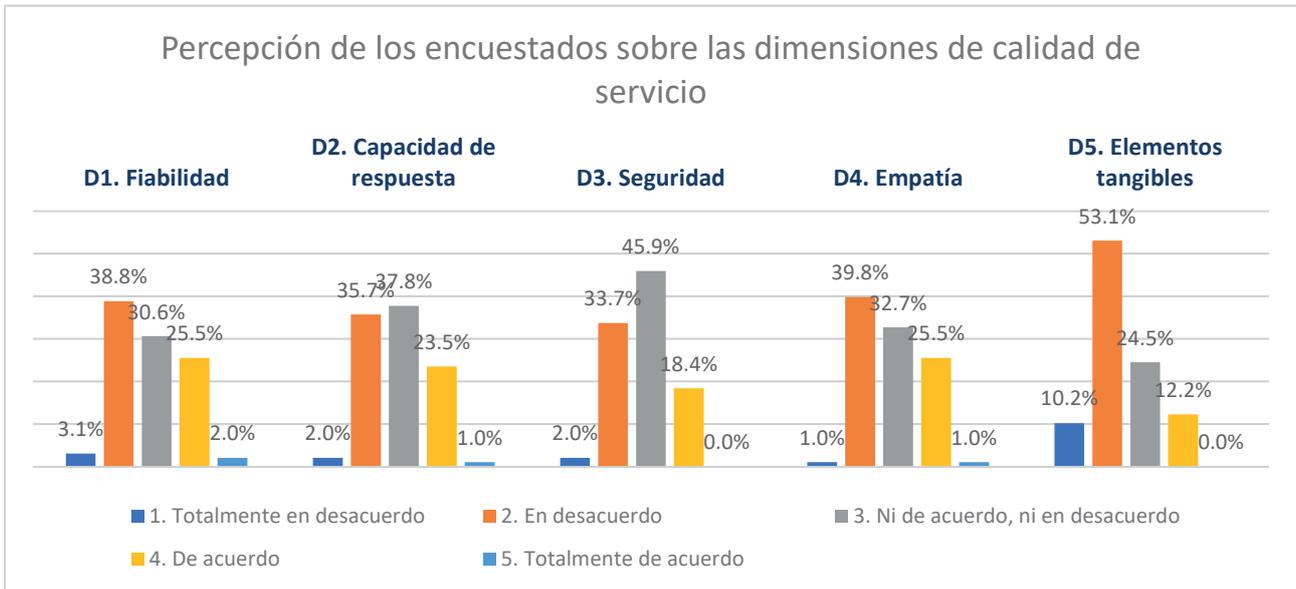


Figura 1. Gráfico de percepción de los trabajadores de la variable calidad de servicio.

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del cuestionario aplicado en 2021.



**Figura 2.** Gráfico de percepción de los trabajadores de dimensiones D<sub>1</sub>, D<sub>2</sub>, D<sub>3</sub>, D<sub>4</sub> y D<sub>5</sub> de la variable calidad de servicio.

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados del cuestionario aplicado en 2021.



**Figura 3.** Gráfico de percepción de los trabajadores de la variable satisfacción laboral.

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del cuestionario aplicado, año 2021.

el 24.5% «ni de acuerdo, ni en desacuerdo», mientras que el 13.3% y el 3.1% indicó estar «de acuerdo» y «totalmente de acuerdo», respectivamente.

**Brechas**

En la Figura 4, se observa la distribución de los puntajes y las brechas entre la percepción y las expectativas de cada dimensión de la calidad de servicio. La mayor brecha se sitúa en la dimensión elementos tangibles con un valor de -2.54, seguido de la seguridad con -2.08, la capacidad de respuesta con -2.04, la empatía con -1.97 y, por último, la fiabilidad con un valor de -1.93. Además, se observa al final la brecha de la variable calidad de servicio con un valor de -2.11.

**Prueba de hipótesis**

La calidad de servicio se relaciona con la satisfacción laboral de los clientes internos de una organización de transporte de carga pesada de Lima, 2021.

