



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
PROGRAMA DE MAESTRÍA DE DIRECCIÓN**

**“PROCEDIMIENTO PARA LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL
CLIENTE INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE ASEGURAMIENTOS DE
SEPSA CIENFUEGOS”**

Autor: Ing. Jorge Martínez Pérez

Tutor: MSc. Aleima B. Rodríguez Carvajal

Asesora: Dra. C. Teresa Rodríguez Rodríguez

Cienfuegos, Octubre 2010

“Año 52 de la Revolución”

Resumen

El trabajo tiene como título “Procedimiento para la medición de la satisfacción del Cliente Interno en el Departamento de Aseguramientos de SEPSA Cienfuegos”. Su objetivo general se centró en elaborar un **procedimiento para la medición de la satisfacción del Cliente Interno en el Departamento de Aseguramientos de SEPSA en Cienfuegos**. En la investigación se realizaron estudios exploratorios, descriptivos y además correlacionales. Para cumplir el Objetivo General y los específicos se realizó una investigación teórica sobre la importancia del enfoque al Cliente Interno para las organizaciones y se diseñó un procedimiento para medir la satisfacción del mismo en determinados subprocesos logísticos de la empresa. Se diseñaron dos tipos de cuestionarios para la obtención de la información, uno sobre las percepciones de los Clientes Internos relacionadas con el nivel de implementación de este enfoque en la organización y otro para medir la satisfacción de los Clientes Internos con cada subproceso del Departamento de Aseguramientos. Estas herramientas se aplicaron a una muestra de la población para cada caso en específico. Los datos fueron procesados en el paquete estadístico SPSS, determinándose la fiabilidad de cada cuestionario y los valores de media, varianza, y por cientos. El estudio evidenció que según las percepciones de los trabajadores sobre la implementación por parte de la empresa del enfoque al Cliente Interno, este aspecto necesita ser mejorado y extendido a todas las áreas de la empresa lo que denota debilidad en su implementación. Durante la investigación se logró que los encuestados aportaran información importante relacionada con el tema sobre el cual se le consultaba, obteniéndose un banco de problemas valioso que puede servir de punto de partida para la elaboración de planes de mejora para cada uno de los procesos evaluados. El instrumento de medición elaborado para conocer el nivel de satisfacción de los Clientes Internos para el Departamento de Aseguramientos constituye un mecanismo fiable de medición periódica de este importante aspecto y podrá contribuir a la mejora continua de los procesos involucrados. Las aportaciones de este trabajo le servirán a la organización para enfilar mejor sus esfuerzos en pos de lograr un clima laboral adecuado y una atención al hombre efectiva y que sea reconocida por los mismos lo cual debe repercutir de manera positiva en el cumplimiento de la misión de la empresa.



Declaratoria

Hago constar que el presente trabajo fue realizado en la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez como parte de la culminación del Programa de Maestría en Dirección y que autorizo a que sea utilizado total o parcialmente por dicha institución para los fines que se estimen convenientes y no será publicado, ni presentado en eventos sin la aprobación de la Universidad.

Autor: Jorge Martínez Pérez.

28 de Octubre de 2010

Firma:

Los abajo firmantes certificamos que este trabajo ha sido revisado según el acuerdo del Consejo de Dirección de nuestro centro y que cumple los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura referidos a la temática señalada.

Información Científico Técnica:

Firma del Tutor:

Índice

| | |
|---|----|
| Resumen | 2 |
| Declaratoria | 3 |
| Índice | 4 |
| Introducción | 6 |
| Capítulo I | 10 |
| Marco Teórico: Validez de la orientación al Cliente Interno..... | 10 |
| 1.1. Generalidades sobre la orientación al Cliente Interno..... | 10 |
| 1.1.1. Antecedentes de la orientación al Cliente Interno en los diferentes enfoques de la administración moderna | 10 |
| 1.1.2. Concepto de Cliente Externo..... | 12 |
| 1.1.3. Concepto de Cliente Interno..... | 12 |
| 1.1.4. Definición más universal de Cliente | 14 |
| 1.1.5. Consideraciones finales | 15 |
| 1.2. Aspectos vinculados a la satisfacción de Cliente Interno y su importancia | 15 |
| 1.2.1. Satisfacción laboral..... | 15 |
| 1.2.2. Necesidades de los Clientes Internos vinculadas a su satisfacción | 16 |
| 1.2.3. Vinculación de la satisfacción del Cliente Interno y los objetivos de calidad de las organizaciones | 17 |
| 1.3. Medición de la Satisfacción del Cliente Interno..... | 19 |
| 1.3.1. Definición y funciones de la retroalimentación..... | 20 |
| 1.3.2. Determinación de las necesidades y expectativas de los Clientes Internos | 21 |
| 1.3.3. Procedimientos para medir la satisfacción del Cliente Interno..... | 22 |
| 1.4. Conclusiones del Capítulo I | 25 |
| Capítulo II | 26 |
| Metodología: Diseño de procedimientos..... | 26 |
| 2.1. Caracterización del objeto de estudio..... | 26 |
| 2.1.1. Caracterización de la empresa SEPSA Cienfuegos | 26 |
| 2.1.2. Caracterización de la Subgerencia de Aseguramientos de SEPSA Cienfuegos | 27 |
| 2.1.3. Seguimiento de la satisfacción del Cliente Interno en SEPSA, Cienfuegos anterior a este procedimiento | 28 |
| 2.2. Determinación de la población de Clientes Internos a estudiar y determinación del tamaño de la muestra..... | 29 |
| 2.2.1. Selección y tamaño de la Muestra..... | 29 |
| 2.2.2. Identificación de los Clientes Internos de los procesos del Departamento de Aseguramientos de SEPSA Cienfuegos..... | 31 |
| 2.3. Diseño del procedimiento para determinar el grado de orientación al Cliente Interno en SEPSA Cienfuegos | 32 |
| 2.3.1. Fundamentación | 33 |
| 2.3.2. Diseño del procedimiento | 34 |
| 2.3.3. Evaluación de los resultados. | 35 |
| 2.4. Procedimiento para la medición de la satisfacción del Cliente Interno en el Departamento de Aseguramientos en SEPSA, Cienfuegos..... | 36 |
| 2.4.1. Identificación de las necesidades y exigencias de los Clientes Internos | 37 |
| 2.4.2. Conformación de los cuestionarios para medir la satisfacción del Cliente Interno..... | 39 |

| | |
|---|----|
| 2.5.2. Procesamiento de los datos de los cuestionarios y evaluación de los resultados | 43 |
| 2.5. <i>Determinación de la fiabilidad de los cuestionarios aplicados en cada estudio</i> | 44 |
| 2.5.1. Fiabilidad del cuestionario | 44 |
| 2.6. <i>Conclusiones del Capítulo II</i> | 46 |
| Capítulo III | 47 |
| Validación de los métodos aplicados y análisis de los resultados. | 47 |
| 3.1. <i>Análisis de los resultados sobre el nivel de implementación del enfoque de Cliente Interno en SEPSA Cienfuegos</i> | 47 |
| 3.1.1. Evaluación de la fiabilidad del cuestionario | 47 |
| 3.1.2. Resultados provenientes de la aplicación de los cuestionarios | 48 |
| 3.2. <i>Análisis de los resultados sobre la medición de la satisfacción de los Clientes Internos del Departamento de Aseguramientos</i> | 53 |
| 3.2.1. Análisis de la fiabilidad de los diferentes cuestionarios | 53 |
| 3.2.2. Análisis de los resultados sobre la satisfacción de los Clientes Internos de los subprocesos del departamento | 54 |
| 3.3. <i>Conclusiones del Capítulo III</i> | 63 |
| Conclusiones Finales del Trabajo | 64 |
| Recomendaciones | 65 |
| Bibliografía | 66 |
| Anexos | 69 |

Introducción

El seguimiento a la satisfacción del Cliente en la empresa de Servicios Especializados de protección S.A. (en lo adelante SEPSA), tuvo sus orígenes desde la misma constitución de la empresa. En los primeros años, no se realizaba esta actividad de una manera sistemática, sino espontánea y a voluntad de los directivos de los diferentes departamentos. Los Departamentos de Operaciones y Técnica utilizaban con frecuencia el contacto directo con el Cliente, pero no existía una planificación ni un procedimiento para realizar estas labores.

Con la implantación en la empresa de un Sistema de Gestión de la Calidad, posteriormente certificado según las Normas ISO: 9001 del 2000 en el 2006 y recertificado en el 2008, se incluyó entre los procedimientos de calidad, uno relacionado con el seguimiento a la satisfacción del Cliente Externo. Esto contribuyó a llenar un vacío importante en la gestión de la Empresa. Según los datos, la aplicación de este procedimiento ha contribuido a elevar el nivel de Satisfacción del Cliente Externo, incluso por encima de los valores esperados. Esto ha repercutido de manera positiva en los resultados de la Empresa a pesar de que en los últimos tiempos el entorno se ha vuelto más turbulento, debido a varios factores entre los que se pueden relacionar:

- a) Reordenamiento de la economía del país,
- b) Redimensionamiento del sistema empresarial del MININT,
- c) Existencia de otras empresas de seguridad,
- d) Éxodo de trabajadores de SEPSA a otros sectores de la vida empresarial ante la disminución de los beneficios que recibían en la empresa,
- e) Rigurosidad del sistema disciplinario de SEPSA,
- f) Cierre de algunos contratos con Clientes importantes.

Sin embargo, a pesar de que la empresa ha mostrado preocupación por los trabajadores, destinando para ello recursos con el fin de mejorar las condiciones de trabajo, elevar su preparación profesional y su bienestar en general, lo realizado para el Cliente Externo supera a las acciones encaminadas al Cliente Interno, fundamentalmente en lo relacionado con su estudio, conocimiento de sus expectativas, tratamiento a sus inconformidades, etc. A nivel de empresa se conoce de estudios de clima laboral realizados por el departamento de Recursos Humanos, que aportan ideas generales sobre el tema y se realizan mediante extensas encuestas que resultan engorrosas y tediosas y que no se ajustan a la individualidad de cada subproceso. El Sistema de Gestión de la Calidad, permite incluir dentro de las acciones correctivas aspectos relacionados con la satisfacción de Cliente Interno, pero no llega más allá.

En el contexto del sistema empresarial del MININT, incluyendo a SEPSA, se realizan acciones de atención al hombre, que tienen como objetivo, elevar el bienestar de los trabajadores, pero no se conoce de la existencia de un estudio pormenorizado sobre las verdaderas necesidades y expectativas de los Clientes Internos, así como la existencia de mecanismo eficaces para dar un seguimiento adecuado al asunto.

El Departamento de Aseguramientos de SEPSA Cienfuegos, elaboró el año 2003, un cuestionario de preguntas, que fue aplicado a una parte de la cantidad total de trabajadores de la empresa, que tenía como objetivo conocer los puntos débiles que tenía el servicio prestado. A pesar de que lo hecho no tenía un basamento científico, ni fue el resultado de una investigación detallada de las técnicas y métodos a aplicar para realizar este tipo de trabajo, se puede plantear que sí resultó en su momento un paso de avance y el punto de partida para la realización de un trabajo posterior. Sin embargo no existe en la organización un procedimiento que evalúe la satisfacción del Cliente Interno que sea aplicado al contexto actual y dirigido a los subprocesos del Departamento de Aseguramientos de la empresa SEPSA Cienfuegos el cual permita mejorar continuamente su nivel de desempeño.

Partiendo de lo anterior es que nos planteamos el siguiente problema de investigación:

Problema Científico: Ausencia de un procedimiento para medir la satisfacción del Cliente Interno en el Departamento de Aseguramientos de SEPSA Cienfuegos, en función del mejoramiento de los procesos de gestión de los servicios para la toma de decisiones tácticas operativas.

Objetivo General.

Diseñar un procedimiento para la medición de la satisfacción del Cliente Interno en el Departamento de Aseguramientos de SEPSA Cienfuegos.

Idea de la investigación: El diseño de un procedimiento para la evaluación de la satisfacción del Cliente Interno permite la obtención de una información veraz y fiable que contribuye a la toma de decisiones acertadas y al mejoramiento de los subprocesos del Departamento de Aseguramientos de SEPSA Cienfuegos.

Objetivos específicos.

1. Enmarcar teóricamente la orientación al Cliente Interno y la medición de su satisfacción.
2. Diagnosticar la situación actual en la empresa relacionada con la orientación al Cliente Interno.
3. Diseñar un instrumento fiable para medir la satisfacción de los Clientes Internos teniendo en cuenta las características de los subprocesos del Departamento de Aseguramientos de SEPSA Cienfuegos.
4. Validar el instrumento de medición diseñado mediante la determinación de la fiabilidad del mismo.

Diseñar un procedimiento para la medición de la satisfacción es pertinente pues constituye una herramienta de gran utilidad de la alta gerencia en aras del logro de los objetivos propuestos por la organización que es el brindar un servicio de excelencia. Es novedoso por cuanto no tiene precedente dicho procedimiento en una entidad como esta. Sus resultados pueden ser publicados en el marco de entidades afines para que pueda ser generalizado. La investigación a realizar es viable, para la realización de la misma se requiere de recursos mínimos. El trabajo se articula sobre las prácticas más actuales que existen sobre este tema. Las experiencias que hasta hoy se han tenido con la aplicación de un sistema precario son positivas, lo que induce a concluir que con un sistema más

efectivo, los resultados serán también mejores. Por ello se considera que la relación costo-beneficio previsto para este trabajo es favorable a su ejecución.

Para el desarrollo del trabajo se realiza una investigación teórica sobre la importancia del enfoque al Cliente Interno para las organizaciones. Se analizan los conceptos Cliente Externo, Cliente Interno, sus puntos de contacto y sus diferencias. Además se estudia el concepto satisfacción, detallando en las vías o métodos para medir el grado de satisfacción del Cliente Interno en particular. De acuerdo a la investigación teórica del tema se propone el diseño de un procedimiento para medir el grado de satisfacción del mismo, así como la manera de conocer las percepciones de los trabajadores de la empresa sobre la existencia o no de un enfoque al cliente interno en la misma. Finalmente se discuten los resultados y se determina la fiabilidad del instrumento diseñado.

La investigación se realiza mediante la utilización de métodos del nivel teórico, empírico y matemático los cuales favorecen a la obtención de resultados, así como su procesamiento y análisis.

Se utilizarán fundamentalmente los siguientes métodos:

Del nivel teórico:

- Analítico – Sintético: se utiliza para el procesamiento de la información obtenida de las diferentes fuentes consultadas, así como para el análisis de los resultados que se obtienen en el proceso de la investigación.
- Inductivo- Deductivo: permite profundizar en las diferentes concepciones acerca del tema investigado llegando a conclusiones sobre el mismo.
- Histórico _ Lógico: posibilita el conocimiento del tema desde su surgimiento hasta el momento en que se investiga, tanto nacional como internacionalmente, llegando a su desarrollo actual.
- Sistémico: en toda la investigación se emplea evaluando los diferentes aspectos que se interrelacionan entre si a nivel de toda la organización.
- Modelación: facilita modelar la estructura del procedimiento que se propone tomando como referencia sus fundamentos teóricos.

Del nivel empírico:

- Análisis de documentos: permite profundizar en el conocimiento del tema mediante el análisis de los documentos rectores de la empresa y otros documentos oficiales.
- Encuesta: proporciona conocer las percepciones de los clientes y el modo en que evalúan los diferentes aspectos que definen su satisfacción con los servicios recibidos.
- Entrevista: la cual se argumenta acerca de las principales exigencias de los clientes internos.
- Criterio de especialista: se utiliza con el objetivo de validar los modelos de cuestionarios propuestos en la investigación.
- Los métodos matemáticos y estadísticos: permiten determinar la muestra de la investigación, tabular los datos que se obtienen y establecer generalizaciones adecuadas a partir de ellos mediante la utilización del programa estadístico SPSS 11.5.

La investigación dio como resultado que los trabajadores de la empresa no perciben que en la misma exista una orientación al Cliente Interno sólida y generalizada en todas las áreas. Consideran que se necesitan mejoras y que esta filosofía de trabajo debe ser compartida por todos al unísono. Por otro lado se concibió un instrumento fiable para conocer el nivel de satisfacción de los Clientes Internos

del Departamento de Aseguramientos, el cual está actualizado con las expectativas de los mismos. Colateralmente el trabajo aportó información substancial que permite conformar un banco de problemas que puede servir de punto de partida para la elaboración de planes de mejora para cada uno de los subprocesos evaluados. De forma general las contribuciones de este trabajo le proporcionarán a la organización la oportunidad de direccionar sus esfuerzos en la búsqueda por alcanzar un clima laboral adecuado y una atención al hombre objetiva y reconocida por estos, lo que sin dudas repercutirá en el logro de resultados superiores en la organización.

Capítulo I

Marco Teórico: Validez de la orientación al Cliente Interno

1.1. Generalidades sobre la orientación al Cliente Interno

Según las normas ISO, para dirigir y operar una organización con éxito es necesario gestionarla de manera sistemática y visible. (1)(ISO 9004:2001)

La orientación para la dirección presentada en esta Norma Internacional se basa en ocho principios básicos de gestión de la calidad. Uno de esos ocho principios es el enfoque al Cliente el cual plantea que las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse por satisfacer sus expectativas.

En primera instancia, la orientación al Cliente Interno presupone creer en la existencia del Cliente Interno y no es más que considerar a los trabajadores de la empresa como Clientes y por lo tanto es importante conocer sus requerimientos y pretensiones y trabajar en función de lograr su satisfacción. En la literatura se puede encontrar la definición de cliente desde ópticas diferentes. Uno de los objetivos de este trabajo consiste en investigar teóricamente sobre la validez de asumir la existencia de un Cliente Interno y la importancia que esto reviste para las organizaciones. Para ello es necesario ilustrar como diferentes autores definen los términos Cliente Externo y Cliente Interno. También es conveniente analizar sus diferencias y semejanzas.

Como punto de partida se da una panorámica de algunas corrientes de la administración moderna donde ya se contemplan algunos aspectos que están contenidos en el enfoque al Cliente Interno. Finalmente se aborda de manera teórica lo relacionado con la satisfacción y las posibles técnicas para lograr su medición.

1.1.1. Antecedentes de la orientación al Cliente Interno en los diferentes enfoques de la administración moderna

Como representante de la escuela clásica, Fayol estableció 14 principios universales de la administración. De ellos algunos constituyen planteamientos que por su fin coinciden con las intenciones de la orientación al Cliente Interno. Los mismos se relacionan a continuación:

- Equidad: Amabilidad y justicia para lograr la lealtad del personal.
- Estabilidad y duración del personal en un cargo: Hay que darle una estabilidad al personal.
- Espíritu de equipo: Hacer que todos trabajen dentro de la empresa con gusto y como si fueran un equipo, hace la fortaleza de una organización.

Sobre este particular Ishikawa plantea que estando bajo el mismo enfoque clásico el método de Taylor no reconoce las capacidades ocultas de los empleados, hace caso omiso al factor humano y trata a los empleados como máquinas. Bajo este concepto el trabajo pierde todo interés y deja de ser

una fuente de satisfacciones. En tales condiciones no es posible esperar productos de buena calidad y confiabilidad. (2)(Ishikawa, K, 1988)

Dentro de la Teoría del Comportamiento, la hipótesis de Maslow, plantea que las necesidades humanas están organizadas y dispuestas en niveles, en una jerarquía de importancia y de influencia. Ver Figura No. 1.1.

Figura No. 1.1. Pirámide de Maslow



Fuente: Tomado de <http://www.gueb.org/motivacion/La-Piramide-de-Maslow>.

Maslow sitúa las necesidades de consideración y comprensión, las necesidades de dar y recibir afecto como aspectos muy importantes en el comportamiento humano. Estas necesidades se enmarcan entre los aspectos que se persiguen con el enfoque al Cliente Interno y están ubicadas según él, prácticamente a continuación de las necesidades básicas del individuo, de ahí la importancia que ya en esos momentos se le concede a tales aspectos, muchas veces ignorados.

La Teoría de los dos factores de Herzberg trata de explicar mejor el comportamiento de las personas en situación de trabajo. Según Herzberg cuando los factores higiénicos o extrínsecos (ambiente que rodea a las personas, condiciones en medio de las cuales desarrollan su trabajo), son óptimos se evitan insatisfacciones en los empleados.