**Hipótesis**

La prueba de hipótesis principal de las variables calidad de servicio y satisfacción laboral se muestra a continuación:

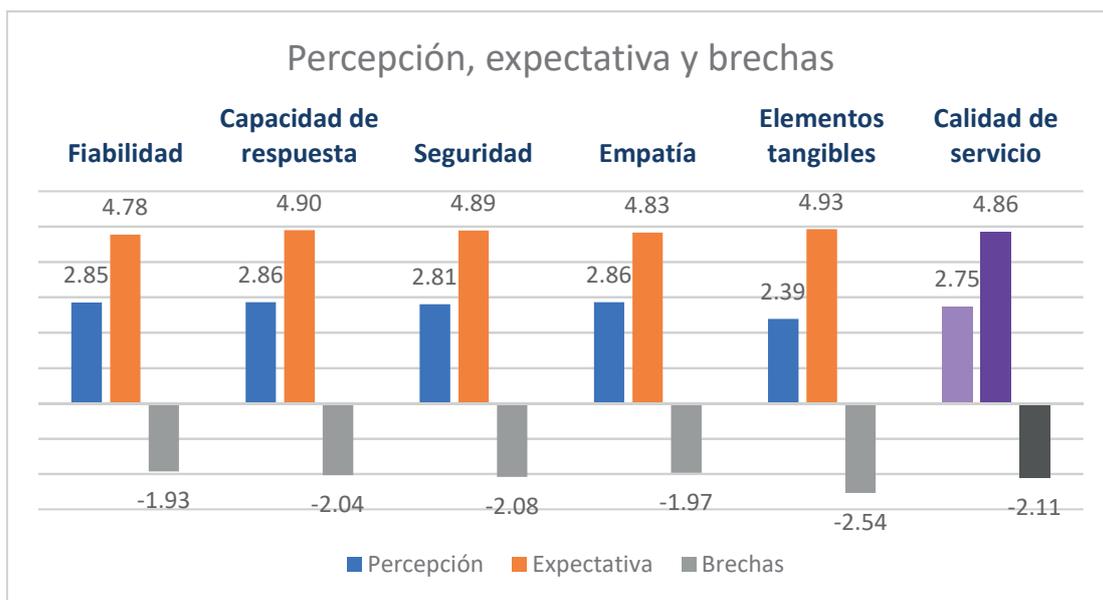
$H_0: r = 0$

No existe relación significativa entre la calidad de servicio y la satisfacción laboral.

$H_1: r \neq 0$

Existe relación significativa entre la calidad de servicio y la satisfacción laboral.

En la Tabla 1, se observa que existe una correlación positiva alta de 0.7833 con un nivel de significancia de 0.001 entre la calidad de servicio y la satisfacción laboral en los clientes internos (conductores) de la organización de transporte de carga pesada en Lima, 2021.



**Figura 4.** Gráfico del puntaje de la percepción, expectativas y brechas de las dimensiones de la calidad de servicio.

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del cuestionario aplicado, año 2021.

**Tabla 1.** Valores Rho de Spearman para la calidad de servicio y la satisfacción laboral.

	Valor
Coefficiente de correlación	0.7833
N	98
Sig. (bilateral)	0.000

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del software SPSS versión 25.

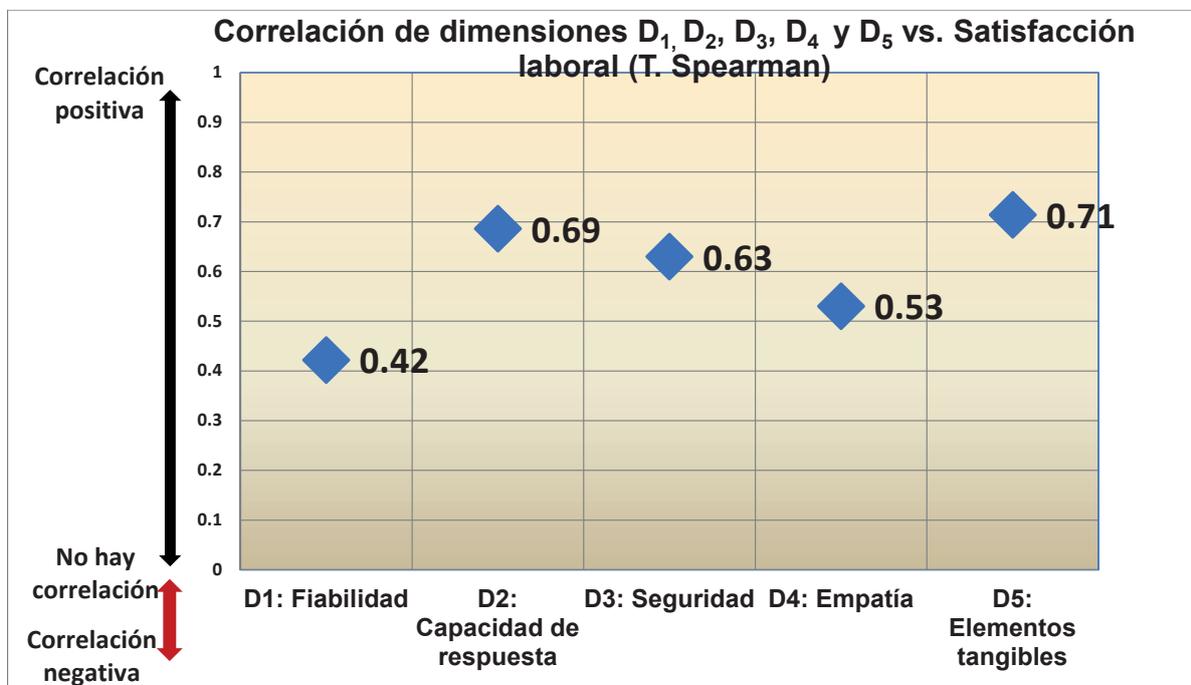
En la Figura 5, se observa el resultado de las correlaciones de cada dimensión ( $D_1$ ,  $D_2$ ,  $D_3$ ,  $D_4$ , y  $D_5$ ) de la variable calidad de servicio y la variable satisfacción laboral, luego de ser sometidas a las cinco pruebas de hipótesis específicas. Se puede observar que existe una correlación positiva moderada de 0.422 entre la dimensión fiabilidad ( $D_1$ ) y la variable satisfacción laboral en los clientes internos de la organización de transporte de carga pesada. Así también, existe una correlación positiva alta de 0.686 entre la dimensión capacidad de respuesta ( $D_2$ ) y la variable satisfacción laboral. Respecto a la dimensión seguridad ( $D_3$ ), se halló una correlación positiva y alta de 0.63 con la variable satisfacción laboral. Para la dimensión empatía ( $D_4$ ), se encontró una correlación positiva alta de 0.530 con la satisfacción laboral. Finalmente, existe una correlación positiva alta de 0.714 entre la dimensión elementos tangibles ( $D_5$ ) y la variable satisfacción laboral. Las cinco pruebas tuvieron un nivel de significación de 0.01.

**DISCUSIÓN**

De acuerdo con los resultados obtenidos, validados a través de la prueba de correlación Rho de Spearman, se encontró que existe una relación positiva

entre la calidad de servicio hacia el cliente interno y su satisfacción laboral. Dicha relación se alinea con la investigación de Minjoon y Shaohan (2010), quienes encontraron una relación significativa entre ambas variables. Asimismo, Almohaimmeed (2019) señaló en sus conclusiones a la calidad de servicio del cliente interno como el motivador principal del nivel de satisfacción. Sin embargo, existen otros componentes directamente relacionados con la satisfacción laboral abordados desde diferentes enfoques (Pujol-Cols y Dabos, 2018).

Respecto a las correlaciones de las cinco dimensiones de la calidad de servicio (fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles), todas arrojaron una correlación positiva y significativa con la satisfacción laboral. La dimensión elementos tangibles arrojó el mayor valor (0.714), mientras que la fiabilidad presentó el menor valor (0.422). Por tanto, es posible deducir que el cliente interno otorga la mayor valoración a los elementos tangibles que la organización pone a su disposición como parte de la calidad de servicio y que, a la luz de los resultados, tendría mayor impacto en su satisfacción. Este contexto, se refleja, además, a nivel de resultados descriptivos, tal como se señala a continuación.



**Figura 5.** Gráfico de correlación de Spearman de las dimensiones de la variable calidad de servicio vs. satisfacción laboral.

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del software SPSS versión 25.

En general, las variables calidad de servicio y satisfacción laboral arrojaron resultados descriptivos con tendencias similares. Las categorías «ni de acuerdo, ni en desacuerdo» y «en desacuerdo» de ambas variables suman 74%. Es decir, solo alrededor de la cuarta parte de los encuestados manifestó estar conforme con la calidad de servicio brindada por la organización y con la satisfacción laboral. Además, resalta un alto porcentaje de indecisos: un 34.3% en el caso de calidad de servicio y un 24.5% en la variable satisfacción laboral. Esto probablemente se debe a cierta desconfianza o a la falta de interés por parte de los encuestados respecto al impacto de los resultados.