Por otra parte, McGregor, presenta a la Teoría Y con un estilo abierto y dinámico extremadamente democrático, a través del cual, administración, es crear oportunidades, liberar potencialidades, remover obstáculos implicar el crecimiento individual y proporcionar orientación en cuanto al cumplimiento de objetivos. (3)(Chiavenato, I, 1989)

La Teoría del desarrollo organizacional, constituye una alternativa democrática y participativa muy interesante para la renovación y revitalización de las organizaciones. Representa un concepto dinámico de organización, de cultura y de cambio organizacional, sobre la base de supuestos avanzados en la práctica administrativa. (4)(Chiavenato, I, 1989)

Dentro de la Teoría de las relaciones Humanas, en “los estudios de Hawthorne”, los investigadores recalcaron la importancia del estilo del gerente y con ello revolucionaron la formación de los administradores. La atención fue centrándose cada vez más en enseñar las destrezas administrativas, en oposición a las habilidades técnicas. Por último, su trabajo hizo renacer el interés por la dinámica de grupos. Los administradores empezaron a pensar en función de los procesos y premios del grupo para complementar su enfoque anterior en el individuo.

De igual manera dentro de la Teoría de las relaciones humanas, en 1935, Kurt Lewin ya se refería en sus investigaciones sobre el comportamiento social al importante papel de la motivación. La motivación se refiere al comportamiento causado por necesidades dentro del individuo y que es orientado en función de los objetivos que pueden satisfacer esas necesidades. (5)(Chiavenato, I, 1989)

1.1.2. Concepto de Cliente Externo

Cuando se dice CLIENTE generalmente se enmarca a las personas que interactúan con las organizaciones para comprar productos o servicios. Estos sujetos son externos a las mismas, de ahí que el concepto se asocie con el "Cliente Externo". Existen muchas definiciones de cliente que ilustran claramente el concepto de Cliente Externo. A modo de ejemplo a continuación se describen dos de ellas:

- Cliente Externo es el cliente final de la empresa, el que está fuera de ella y el que compra los productos o adquiere los servicios que la empresa genera. (6)(Rojas, H, 2007)
- El Cliente Externo puede ser definido como cualquier persona que tiene una expectativa con respecto a usted. Es el receptor de su producto y/o servicio. Muchos lo consideran como el usuario final (por ejemplo la persona alojada en un hotel, el pasajero de un avión, el paciente de un hospital, el operario de una máquina, el receptor de información, o los consumidores en general). Cada una de estas personas es ciertamente un cliente. (7)(El proceso para la gestión de la satisfacción del cliente, 2007)

Estos ejemplos reflejan un concepto tradicional de cliente. Sin embargo estudios posteriores apuntan a que quienes así opinan proponen una definición de cliente acertada pero incompleta.

1.1.3. Concepto de Cliente Interno

Enfoques más modernos plantean que el concepto de "cliente" evolucionó hacia el interior de las empresas, llegándose a una definición que plantea que clientes son también los trabajadores de dentro de la organización, es decir, todos los funcionarios y empleados de la misma. A este concepto se le ha denominado Cliente Interno.

El Cliente Interno ha venido adquiriendo una connotación y un significado cada vez más relevante por cuanto supone que si internamente existen problemas entre los empleados y/o funcionarios o entre los miembros de una organización en los mismos niveles, la atención y servicio que se brinde al Cliente Externo, poco a poco puede experimentar mermas o descuidos que pueden llegar a ser nocivos o hasta fatales para la empresa, de ahí que se esté obligado a que las relaciones entre todos los que pertenecen a una misma empresa sean cordiales y respetuosas o lo que es lo mismo, a que el clima organizacional sea el más adecuado para todos los que trabajan para una misma organización. Seguidamente se relacionan algunas definiciones de Cliente Interno:

- El Cliente Interno es quizás el término menos conocido y utilizado y se refiere a alguien que trabaja en la organización, posiblemente en otro departamento o división. (8)(Cliente. Wikipedia la enciclopedia libre, 2004)
- Cliente Interno es quien dentro de la empresa, por su ubicación en el puesto de trabajo, sea operativo, administrativo o ejecutivo, recibe de otros algún producto o servicio, que debe utilizar para alguna de sus labores. (9)(Rojas, H, 2007)
- Cliente Interno es aquel miembro de la organización que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes. (10)(Albrecht, K, 2007)

A pesar de lo expuesto con anterioridad la idea de concebir la existencia del Cliente Interno tiene defensores y detractores.

Corrientes contrarias a la idea de la existencia del Cliente Interno

Los críticos de esta teoría defienden su tesis resaltando aspectos que pueden ser diferentes en ambas categorías. Entre ellas se pueden mencionar las siguientes:

- **Las necesidades que satisfacen:** Se plantea que el Cliente Externo acude a la organización buscando satisfacer necesidades bien identificadas: transportación, alimentación, recreación, etc. Mientras que el Cliente Interno concurre solamente en busca de dinero.
- **La forma en que retribuyen la satisfacción de sus necesidades:** Señalan que los clientes externos retribuyen la satisfacción de sus necesidades mediante el pago por los servicios recibidos y manteniéndose como clientes de la empresa. Por su parte plantean que el Cliente Interno, no puede retribuir la satisfacción de sus necesidades mediante dinero.
- **El poder de elección del cliente:** Se plantea que en la actualidad para un mismo producto o servicio pueden existir varios proveedores. Esta situación otorga poder de elección al Cliente Externo. Para el caso del Cliente Interno no suele ser igual. Cuando este no se siente satisfecho con sus proveedores internos la alternativa de buscar otro empleo no puede ser tomada a la ligera, pues en el mercado laboral no siempre hay opciones disponibles.
- **La duración del proceso de satisfacción de las necesidades:** Se sugiere que la duración del ciclo del servicio mediante el cual el Cliente Externo recibe el producto o servicio que satisface sus necesidades puede ser corto, en comparación con la duración del ciclo del servicio que satisface las necesidades del Cliente Interno.

Corrientes a favor de la existencia del Cliente Interno

Los defensores de la idea de la existencia del Cliente Interno y en consecuencia son partidarios de la orientación al Cliente Interno argumentan sus consideraciones con razones como las que se muestran en los ejemplos que siguen:

- Si se quiere prevalecer como proveedores en el mercado, es necesario involucrar a todas las áreas incluyendo producción, operaciones, administración, ventas, desarrollo y soporte técnico, entre otras, en el preciso y vital compromiso con el cliente. (11)(Deheza, O, 2002)

- Si el clima laboral expresa las condiciones en las que se desenvuelve el "Cliente Interno", indagar, detectar, conocer e interpretar las expectativas de satisfacción del mismo, debe ser entonces funciones específicas del marketing interno. La lógica más elemental indica que es impensable pretender satisfacer a los clientes si quienes los tienen que atender, no están satisfechos a su vez. (12)(López, C, 2007)
- La expresión "Cliente Interno" no hace sino mostrar una nueva forma de entender el proceso de producción, principalmente en empresas de servicios y las relaciones que se generan dentro de la propia organización. (13)(López Soberano, J, 2007)
- La alta gerencia debe identificar el verdadero elemento diferenciador de una empresa, que no está basado en la tecnología adquirida ni en las herramientas que posibilitan hacer un detallado seguimiento de las variables de la organización, sino en su gente. (14)(Importancia del marketing al cliente interno, 2007)
- Los empleados no sólo deben ser asumidos como un cliente, sino y más importante aún, deben ser tratados y cuidados como tal. (15)(Chiappe, D, 2007)
- El Cliente Interno debe ser tratado como si fuera un Cliente Externo, es decir: investigarlo, mantenerlo comunicado, avisarle de los nuevos productos y servicios. (16)(Cliente. Wikipedia la enciclopedia libre, 2004)
- Tom Peters escribió al respecto: "**No puedo imaginar una compañía que haya encontrado la manera de servir al Cliente Externo mientras maltrata al Cliente Interno**". (17)(Cliente interno, 2007)

Otras aristas del concepto de Cliente Interno

Algunos autores extienden el concepto de Cliente Interno a las relaciones jefe – subordinados planteando. Por ejemplo:

- El concepto de Cliente Interno da la vuelta a la pirámide de mando. Ya no se sirve al jefe, sino a los clientes, y es el jefe quien sirve a sus subordinados ofreciendo liderazgo, motivación, formación y aquellos instrumentos que faciliten y mejoren su trabajo. (18)(López Soberano, J, 2007)
- No siempre es fácil hacer entender a los gerentes, supervisores y ejecutivos que ellos son servidores de su personal ("su Cliente Interno"). Incluso, que es difícil hacer entender a los ejecutivos en general, que el "Cliente Externo" es el que paga los salarios, incluido el del dueño del negocio. (19)(Servicio y cliente, 2000)

Este tipo de criterio no es muy acogido por muchos, sobre todo por aquellos quienes ocupan posiciones jerárquicas en las organizaciones y que tienen aún muy entronizado los viejos conceptos de la administración.

1.1.4. Definición más universal de Cliente

Los criterios definidos en los apartados anteriores dejan bien determinado a que Cliente se refieren. Sin embargo tendencias vanguardistas, fundamentalmente de partidarios de los procesos relacionados con la calidad, proponen una definición más global de Cliente, que fusiona los dos primeros conceptos.

Ishikawa planteó que: *“La alta gerencia tiene que recordar a sus empleados que su cliente es el proceso siguiente. Cada proceso anterior tiene que aprender a servir al que sigue. Debe garantizar tanto la calidad del producto como la calidad del trabajo.”* (20)(Ishikawa, K, 1988)

Esta definición de cliente, engloba a los dos conceptos antes estudiados y además propone la utilización por parte de las organizaciones del enfoque basado en procesos, mediante el cual, un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso, constituyendo este otro de los principios básicos de gestión de la calidad

1.1.5. Consideraciones finales

De lo planteado en los apartados anteriores se puede vislumbrar que si bien existe un Cliente Externo a la organización, es atinado considerar a los trabajadores de la empresa como Clientes Internos. La puesta en práctica del enfoque al Cliente Interno es útil a la organización, por ello es preciso lograr que los trabajadores y sus directivos practiquen esta filosofía de trabajo, pues ésta puede dar dividendos sustanciales a la empresa generándose interacciones de gran fluidez entre los procesos internos y entre los trabajadores que participan en ellos y creándose un clima laboral muy positivo que sin lugar a dudas contribuye al logros de sus objetivos y a que la organización sea exitosa y de excelencia.

1.2. Aspectos vinculados a la satisfacción de Cliente Interno y su importancia

Una adecuada orientación al Cliente Interno lleva implícito la búsqueda de la satisfacción del mismo. La práctica ha demostrado que las mejores compañías son aquellas que han creado una buena cadena de Clientes Internos, con el objetivo de encontrar y satisfacer las necesidades de los clientes externos. Esto es determinante para el éxito o fracaso de cualquier compañía, tanto en sus relaciones con el mercado como en el ámbito organizacional.

Es por ello que se desarrollará teóricamente el concepto de satisfacción.

1.2.1. Satisfacción laboral

Ishikawa plantea que para la Administración, el interés fundamental debe ser la felicidad de las personas. Si las personas no están contentas y no pueden encontrar la felicidad, la empresa no merece existir. La primera medida es que los empleados reciban un ingreso adecuado. Hay que

respetarlos como seres humanos y darles la oportunidad de disfrutar en su trabajo y llevar una vida feliz. (21)(Ishikawa, K, 1988)

Este factor reviste una importancia relevante en la percepción individual del clima organizacional, pues en la medida que un trabajador se sienta satisfecho contribuirá al mejoramiento continuo de los servicios que brinda en su organización y por ende así valorará de forma mas objetiva y positiva el clima que le rodea.

Definiciones:

- La satisfacción podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". (22)(Rodríguez, A, 2006)
- La satisfacción laboral es "el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo". (23)(Rodríguez, A, 2006)

Factores determinantes en la satisfacción:

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados se considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo
- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo
- Involucramiento

Entre los avances más significativos que ha tenido la administración de personal en los últimos tiempos, destaca el hecho de considerar al trabajador como colaborador y no como empleado; asimismo, la concepción del empleado como factor humano y no como recurso humano. Por otro lado, durante años ha prevalecido en la mente de muchos directores y gerentes el paradigma de que un colaborador satisfecho es un empleado productivo.

Para los estudiosos del comportamiento humano en las organizaciones, la búsqueda de indicadores que permitan predecir con una probabilidad satisfactoria el buen desempeño laboral de un colaborador, es, ha sido, y será, una de las principales líneas de investigación.

1.2.2. Necesidades de los Clientes Internos vinculadas a su satisfacción

Los consumidores deben estar satisfechos y contentos cuando compran y utilizan los bienes y servicios de la empresa. Si en el momento de la compra el vendedor no trata al comprador con cortesía el cliente no estará satisfecho. (24)(Ishikawa, K, 1988)

Por ello es tan importante que los trabajadores se sientan satisfechos en su puesto de trabajo. Para lograr ello es necesario cubrir un grupo de expectativas que se vinculan directamente con el logro de su satisfacción. En la literatura consultada se plantea de diversas maneras los elementos que generan satisfacción en los Clientes Internos.

- Una empresa que aspira sobrevivir debe estar orientada hacia la creación de valor para todos sus clientes ya sean los internos así como los externos. Los colaboradores, colegas y jefes necesitan que se les aplique el mismo tratamiento que al Cliente Externo, en el análisis y satisfacción de sus expectativas. (25)(Tigani, D, 2008)
- El Cliente Externo normalmente acude a la organización a satisfacer una necesidad mayoritaria y fácilmente identificada: alimentación, transportación, recreación, recuperación del estado óptimo de salud, etc., mientras que en el caso del Cliente Interno para la mayoría de las personas, aún para muchos de los propios clientes internos, sólo acuden a las organizaciones para adquirir dinero, cuando en realidad, buscan satisfacer necesidades de afiliación, seguridad, autoestima, etc. (26)(Pérez, R, 2007)

Además de percibir un salario por su trabajo, se pueden describir un conjunto de necesidades que tiene un Cliente Interno y que se pueden resumirse como sigue:

Necesidad de:

- Ser comprendido. Esto significa interpretar claramente lo que dice nuestro cliente. Es saber escuchar lo que demanda para poder dar una respuesta específica a lo que quiere.
- Creerse bienvenido y que hay disposición de contribuir a la solución de sus problemas.
- Considerarse importante. La autoestima de los Clientes Internos es esencial, cualquier cosa que se realice que lo haga sentir especial es un paso hacia la calidad en el servicio.
- Que su trabajo sea valorado y se le de la importancia que requiere sin ser menospreciado.
- Sentirse cómodo. Darle la seguridad psicológica de ser atendido y que sus necesidades serán cubiertas.
- Que los medios, informaciones u otros recursos necesarios para su trabajo le leguen con tiempo y con la calidad requerida.

1.2.3. Vinculación de la satisfacción del Cliente Interno y los objetivos de calidad de las organizaciones

Desde el punto de vista filosófico, Calidad se define como una categoría que refleja importantes aspectos de la realidad objetiva. La Calidad es la determinación esencial del objeto, gracias a la cual

el objeto es el objeto dado y no otro, se distingue de otros objetos. La calidad del objeto no se reduce a sus propiedades singulares. Se haya vinculado al objeto como un todo, lo abarca plenamente y es inseparable de él. (27)(Rosental, M, 1973).

El concepto de Calidad se ha transformado a lo largo del tiempo. Su evolución va desde planteamientos de inspección del producto final, control de procesos, pasando por el aseguramiento de la calidad (cuyo paradigma era la anterior norma ISO 9002:1994), hasta la moderna idea de la excelencia empresarial.

Son numerosas las definiciones actuales de Calidad. Tal vez la más referida es la de Juran: *“Calidad es el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y, en consecuencia hacen satisfactorio el producto.”*

Se plantea que la calidad es todo lo que alguien hace a lo largo de un proceso para garantizar que un cliente, fuera o dentro de la organización obtenga exactamente aquello que desea en términos de características intrínsecas, costos y atención que arrojarán indefectiblemente satisfacción para el consumidor”

Estas razones, apuntan a que la calidad está íntimamente ligada con el capital humano de una organización. No puede haber calidad, si no hay calidad en las personas. Una organización con un recurso humano competente, y consciente de su compromiso con la calidad, puede destacarse como poseedora de una muy significativa e importante ventaja competitiva.

Muchos autores y estudiosos del tema vinculan los conceptos de calidad y los de satisfacción del Cliente, para el caso que se estudia, el Cliente Interno. Por ejemplo:

- La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), ha definido el concepto de calidad como todas las formas a través de las cuales la organización satisfacen las necesidades y expectativas de sus clientes, su personal, las entidades implicadas financieramente y toda la sociedad en general.
- Por su parte la satisfacción de los trabajadores con la empresa y con su trabajo es una condición para la supervivencia de la misma. La utilización del concepto de Cliente Interno, pone a cada parte integrante de la organización en condiciones de exigir calidad de sus proveedores y a entregar calidad a quienes dependen de su trabajo. Esto a su vez contribuye a eliminar cuellos de botella, a disminuir los costos al reducirse los errores y las pérdidas de tiempo como recurso importante en el proceso productivo.
- En el informe de 1991 de General Accounting Office, se observan similares evidencias del valor que aporta a la mejora en la calidad, la satisfacción del cliente. Dicho documento trata de los documentos económicos y operaciones realizadas por muchos de los finalistas y ganadores del premio Malcom Baldrige National Quality Award (MBNQA)
- La identificación de quiénes son proveedores y clientes, qué deben aportar y recibir (material, información, documentos, instrucciones) y cómo, respectivamente, son elementos básicos para alcanzar la calidad. (28)(Albrecht, K, 2007)
- De una manera sencilla se puede decir que en la expresión Calidad Total, el término Calidad significa que el producto o servicio debe satisfacer las necesidades del cliente; y el término Total

que dicha calidad es lograda con la participación de todos los miembros de la organización y comprende todos y cada uno, de los aspectos de ésta.

Los planteamientos anteriores vinculan de una manera u otra la satisfacción del Cliente Interno con los objetivos de calidad de la organización. Sin embargo puede asegurarse que ha existido solapamiento en la utilización de ambos conceptos, llegándose al cuestionamiento de que si ambos son coincidentes o no. (29)(Setó Palies, D, 2004)

Barroso y Martín (1999), señalan que ambos conceptos son diferentes pero profundamente relacionados.

En este mismo sentido, Rosen, D. y Surprenant, C. (1998), afirman: “desde el momento en que es razonable asumir un alto nivel de correlación entre los constructos calidad y satisfacción, muchos estudios adoptan una de las dos medidas en lugar de las dos, a menudo, sin ninguna discusión previa de la justificación de la elección”.

Entre las diferencias que se señalan, están:

1. La satisfacción requiere de experiencia, la calidad, no.
2. La calidad y la satisfacción mantiene relaciones diferentes respecto al precio del producto o servicio.
3. Existe cierto apoyo empírico que demuestra que la calidad es antecedente de la satisfacción.

No obstante no hay consenso respecto a definir qué concepto es antecedente del otro.

Algunos autores sugieren a partir de sus trabajos empíricos que la satisfacción es un precursor de la calidad percibida (Bitner, 1990, Bolton y Drew 1991), mientras que otros investigadores mantienen que la calidad es un antecedente de la satisfacción (Cronin y Taylor, 1992, Parasuraman, 1996, Llorens, 1996, Barroso y Martín, 199, y otros)

Sin embargo amén de lo anteriormente expuesto, pudiera aseverarse que desde la óptica de la definición global de Cliente, ambos conceptos, es decir, satisfacción y calidad, pueden considerarse mutuamente influyentes. Esto significa que la calidad del servicio que presta un proveedor interno crea condiciones para lograr la satisfacción de sus Clientes Internos y éste a su vez al estar satisfecho con sus proveedores internos está en condiciones de prestar un servicio de calidad a los clientes externos de la organización y crear de esta manera las condiciones para lograr la satisfacción del mismo.

1.3. Medición de la Satisfacción del Cliente Interno

La medición de la satisfacción del Cliente Interno puede tener como objetivo obtener la información de base para la optimización de los procesos internos con impacto en las interacciones con el Cliente Externo. Mediante estudios de este tipo se pueden conocer los factores que influyen en la satisfacción del Cliente Interno dentro de la organización, se puede evaluar el desempeño de ésta y

es factible establecer prioridades y llevar a vías de hechos planes de mejora que contribuyan al desarrollo progresivo.

Algunas empresas realizan evaluaciones para medir el índice de satisfacción de los clientes con sus proveedores internos, tales como: Compras, Informática, Recursos Humanos, Mantenimiento, Contabilidad, etc., donde para cada característica de servicio se mide tanto la importancia para el cliente, como su nivel de satisfacción. Investigaciones realizadas reconocen que empresas de avanzada, ligan la entrega de bonificaciones, con el grado de satisfacción de los Clientes Internos. Si no hay satisfacción, no hay bonificación.

Para lograr medir la satisfacción del Cliente Interno es necesario conocer como valoran los servicios o productos que reciben del resto de los procesos internos de la empresa y para ellos hay que retroalimentarse de las percepciones de los mismos y saber como se encuentran cada una de ellas comparadas con las expectativas creadas.

1.3.1. Definición y funciones de la retroalimentación

Definición:

De manera general se puede definir la retroalimentación como el mecanismo mediante el cual una parte de la energía de salida de un sistema o máquina retorna a la entrada. Sirve para comparar cómo un sistema opera con relación a un patrón establecido para su funcionamiento. Cuando ocurre la diferencia, el sistema se encarga de regular la entrada para que la salida se aproxime al estándar establecido. (30)(Chiavenato, I, 1989)

Según las normas ISO, el proceso de retroalimentación del cliente es una parte crítica del sistema de gestión de la calidad y por lo tanto debería recibir atención adecuada. La retroalimentación del cliente es uno de los principales indicadores de desempeño que se puede usar para juzgar la eficacia global del Sistema de Gestión de la Calidad. (31)(Auditoría a los procesos de retroalimentación del cliente, 2004)

Funciones:

Es preciso instrumentar las medidas oportunas que permitan al Cliente Interno expresar sus necesidades, de modo que queden bien definidas las características que debe tener el producto entregado por el proveedor. Requisitos de salida y entrada, de los procesos proveedor y cliente, deben coincidir para que la cadena funcione adecuadamente. De otro lado, habrá que obtener la retroalimentación oportuna desde el proceso cliente para efectuar las modificaciones pertinentes.” (32)(Albrecht, K, 2007)

Según lo planteado en las normas ISO, las organizaciones deberían utilizar los resultados del proceso de retroalimentación del cliente para desencadenar acciones correctivas y/o preventivas y también como una de las mediciones globales del desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad. (33)(Auditoría a los procesos de retroalimentación del cliente, 2004)

Dentro de las principales funciones de la retroalimentación resaltan las siguientes:

- Controlar la salida enviando mensajes generados después de la salida al regulador de entrada.
- Mantener un estado relativamente estable de operación del sistema cuando se enfrenta con variables externas que pueden ocasionar su fluctuación.
- Aumentar la probabilidad de que el sistema sobreviva frente a presiones externas.

1.3.2. Determinación de las necesidades y expectativas de los Clientes Internos

La literatura plantea varios métodos para determinar las necesidades y expectativas de los clientes. Entre ellas se pueden mencionar dos métodos: (34)(Hayes, B, 2000)

- a. Desarrollo de la dimensión de la calidad.
- b. Técnica del incidente crítico.

Desarrollo de la dimensión de la calidad

Es un proceso de identificación de las necesidades y exigencias del cliente que se lleva a cabo gracias a fuentes diversas.

- Una de ellas es la literatura publicada sobre empresas específicas, que puede contener información sobre algunas dimensiones de calidad o necesidades y exigencias del cliente.
- Otra fuente puede ser solicitarle al personal que examine los procesos involucrados y determine las dimensiones claves de la calidad del servicio y/o producto.

Este proceso conduce al desarrollo de una relación de necesidades y exigencias del cliente, donde cada una de ellas se define por varias declaraciones concretas.

En las investigaciones que realizaron Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988) (58), además de formular un modelo conceptual de calidad de servicio, trataron de exponer los diferentes elementos o dimensiones que utilizan los clientes para evaluar la calidad de los servicios. (35)(Hayes, B, 2000)

Estos se relacionan a continuación:

- **Tangibilidad:** apariencia de las instalaciones y el personal, y material de comunicaciones, etc.
- **Fiabilidad:** habilidad para prestar el servicio prometido de manera cuidadosa y fiable.
- **Capacidad de respuesta:** disposición y voluntad de los empleados para ayudar a los clientes y ofrecerles un servicio rápido.
- **Seguridad:** conocimientos y atención, mostrados por el personal y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza al cliente.
- **Empatía:** atención individualizada que el proveedor ofrece a los clientes.

En el intento de medir la calidad de servicio, percibida, dos de las escalas de medición más conocidas son la escala Servqual y la escala Servpref. La escala Servqual, desarrollada por Parasuraman,

Zeithaml y Berry (1985, 1988), intenta medir la calidad de servicio como la diferencia entre las expectativas y las percepciones de los clientes a partir de las dimensiones antes descritas por ellos mismos. Esta escala ha sido muy utilizada pero ha recibido críticas, fundamentalmente por los siguientes aspectos:

- La utilización de las escalas Likert de siete puntos.
- La confusión a que puede dar lugar dos preguntas similares (expectativas y percepciones) en un mismo cuestionario.
- La utilización de frases en sentido negativo.
- El no centrarse en los “momentos de verdad”.
- El número, tipo y redacción de los ítems.

La escala Servpref, desarrollada por Cronin y Taylor (1992 y 1994) y Babakus y Boller (1992) proponen un modelo que no contempla el concepto de las expectativas, sino que busca la medida de la calidad basada en las percepciones o el resultado.

Técnica del incidente crítico

La técnica del incidente crítico (Flanagan, 1954), es otro método de enfocar la determinación de las exigencias y necesidades del cliente. Ha sido utilizado para establecer las dimensiones de la actuación, en los sistemas de valoración de la actuación (Latham, Fay y Saari, 1979; Latham y Wexley, 1977). El método puede facilitar, en gran manera el proceso de definición y comprensión de las necesidades y expectativas de los clientes. Este enfoque se centra en obtener información de los clientes sobre los productos y servicios que reciben. La fuerza del enfoque del incidente crítico reside en su utilización por los clientes a la hora de definir las necesidades y exigencias de los mismos. Fiarse únicamente de las normas de la organización o el departamento, a la hora de determinar las necesidades del cliente puede conducir a una lista muy reducida que puede obviar factores muy importantes para los clientes y a la vez pudiera incluir aspectos poco importantes para los clientes. Este enfoque identifica ejemplos específicos de comportamiento que ilustran el desempeño organizativo, en relación con los servicios o productos que proveen. (36)(Hayes, B, 2000)

1.3.3. Procedimientos para medir la satisfacción del Cliente Interno

Según la norma ISO 9001 del 2000, como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben obtenerse los métodos para obtener dicha información. Esta norma no propone un método específico para que se obtenga la retroalimentación de los clientes sobre su estado de satisfacción con respecto a la organización.

En la literatura se encuentran métodos para lograr la retroalimentación de los clientes. En la mayoría de ellos se enfocan las acciones considerando que se trabaja en función del Cliente Externo, sin

embargo estos métodos pueden ser aplicables a los Clientes Internos, siempre y cuando se valoren adecuadamente sus características a la hora de emplear los métodos propuestos.

Entre los métodos más comunes propuestos en la bibliografía consultada para medir la satisfacción del cliente se encuentran los siguientes: (37)(Setó, D, 2004)

- **Métodos directos (encuestas)**
- **Métodos Indirectos**

Los **métodos directos**, han sido los más ampliamente utilizados para intentar medir esta variable. Su principal ventaja radica en que su objetivo es claro, las respuestas son sencillas y las reglas de correspondencia entre la satisfacción del cliente y las medidas son inequívocas. Su mayor desventaja radica en la reactividad, es decir que las respuestas podrían estar influenciadas por el acto de la medida en si mismo, señalándose otras cuestiones con sesgo en la selección, en el entrevistador o respuestas en blanco pudiendo ello causar problemas en la validez de los datos de la encuesta. No obstante el método directo es el más utilizado según la literatura consultada. Aunque en las normas ISO no se especifican los métodos para lograr la retroalimentación, las encuestas formales sobre la satisfacción del cliente podrían ser, por supuesto, una herramienta útil en el monitoreo de las percepciones del cliente. Por lo tanto, es importante que la organización intente ver las cosas desde la perspectiva del cliente y monitoree sus percepciones.

Los métodos indirectos se basan en la recolección de datos sobre las quejas de los clientes. Estos métodos son importantes si la queja guarda relación con la satisfacción. Este método es una manera discreta de reducir la reactividad. Uno de los inconvenientes de este método es que capta las experiencias extremas de los clientes, pudiéndose perder cualquier valoración sobre estados de satisfacción intermedios, cuando la experiencia del cliente no haya sido extrema. Otro de los inconvenientes de este método es que con frecuencia los clientes no se quejan ante los directivos de las organizaciones o departamentos, por ello este análisis solo ofrece una visión parcial de la realidad global. Una queja es una declaración relativa a las expectativas que no han sido satisfechas. Pero además y quizás aún más importante, es una oportunidad para que una organización pueda satisfacer a un cliente insatisfecho, bien mejorando un servicio o rectificando el fallo de un producto. En resumen una queja pudiera considerarse un regalo que un cliente entrega a la empresa.

Según Ishikawa, las quejas de los clientes tiene las siguientes características:

- Los consumidores no suelen quejarse, sus quejas son latentes y ocultas y generalmente optan por otros suministradores.
- Hay que trabajar en convertir las quejas potenciales en quejas reales. Hay que estimular la queja en el cliente.
- La información sobre las quejas algunas veces se pierde. Las empresas tienen que establecer un método seguro de dar retroalimentación en materia de quejas de los clientes.
- Algunos empleados o gerentes en ocasiones tratan de ocultar las quejas de los clientes.
- Hay que hacer públicas las quejas de los clientes.

- Cuando se implementa un sistema de retroalimentación si es eficaz, el número de quejas aumenta.

Por otro lado se plantea que con frecuencia los reclamos son la única retroalimentación espontánea que se recibe de los clientes y se deberían analizar para determinar tendencias, preocupaciones claves, impactos, etc. Sin embargo, se debe enfatizar que los reclamos o quejas de los clientes no pueden ser la única entrada para el monitoreo de las percepciones del cliente.

Otros métodos utilizados para obtener retroalimentación de los clientes son:

Paneles de clientes: Mediante este método se selecciona y organiza un grupo de clientes para obtener periódicamente retroalimentación sobre su nivel de satisfacción. La información puede ser obtenida en reuniones, por teléfono, Internet, correo electrónico, etc. Un inconveniente de este método es que los clientes seleccionados pudieran no ser representativos del resto de los clientes.

Sondeo entre los empleados: Los empleados de cada proceso pueden ser fuente de información sobre los problemas que presentan los Clientes Internos y los niveles de satisfacción alcanzados por los mismos. Este método tiene como limitación que los empleados tienden a tener sus propias percepciones de los procesos en que intervienen y pudieran ofrecer datos con desviaciones importantes. (38)(La medición de la satisfacción del cliente, 2002)

Como se ha podido apreciar, los métodos para medir la satisfacción del Cliente Interno no obedecen a un esquema rígido. Se proponen varios métodos y la organización debe seleccionar cual de ellos debe aplicar según sus características y sus condiciones actuales. Incluso se ha podido apreciar que diferentes autores sugieren la aplicación de más de uno de ellos, porque todos tienen ventajas y desventajas y la utilización de dos o más puede complementar los puntos débiles que se presenten en cada uno por separado.

1.4. Conclusiones del Capítulo I

1. El concepto cliente ha evolucionado hacia una definición más abarcadora. Ya no sólo se refiere al Cliente Externo quien acude a la organización en busca de productos y/o servicios, sino también incluye al llamado Cliente Interno que son todos los trabajadores que laboran en la empresa.
2. La adecuada orientación al Cliente Interno es una de las cuestiones claves para lograr el éxito en las organizaciones, sin embargo aún muchas empresas no lo utilizan como herramienta de trabajo. Los individuos que componen las empresas constituyen una fuente esencial de ventajas competitivas, otorgando rasgos distintivos a las organizaciones.
3. La satisfacción del Cliente Interno tiene impacto directo en la calidad, en el mejoramiento del clima organizacional y en la satisfacción del Cliente Externo, pues en la medida que un trabajador se sienta satisfecho contribuirá al mejoramiento continuo de los servicios que brinda en su organización y por ende así valorara de forma mas objetiva y positiva el clima que le rodea.
4. Para lograr la satisfacción de los clientes, en particular de los internos, es necesario conocer sus expectativas y sus percepciones sobre la calidad y tener presente que éstas varían con el tiempo, con los cambios estructurales, con su madurez, etc.
5. La medición de la satisfacción del Cliente Interno proporciona información útil para la gestión en el ámbito de la organización y para la mejora de los servicios que se prestan.
6. En la bibliografía consultada se encuentran referencias precisas sobre procedimientos a implementar para medir la satisfacción del Cliente Externo, sin embargo no se encontró algo similar con respecto al interno. Aún así, se considera que es posible elaborar un procedimiento que permita medir la satisfacción del Cliente Interno, sobre la base de los elementos teóricos y prácticos conocidos en la investigación con relación al Cliente Externo, pero teniendo muy en cuenta los elementos particulares que caracterizan al Cliente Interno.

Capítulo II

Metodología: Diseño de procedimientos

2.1. Caracterización del objeto de estudio

2.1.1. Caracterización de la empresa SEPSA Cienfuegos

La empresa de Servicios Especializados de Protección, Sociedad Anónima, conocida comercialmente como SEPSA, es una Sociedad Mercantil Cubana fundada el 25 de noviembre de 1993. (39)(Manual de calidad de SEPSA, 2009)

Su objeto social comprende:

- Realizar la protección de bienes muebles e inmuebles de cualquier tipo.
- Efectuar la protección de personas naturales y jurídicas así como a eventos de cualquier tipo.
- Diseñar, fabricar, instalar y dar mantenimiento a equipos, objetos, medios y sistemas de seguridad y protección y otros afines, incluyendo los servicios técnicos y electrónicos.
- Operar centrales de monitoreo y gestión de alarmas, incluyendo respuestas especializadas a señales y eventos y monitoreo y gestión de sistemas de localización y control de flotas, emergencias y tele vigilancia local o remota.
- Brindar servicios de protección antivirus y de las transmisiones e informaciones computarizadas, de almacenamiento y conservación de información y soportes, así como de protección contra las emisiones electromagnéticas de computadoras y de otros equipos que la produzcan y de protección física con software de medios y sistemas informáticos.
- Realizar la importación. Consignación, distribución, comercialización mayorista y minorista y el arrendamiento de todo tipo de medios, equipos y accesorios y sistemas de seguridad y protección, incluyendo los de seguridad activa y pasiva, contra incendios, así como toda clase de medios de protección humana, así como sistemas de audio y megafonía, sistemas y medios de captura, grabación y transmisión de imágenes, iluminación, comunicaciones y señalización.
- Realizar la exportación de bienes y servicios que se generan de la actividad de seguridad y protección.
- Elaborar proyectos y ejecutar actividades constructivas modulares de seguridad para fines diversos, así como barreras físicas, rejas, puertas y otros medios de protección.
- Reparar y dar mantenimiento a medios de transporte, equipos y agregados vinculados a la seguridad y protección.
- Realizar investigación de hechos y personas en materia de seguridad y protección.

- Brindar servicios de asesoría y consultoría integral para la supervisión, la calidad y la legalidad en materia de seguridad y protección.
- Brindar servicios en la observación participante de la actividad productiva, la transportación y los servicios en general.
- Realizar estudios de escenarios en materia de seguridad y protección.
- Formar y actualizar al personal dedicado a la actividad de seguridad y protección en técnicas de seguridad y protección.
- Brindar servicios de adiestramiento en técnicas caninas para funciones de seguridad y protección, detección de personas y sustancias.
- Brindar servicios de adiestramiento y preparación del personal para la determinación de la autenticidad de documentos financieros mercantiles, papel, moneda y toda clase de instrumento de pago.
- Brindar servicios de investigación y pruebas periciales para la detección de falsificaciones y la autenticidad de documentos, obras de artes, bienes de valor museable y otros objetos.
- Efectuar la gestión y ventas de seguros y reaseguros, asociados a la seguridad y la protección física con la previa autorización de la Superintendencia de Seguros del Ministerios de Finanzas y Precios.
- Llevar a cabo la edición y comercialización mayorista de publicaciones especializadas en seguridad y protección física.
- Efectuar estudios y proyectos de seguridad, planes de seguridad y protección, planes de evacuación y contingencia, estudios de riesgo y planes de seguridad informática.

La Gerencia de SEPSA en Cienfuegos, tiene implementado un sistema de gestión de la calidad sobre la base de la norma ISO 9001 del 2000 en el 2006 y recertificado en el 2008 y entre los principales logros está el haber recibido el premio provincial de la calidad otorgado por el Consejo de la Administración Provincial de Cienfuegos. También ha sido reconocida en varias ocasiones con la condición de “Administración responsable por el medio ambiente”.

2.1.2. Caracterización de la Subgerencia de Aseguramientos de SEPSA Cienfuegos

El Departamento de Aseguramientos de SEPSA Cienfuegos, tiene como misión garantizar de manera oportuna, con medios y servicios de calidad, la gestión administrativa en la Gerencia Territorial de SEPSA en Cienfuegos, mediante la labor profesional de un equipo de trabajo motivado, preparado y con los medios necesarios para el logro de este objetivo.

Las funciones principales de esta subgerencia son:

1. Proveer de servicios internos, como hospedaje, mantenimiento constructivo, reparación de muebles e inmuebles, limpieza, elaboración y contratación de alimentos y su distribución en los casos que lo requieran, distribución de vestuarios, etc.
2. Garantizar la adquisición de los medios materiales y servicios necesarios para el desarrollo de las diferentes actividades de la empresa.
3. Garantizar el correcto almacenaje y distribución de los medios que se adquieren en la entidad.
4. Garantizar el control, mantenimiento y reparación de los medios de armamento con que cuenta la entidad.
5. Garantizar la transportación de los trabajadores hacia los lugares donde prestan servicio y de estos hacia determinados puntos dentro de la ciudad cuando culminan sus labores, así como la recogida en dos horarios del día de los que residen en los municipios alejados de la capital provincial.
6. Garantizar la correcta explotación de los medios de transporte con que cuenta la empresa, realizando los trabajos de mantenimiento, reparación e inspección sistemática de dichos medios.

El proceso logístico de la empresa cuenta con siete subprocesos, que se enumeran a continuación:

1. Subproceso de aprovisionamiento.
2. Subproceso de Gestión de la transportación.
3. Subproceso de Reparación y mantenimiento del transporte.
4. Subproceso de Gestión del armamento.
5. Subproceso de gestión de las comunicaciones.
6. Subproceso del aseguramiento informático.
7. Subproceso de gestión de los servicios internos.

De estos subprocesos, con la excepción de los subprocesos del aseguramiento informático y de la gestión de las comunicaciones, el resto está incluido en el Departamento de Aseguramientos. Por lo tanto el alcance de este trabajo no incluirá a estos dos subprocesos antes mencionados.

2.1.3. Seguimiento de la satisfacción del Cliente Interno en SEPSA, Cienfuegos anterior a este procedimiento

La empresa tiene como visión, satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes en materia de seguridad con una alta calidad, mediante el trabajo de equipo de profesionales competentes, con amplia experiencia en el uso de tecnología avanzada y de las mejores prácticas nacionales e internacionales en esta actividad. La política de la calidad de la empresa SEPSA, manifiesta el compromiso de la alta dirección con la calidad y entre uno de sus preceptos plantea el empeño

permanente de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. (40)(Política de calidad de SEPSA, 2009)

Con relación al Cliente Interno, la empresa está empeñada en lograr un ambiente de trabajo emocional y físicamente favorable que permita el desempeño exitoso durante la realización de los diferentes procesos y servicios. Para ello se realizan se mide periódicamente la satisfacción de los trabajadores y se analizan las causas motivadoras de las bajas ocurridas en la empresa por solicitud propia del trabajador. La medición de la satisfacción de los trabajadores se realiza mediante encuestas del clima laboral.

Este método tiene los siguientes inconvenientes:

- Se utiliza un cuestionario muy extenso, que puede resultar tedioso a la hora de ser aplicado.
- Tiene una frecuencia anual.
- El cuestionario es impuesto sin conocerse de antemano si los aspectos tratados son del mayor interés de los trabajadores.
- No existe un manejo efectivo de los resultados.
- El departamento de Recursos Humanos es quien se ocupa de aplicar los cuestionarios y de procesar los resultados, mientras que los diferentes departamentos no se sienten interesados en los resultados obtenidos.

Se puede plantear que el enfoque al cliente, tiene un mayor seguimiento en el caso particular del Cliente Externo a la organización, poniendo en entredicho la existencia de la orientación al Cliente Interno. Para corroborar esto se propone aplicar una encuesta que dé una medida de cómo es valorada por los trabajadores de la empresa la orientación al Cliente Interno por parte de la organización. Para ello se realizó un estudio descriptivo, observacional y correlacional en la empresa SEPSA Cienfuegos en el periodo de enero a julio del 2010.

2.2. Determinación de la población de Clientes Internos a estudiar y determinación del tamaño de la muestra

2.2.1. Selección y tamaño de la Muestra

Para la selección de la muestra se utilizó el muestreo estratificado realizado de forma bietápica probabilística donde cada trabajador tuvo la misma posibilidad de ser seleccionado, utilizando todos los estratos que conforman la empresa SEPSA Cienfuegos, donde en un primer momento se seleccionó el universo de la empresa, los correspondientes según los departamentos a los que perteneciera el trabajador, de acuerdo con su función en relación con la atención a los clientes.