La distribución de los porcentajes de las dimensiones de la calidad de servicio mostraron también la misma tendencia. Sin embargo, en la quinta dimensión, elementos tangibles, la categoría «en desacuerdo» alcanza un 53.1%. Es decir, más de la mitad de los encuestados se muestra claramente inconforme con esta dimensión, a diferencia de las cuatro dimensiones restantes que no sobrepasan el 35%. Se podría explicar esta diferencia debido a la naturaleza de la dimensión, la cual resulta más objetiva y, por tanto, se puede medir mejor que las anteriores.

Cabe precisar que la mayoría de las investigaciones sobre la calidad de servicio enfocan sus estudios desde la perspectiva del cliente externo. No obstante, la calidad de servicio hacia el cliente final puede verse impactada por las condiciones internas a nivel de interrelación personal o entre los procesos internos dentro de la organización. En ese punto, el cliente interno, la calidad de servicio que le brinda la organización y su satisfacción desempeñan un rol importante (Minjoon y Shaohan, 2010).

Entonces, es posible partir de la premisa de que si se brinda una mejor calidad de servicio al cliente interno, es posible mejorar el nivel de satisfacción laboral (Sharma et al., 2016), de tal forma que impacte en la calidad de servicio al cliente externo. En efecto, un ambiente laboral con bajos niveles de satisfacción de los trabajadores puede repercutir en la calidad de servicio al cliente final.

Respecto a la técnica SERVQUAL, herramienta principal de este estudio, no está exenta de limitaciones. A pesar de ser ampliamente utilizada en diversos campos teóricos y prácticos, ha sido criticada por diversos investigadores, tanto por su aplicación y como por su enfoque. Para Buttle (1996), el modelo SERVQUAL no es aplicable en todas las

situaciones, por lo que se tuvo que adaptar de manera sucesiva, desnaturalizando la metodología.

Otros investigadores como Cronin y Taylor (1992) han intentado diseñar pruebas basadas en el modelo SERVQUAL y sus críticas. Señalaron que las mediciones de la calidad del servicio solo deben considerar las percepciones, no las expectativas. Su investigación, aplicada a cuatro sectores diferentes, demostró que su técnica (SERVPERF) proporcionaba excelentes resultados de medición. Sin embargo, este modelo no tenía el mismo nivel de aplicación que el modelo SERVQUAL.

Para finalizar, en relación a la escala tipo Likert utilizada con cinco opciones, tiende a una homogeneidad central entre los encuestados que completan un instrumento de autoevaluación. Es decir, las respuestas muestran una tendencia a exhibir percepciones neutrales en torno a los valores centrales. Esto se debe a la indecisión, la indiferencia o la pereza (Mattar, 2001).

## CONCLUSIONES

Respecto a las dos variables principales, el estudio muestra que la calidad del servicio al cliente interno y la satisfacción laboral están correlacionadas. Se concluye que la correlación es alta y positiva con un valor de 0.783. Aunque se ha investigado poco sobre la relación entre la calidad del servicio al cliente interno y la satisfacción laboral, los resultados arrojaron una relación significativa entre ambas variables desde la perspectiva de los clientes internos, consistente con la mayoría de los estudios realizados enfocados desde el cliente externo.

Para la primera dimensión, la investigación muestra que la confiabilidad y la satisfacción laboral están relacionadas. Se concluye que existe una relación moderadamente positiva de 0.22. En el análisis descriptivo, se encontró que la percepción general de los clientes internos, específicamente los conductores, sobre la fiabilidad fue negativa, 42% de ellos manifestó no estar de acuerdo con la fiabilidad de su organización. El 30.6% se mostró neutral. Sin embargo, el 25.2% indicó estar de acuerdo.

En la segunda dimensión, la investigación muestra en sus resultados que la capacidad de respuesta y la satisfacción laboral están relacionadas de manera positiva alta con un valor de 0.686. Los datos descriptivos mostraron que los clientes internos generalmente exhiben percepciones desfavorables. Se halló un 37.7% en desacuerdo con la capacidad de respuesta y el 37.8% sostuvo una posición neu-

tra. Solo el 23.5% manifestó estar de acuerdo con la capacidad de respuesta de la empresa.