En un segundo momento se seleccionó la muestra mediante el método aleatorio simple que es el tipo más elemental de muestreo usado para la obtención de una muestra probabilística. Se usa en el caso de que todos los elementos de una población tengan la misma probabilidad de ser seleccionados.

Para determinar el número de trabajadores a estudiar se va a considerar como tamaño de la población al total de trabajadores de la organización. Como se pretende lograr que estén representadas cada una de las áreas de la empresa, se va a realizar una asignación proporcional, en función del número de trabajadores.

Tamaño de la muestra

Para establecer una expresión matemática, en la que se pueda determinar la cantidad de unidades a muestrear, en el caso en el que se desconozca la varianza de la población y sea conocido el tamaño de esta, se tiene:

$$n = \frac{NPq}{\frac{(N-1)B^2}{Z^2} + Pq}$$

Donde:

N – tamaño de la población

q = 1- p

n - tamaño de la muestra

B - error permisible

P – proporción muestral o estimado.

Z – valor del percentil para un nivel de significación dado

Para realizar la investigación por elementos dentro de la Gerencia, se selecciona una muestra representativa basada en un muestreo estocástico, utilizando el muestreo aleatorio simple y posteriormente se procede a realizar una asignación proporcional para determinar la cantidad de personas en departamento o área mediante la siguiente expresión:

$$n_i = (n \cdot N_i) / N$$

Donde:

n_i – tamaño de la muestra en el área i.

N_i – total de trabajadores fijos en el área i.

n – tamaño de la muestra seleccionada en toda la empresa.

N – total de personas en la empresa.

Para todos los casos se tomaron los siguientes valores para las diferentes constantes existentes en la fórmula aplicada:

P= 0.50

B= 0.10

q= 0.50

Z= 1.96 con $\alpha= 0.05$.

2.2.2. Identificación de los Clientes Internos de los procesos del Departamento de Aseguramientos de SEPSA Cienfuegos

Se considera prudente que antes de definir los Clientes Internos de cada subproceso, se evalúe la viabilidad de elaborar cuestionarios para todos los subprocesos mencionados con anterioridad.

Como resultado de este análisis se ha determinado lo siguiente:

Primero: Descartar el uso de cuestionarios para el subproceso de Gestión del Armamento, por la poca incidencia que tiene el mismo en la satisfacción general de los Clientes Internos.

Segundo: Aplicar dos tipos de cuestionarios para el subproceso de aprovisionamiento, uno para la actividad de compras de medios técnicos y otro para el servicio de despacho en almacén. Estos servicios participan del mismo subproceso y se vinculan en determinados aspectos, pero sus resultados pueden ser evaluados de manera independiente. Esto favorecería la utilización de los resultados de la medición de la satisfacción del Cliente Interno para evaluar el desempeño de los trabajadores participantes en cada una de estas actividades dentro del subproceso de aprovisionamiento.

En la Tabla 2.1. se muestra la segmentación de la población de clientes internos por cada subproceso del Departamento de Aseguramientos.

Tabla No.2.1. Segmentación de la población de Clientes Internos para cada subproceso

| Clientes Internos | Subprocesos | | | | |
|--|----------------------|-----------|--------------------|--------------------------|------------------|
| | Aprovisionamientos | | Servicios Internos | Mtto. y Rep. del Transp. | Transportaciones |
| | Compra Med. Técnicos | Almacenes | | | |
| ASP de la Subgerencia de Protección | 0 | 758 | 758 | 0 | 758 |
| Jefes de Grupo de la Subgerencia de Protección | 0 | 66 | 66 | 0 | 6 |
| Jefes de Instalación de la Subgerencia de Protección | 0 | 21 | 21 | 21 | 21 |
| Jefes de área de la Subgerencia de Protección | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Subgerencia de Traslado de sustancias peligrosas y CMA | 0 | 25 | 25 | 15 | 0 |
| Subgerencia Técnica | 18 | 18 | 18 | 8 | 18 |
| Grupo de Detectives | 0 | 20 | 20 | 20 | 0 |
| Subgerencia de Economía | 0 | 7 | 7 | 2 | 0 |
| Subgerencia de RRHH | 0 | 8 | 8 | 3 | 0 |
| Subgerencia de Comercial y Proyecto | 15 | 15 | 15 | 10 | 0 |
| Dirección | 0 | 11 | 11 | 11 | 0 |
| Grupo de Supervisión | 0 | 5 | 5 | 5 | 0 |
| Puesto de Mando | 0 | 5 | 5 | 0 | 0 |
| Subgerencia de Aseguramiento | 0 | 56 | 54 | 35 | 0 |

| | | | | | |
|-----------------------------------|----|------|------|-----|-----|
| Total de Clientes Internos | 33 | 1018 | 1016 | 133 | 806 |
|-----------------------------------|----|------|------|-----|-----|

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la segmentación de la población de Clientes Internos para cada subproceso planteada en la Tabla No. 2.1., se calcula para cada uno el tamaño de la muestra a encuestar, lo que se realiza mediante la expresión matemática descrita en el epígrafe anterior. Los resultados se muestran en la Tabla No. 2.2.

Tabla No.2.2. Tamaño de la muestra para los diferentes cuestionarios

| Clientes Internos | Enfoque Cliente Interno | Subprocesos | | | | |
|--|-------------------------|--------------------|-----------|--------------------|--------------------------|------------------|
| | | Aprovisionamientos | | Servicios Internos | Mtto. y Rep. del Transp. | Transportaciones |
| | | Comp. Med. Técn. | Almacenes | | | |
| ASP de la Subgerencia de Protección | 65 | 0 | 65 | 65 | 0 | 81 |
| Jefes de Grupo de la Subgerencia de Protección | 6 | 0 | 6 | 6 | 0 | 1 |
| Jefes de Instalación de la Subgerencia de Protección | 2 | 0 | 2 | 2 | 9 | 2 |
| Jefes de área de la Subgerencia de Protección | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| Subgerencia de Traslado de sustancias peligrosas y CMA | 2 | 0 | 2 | 2 | 6 | 0 |
| Subgerencia Técnica | 2 | 14 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| Grupo de Detectives | 2 | 0 | 2 | 2 | 8 | 0 |
| Subgerencia de Economía | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| Subgerencia de RRHH | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| Subgerencia de Comercial y Proyecto | 1 | 11 | 1 | 1 | 4 | 0 |
| Dirección | 1 | 0 | 1 | 1 | 5 | 0 |
| Grupo de Supervisión | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 |
| Puesto de Mando | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Subgerencia de Aseguramiento | 5 | 0 | 5 | 5 | 15 | 0 |
| Total de Clientes Internos | 88 | 25 | 88 | 88 | 56 | 86 |

Fuente: Aplicación de fórmula para determinar tamaño de la muestra.

2.3. Diseño del procedimiento para determinar el grado de orientación al Cliente Interno en SEPSA Cienfuegos

2.3.1. Fundamentación

La Norma ISO 10014, “Gestión de la calidad – Directrices para la obtención de beneficios financieros y económicos”, provee a la alta dirección de las organizaciones de los lineamientos principales para la obtención de beneficios financieros y económicos mediante la aplicación eficaz de los ocho principios de gestión de la calidad derivados de la Norma ISO 9000:2005. Estos son:

- | | |
|--|---|
| a) enfoque al cliente, | f) mejora continua, |
| b) liderazgo, | g) enfoque basado en hechos para la toma de decisión, y |
| c) participación del personal, | h) relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. |
| d) enfoque basado en procesos, | |
| e) enfoque de sistema para la gestión, | |

La adopción de estos principios es una decisión estratégica de la alta dirección. Los beneficios financieros y económicos que pueden resultar de la aplicación de los principios de gestión incluyen: mejora de la rentabilidad, mejora de los ingresos, mejora del desempeño presupuestal, reducción de costos, mejora del flujo de caja, mejora del retorno de la inversión, aumento de la competitividad, mejora de la retención y lealtad de los clientes, mejora en la eficacia de la toma de decisiones, optimización de los recursos disponibles, aumento de la responsabilidad de los empleados, mejora del capital intelectual, optimización de la eficacia y la eficiencia de los procesos, mejora del desempeño de la cadena de suministro, reducción del plazo para la puesta en el mercado, y mejora del desempeño, credibilidad y sostenibilidad de la organización.

Para lograr estos objetivos se propone en la norma la combinación del enfoque basado en procesos, los ocho principios de gestión y la metodología Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) como se muestra en la figura del Anexo A.

En este apartado se utiliza el método planteado en esta norma sobre el enfoque de cliente, para investigar lo referido al Cliente Interno en la organización y en el Departamento de Aseguramientos en particular, no pretendiéndose abarcar todo el proceso planteado en la norma, sino los aspectos que se consideran fundamentales y esenciales para implantar el procedimiento en una etapa inicial, de manera que constituya un punto de partida para una ulterior implementación de un modelo más completo. A continuación se relacionan las mismas:

- Realización de la autoevaluación sobre el enfoque de Cliente Interno a nivel de la empresa SEPSA, Cienfuegos.
- Análisis de la retroalimentación del Cliente Interno.
- Identificación de los requisitos del Cliente Interno con relación a los procesos del Departamento de Aseguramientos de SEPSA, Cienfuegos.
- Medición de la satisfacción del Cliente Interno de el Departamento de Aseguramientos de SEPSA, Cienfuegos.

2.3.2. Diseño del procedimiento

Según lo planteado en la norma ISO 10014, uno de los principios de gestión es el enfoque al Cliente, señalando al respecto que las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.” Como se puede observar en el diagrama de flujo de la figura del Anexo B., el punto de partida de este proceso es el resultado de la autoevaluación. Esta es la herramienta de selección clave para determinar el apartado más apropiado para priorizar las acciones de mejora.

Según la norma, para realizar el trabajo se proponen dos cuestionarios:

- Cuestionario de autoevaluación inicial.
- Cuestionario de autoevaluación exhaustiva.

El cuestionario para la autoevaluación inicial proporciona una primera visión general de la madurez de la organización y dada su sencillez con respecto al cuestionario de autoevaluación exhaustiva y lo fácil que resultaría aplicar a un grupo importante de trabajadores se decide emplear el mismo para este trabajo. El diseño de este cuestionario cumple los requisitos de presentación, motivación, longitud adecuada, preguntas claras, simples y secuencia lógica. De conjunto con la aplicación del cuestionario, se registrarán las opiniones vertidas por los encuestados sobre el tema sobre el cual se investiga, conformando un banco de problemas que guardan relación estrecha con las evaluaciones realizadas sobre los diferentes elementos que contiene el estudio.

Introducción al cuestionario

Se consideró prudente hacer una pequeña introducción al cuestionario aclarando su objetivo y sobre todo dejando claro el significado de Cliente Interno, pues el mismo podría traer confusión a los encuestados, sobre todo aquellos menos familiarizados con el término quedando como se muestra en el Anexo C.

Selección de los artículos o aspectos a evaluar en el cuestionario

Para aplicar el cuestionario fue preciso readecuar los aspectos contenidos en él, pues es conveniente recordar que el mismo está previsto en la norma para ser aplicado con la intención de conocer la madurez de la organización con respecto al enfoque de Cliente Externo, aunque de manera explícita no se especifique. Para ello se realizaron modificaciones a los diferentes ítems de modo tal que se garantice que los encuestados perciban claramente que el objetivo es conocer el estado de madurez de la organización, pero con respecto al Cliente Interno.

A continuación se relacionan los artículos resultantes:

- a) ¿La organización ha identificado los diferentes grupos de Clientes Internos dentro de la misma?
- b) ¿La organización ha comprendido totalmente las necesidades y expectativas del cliente Interno y ha identificado los recursos necesarios para cumplir estos requisitos?
- c) ¿La organización ha establecido mediciones de satisfacción del Cliente Interno?,

d) ¿Si surgen quejas de los Clientes Internos, se resuelven de forma justa y oportuna?

Selección de la escala

La selección del formato de respuesta (escala) es un aspecto imprescindible en el diseño del cuestionario. Este determina el modo en que los encuestados pueden contestar a los ítems del mismo. Su importancia radica en que determina cómo puede utilizarse y procesarse estadísticamente la información procedente del mismo.

Para este caso se propone utilizar lo previsto en la norma ISO: 10014. Las posibles respuestas de los encuestados, se enmarcarán dentro de las posibilidades que se muestran en el Anexo D.

Por lo extensa de las descripciones dadas para los diferentes grados de madurez, la norma sugiere que antes de utilizar los cuestionarios de autoevaluación, los designados para aplicarlos se deben familiarizar con las descripciones de los niveles de madurez anteriormente descritos. Cuando se responda al cuestionario, se selecciona el nivel de madurez de la que mejor refleje el estado de la organización. Si la organización es evaluada en diferentes niveles, se buscará el consenso. Cuando haya niveles de madurez adyacentes que parezcan igualmente apropiados, se asigna una puntuación media.

El Anexo C., muestra el modelo de cuestionario a aplicar para medir el nivel de implementación de la orientación al Cliente Interno en SEPSA, Cienfuegos.

2.3.3. Evaluación de los resultados

Con relación a la puntuación obtenida, la organización debe asumir las siguientes posturas:

1. Si la madurez media obtenida es menor que el nivel 3, la alta dirección deberá valorar con la mayor celeridad posible acciones que reviertan esta situación.
2. Si la madurez media obtenida alcanza puntuaciones entre 3 y 4, la organización debe consolidar el enfoque de Cliente Interno, pues puede que no abarque a toda la organización, puede no ser comprendido a cabalidad por los trabajadores o sus acciones en función de este objetivo no han sido efectivas.
3. Si la madurez media obtenida es mayor que 4, significa que los esfuerzos de la empresa son efectivos y que son comprendidos igualmente por los trabajadores. Aún así debe insistir en los procesos de mejora aunque con una mayor comodidad y sin presiones.

Para los casos 1 y 2 la organización tendrá que proponerse de manera expedita un plan de mejora, que tendrá como base las diferentes opiniones vertidas por los encuestados en el proceso de aplicación del instrumento.

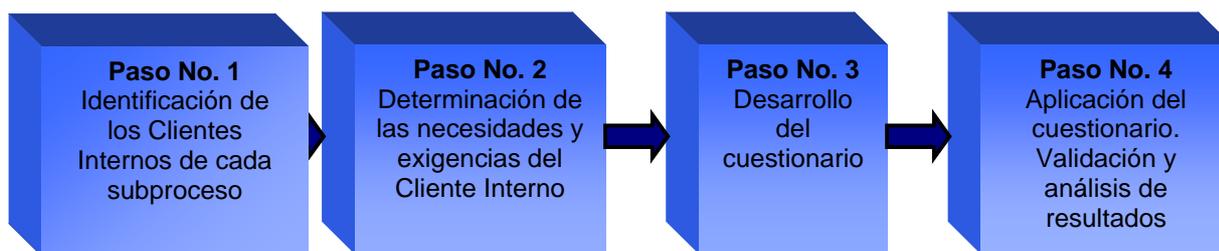
2.4. Procedimiento para la medición de la satisfacción del Cliente Interno en el Departamento de Aseguramientos en SEPSA, Cienfuegos

En la investigación teórica de los diferentes temas de estudio se comprobó la viabilidad de la utilización de encuestas para obtener retroalimentación sobre el grado de satisfacción del cliente. Utilizar este método permitirá conocer:

- Lo que está funcionando bien en los diferentes subprocesos que comprende el estudio.
- Donde hay que realizar cambios para conseguir mejoras.
- Determinar si los cambios introducidos previamente han conseguido las mejoras previstas en el momento de su implementación.

En la Figura No. 2.1., describe de manera general los pasos que se deben cumplir para aplicar este procedimiento.

Figura No. 2.1. Pasos para elaborar el procedimiento de medición de la satisfacción del Cliente Interno



Fuente: Elaboración propia.

Paso No. 1: Tiene tres objetivos principales, el primero identificar los subprocesos sobre los cuales se aplicará cuestionario, el segundo, conocer la composición de la población a estudiar y su segmentación y tercero, conocer cuales son los clientes internos de cada uno de ellos. Este proceso se describió en la Tabla No. 2.1. y en la Tabla No. 2.2.

El Paso No. 2: Busca identificar las exigencias y necesidades de los Clientes Internos en cuanto al servicio que reciben en cada subproceso. Con esto se logra estar en una mejor posición para saber como satisfacer sus expectativas sobre el servicio que reciben y sobre todo, aporta la información necesaria para sobre esa base elaborar los diferentes aspectos que se evalúan en los cuestionarios.

Paso No. 3: Persigue desarrollar un cuestionario que permita la valoración de una información concreta sobre las percepciones de los Clientes Internos. Incluye la selección de los ítems para cada cuestionario y la elección de los formatos de respuesta.

Paso No. 4: Pretende definir algunos elementos relacionados con la forma de aplicar los cuestionarios, evaluación de la validez de los mismos en cuanto a la fiabilidad. Finalmente se realiza un análisis de los resultados obtenidos.

2.4.1. Identificación de las necesidades y exigencias de los Clientes Internos

Para cumplimentar esta etapa del proceso de diseño se utilizó la técnica del incidente crítico, descrito en el Capítulo I. El método facilita el proceso de definición y comprensión de las necesidades y expectativas de los clientes. Para llevarlo a cabo se optó por el método de entrevistas grupales. Se seleccionó a un total de 20 especialistas del universo de Clientes Internos de la Gerencia. El criterio de selección se basó en la experiencia laboral en la empresa, conocimientos, seriedad, sinceridad, interés por el estudio, prestigio entre otros. Se le solicitó a los entrevistados que aportaran información sobre los requisitos que debía cumplir el servicio en cuestión sobre el cual se le interpelaba.

Estos requisitos debían provenir de varias fuentes:

- Experiencias negativas al recibir el servicio.
- Experiencias positivas al recibir el servicio.
- Otras expectativas sobre el servicio que pudieran contribuir a perfeccionarlo.

Los requisitos debían expresarse en forma de exigencias y constituirían las principales necesidades y expectativas de los Clientes Internos con respecto a los servicios recibidos. La información obtenida de todos los entrevistados es consolidada, agrupando los diferentes planteamientos que coinciden con las mismas intenciones. De esta manera se reducen los listados quedando como a continuación se describen:

Requisitos planteados por los especialistas con respecto al subproceso de aprovisionamiento

Del servicio de despacho en almacenes, los Clientes Internos esperan que:

- el despacho de productos sea ágil.
- los horarios de despacho sean más extensos y acordes a las condiciones de los trabajadores.
- los trabajadores del almacén cumplan con los horarios de despacho establecidos,
- exista organización y limpieza en el almacén.
- se mantenga informado al personal sobre cualquier anomalía que vaya a suceder en el servicio.
- el personal de almacén ayude a canalizar la solución de cualquier problema que surja en la prestación del servicio, aún cuando el mismo no esté al alcance de su mano resolver.
- se les trate con amabilidad.
- se les preste la atención que merecen.
- los empleados del almacén estén siempre dispuestos a prestar servicio.

Del servicio de compra de medios técnicos, los Clientes Internos esperan que:

- los productos que se compran tengan calidad,

- se les trate con amabilidad y se les preste la atención que merecen,
- tenga la capacidad de dar una respuesta efectiva ante problemas imprevistos que se puedan presentar,
- exista un buen ambiente de trabajo y una organización adecuada de manera que resulte fácil realizar las solicitudes,
- se perciba organización y planificación del trabajo en las compras,
- haya una cobertura total para todas las necesidades de los servicios,
- se les mantenga informado sobre las gestiones de compra que se realizan en su favor.

Requisitos planteados por los especialistas con respecto al Subproceso de Gestión de la transportación

Del servicio de transportación, los Clientes Internos esperan que:

- los conductores de los medios de transporte den un trato adecuado a los trabajadores que abordan el móvil,
- la empresa le conceda importancia a la necesidad de transportación de personal de su categoría,
- se busquen soluciones ágiles ante los problemas que se presentan a menudo con el transporte,
- los conductores de los medios de transporte tengan un porte y aspecto adecuado, así como que los medios de transporte estén limpios y cuidados,
- se realicen acciones encaminadas a prevenir problemas en los medios de transporte para evitar roturas y paralizaciones innecesarias,
- que se de cumplimiento de las rutas y los horarios establecidos,
- exista un nivel alto de disponibilidad de los medios de transporte y
- que se informe de manera oportuna a los trabajadores sobre las causas de afectan al servicio de transporte.

Requisitos planteados por los especialistas con respecto al Subproceso de Reparación y mantenimiento del transporte

Del servicio de Reparación y mantenimiento del transporte, los Clientes Internos esperan que:

- en el taller automotor, se les trate manera y se les atienda correctamente,
- la respuesta ante solicitudes de servicio sea ágil,
- los trabajos que se realizan en el taller sean de calidad,

- exista un buen ambiente de trabajo en el taller, donde prime la cultura del servicio, la higiene del local, cuidado de los medios, etc.,
- el servicio que se presta en el taller automotor trabaje en función de anticiparse a los problemas de los medios de transporte, con el objetivo de evitar paralizaciones y exceso de gastos en piezas de repuesto,
- el servicio que se presta sea capaz de dar cobertura a todas las necesidades del transporte o al menos a la mayoría,
- exista una cultura de búsqueda de soluciones y alternativas ante los problemas que surjan,
- los horarios de trabajo del taller sea extenso y que se aproveche adecuadamente la jornada laboral por parte de los trabajadores,
- exista un stock de piezas que garanticen la adecuada y rápida solución de los problemas que presentan los medios de transporte.

Requisitos planteados por los especialistas con respecto al Subproceso de gestión de los servicios internos

De los servicios internos, los Clientes Internos esperan que:

- los encargados de brindar estos servicios den una atención y trato adecuados a los que reciben su servicio,
- los servicios que les son prestados sean de calidad,
- los productos ofertados (alimentos, vestuario, materiales de oficina), sean de calidad,
- se de una respuesta ágil ante la solicitud de servicios realizada,
- haya higiene, orden y organización en la Gerencia,
- ante los problemas que surjan se busquen soluciones y alternativas que contribuyan a su solución inmediata,
- el personal que trabaja en estos servicios tenga la capacidad de anticiparse a los problemas,
- exista información sobre las gestiones que se realizan para resolver los problemas planteados, fundamentalmente de aquellos en que la solución se prolongue en el tiempo.

2.4.2. Conformación de los cuestionarios para medir la satisfacción del Cliente Interno

Para la elaboración de los cuestionarios se tienen en cuenta dos aspectos básicos, primero la selección de los artículos de satisfacción que conformarán cada uno de ellos y segundo la determinación de los formatos de respuesta.

Selección de los artículos de satisfacción para cada cuestionario

La elaboración de los aspectos a evaluar en cada cuestionario tiene como base las exigencias planteadas por los especialistas en el apartado anterior. Con estos elementos se conformaron los artículos que conformarían las listas. En una segunda sesión de trabajo se presentó la propuesta a los especialistas y con su opinión se conformó finalmente cada uno de los cuestionarios con los artículos de satisfacción resultantes del análisis.

Como resultado de este proceso los artículos de satisfacción seleccionados por los especialistas para cada subproceso son los siguientes:

Para el subproceso de Aprovisionamiento

Compra de medios técnicos:

1. Calidad de los productos que se compran.
2. Capacidad de respuesta ante solicitudes de compras no planificadas.
3. Cobertura a todas las necesidades de compra para el servicio técnico.
4. Trato y atención al cliente
5. Nivel de información al Cliente que espera por los productos solicitados.
6. Grado de organización y planificación del trabajo en las compras
7. Ambiente de trabajo (higiene y aspecto)

Servicios en almacenes:

1. Agilidad en la entrega de los productos.
2. Correspondencia entre los horarios de trabajo y las necesidades de quienes se sirven del servicio.
3. Trato que dan los almaceneros a quienes acuden al almacén.
4. Espíritu de colaboración de los almaceneros para resolver los problemas de los clientes del almacén.
5. Capacidad del servicio para mantener informados a sus Clientes Internos.
6. Estado de limpieza, organización y cultura de trabajo que se observa en los almacenes.

Para el subproceso de servicios Internos:

1. Calidad de los productos ofertados (Alimentación, vestuario, materiales de oficina, insumos).
2. Calidad de los servicios internos (Hospedajes, mantenimiento y reparación de equipos).

3. Agilidad en la prestación de los servicios solicitados.
4. Atención y trato al Cliente Interno por parte de los encargados de brindar este servicio.
5. Búsqueda de soluciones a los problemas que se presentan.
6. Capacidad de este servicio de anticiparse a los problemas.
7. Capacidad del servicio para mantener informados a sus Clientes Internos sobre las gestiones que se realizan para resolver los problemas planteados.
8. Higiene, orden y organización en la Gerencia

Para el subproceso de Transportaciones:

1. Cumplimiento de las rutas y horarios establecidos
2. Nivel de disponibilidad de los medios de transporte
3. Importancia que se le concede a la transportación de personal de su categoría.
4. Higiene y confort de los medios de transporte.
5. Trato de los choferes hacia los trabajadores que abordan el móvil
6. Rapidez con que se buscan las soluciones a los problemas que se presentan con el transporte.
7. Realización de acciones encaminadas a prevenir problemas en los medios de transporte que eviten su paralización o deterioro.
8. Comunicación oportuna a los trabajadores sobre las causas de afectan al servicio de transporte

Para el subproceso de Mantenimiento y Reparación del transporte:

1. Velocidad de la respuesta ante solicitudes de servicio.
2. Calidad de los trabajos que se realizan en el taller.
3. Existencias de un stock de piezas que garanticen la solución de los problemas.
4. Capacidad del servicio para dar cobertura a todas las necesidades del transporte.
5. Capacidad del servicio para trabajar en función de anticiparse a los problemas de los medios de transporte.
6. Existencia de una cultura de búsqueda de soluciones y alternativas ante los problemas que surgen.

7. Trato y atención que se da en el taller a los que acuden a recibir servicios.
8. Ambiente de trabajo (higiene, cultura, cuidado de los medios y equipos, porte y aspecto de los mecánicos).
9. Horarios de trabajo del taller y aprovechamiento de la jornada laboral de los mecánicos.

También se determinó que además de los artículos específicos determinados para ser evaluados en los cuestionarios, se agregara al final uno que permitiera evaluar de manera global el estado de satisfacción del encuestado con el servicio recibido sobre el cual se le encuesta, el cual se plantea de la manera siguiente:

Evalúe integralmente esta actividad de acuerdo con la satisfacción que experimenta al recibir servicios de la misma.

La selección del formato de respuesta (escala)

El formato de respuesta determina el modo en que los clientes pueden contestar a los artículos del cuestionario. Existen varios formatos de respuesta posibles, entre ellos se destacan el método de Thurstone de intervalos de igual aparición (Thurstone, 1929), el escalograma de Guttman (Guttman, 1950) y el método de escalado de Likert (Likert, 1932), entre otros. Los métodos de Thurstone y Guttman son más trabajosos que el de Likert, además las escalas desarrolladas por este último ofrecen mayores coeficientes de fiabilidad con menos artículos. Por ellos se utilizan en el diseño de los cuestionarios escalas de Likert. El formato de Likert está diseñado para permitirles a los clientes contestar en grados variables a cada artículo que describa el servicio. El extremo más bajo de la escala representa una respuesta negativa, mientras que el extremo alto representa un respuesta positiva. (41)(Hayes B, 2000)

Para este trabajo se eligió el formato siguiente:

- | | |
|-----------------------------|---------------|
| 1. Muy Deficiente | 4. Bueno. |
| 2. Deficiente | 5. Muy Bueno. |
| 3. Ni deficiente, ni bueno. | |

Introducción de los cuestionarios

La introducción al cuestionario se presentará de forma breve, explicará el propósito del mismo y proporcionará las instrucciones necesarias para completar el mismo. Contendrá la explicación de la escala a utilizar. A continuación se muestra la introducción utilizada en los cuestionarios diseñados:

Estimado Cliente: En aras de mejorar continuamente la calidad de nuestros servicios, se le solicita que dedique unos minutos de su tiempo a responder este cuestionario. Valore cada uno de los aspectos planteados y con sinceridad, exprese marcando con una **X**, como se comportan los mismos en este momento. Es importante que marque todas las casillas existentes en el cuestionario. Las posibles respuestas son:

Muy Deficiente, 2. Deficiente, 3. Ni deficiente, ni bueno, 4. Bueno, 5. Muy Bueno.

Los Anexos E.1., E.2., E.3., E.4. y E.5., muestran el formato de los diferentes cuestionarios conformados a partir de la investigación para medir la satisfacción del Cliente Internos para cada subproceso del Departamento de Aseguramientos de SEPSA en Cienfuegos.

Frecuencia de aplicación de los cuestionarios

Para elegir la frecuencia de aplicación de las encuestas hay que tener en cuenta la rapidez con que la organización responde a los resultados de la misma.

Según la literatura consultada, los estudios sobre satisfacción del cliente se realizan con frecuencia trimestrales semestrales o anuales. (42)(Dutka, A, 1998)

En ello influyen los siguientes factores:

- Los productos o servicios en el comienzo de su ciclo vital requieren frecuentes evaluaciones.
- Los productos o servicios ya establecidos requieren evaluaciones de la satisfacción menos frecuentes, a menos que cambien con rapidez las condiciones en que se desarrollan.
- El porcentaje de beneficios o descuentos ligados a la satisfacción del cliente demanda frecuente evaluación de la satisfacción.

De acuerdo a lo planteado por los estudiosos del tema y las condiciones reales de la organización y en particular el Departamento de Aseguramientos, se considera conveniente que la encuesta que se diseña para medir la satisfacción del Cliente Interno se aplique semestralmente. Los resultados emanados de la aplicación de cada cuestionario al finalizar el año servirán para evaluar el desempeño de los diferentes subprocesos y proponer acciones de mejora para el nuevo año que pueden estar incorporados a los objetivos del departamento para ese período. Los resultados de la aplicación del procedimiento en el primer semestre podrán servir para evaluar el impacto que han tenido las acciones de mejora propuestas en la satisfacción de los Clientes Internos del Departamento, permitiendo tomar acciones preventivas y correctivas para lograr cumplir las metas para el cierre del año.

2.5.2. Procesamiento de los datos de los cuestionarios y evaluación de los resultados

Procesamiento de los datos

Para procesar los datos obtenidos de la fase de aplicación de los cuestionarios se utiliza el paquete estadístico SPSS versión 11.5, mediante el cual se obtuvieron los datos siguientes:

- Media o promedio de los resultados obtenidos durante la aplicación de la encuesta.
- Varianza.
- Frecuencia.

Evaluación de los resultados

Los resultados obtenidos en cada cuestionario deberán analizarse de acuerdo a la puntuación obtenida, no obstante como los resultados son la media de las puntuaciones dadas por cada encuestado, proponemos analizarlos en intervalos para hacer más fácil su interpretación.

1. Los resultados evaluados por debajo de 3 puntos representan un desempeño deficiente en el aspecto de que se trate.
2. Los resultados evaluados entre 3 y 4 pueden ser evaluados de aceptables.
3. Los resultados que logran puntuaciones por encima de 4 se considerarán satisfactorios.

2.5. Determinación de la fiabilidad de los cuestionarios aplicados en cada estudio

2.5.1. Fiabilidad del cuestionario

La efectividad del cuestionario depende de dos aspectos a optimizar: la precisión o fiabilidad y la validez de la información. La **precisión o fiabilidad**, definida como la ausencia de error aleatorio, representa la influencia del azar en la medida; es decir, es el grado en el que las mediciones están libres de la desviación producida por los errores casuales. Además, la precisión de una medida es la que asegura su repetitividad (si se repite, siempre da el mismo resultado), por esto el concepto de fiabilidad de una medición está relacionado íntimamente con el principio científico de la replicabilidad.

Existen diversos factores que afectan la fiabilidad de los cuestionarios. Dos de ellos son el número de preguntas de los cuestionarios (se debe asegurar que el cuestionario cuente con múltiples preguntas que traten cada una las categorías que se están midiendo), y la muestra de usuarios sobre la que se calcula la estimación de la fiabilidad. El método más frecuente es el cálculo de la consistencia interna (fiabilidad transversal), que es una medida de la homogeneidad de los ítems, como medida de una única dimensión o concepto. Para ello se hace uso del coeficiente Alpha de Cronbach, el cual es uno de los más utilizados para medir la fiabilidad de una escala. (43)(Hayes B, 2000)

El coeficiente Alpha de Cronbach es un modelo de consistencia interna, basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems. Este estadístico estima la parte del error aleatorio de la medición que es atribuible a la selección de los ítems y es función del número de ítems y su covarianza, por lo que puede estimarse mediante las correlaciones o covarianzas observadas entre ellos de acuerdo a la siguiente expresión:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left\{ 1 - \left[\frac{(\sum X_{ii})}{\sum X_{ii} + \sum X_{ij}} \right] \right\} \quad \text{para todo } i \neq j \quad (2.3)$$

Donde:

X_{ii} y X_{ij} – son los elementos de la matriz de covarianza o de correlación entre ítems.

K – es el número de ítems dentro de una dimensión dada.

$\sum X_{ii}$ - suma de los elementos en el diagonal de la matriz

$\sum X_{ii} + \sum X_{ij}$ - suma de los elementos en la matriz de covarianza (correlación)

Entre las ventajas de esta medida se encuentra la posibilidad de evaluar cuánto mejoraría (o empeoraría) la confiabilidad del índice si se excluyera un determinado ítem.

El coeficiente α oscila entre 0 y 1, cuanto más cercano esté el valor a 1, mayor es la consistencia interna de los ítems que componen el instrumento de medida. Ahora bien, al interpretarse como un coeficiente de correlación, no existe un acuerdo generalizado sobre cuál debe ser el valor a partir del cual pueda considerarse una escala como fiable. En este trabajo se opta por seguir a George y Mallery (1995) quienes indican que si el alpha es mayor que 0,9, el instrumento de medición es excelente; en el intervalo 0,8 y 0,9, el instrumento es bueno; entre 0,7 y 0,8, el instrumento es aceptable; en el intervalo 0,6 y 0,7, el instrumento es débil; entre 0,5 y 0,6, el instrumento es pobre; y si es menor que 0,5, no es aceptable. Para la determinación del coeficiente Alpha de Cronbach, se utilizó el paquete estadístico SPSS, versión 11.5, que permite de una manera fácil procesar los datos recolectados.

2.6. Conclusiones del Capítulo II

1. El método planteado en la norma ISO 10014: 2006 para medir el estado de madurez de la implementación del enfoque a cliente en las organizaciones, es viables para ser utilizado con el objetivo de investigar de igual forma lo referido a la orientación al Cliente Interno en la organización, siempre que se tenga en cuenta que su aplicación debe estar condicionada a una adecuación de sus planteamientos y a una adecuada preparación del personal que aplicará la encuesta.
2. Realizar una autoevaluación sobre la profundidad con que la organización aplica el enfoque al Cliente Interno aporta información valiosa para lograr una gestión eficaz.
3. El diseño de un cuestionario para medir la satisfacción del Cliente Interno para los subprocesos seleccionados puede ser una herramienta efectiva en manos de la alta dirección de la organización.
4. La efectividad de los cuestionarios de satisfacción de los Clientes Internos, parte de la certera determinación de las exigencias y necesidades de los mismos, sin ello, la herramienta aportará información errónea o intrascendente a los objetivos de la organización.

Capítulo III

Validación de los métodos aplicados y análisis de los resultados

Partiendo de los requerimientos del procedimiento elaborado se realiza una validación y análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios, tanto del relacionado con la medición del nivel de implementación del enfoque al Cliente Interno, como el elaborado para medir la satisfacción del Cliente Interno para los diferentes subprocesos del Departamento de Aseguramientos. La validación se realizó por criterios de especialistas, medición de la fiabilidad con métodos estadísticos y la aplicación en el estudio de campo, con el posterior análisis de los resultados obtenidos en su aplicación.

Es necesario señalar que con relación a la evaluación del nivel de implementación del enfoque al Cliente Interno, independientemente que se lleven a cabo todos los estudios que se mencionaron en los párrafos anteriores, lo más importante a valorar es ¿qué opinan los Clientes Internos de la organización sobre la existencia o no en la empresa de un enfoque de este tipo?, lo cual se comprueba mediante las preguntas diseñadas al efecto. Esto daría una idea de lo eficaz que han sido los esfuerzos de la organización por lograr un objetivo tan relevante como este y proporcionan una idea del camino a seguir, aportando información para la elaboración de planes de mejora en caso de ser requeridos.

De igual manera sucede con el diseño de los cuestionarios para medir el nivel de satisfacción de los Clientes Internos de los subprocesos del Departamento de Aseguramientos. En este caso la diferencia radica en que el peso del análisis está en la determinación de fiabilidad de los mismos y en lograr que ésta se ajuste a los valores que en la bibliografía se dan como aceptables, buenos o excelentes. No obstante se valoran también como en el primer caso, todos los aspectos señalados. Los valores obtenidos para cada elemento de los diferentes cuestionarios, así como las opiniones vertidas por los trabajadores durante el proceso de aplicación de los mismos, pueden servir para elaborar planes de mejora para todos los subprocesos y constituirán punto de referencias para futuras mediciones, permitiendo saber cuan efectivas han sido las medidas aplicadas inicialmente.

3.1. *Análisis de los resultados sobre el nivel de implementación del enfoque de Cliente Interno en SEPSA Cienfuegos*

3.1.1. Evaluación de la fiabilidad del cuestionario

Al procesar los datos obtenidos de la aplicación de este cuestionario, mediante el paquete estadístico SPSS 11.5, se obtuvo un coeficiente alfa de Cronbach igual a 0.8416. Este valor indica que el instrumento de medición es bueno, siendo fiable la escala utilizada. Se consideró que no era necesario suprimir algunos de los ítems del listado ya que el valor del coeficiente alpha de Cronbach obtenido para el caso que se estudia no requiere de ser mejorado, además la eliminación de ninguno de los cuatro elementos conducía al mejoramiento del coeficiente de fiabilidad. Ver Anexo F.

3.1.2. Resultados provenientes de la aplicación de los cuestionarios

Una vez procesados los datos mediante el paquete estadístico, se obtuvieron los valores promedios para cada uno de los aspectos evaluados y que se muestran en la Tabla 3.1.

Tabla No. 3.1. Valores promedios para las preguntas sobre enfoque al Cliente Interno

| Aspectos | Media |
|--|--------|
| ¿La organización ha identificado los diferentes grupos de Clientes Internos dentro de la misma? | 3.0842 |
| ¿La organización ha comprendido totalmente las necesidades y expectativas del cliente Interno y ha identificado los recursos necesarios para cumplir estos requisitos? | 3.1895 |
| ¿La organización ha establecido mediciones de satisfacción del Cliente Interno?, | 3.1579 |
| ¿Si surgen quejas de los Clientes Internos, se resuelven de forma justa y oportuna? | 3.0947 |

Fuente: Resultados obtenidos de aplicar los cuestionarios.

Según estos resultados las respuestas dadas por los encuestados para las diferentes las preguntas arrojan un valor promedio muy próximo a 3, que coincide en la escala con la respuesta que maneja los siguientes criterios sobre cada ítem en cuestión:

Parcialmente cierto, ocurre en un 50% aproximadamente, la práctica se encuentra comúnmente, pero no en la mayoría de áreas.
Evidencia de que el tema es tratado con un éxito moderado, con algunas revisiones y acciones fijadas como meta.
Evidencias esporádicas de claras mejoras o progresos, aunque todavía hay muchas preocupaciones acerca de que el tema no se aborde completamente.

Análisis de los resultados por cada artículo del cuestionario

Para el primer artículo del cuestionario “¿La organización ha identificado los diferentes grupos de Clientes Internos dentro de la misma?”, se generaron resultados que muestran en la Tabla No. 3.2. y en el Anexo G. la respuesta más frecuente para este artículo fue la de puntuación 3, que se corresponde con el tipo de respuesta señalada en el párrafo anterior.

La columna correspondiente a los porcentajes para cada opción de la escala, revela que los valores de respuesta positiva, es decir las puntuaciones 4 y 5 que indicarían un acuerdo sin reservas con lo que se plantea en dicho artículo constituye el 43,2 % de las respuestas, mientras que las respuestas que manifiestan desacuerdo total o parcial con lo planteado constituyen el 56,8 % de las respuestas.

Tabla No. 3.2. Resultados del procesamiento estadístico de los datos para el artículo 1

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Total desacuerdo (1) | 16 | 18.2 | 18.2 | 18.2 |
| | En desacuerdo (2) | 6 | 6.8 | 6.8 | 25.0 |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) | 28 | 31.8 | 31.8 | 56.8 |
| | De acuerdo (4) | 26 | 29.5 | 29.5 | 86.4 |
| | En total acuerdo (5) | 12 | 13.6 | 13.6 | 100.0 |
| | Total | 88 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Resultado de aplicar el paquete estadístico SPSS 11.5.

Para el segundo artículo del cuestionario “¿La organización ha comprendido totalmente las necesidades y expectativas del cliente Interno y ha identificado los recursos necesarios para cumplir estos requisitos?”, se obtuvieron los resultados que se muestran en la Tabla No. 3.3.

Tabla No. 3.3. Resultados del procesamiento estadístico de los datos para el artículo 2

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Total desacuerdo (1) | 10 | 11.4 | 11.4 | 11.4 |
| | En desacuerdo (2) | 11 | 12.5 | 12.5 | 23.9 |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) | 29 | 33.0 | 33.0 | 56.8 |
| | De acuerdo (4) | 29 | 33.0 | 33.0 | 89.8 |
| | En total acuerdo (5) | 9 | 10.2 | 10.2 | 100.0 |
| | Total | 88 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Resultado de aplicar el paquete estadístico SPSS 11.5.