En cuanto a la tercera dimensión, la investigación muestra que existe una significativa relación entre la seguridad y la satisfacción laboral con un valor positivo de 0.622. En el análisis descriptivo se constató que los clientes internos tienden a percibir esta dimensión de manera desfavorable o indiferente. Entre las dos categorías se obtuvo un 79.6%. En tanto, solo el 18.4 % estuvo de acuerdo con la seguridad dentro de la calidad del servicio de su empresa.

Respecto a la cuarta dimensión, la investigación muestra que la empatía está significativamente relacionada de manera positiva con valor de 0.530. El análisis descriptivo encontró que, en general, la percepción de los clientes internos fue negativa; el 40.8% de los trabajadores encuestados indicaron estar en desacuerdo con la empatía como dimensión de calidad de servicio dentro de su organización. El 32.7% mantuvo una posición neutra y el 26.5% manifestó estar de acuerdo.

Para la quinta dimensión, la investigación muestra que los elementos tangibles están significativamente relacionados con la satisfacción laboral con un valor positivo de 0.71. Se encontró en el análisis descriptivo que la percepción general fue negativa para el 63.3% de los conductores, quienes indicaron estar en desacuerdo con la dimensión elementos tangibles. El 24.5% adoptó una postura neutral y solo el 12.2% manifestó estar de acuerdo.

En relación a la satisfacción laboral, los resultados del análisis descriptivo mostraron que el 59.2% de los clientes internos tuvo una percepción negativa. Solo el 21.8% manifestó estar de acuerdo con su satisfacción laboral en su empresa. Esto sugiere un escenario de insatisfacción en la organización, que podría explicarse en parte por la deficiente calidad de servicio, con brechas negativas en todas sus dimensiones entre la percepción de los trabajadores y sus expectativas. La mayor brecha se observó en la dimensión elementos tangibles con un valor de -2.54, por encima de las brechas restantes, que fluctúan entre -1.93 y -2.08.

Finalmente, dado que diversos factores influyen en la satisfacción laboral, el estudio demuestra una relación importante entre las dos variables. Estos resultados podrían servir de base para el desarrollo de estrategias que reduzcan las brechas dirigidas a mejorar la calidad del servicio a los clientes internos, el activo más importante de la organización

buscando, a la vez que se busca mejorar la satisfacción laboral.

## REFERENCIAS

- [1] Abrajan Castro, M. G., Contreras Padilla, J. M., y Montoya Ramírez, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: Una exploración cualitativa. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 14(1), 105-118. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29214108.pdf>
- [2] Almohaimmeed, B. (2019). Internal Service Quality and External Service Quality Using Two Versions of SERVQUAL Scale: An Empirical Evidence from Five Malls in the Capital City of Saudi Arabia. *Business: Theory and Practice*, 20, 158-169. <https://doi.org/10.3846/btp.2019.15>
- [3] Buttle, F. (1996). SERVQUAL: review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing*, 30(1), 8-32. <https://doi.org/10.1108/03090569610105762>
- [4] Cronin, J. J., Jr., y Taylor, S. A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68. <https://doi.org/10.2307/1252296>
- [5] Deming, W. E. (1982). *Quality Productivity and Competitive Position*. MA, EE. UU.: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- [6] Drucker, P. F. (2018). *Eficacia Ejecutiva*. Barcelona, España: Conecta.
- [7] Ganga Contreras, F., Alarcón Henríquez, N., y Pedrajá Rejas, L. (2019). Medición de calidad ser servicio mediante el modelo SERVQUAL: El caso del juzgado de garantía de la ciudad de Puerto Montt - Chile. *Ingenieri, Revista chilena de ingeniería*, 27(4), 668-681. <https://doi.org/10.4067/S0718-33052019000400668>
- [8] Huamaní Sucapuca, J. C. (2021). *Condiciones de trabajo y satisfacción laboral en conductores de una empresa de transportes de carga con base en Juliaca 2020*. (Tesis de Maestría). Universidad Peruana Cayetano Heredia, Lima. [https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/9552/Condiciones\\_HuamaniSucapuca\\_Jean.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/9552/Condiciones_HuamaniSucapuca_Jean.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- [9] Jaramillo Pescador, N. J., y González Suarez, J. E. (2010). *Nivel de satisfacción laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de la Celia Risaralda*. (Tesis de grado).

- Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira. <https://repositorio.utp.edu.co/server/api/core/bitstreams/6ccae7f4-fbe9-490b-bbd0-c10e836f7a2b/content>
- [10] Kotler, P., y Keller, K. L. (2006). *Dirección de marketing*. México D.F., México: Pearson Educación.
- [11] Mattar, F. N. (2001). *Pesquisa de Marketing*. Sao Paulo, Brasil: Atlas.
- [12] Minjoon, J., y Shaohan, C. (2010). Examining the relationships between internal service quality and its dimensions, and internal customer satisfaction. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(2). <https://doi.org/10.1080/14783360903550095>
- [13] Moya Gálvez, E. S. (2017). *Estudio de la satisfacción e insatisfacción laboral de conductores de carga en empresas Ecotransportes*. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile. <https://repositorio.uc.cl/xmlui/bitstream/handle/11534/22309/Satisfaccio%CC%81n%20Laboral%20Conductores%20de%20Camiones.pdf>
- [14] Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Nota sobre las labores. Reunión sectorial tripartita sobre seguridad y la salud en el sector del transporte por carretera. Notas sobre las labores*, Organización Internacional del Trabajo, Departamento de Políticas Sectoriales, Ginebra. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---sector/documents/meetingdocument/wcms\\_458147.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/meetingdocument/wcms_458147.pdf)
- [15] Organización Internacional del Trabajo. (s.f.). *El trabajo decente y la agenda 2030 de desarrollo sostenible*. Ginebra, Suiza. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms\\_470340.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_470340.pdf)
- [16] Palma Carrillo, S. (2004). *Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual (1ª ed.)*. Editora y Comercializadora Cartolan EIRL.
- [17] Pierrend Hernández, S. D. (2021). *La calidad de servicio según el modelo SERVQUAL y la fidelización del cliente en las agencias de viajes del distrito de Miraflores en el año 2019*. (Tesis doctoral). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/16774/Pierrend\\_hs.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/16774/Pierrend_hs.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- [18] Pujol-Cols, L. J., y Dabos, G. E. (2018). Satisfacción laboral: Una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 3-18. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2809>
- [19] Serrano Bedia, A. M., López Fernández, C., y García Piqueres, G. (2007). Gestión de la calidad en servicios: Una revisión desde la perspectiva del management. *Cuadernos de Gestión*, 7(1), 31-47. <https://www.redalyc.org/pdf/2743/274320285002.pdf>
- [20] Sharma, P., Kong, T. T. C., y Kingshott, R. P. J. (2016). Internal service quality as a driver of employee satisfaction, commitment and performance: Exploring the focal role of employee well-being. *Journal of Service Management*, 27(5), 773-797. <https://doi.org/10.1108/JOSM-10-2015-0294>
- [21] Sirvent Asensi, S., Gisber Soler, V., y Pérez Bernabeu, E. (2017). Los 7 principios de gestión de calidad en ISO 9001. *3C Empresa: investigación y pensamiento crítico, edición especial*, 10-18. <http://dx.doi.org/10.17993/3comp.2017.especial.10-18>
- [22] Terán Ayay, N. T., Gonzáles Vásquez, J., Ramírez-López, R., y Palomino Alvarado, G. P. (2021). Calidad de Servicio en Organizaciones de Latinoamérica. *Ciencia Latina. Revista Multidisciplinar*, 5(1), 1184-1197. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i1.320](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.320)
- [23] Valdez Molina, E. P., Saca Aquino, I., Guevara García, J. F., y Aybar Galdos, J. A. (2018). *Calidad de servicio al cliente en el transporte público urbano en la provincia del Cusco*. (Tesis de maestría). CENTRUM PUCP - Graduate Business School, Lima. [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13217/VALDEZ\\_SACA\\_CALIDAD\\_TRANSPORTE.pdf?sequence=1](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13217/VALDEZ_SACA_CALIDAD_TRANSPORTE.pdf?sequence=1)
- [24] Vara Horna, A. A. (2015). *Los 7 pasos para elaborar una tesis*. Lima, Perú: Empresa Editora Macro EIRL.
- [25] Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., y Berry, L. L. (1992). *Calidad total en la gestión de servicios. Cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores*. Madrid, España: Diaz de Santos.