Para este artículo, la Tabla No. 3.3. y el Anexo G. muestran que la respuesta más frecuente fue la de puntuación 3, unido a la de puntuación 4. La primera se corresponde con el tipo de respuesta donde el encuestado manifiesta no estar de acuerdo ni tampoco estar en desacuerdo con lo planteado, la segunda coincide con el tipo de respuesta donde hay acuerdo con la mayor parte de lo planteado.

No obstante si se observa la columna de los porcentajes de la Tabla No. 3.3., se concluye que al igual que en primer artículo de la encuesta, los valores de respuesta positiva, es decir las puntuaciones 4 y 5 que indicarían un acuerdo sin reservas con lo que se plantea en dicho artículo constituye, el 43,2 % de las respuestas, mientras que las respuestas que manifiestan desacuerdo total o parcial con lo planteado constituyen el 56,8 % de las respuestas.

Para el tercer artículo del cuestionario, “¿La organización ha establecido mediciones de satisfacción del Cliente Interno?”, los resultados se presentan en la Tabla No. 3.4.

Tabla No. 3.4. Resultados del procesamiento estadístico de los datos para el artículo 3

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Total desacuerdo (1) | 9 | 10.2 | 10.2 | 10.2 |
| | En desacuerdo (2) | 12 | 13.6 | 13.6 | 23.9 |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) | 30 | 34.1 | 34.1 | 58.0 |
| | De acuerdo (4) | 29 | 33.0 | 33.0 | 90.9 |
| | En total acuerdo (5) | 8 | 9.1 | 9.1 | 100.0 |
| | Total | 88 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Resultado de aplicar el paquete estadístico SPSS 11.5.

La Tabla No. 3.4. y el Anexo H., ilustran que para este artículo, la respuesta más frecuente fue al igual que en las dos primeras preguntas, la de puntuación 3. La columna de los porcentajes de la tabla, revela un comportamiento similar al que se manifestó en las preguntas anteriores donde los valores de respuesta positiva constituyen el 42 %, mientras que las respuestas que manifiestan desacuerdo total o parcial con lo planteado constituyen el 58 % de las respuestas.

Para el cuarto artículo del cuestionario, “¿Si surgen quejas de los Clientes Internos, se resuelven de forma justa y oportuna?”, se generaron los resultados ilustrados en la Tabla No. 3.5.

Tabla No. 3.5. Resultados del procesamiento estadístico de los datos para el artículo 4

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Total desacuerdo (1) | 12 | 13.6 | 13.6 | 13.6 |
| | En desacuerdo (2) | 10 | 11.4 | 11.4 | 25.0 |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) | 30 | 34.1 | 34.1 | 59.1 |
| | De acuerdo (4) | 25 | 28.4 | 28.4 | 87.5 |
| | En total acuerdo (5) | 11 | 12.5 | 12.5 | 100.0 |
| | Total | 88 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Resultado de aplicar el paquete estadístico SPSS 11.5.

El análisis de los datos de esta tabla es muy similar a los tres casos anteriores, la respuesta más frecuente fue de de 3. El análisis de porcentajes indica una superioridad para aquellas respuestas que indican desacuerdo total o parcial con lo planteado, con valores del 59,1% contra un 40,9 % para las respuestas que muestran acuerdo con lo planteado. Ver Anexo H.

Información obtenida en las entrevistas individuales

Los aspectos planteados por los encuestados durante el proceso de aplicación de los cuestionarios se resumen en los siguientes:

- La organización debe hacer un mayor esfuerzo en darle seguimiento a las necesidades primarias de los trabajadores. No solo en el aspecto de los recursos materiales, sino también en lo espiritual.

- Se debe ganar en el trato cortés y afable cuando nos dirigimos a alguien que requiere de nuestro trabajo ya sea dentro o fuera de la empresa.
- El trabajo en equipo se ha deteriorado y no se puede perder esto que es un sistema y todos nos debemos a la organización.
- Ha existido en varios trabajadores rasgos de individualismo donde ponen en primer lugar el contenido de su responsabilidad o actividad y se olvidan de los resultados colectivos que debemos alcanzar.
- Se hace un esfuerzo para hacer llegar a los trabajadores los recursos mínimos para poder desempeñar la actividad, pero en ocasiones se han tenido que asumir decisiones por la carencia de recursos.
- No se entiende por qué si hay problemas con el transporte, los mismos compañeros que tienen motos asignadas no ayudan a transportar a sus compañeros que no tienen medios de transporte asignados alegando no tener otro casco.
- Se deben establecer nuevos mecanismos de cooperación y comunicación antes de implantar nuevos procedimientos de trabajo.
- La empresa debe realizar la búsqueda de mecanismos, todos en aras de lograr la unidad del colectivo.
- Tenemos muchas cosas buenas, pero lo que nos falta es la unidad del colectivo.
- Se debe mejorar la atención a los trabajadores con respecto a la entrega de estímulos. No siempre estos llegan en tiempo.
- Se debe tener una mayor retroalimentación de los problemas agudos que afectan a los trabajadores.
- Debe existir una mejor comunicación entre las áreas.
- La organización debe tener en cuenta las necesidades de los Clientes Internos para lograr mayor eficiencia, ya que se trata de cuestiones para mejorar el cumplimiento de misiones que harían más productiva la gestión, por lo tanto la empresa obtendrá mejores resultados.
- Se deben identificar oportunamente las necesidades y expectativas del Cliente Interno.
- Se deben establecer frecuentemente u dialogo abierto sobre las mediciones del cumplimiento de las necesidades de los Clientes Internos.
- Para mejorar la atención al Cliente Interno hay que trabajar mayormente en resolver el traslado del personal administrativo que a la hora de su retirada al domicilio no tiene en que hacerlo.
- Cuando se plantee una queja debe tratar de dársele respuesta en menos tiempo del que usualmente se hace.
- Ser ágiles en la respuesta a los problemas.

- Dar prioridad en la asignación de recursos a las áreas que generan ingresos y no a las de apoyo.
- Ser más proactivos y menos reactivos.
- Los medios de carga (Paneles, microbuses), ponerlos en función de la generación de ingresos y no en funciones administrativas.
- Se sugiere un centro gastronómico en el interior de la instalación. Se evita salir de la instalación en busca de alimentos. Ofrece otros beneficios.
- Analizar a la hora de entregar una plaza que el personal cumpla realmente con los requisitos para la misma.
- Tener más en cuenta a la hora de satisfacer necesidades a las áreas de mayor producción.
- Las mayores dificultades radican en el mejoramiento continuo de las condiciones de trabajo del personal, especialmente en los Agentes de Protección.
- Los mecanismos de dirección no dejan claras las prioridades o hay excesiva cantidad de prioridades y causa problemas.
- Necesidad de terminar el área deportiva en construcción en la Empresa.
- Necesidad de terminar el pantry del área del Puesto de Dirección.
- Las relaciones entre los Departamentos no son las óptimas. No se comprende a cabalidad las misiones de cada una restándosele importancia a su trabajo.
- Se evalúa mediante encuestas el trabajo de aseguramiento, mientras el resto de los departamentos administrativos que también atienden a Clientes Internos no se les evalúa de esta manera ni de ninguna.
- Afectación en los procesos internos por el exceso de operatividad.
- Poca divulgación o comunicación entre las diferentes áreas de la empresa.
- Mala calidad de las informaciones que brindan otros Departamentos. Se necesita que sean claras y precisas para que el área de Servicios Internos pueda brindar mejor atención al Cliente Interno. Ejemplo (Listado de merienda tributada por el área de RRHH), etc.
- La centralización de los recursos de la empresa SEPSA dificulta en algunas ocasiones la agilidad en la respuesta al cliente.
- Se debe mantener la presencia de las personas competentes en las diferentes especialidades en la actividad de preparación del servicio, con el objetivo de poder evacuar todas las preocupaciones y criterios de los trabajadores, así se mantendrá una informa
- Existe morosidad en darle cumplimiento a los planteamientos expresados por los ASP.
- Demora en la ejecución de los procedimientos para seleccionar el personal idóneo para cubrir plazas en convocatorias

- En la Empresa no se está trabajando cohesionadamente, está existiendo diferencias entre los trabajadores administrativos y los del área de protección.
- Hay muchas instalaciones con causas y condiciones extremadamente adversas para la prestación del servicio por nuestro personal ASP.
- La actividad de Servicios Internos asume tareas que no le corresponde para poder agilizar el trabajo.

3.2. Análisis de los resultados sobre la medición de la satisfacción de los Clientes Internos del Departamento de Aseguramientos

3.2.1. Análisis de la fiabilidad de los diferentes cuestionarios

Para cada uno de los cuestionarios elaborados para medir el nivel de satisfacción del cliente Interno con cada uno de los subprocesos del departamento se aplicó el paquete estadístico SPSS 11.5, y mediante él se determinó su consistencia interna. La Tabla No. 3.6. muestra los valores iniciales obtenidos para el coeficiente Alpha de Cronbach para los diferentes cuestionarios aplicados para los servicios correspondientes a los subprocesos analizados. Los detalles para cada uno de los cuestionarios pueden observarse en los Anexos del I.1. al I.7.

Tabla No. 3.6. Coeficientes Alpha de Cronbach

| Cuestionarios de los diferentes Subprocesos | Coeficiente Alpha de Cronbach |
|---|--------------------------------------|
| Subproceso de aprovisionamiento. (Compras de M. Téc.) | 0.8995 |
| Subproceso de aprovisionamiento. (Almacenes) | 0.9301 |
| Subproceso de gestión de los Servicios Internos. | 0.9092 |
| Subproceso de Gestión de la Transportación. | 0.7418 |
| Subproceso de Reparación y Mantenimiento del Transporte. | 0.7953 |

Fuente: Resultado de aplicar el paquete estadístico SPSS 11.5.

Los resultados obtenidos, evidencian que los cuestionarios correspondientes a los subprocesos de Aprovisionamiento, y de Gestión de los Servicios Internos tienen un coeficiente Alpha de Cronbach igual o superior a 0.9, lo que patentiza que los mismos tienen una fiabilidad y consistencia interna considerada como excelente. Ver Anexos I.1., I.2. e I.3.

Para el caso del subproceso de Gestión de la Transportación y para el de Reparación y Mantenimiento del Transporte, los valores de fiabilidad obtenidos mediante la determinación del coeficiente alpha de Cronbach, fueron de "Aceptables" según la clasificación definida en el Epígrafe 3.1. Ver Anexos I.4. e I.6.

No obstante, se optó por mejorar dichos resultados intentando acercar lo más posible el valor del coeficiente alpha a 0.8 (bien). Para ello se procedió en ambos cuestionarios a ir eliminando los ítems que estaban menos correlacionados con el resto, hasta llegar a obtener un valor del coeficiente Alpha de Cronbach mejorado. Esto ha permitido además equiparar los resultados para los diferentes

cuestionarios y reducir los mismos hasta llegar a tener el número de artículos estrictamente necesarios, evitando tener listas extensas y tediosas.

En el cuestionario del subproceso de Gestión de la Transportación se procedió a eliminar el elemento **“Importancia que se le concede a la transportación de personal de su categoría”**, con ello se logró un coeficiente Alpha de Cronbach igual a 0.7595. Como se observa en el Anexo I.4., este valor todavía puede ser mejorado, por lo que procedió a eliminar el elemento **“Higiene y confort de los medios de transporte”**. Con esta operación se logró un coeficiente Alpha de Cronbach de 0.7767. El valor obtenido está aún por debajo de 0.8, pero muy cercano a él, sin embargo con la eliminación de otro elemento ya no es posible mejorar la fiabilidad de la escala, por ello es que se determina detener el proceso y fijar el cuestionario con los elementos restantes. Ver Anexo I.5.

En el caso del cuestionario para el subproceso de Reparación y Mantenimiento del Transporte, se comenzó el proceso con la eliminación del elemento **“Existencias de un stock de piezas que garanticen la solución de los problemas”**, con ello se obtuvo un coeficiente Alpha de Cronbach de 0.7971. Ver Anexo I.6. Posteriormente se procedió con la eliminación del elemento **“Capacidad del servicio para dar cobertura a todas las necesidades del transporte”**, lográndose un coeficiente Alpha de 0.8112. Como se observa en el Anexo I.7., ya no es posible eliminar otro elemento que genere un incremento del coeficiente Alpha de Cronbach.

3.2.2. Análisis de los resultados sobre la satisfacción de los Clientes Internos de los subprocesos del departamento

Los resultados globales que indican que el grado de satisfacción de los Clientes Internos con cada subproceso del departamento de Aseguramientos es **Aceptable**. La Tabla 3.7. muestra los resultados individuales.

Tabla No. 3.7. Valores promedios obtenidos en el cuestionario sobre satisfacción del Cliente Interno

| Cuestionarios de los diferentes Subprocesos | Puntuación obtenida | Evaluación |
|--|---------------------|------------|
| Subproceso de aprovisionamiento. (Compras de M. Téc.) | 3.81 | Aceptable |
| Subproceso de aprovisionamiento. (Almacenes) | 3.53 | Aceptable |
| Subproceso de gestión de los Servicios Internos. | 3.40 | Aceptable |
| Subproceso de Gestión de la Transportación. | 3.78 | Aceptable |
| Subproceso de Reparación y Mantenimiento del Transporte. | 3.28 | Aceptable |

Fuente: Resultados obtenidos de aplicar los cuestionarios.

A continuación se detallan los detalles individuales de los resultados por cada subproceso en particular.

- **Subproceso de Aprovisionamiento (Compra de Medios Técnicos)**

La Tabla No. 3.8. muestra los resultados obtenidos del procesamiento de los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario, señalándose cada artículo con el valor promedio de las puntuaciones dada por los encuestados a cada uno de ellos.

Tabla No. 3.8. Valores promedios obtenidos en el cuestionario sobre satisfacción del Cliente Interno

| Aspectos | Media |
|--|--------------|
| Capacidad de respuesta ante solicitudes de compras no planificadas. | 3.91 |
| Calidad de los productos que se compran. | 3.50 |
| Cobertura a todas las necesidades de compra para el servicio técnico. | 3.50 |
| Atención y trato que reciben los clientes internos de este servicio. | 4.00 |
| Nivel de información al Cliente que espera por los productos solicitados. | 3.90 |
| Grado de organización y planificación del trabajo en las compras | 3.95 |
| Ambiente de trabajo (higiene y aspecto) | 4.13 |
| Evalúe integralmente esta actividad de acuerdo con la satisfacción que experimenta al recibir servicios de la misma | 3.81 |

Fuente: Resultados obtenidos de aplicar los cuestionarios.

Según los resultados obtenidos, los Clientes Internos evalúan varios de los elementos del cuestionario como “bien” ya que las puntuaciones obtenidas se acercan a 4 y en algunos casos están por encima de ellas. Se distingue en los resultados que el promedio de las puntuaciones de los diferentes artículos es de 3.84, valor muy cercano al del artículo que evalúa integralmente la satisfacción del encuestado con los servicios recibidos, el cual fue de 3.81, lo que induce a pensar que los artículos seleccionados para medir la satisfacción del Cliente Interno, abarcan en buena medida las principales expectativas de los Clientes Internos con este servicio.

Información obtenida en las entrevistas individuales

- Los compañeros que prestan este servicio son ejemplo de tenacidad y responsabilidad en su trabajo.
 - Hay organización en este servicio.
 - Se mantiene informado a los Clientes Internos hasta el último detalle del resultado de las gestiones que realizan.
 - Los que prestan este servicio son exigentes con los proveedores sin cejar en el empeño de lograr sus objetivos.
 - Por lo general los compradores solo gestionan los medios técnicos solicitados por lo que el tema de la calidad es algo muy relativo.
 - No siempre los Clientes Internos realizan solicitudes adecuadas.
 - Se necesitan consultas previas al almacén ante las solicitudes ya que se pueden comprar productos existentes en los almacenes.
 - Se debía incluir la casilla de excelente en el cuestionario para evaluar este servicio.
- **Subproceso de Aprovisionamiento (Despacho en almacén)**

La Tabla No. 3.9. muestra los resultados obtenidos del procesamiento de los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario, señalándose cada artículo con el valor promedio de las puntuaciones dada por los encuestados a cada uno de ellos.

Tabla No. 3.9. Valores promedios para los elementos del cuestionario sobre satisfacción del Cliente Interno

| Aspectos | Valor medio |
|---|-------------|
| Agilidad en la entrega de los productos. | 3.43 |
| Correspondencia entre los horarios de trabajo y las necesidades de quienes se sirven del servicio. | 3.29 |
| Trato que dan los almaceneros a quienes acuden al almacén. | 3.67 |
| Espíritu de colaboración de los almaceneros para resolver los problemas de los clientes del almacén. | 3.38 |
| Capacidad del servicio para mantener informados a sus Clientes Internos. | 3.20 |
| Estado de limpieza, organización y cultura de trabajo que se observa en los almacenes. | 4.05 |
| Evalúe integralmente esta actividad de acuerdo con la satisfacción que experimenta al recibir servicios de la misma | 3.53 |

Fuente: Resultados obtenidos de aplicar los cuestionarios.

Los valores obtenidos para los diferentes artículos en este subproceso, oscilan entre 3 y 4, (**regular y bien**), generalmente con puntuaciones intermedias entre ambos. Del análisis de las puntuaciones sobresale que en este caso también el promedio de las mismas para los diferentes artículos, es muy similar al valor de la evaluación integral la satisfacción de los encuestados con los servicios recibidos. En esta ocasión los valores son 3,50 y 3,53 respectivamente.

Análisis de la información obtenida en las entrevistas individuales

- Los almaceneros tratan muy bien a los clientes.
- Resuelven rápido todos los problemas.
- Los almaceneros son muy dispuestos a cooperar.
- Los agentes de protección son muchos y los productos a veces están escasos.
- Se hace engorroso recoger el vestuario en almacén por la cantidad de personas que acuden al mismo.
- El trabajo es bueno pero hay que mejorar el carácter de algunos trabajadores del almacén.
- Hay que ser más rápido a la hora de repartir todo lo que se da en el almacén.
- En ocasiones no llega información sobre la demora del inicio de la entrega de productos por parte del personal del almacén.
- Las informaciones se trasmite a través de Jefes de Instalación o Superiores de Guardia, los que no pueden dar respuestas adecuadas.

▪ Subproceso de Servicios Internos

La Tabla No. 3.10. muestra los resultados obtenidos del procesamiento de los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario, señalándose cada artículo con el valor promedio de las puntuaciones dada por los encuestados a cada uno de ellos.

Tabla No. 3.10. Valores promedios para los elementos del cuestionario sobre satisfacción del Cliente Interno

| Aspectos | Valor medio |
|---|-------------|
| Calidad de los productos ofertados (Alimentación, vestuario, materiales de oficina, insumos). | 3.44 |
| Calidad de los servicios internos (Hospedajes, mantenimiento y reparación de equipos). | 3.43 |
| Agilidad en la prestación de los servicios solicitados. | 3.24 |
| Atención y trato al Cliente Interno por parte de los encargados de brindar este servicio. | 3.43 |
| Búsqueda de soluciones a los problemas que se presentan. | 3.02 |
| Capacidad de este servicio de anticiparse a los problemas. | 3.15 |
| Capacidad del servicio para mantener informados a sus Clientes Internos sobre las gestiones que se realizan para resolver los problemas planteados. | 2.98 |
| Higiene, orden y organización en la Gerencia | 3.73 |
| Evalúe integralmente esta actividad de acuerdo con la satisfacción que experimenta al recibir servicios de la misma | 3.40 |

Fuente: Resultados obtenidos de aplicar los cuestionarios.

Los resultados para este subproceso apuntan a que Clientes Internos perciben el estado de los diferentes artículos, incluso pudiéndose afirmar que la mayoría de ellos de “regular” ya que las puntuaciones oscilan sobre los 3 puntos, con algunos valores ligeramente por encima y otros por debajo. El promedio de las puntuaciones de los diferentes artículos es de 3.30, valor que se acerca bastante al del ítem que evalúa integralmente la satisfacción del encuestado con los servicios recibidos, el cual fue de 3.40. Este resultado también condice a opinar que los artículos seleccionados para medir la satisfacción del Cliente Interno, se corresponden en buena medida con las expectativas reales de los Clientes Internos de este servicio.

Análisis de la información obtenida en las entrevistas individuales

- Para recibir el vestuario hay que realizar muchos trámites, ver a muchos funcionarios.
- A pesar de que se realizan varios trabajos, los compañeros se esfuerzan y preocupan por la limpieza.
- Se debe nutrir más de información al personal cuando se retrasa la entrega de la alimentación mensual.
- Hay aspectos que son evaluados de bueno y pueden ser evaluados de muy bien pero dependen de factores ajenos a su voluntad.
- El resultado de estas encuestas debe ser dado a conocer para que se conozca el estado general que existe y de esta manera la dirección esté más comprometida con la solución de los problemas.
- Con bastante frecuencia hay falta de vestuario por no existir en los almacenes que nos abastecen.

- En la preparación de los servicios debe haber un funcionario que esclarezca la situación existente y no se formen comentarios.
- Debe haber más preocupación por resolver los problemas de los agentes.
- Preocuparse o interesarse por la calidad del vestuario, o sea por las capas y los abrigos, ya que son de muy mala calidad.
- Se está exigiendo el tiempo requerido par el cambio de abrigos, capas, etc. y debiera cambiarse para menos tiempo porque son de muy mala calidad.
- El vestuario del personal femenino es deficiente o muy deficiente ya que todos los años existen deficiencias en el calzado y parte de la ropa.
- Las gestiones para mejorar el vestuario no son suficientes.
- Hacer todo lo posible por tratar de mejorar la calidad de la alimentación y también la cantidad ya que debido a los precios del pollo ha mermado mucho últimamente.
- El personal encargado de todas las gestiones no cubre las necesidades crecientes de los trabajadores.
- Están casados con un solo proveedor y esto provoca la deficiencia en variedad y precio del producto (disminuye la cantidad).
- No son ágiles.
- Se busca alternativa y solución a los problemas pero no se logra.
- No existe capacidad de anticiparse a problemas ya conocidos.
- No existe nivel de información por personas facultadas y que dominen el tema.
- Se reciben productos de la Gerencia de Compra que requieren tener mayor calidad ej. (Vestuario).
- Crear en la actividad de Servicios Internos planes de contingencia para solicitudes fuera de plan.
- Que los Servicios Internos asuman las funciones que le corresponden con la agilidad necesaria.
- El área de Servicios Internos no se encuentra suficientemente preparada para dar respuesta a servicios no planificados. Ej. Visitas imprevistas, alimentación, falta de algún trabajador del área, etc.
- Problemáticas con las tallas del vestuario. No coincide la talla con las dimensiones reales del mismo.
- Se necesita completar las normas de vestuario (capa de agua).

- Dificultades con la entrega del vestuario, falta de puntualidad, de calidad, seriedad en el cumplimiento de compromisos de los suministradores.
- En ocasiones cuando llegan los productos de la alimentación a los municipios, se reciben con faltante del producto cárnico, donde las cajas llegan sin la adecuada presencia.
- Se propone que se realice un trabajo más profundo para que en aquellos poblados o Consejos Populares donde haya un número considerable de ASP para hacer llegar los productos de la alimentación, fundamentalmente Arimao y la CEN.
- Aún persiste insuficiencia en la entrega del vestuario, donde se le entregó a los trabajadores una libreta con el objetivo de agilizar el proceso y no ha sido así, además en ocasiones ha existido indiferencias entre los compañeros de logística y los ASP.
- La inestabilidad en la entrega de la alimentación ha generado en nuestros trabajadores criterios desfavorables con el proceso de gestión de compra para la adquisición de los productos.

▪ Subproceso de Transportaciones

La Tabla No. 3.11. presenta los resultados obtenidos del procesamiento de los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario, señalándose cada artículo con el valor promedio de las puntuaciones dada por los encuestados a cada uno de ellos.

Tabla No. 3.11. Valores promedios para los elementos del cuestionario sobre satisfacción del Cliente Interno

| Aspectos | Valor medio |
|--|-------------|
| Cumplimiento de las rutas y horarios establecidos | 3.82 |
| Nivel de disponibilidad de los medios de transporte | 3.38 |
| Importancia que se le concede a la transportación de personal de su categoría. | 3.51 |
| Higiene y confort de los medios de transporte. | 4.08 |
| Trato de los choferes hacia los trabajadores que abordan el móvil | 4.03 |
| Rapidez con que se buscan las soluciones a los problemas que se presentan con el transporte. | 2.93 |
| Realización de acciones encaminadas a prevenir problemas en los medios de transporte que eviten su paralización o deterioro. | 3.60 |
| Comunicación oportuna a los trabajadores sobre las causas de afectan al servicio de transporte | 3.26 |
| Evalúe integralmente esta actividad de acuerdo con la satisfacción que experimenta al recibir servicios de la misma | 3.78 |

Fuente: Resultados obtenidos de aplicar los cuestionarios.

Los resultados obtenidos del procesamiento de los datos recolectados señalan que los Clientes Internos evalúan los diferentes aspectos que generan satisfacción en este servicio con puntuaciones entre 3 y 4, es decir entre regular y bien con una tendencia al bien, aunque hay elementos como el relacionado con la rapidez con que se buscan las soluciones que está evaluado con puntuaciones por debajo de 3. Los resultados para este servicio también presentan una aproximación entre el promedio de las puntuaciones de los diferentes artículos (3.78) y el valor de la puntuación del artículo que evalúa integralmente la satisfacción del encuestado con los servicios recibidos, el cual

fue de 3.58. Este comportamiento es similar al de los servicios antes analizados aunque vale señalar que para este caso ambas calificaciones son menos coincidentes que en los casos anteriores.

Análisis de la información obtenida en las entrevistas individuales

- El personal administrativo carecen de transportación sin solución aparente.
- Hay inconformidad con la entrega de combustibles.
- La solución del camión para el traslado de los ASP no es la mejor.
- El servicio ha mejorado mucho, por lo que es necesario que se continúe trabajando de esa forma.
- El trato de los choferes ha mejorado mucho respecto a años anteriores.
- Se considera que el personal posee la capacidad necesaria y aunque se presentan dificultades con el parque de transporte, se buscan soluciones.
- El personal posee la capacidad necesaria para el desarrollo de la actividad que realizan.
- Hay problemas sin solución a la vista para el retorno de los agentes de protección a sus municipios de residencias.
- Es necesario el retorno de los móviles a los municipios.
- El problema mayor que afecta a los ASP es el retorno a los municipios por lo demás no hay quejas.
- Hay dificultades con el retorno al municipio después de culminado el servicio.
- Dificultades con el retorno de los agentes a los municipios de residencia.
- El problema mayor es el camión.
- ¿Cuándo se solucionará el problema del camión.?
- La transportación debería incluir el retorno a los municipios.
- Se debe trabajar más con los choferes para que no circules a exceso de velocidad en las rutas ya que pueden conducir a un accidente.
- De ser posible debe valorarse trasladar a los ASP a los municipios.
- Los móviles debería entrar hasta el poblado de Camarones.
- Es necesario el transporte de retorno a los municipios.
- Sugerimos que nos trasladen de vuelta porque la mayoría de los ASP son de los municipios y llegan muy cansados a sus casas.
- Debe mejorar la comodidad de los vehículos respecto a los asientos.

- Se considera que la transportación es buena, lo que debería mejorar son las comodidades ya que son muchos agentes para pocos móviles.
- Las decisiones que se toman en el transporte, no garantizan el apoyo de las actividades del área (Técnica y Protección), fundamentalmente al final de cada mes.
- Se propone que cuando existan deficiencias con el transporte, hacer coordinaciones con empresas de nuestro territorio para poder alquilar ómnibus según la posibilidad para no afectar el servicio de protección.

▪ Subproceso de Mantenimiento y Reparación del Transporte

La tabla No. 3.12. presenta los resultados obtenidos del procesamiento de los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario, señalándose cada artículo con el valor promedio de las puntuaciones dada por los encuestados a cada uno de ellos.

Tabla No. 3.12. Valores promedios para los elementos del cuestionario sobre satisfacción del Cliente Interno

| Aspectos | Valor medio |
|--|--------------------|
| Velocidad de la respuesta ante solicitudes de servicio. | 3.44 |
| Calidad de los trabajos que se realizan en el taller. | 3.98 |
| Existencias de un stock de piezas que garanticen la solución de los problemas. | 1.87 |
| Capacidad del servicio para dar cobertura a todas las necesidades del transporte. | 2.85 |
| Capacidad del servicio para trabajar en función de anticiparse a los problemas de los medios de transporte. | 3.39 |
| Existencia de una cultura de búsqueda de soluciones y alternativas ante los problemas que surgen. | 3.55 |
| Trato y atención que se da en el taller a los que acuden a recibir servicios. | 3.87 |
| Ambiente de trabajo (higiene, cultura, cuidado de los medios y equipos, porte y aspecto de los mecánicos). | 4.16 |
| Horarios de trabajo del taller y aprovechamiento de la jornada laboral de los mecánicos. | 4.0 |
| Evalúe integralmente esta actividad de acuerdo con la satisfacción que experimenta al recibir servicios de la misma | 3.28 |

Fuente: Resultados obtenidos de aplicar los cuestionarios.

El análisis de los resultados después de ser procesados los datos obtenidos evidencia que los Clientes Internos evalúan los elementos correspondientes a este servicio con valores entre 3 y 4 es decir entre regular y bien con una mayor tendencia hacia el regular incluso con elementos evaluados entre muy mal y mal como es el caso de la existencia de un stock de piezas de repuesto. Resalta también en estos resultados la cercanía existente entre los valores promedios de las puntuaciones dadas a los diferentes artículos (3.46) y la del artículo que evalúa integralmente la satisfacción del encuestado con los servicios recibidos (3.28), aunque también como para el caso del servicio de Transportaciones, la cercanía de las puntuaciones es menor que en el caso de los tres servicios analizados con anterioridad.

Análisis de la información obtenida en las entrevistas individuales

- Hay deficiencias en el suministro de piezas de repuesto, los trabajadores en ocasiones tiene que buscar soluciones con los particulares.
- Los problemas existentes no son del personal, sino por la falta de piezas y de medios para resolverlas.
- El hecho de no tener un comprador para el taller está creando problemas.
- Los mayores problemas están en la proactividad.
- Hay problemas con los stocks de piezas.
- No se buscan adecuadamente alternativas ante los problemas.
- No hay prioridad para la actividad de Traslado de Sustancias Peligrosas en el taller cuando hay averías en los móviles de dicha actividad.
- En el taller de la empresa no hay condiciones para atender al camión y la rastra (llaves y equipamientos).
- No hay donde fregar el camión y la rastra de la empresa.
- Es necesario no dilatar más el nombramiento del comprador de transporte en nuestra empresa.
- Hay predominio de la mala opinión sobre el trato de los mecánicos hacia los chóferes, les cuesta trabajo laborar los sábados ante una avería.

3.3. Conclusiones del Capítulo III

1. El cuestionario diseñado para medir el nivel de implementación del enfoque al Cliente Interno en la gerencia SEPSA, Cienfuegos es fiable.
2. La Gerencia SEPSA Cienfuegos, realiza esfuerzos encaminados a satisfacer necesidades de los Clientes Internos, sin embargo, las percepciones de estos Clientes Internos apuntan a que este estilo de trabajo no está extendido a lo largo de toda la organización, que no se han obtenido los resultados esperados y que aún existen muchos problemas que resolver en este sentido.
3. Los cuestionarios diseñados para medir la satisfacción de los Clientes Internos de los subprocesos que forman parte del Departamento de Aseguramientos de SEPSA Cienfuegos, son fiables.
4. Los Ítems seleccionados para medir la satisfacción del Cliente Interno para cada subproceso describen los principales aspectos que inciden en la satisfacción de los Clientes Internos con cada subproceso del departamento de Aseguramientos de SEPSA en Cienfuegos.

Conclusiones Finales del Trabajo

1. La investigación teórica del tema conduce a la idea de que el éxito de cualquier organización depende de múltiples factores, uno de ellos radica en practicar una orientación al Cliente Interno concebida de tal manera que se gestionen adecuadamente sus necesidades y expectativas, que se mida periódicamente el estado de su satisfacción con la correspondiente implementación de planes de mejora y que con determinada periodicidad se investigue la vigencia de estas necesidades y expectativas iniciales. Una adecuada orientación al Cliente Interno a nivel de toda la organización crea las bases para lograr dentro de la misma un clima laboral favorable al logro de las metas de la misma.
2. En el diagnóstico realizado del estado actual del enfoque al Cliente interno en la organización se obtienen que en la organización según las percepciones que tienen los trabajadores, se evidencia que esta filosofía de trabajo no se encuentra implementada en su totalidad. Las actividades de apoyo solamente no son las que tiene Clientes Internos, por el contrario hasta los propios trabajadores que dan servicio al Cliente Externo también en determinados momentos se convierten en proveedores de Clientes Internos dentro de la organización.
3. El procedimiento diseñado para medir la satisfacción del Cliente Interno del Departamento de Aseguramientos de SEPSA Cienfuegos, constituye un instrumento idóneo y fiable que permitirá a la dirección conocer si la gestión de los procesos involucrados es correcta o no y proporcionará periódicamente un banco de problemas actualizado que servirá de punto de partida para la implementación de planes de mejora. Su diseño logra individualizar la evaluación de la satisfacción acorde a las características estructurales y funcionales de cada uno de los subprocesos lo que le confiere credibilidad y fiabilidad.
4. Los resultados emanados de la aplicación de los cuestionarios para medir la satisfacción de los Clientes Internos de los subprocesos que forman parte de el Departamento de Aseguramientos de SEPSA Cienfuegos, indican la necesidad de perfeccionar el trabajo en cada uno de ellos en aras de lograr la mejora continua.
5. La Gerencia de SEPSA Cienfuegos ha tenido a lo largo de su historia resultados crecientes, sin embargo la existencia de una orientación al Cliente Interno mejor sustentada y extendida a toda la organización le permitiría obtener logros superiores en la búsqueda de la excelencia de los servicios que brinda.

Recomendaciones

1. Utilizar los datos emanados de la investigación sobre el enfoque al Cliente Interno para confeccionar planes de mejoras en nivel de la Gerencia de SEPSA en Cienfuegos, haciendo énfasis en lograr una cultura sobre la necesidad del enfoque al cliente interno que esté extendida a lo largo de toda la organización.
2. Incorporar en los planes de capacitación de la empresa seminarios donde se explique la importancia del enfoque al Cliente Interno
3. Sistematizar la aplicación de los cuestionarios para medir la satisfacción de los Clientes Internos de el Departamento de Aseguramientos, con una frecuencia semestral.
4. Realizar de inmediato un plan de mejora para los todos los subprocesos del Departamento de Aseguramientos con los resultados obtenidos en este trabajo, el que se actualizará anualmente y cada seis meses se evaluará si cumplimiento y efectividad.
5. Utilizar los resultados obtenidos de la aplicación de esta herramienta para la evaluación anual del desempeño de los procesos abarcados y por ende de los trabajadores involucrados.
6. Reevaluar bianualmente las expectativas de los Clientes Internos de cada subproceso de el Departamento de Aseguramientos o cuando la organización sufra cambios estructurales o de otro tipo que exijan un reajuste de este estudio. .
7. Proponer a la Dirección de la Gerencia que se extienda esta experiencia al resto de las áreas de la empresa.
8. Los resultados de este trabajo, pueden tomarse en cuenta para lograr una óptima gestión de los recursos humanos, debiéndose combinar los objetivos propuestos por la organización con las necesidades de los trabajadores.

Bibliografía

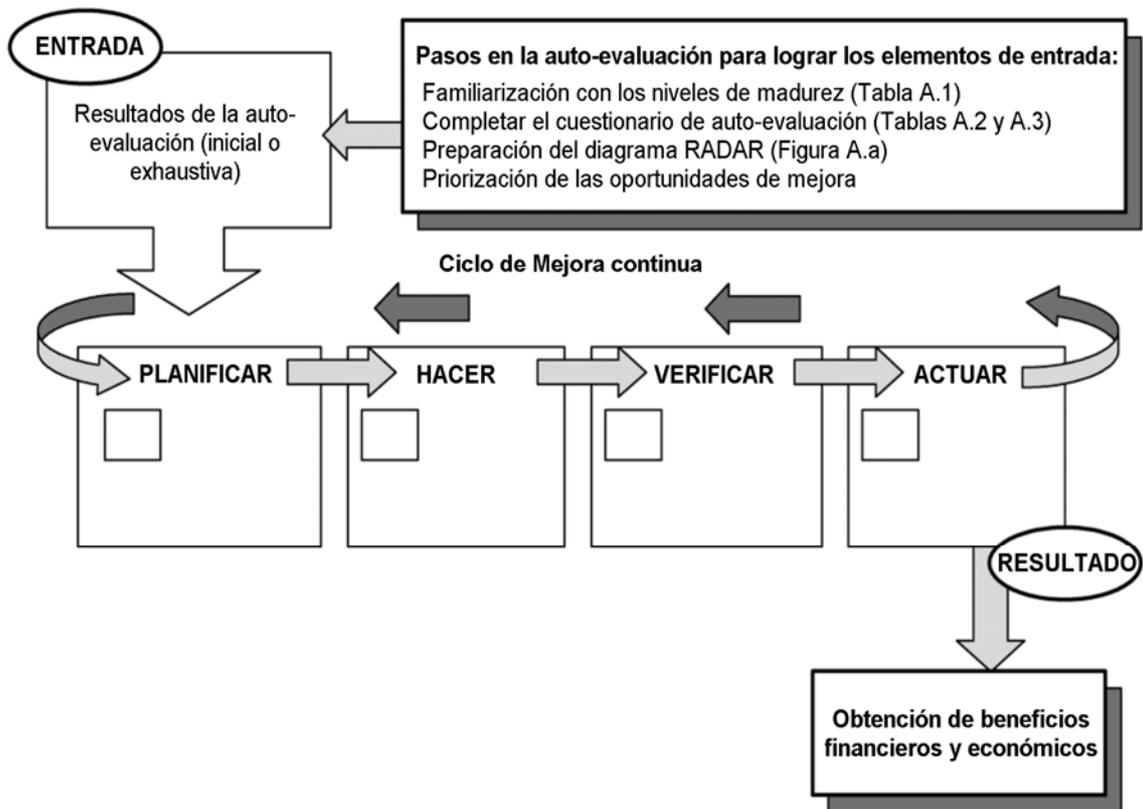
- Actitud laboral. (2003) Retrieved from: <http://www.canalwork.com/titulados/glosario/>
- Administración de empresas. (2008) Retrieved from: <http://www.wapedia.mobi/es/>
- Albrecht, Karl. (2007) Servicio al cliente interno. Retrieved from: <http://www.ipap.sg.gba.gov.ar/>
- Auditoría a los procesos de retroalimentación del cliente. Grupo de prácticas de auditoría ISO 9001. (2004) Retrieved from: <http://www.iso.org/tc176/ISO9001/>
- Barlous. Janelle. (2000) Una queja es un regalo. Como utilizar la opinión de los clientes para la mejora continua. Barcelona, Gestión.
- Bustos, P. Clima Organizacional. (2005) Retrieved from: <http://www.gestiopolis.com/> Calidad Kaizen. La clave del cambio. (2007) Retrieved from: <http://www.estrucplan.com.ar/>
- Calidad, organización, recursos humanos. (2008) Retrieved from: <http://aiteco.com/web/index.php/>
- Carvajal Peña, G. (2000) Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficiencia del personal civil en el contexto militar. Retrieved from: <http://www.monografias.com/trabajos5/>
- Cliente. Wikipedia la enciclopedia libre. (2004) Retrieved from: <http://es.wikipedia.org/wiki/cliente/>
- Cliente interno. (2007) Retrieved from: <http://www.grupokaizen.com/mck/mck02php/>
- Compendio metodológico sobre política laboral y salarial. Proyección estratégica y utilización de la fuerza de trabajo. Instrumento de apoyo al perfeccionamiento empresarial. (2000) La Habana, Instituto de investigaciones del trabajo.
- Cuesta Santos, Armando. (2005) Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos. La Habana, Academia.
- Chiappe, Daniela. (2007) Sociedad argentina de marketing farmacéutico. Cliente interno VS Cliente externo. Retrieved from: <http://www.llave.connmed.com.ar/>
- Chiavenato, I. (1989) Introducción a la teoría general de la administración. México, Ed. Mac Graw-Hill Interamericana: SA.
- Dehesa, Olivia. (2002) El concepto de cliente interno: La orientación de la organización completa hacia el servicio del cliente. Retrieved from: <http://www.hipermarketing.com/>
- Dutka, Alan. (1998) Manual de AMA (American Marketing Association) para la satisfacción del cliente. Buenos Aires, Ediciones Granica S.A.
- El cliente interno. Cursos Online. Gestión de la calidad total en empresas de servicios.(2007) Retrieved from: <http://www.aiteco.com>.
- El mapa de la calidad. (2008) Retrieved from: <http://www.fomento.es>

- El proceso para la gestión de la satisfacción del cliente. (2007) Retrieved from: <http://www.spri.es/ddweb/>
- Encuesta de Clima Laboral de SEPSA. (2006) La Habana.
- Hayes, B. (2000) Como medir la satisfacción del Cliente: Desarrollo y utilización de Cuestionarios. España, Editorial Gestión 2000.
- Importancia del marketing al cliente interno. (2007) Retrieved from: <http://www.jpval.com/articulos/marketing-cliente/>
- Ishikawa, Kaoru. (1988) ¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa. La Habana, Editora Revolucionaria.
- La calidad. Cursos Online. Gestión de la calidad total en empresas de servicios. (2007) Retrieved from: <http://www.aiteco.com/calquees.htm>
- La investigación en los mercados de servicios. (2007) Retrieved from: <http://www.ordonez-bianco.com/publicaciones/>
- La medición de la satisfacción del cliente. (2002) Retrieved from: <http://www.tatum.es/>
- López, Carlos. (2007) Del Recurso humano al marketing interno. (2007) Retrieved from: <http://www.llave.connmed.com.ar/>
- López Soberano, J. (2007) El cliente interno. Retrieved from: <http://www.eumed.net/ce/>
- Manual de calidad de SEPSA. (2009) La Habana.
- Modelo chileno de la excelencia. (2008) Retrieved from: <http://www.fundibeq.org/Noticias/>
- Morales Sánchez, Verónica.(2007) Calidad y satisfacción de los servicios: conceptualización. Retrieved from: <http://www.efdeportes.com/>
- Ofrecer un servicio de calidad. (2006) Retrieved from: <http://www.mailxmail.com/curso/>
- Oramas Izquierdo, Leticia. (2004) Clima Organizacional, una perspectiva para su estudio e intervención, La Habana, UH.
- Orientación al cliente interno y externo. Aula gratis. (2007) Retrieved from: <http://www.aulafacil.com/cursocalidad/>
- Pérez Campdesuñer, Reyner.(2007) El cliente interno y externo. Retrieved from: <http://www.ilustrados.com/publicaciones/>
- Política de calidad de SEPSA. (2009) La Habana.
- Rodríguez Carvajal, Aleima. (2006) Estudio del clima organizacional en las unidades de Cuidados Intensivos del Hospital Dr. Gustavo Aldereguía Lima. Cienfuegos.

- Rojas Medel, Héctor. (2007) Mejoramiento de la calidad de servicios mediante orientación al cliente y el compromiso de la empresa. Retrieved from: <http://www.monografias.com/trabajos15/calidad-serv/>
- Rosental, M (1973) Clima. Diccionario filosófico. La Habana, Editora Política.
- Servicio y cliente. (2000) Retrieved from: <http://www.mercadeo.com>.
- Setó Palies, Dolors. (2004) De la calidad del servicio a la fidelidad del cliente. Madrid, ESIC.
- Sistema de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño.(2001) Norma ISO 9004:2001. Suiza, Ginebra. Secretaría Central de ISO.
- Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. (2000) NORMA ISO 9000:2000. Suiza, Ginebra. Secretaría Central de ISO.
- Sistema de gestión de la calidad. Directrices para la obtención de beneficios financieros y económicos. (2006). Norma ISO 10014: 2006. Suiza, Ginebra. Secretaría Central de ISO.
- Tigani, Daniel. (2008) Excelencia en servicio. Una demanda ineludible de la globalización. Retrieved from: <http://www.amauta-international.com/publicaciones/>
- Velázquez, Beatriz. (2006) Malas prácticas en Recursos Humanos. Revista Emprendedores, No. 100.
- Whiteley, Richard. (2007) La empresa consagrada al cliente. Retrieved from: <http://www.managementynegocios.com/>

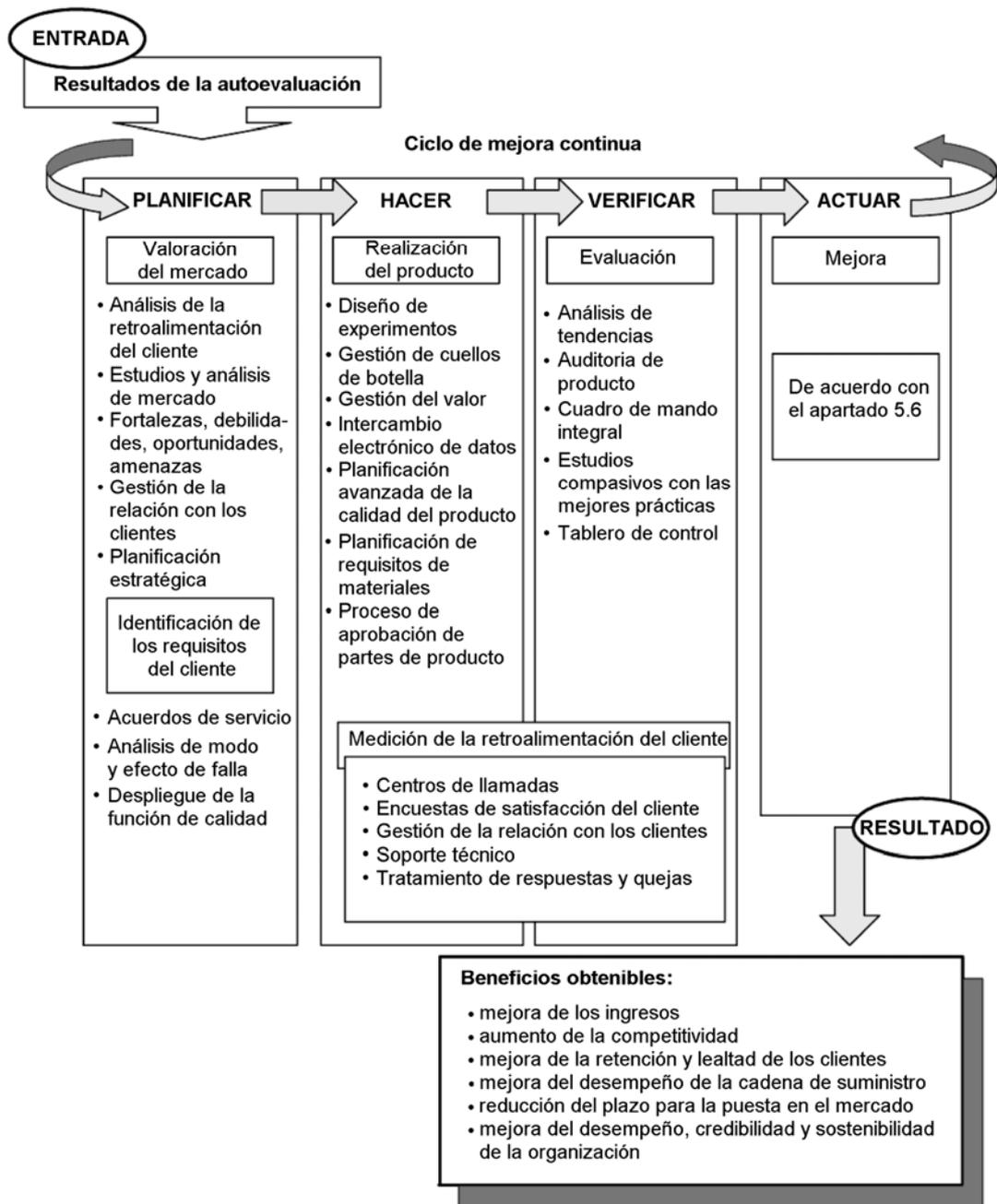
Anexos

Anexo A. Representación genérica del modelo del proceso global para la obtención de beneficios financieros y económicos



Fuente: Tomado de la norma ISO 10014:2006.

Anexo B. Diagrama de flujo sobre el enfoque al Cliente



Fuente: Tomado de la norma ISO 10014:2006.

Anexo C. Cuestionario para determinar el nivel de madurez del enfoque al Cliente Interno

| ENCUESTA SOBRE ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO EN LA GERENCIA DE SEPSA CIENFUEGOS | |
|---|-------------------------|
| <p>Estimado Cliente Interno: Para la empresa, la totalidad de sus trabajadores son clientes internos ya que de una forma u otra, cada uno recibe de otros trabajadores o departamentos de la entidad, servicios, productos o informaciones que les son necesarios para poder desarrollar adecuadamente su trabajo. Por ello en aras conocer su opinión sobre como la empresa se actúa en este sentido se le solicita que dedique unos minutos de su tiempo a responder esta encuesta. Valore cada uno de los aspectos planteados y con la mayor <i>SINCERIDAD</i> exprese como se comportan los mismos <i>en el momento en que contesta este cuestionario</i>. Para ello debe poner en la casilla correspondiente a cada uno de los aspectos evaluados un número del 1 al 5, según las posibles respuestas contenidas en el documento que se le entregará para que responda en cuestionario. Gracias.</p> | |
| Aspectos | Nivel de Madurez |
| ¿La organización ha identificado los diferentes grupos de Clientes internos dentro de la misma? | |
| ¿La organización ha comprendido totalmente las necesidades y expectativas del cliente Interno y ha identificado los recursos necesarios para cumplir estos requisitos? | |
| ¿La organización ha establecido mediciones de satisfacción del cliente Interno?, | |
| ¿Si surgen quejas de los Clientes Internos, se resuelven de forma justa y oportuna? | |

Opiniones:

Fuente: Adaptado de la norma ISO 100014.

Anexo D. Descripción de los niveles de madurez

| Madurez | Descripción |
|---------|--|
| 1 | <p>No es cierto, ocurre en un 0%, la práctica no se encuentra o no ha comenzado todavía, no ocurre nada.</p> <p>No hay evidencia de implementación.</p> <p>No hay un enfoque sistemático evidente, no hay objetivos reales.</p> <p>No hay mediciones, los resultados son pobres o impredecibles.</p> <p>Se tratan inadecuadamente las quejas o necesidades de los clientes.</p> |
| 2 | <p>Relativamente cierto, ocurre en un 25% aproximadamente, la práctica sólo se ve en algunas áreas.</p> <p>Enfoque reactivo, principalmente para corregir problemas.</p> <p>La satisfacción del cliente interno se tiene en cuenta razonablemente, pero se progresa poco en la satisfacción de otras partes interesadas.</p> |
| 3 | <p>Parcialmente cierto, ocurre en un 50% aproximadamente, la práctica se encuentra comúnmente, pero no en la mayoría de áreas.</p> <p>Evidencia de que el tema es tratado con un éxito moderado, con algunas revisiones y acciones fijadas como meta.</p> <p>Evidencias esporádicas de claras mejoras o progresos, aunque todavía hay muchas preocupaciones acerca de que el tema no se aborde completamente.</p> |
| 4 | <p>Cierto en la mayor parte, ocurre en un 75% aproximadamente la práctica es muy típica, con algunas excepciones.</p> <p>El proceso de mejora continua está bien implantado dentro de la organización. Resultados coherentemente buenos y se mantienen tendencias de mejora, hay evidencia clara de que el tema se trata adecuadamente.</p> <p>La satisfacción de las partes interesadas se tiene en cuenta en su mayor parte.</p> |
| 5 | <p>Sí, cierto en todas partes, ocurre en el 100% o casi. La práctica se despliega en toda la organización, casi sin excepciones.</p> <p>El mejor en su clase en todos los resultados demostrados fácilmente, todas las partes interesadas satisfechas.</p> <p>Organización próspera, ágil e innovadora, que aprende. Todos los enfoques pertinentes, con éxito y tratados por completo en todas las áreas y en todos los aspectos.</p> |

Fuente: Adaptado de la norma ISO 10014: 2006.

Anexo E.1. Cuestionario para medir la satisfacción del Cliente Interno para el servicio de compra de medios técnicos

ENCUESTA PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO CON EL SERVICIO DE COMPRAS DE MEDIOS TÉCNICOS

Estimado Cliente: En aras de mejorar continuamente la calidad de nuestros servicios, se le solicita que dedique unos minutos de su tiempo a responder este cuestionario. Valore cada uno de los aspectos planteados y con sinceridad, exprese marcando con una **X**, como se comportan los mismos en este momento. Es importante que marque todas las casillas existentes en el cuestionario. **Gracias.** Las posibles respuestas son:

1. Muy Deficiente, 2. Deficiente, 3. Ni deficiente, ni bueno, 4. Bueno, 5. Muy Bueno.

| Aspectos | Muy Deficiente | Deficiente | Ni deficiente ni bueno | Bueno | Muy Bueno |
|--|----------------|------------|------------------------|-------|-----------|
| Capacidad de respuesta ante solicitudes de compras no planificadas. | | | | | |
| Calidad de los productos que se compran. | | | | | |
| Cobertura a todas las necesidades de compra para el servicio técnico. | | | | | |
| Atención y trato que reciben los clientes internos de este servicio. | | | | | |
| Nivel de información al Cliente que espera por los productos solicitados. | | | | | |
| Grado de organización y planificación del trabajo en las compras | | | | | |
| Ambiente de trabajo (higiene y aspecto) | | | | | |
| <i>Evalúe integralmente esta actividad de acuerdo con la satisfacción que experimenta al recibir servicios de la misma</i> | | | | | |

Opiniones:

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo E.2. Cuestionario para medir la satisfacción del Cliente Interno para el servicio de Almacenes

ENCUESTA PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO CON EL SERVICIO DE ALMACENES

Estimado Cliente: En aras de mejorar continuamente la calidad de nuestros servicios, se le solicita que dedique unos minutos de su tiempo a responder este cuestionario. Valore cada uno de los aspectos planteados y con sinceridad, exprese marcando con una **X**, como se comportan los mismos en este momento. Es importante que marque todas las casillas existentes en el cuestionario.

Gracias. Las posibles respuestas son:

1. Muy Deficiente, 2. Deficiente, 3. Ni deficiente, ni bueno, 4. Bueno, 5. Muy Bueno.

| Aspectos | Muy Deficiente | Deficiente | Ni deficiente ni bueno | Bueno | Muy Bueno |
|--|----------------|------------|------------------------|-------|-----------|
| Agilidad en la entrega de los productos. | | | | | |
| Correspondencia entre los horarios de trabajo y las necesidades de quienes se sirven del servicio. | | | | | |
| Trato que dan los almaceneros a quienes acuden al almacén. | | | | | |
| Espíritu de colaboración de los almaceneros para resolver los problemas de los clientes del almacén. | | | | | |
| Capacidad del servicio para mantener informados a sus clientes internos. | | | | | |
| Estado de limpieza, organización y cultura de trabajo que se observa en los almacenes. | | | | | |
| <i>Evalúe integralmente esta actividad de acuerdo con la satisfacción que experimenta al recibir servicios de la misma</i> | | | | | |

Opiniones:

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo E.3. Cuestionario para medir la satisfacción del Cliente Interno para el servicio de Servicios Internos

ENCUESTA PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO CON LOS SERVICIOS INTERNOS.

Estimado Cliente: En aras de mejorar continuamente la calidad de nuestros servicios, se le solicita que dedique unos minutos de su tiempo a responder este cuestionario. Valore cada uno de los aspectos planteados y con sinceridad, exprese marcando con una **X**, como se comportan los mismos en este momento. Es importante que marque todas las casillas existentes en el cuestionario.

Gracias. Las posibles respuestas son:

1. Muy Deficiente, 2. Deficiente, 3. Ni deficiente, ni bueno, 4. Bueno, 5. Muy Bueno.

| Aspectos | Muy Deficiente | Deficiente | Ni deficiente ni bueno | Bueno | Muy Bueno |
|---|----------------|------------|------------------------|-------|-----------|
| Calidad de los productos ofertados (Alimentación, vestuario, materiales de oficina, insumos). | | | | | |
| Calidad de los servicios internos (Hospedajes, mantenimiento y reparación de equipos). | | | | | |
| Agilidad en la prestación de los servicios solicitados. | | | | | |
| Atención y trato al cliente interno por parte de los encargados de brindar este servicio. | | | | | |
| Búsqueda de soluciones a los problemas que se presentan. | | | | | |
| Capacidad de este servicio de anticiparse a los problemas. | | | | | |
| Capacidad del servicio para mantener informados a sus clientes internos sobre las gestiones que se realizan para resolver los problemas planteados. | | | | | |
| Higiene, orden y organización en la Gerencia | | | | | |
| <i>Evalúe integralmente esta actividad de acuerdo con la satisfacción que experimenta al recibir servicios de la misma</i> | | | | | |

Opiniones:

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo E.4. Cuestionario para medir la satisfacción del Cliente Interno para el servicio de Transportaciones

ENCUESTA PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO CON LA GESTIÓN DE LA TRANSPORTACIÓN.

Estimado Cliente: En aras de mejorar continuamente la calidad de nuestros servicios, se le solicita que dedique unos minutos de su tiempo a responder este cuestionario. Valore cada uno de los aspectos planteados y con sinceridad, exprese marcando con una **X**, como se comportan los mismos en este momento. Es importante que marque todas las casillas existentes en el cuestionario.

Gracias. Las posibles respuestas son:

1. Muy Deficiente, 2. Deficiente, 3. Ni deficiente, ni bueno, 4. Bueno, 5. Muy Bueno.

| Aspectos | Muy Deficiente | Deficiente | Ni deficiente ni bueno | Bueno | Muy Bueno |
|--|----------------|------------|------------------------|-------|-----------|
| Cumplimiento de las rutas y horarios establecidos | | | | | |
| Nivel de disponibilidad de los medios de transporte | | | | | |
| Trato de los choferes hacia los trabajadores que abordan el móvil | | | | | |
| Rapidez con que se buscan las soluciones a los problemas que se presentan con el transporte. | | | | | |
| Realización de acciones encaminadas a prevenir problemas en los medios de transporte que eviten su paralización o deterioro. | | | | | |
| Comunicación oportuna a los trabajadores sobre las causas de afectan al servicio de transporte | | | | | |
| <i>Evalúe integralmente esta actividad de acuerdo con la satisfacción que experimenta al recibir servicios de la misma</i> | | | | | |

Opiniones:

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo E.5. Cuestionario para medir la satisfacción del Cliente Interno para el servicio de Mantenimiento y Reparación del Transporte

ENCUESTA PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO CON EL SERVICIO DE MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DEL TRANSPORTE.

Estimado Cliente: En aras de mejorar continuamente la calidad de nuestros servicios, se le solicita que dedique unos minutos de su tiempo a responder este cuestionario. Valore cada uno de los aspectos planteados y con sinceridad, exprese marcando con una **X**, como se comportan los mismos en este momento. Es importante que marque todas las casillas existentes en el cuestionario.

Las posibles respuestas son:

1. Muy Deficiente, 2. Deficiente, 3. Ni deficiente, ni bueno, 4. Bueno, 5. Muy Bueno.

| Aspectos | Muy Deficiente | Deficiente | Ni deficiente ni bueno | Bueno | Muy Bueno |
|--|----------------|------------|------------------------|-------|-----------|
| Velocidad de la respuesta ante solicitudes de servicio. | | | | | |
| Calidad de los trabajos que se realizan en el taller. | | | | | |
| Capacidad del servicio para trabajar en función de anticiparse a los problemas de los medios de transporte. | | | | | |
| Existencia de una cultura de búsqueda de soluciones y alternativas ante los problemas que surgen. | | | | | |
| Trato y atención que se da en el taller a los que acuden a recibir servicios. | | | | | |
| Ambiente de trabajo (higiene, cultura, cuidado de los medios y equipos, porte y aspecto de los mecánicos). | | | | | |
| Horarios de trabajo del taller y aprovechamiento de la jornada laboral de los mecánicos. | | | | | |
| <i>Evalúe integralmente esta actividad de acuerdo con la satisfacción que experimenta al recibir servicios de la misma</i> | | | | | |

Opiniones:

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo F. Análisis de fiabilidad del cuestionario sobre enfoque al Cliente Interno

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

- | | | |
|----|----------|--|
| 1. | IDGRUPCL | ¿La organización ha identificado los di |
| 2. | COMPEXPC | ¿La organización ha comprendido totalmen |
| 3. | MEDSATCL | ¿La organización ha establecido medición |
| 4. | SOLQUEJA | ¿Si surgen quejas de los Clientes Intern |

| | | Mean | Std Dev | Cases |
|----|----------|--------|---------|-------|
| 1. | IDGRUPCL | 3.1364 | 1.2792 | 88.0 |
| 2. | COMPEXPC | 3.1818 | 1.1401 | 88.0 |
| 3. | MEDSATCL | 3.1705 | 1.1061 | 88.0 |
| 4. | SOLQUEJA | 3.1477 | 1.1990 | 88.0 |

N of Cases = 88.0

| | Mean | Variance | Std Dev | N of Variables |
|----------------------|---------|----------|---------|----------------|
| Statistics for Scale | 12.6364 | 15.1766 | 3.8957 | 4 |

| Item Means | Mean | Minimum | Maximum | Range | Max/Min | Variance |
|------------|--------|---------|---------|-------|---------|----------|
| | 3.1591 | 3.1364 | 3.1818 | .0455 | 1.0145 | .0004 |

Item-total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Alpha if Item Deleted |
|----------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|-----------------------|
| IDGRUPCL | 9.5000 | 8.0460 | .7571 | .5812 | .7615 |
| COMPEXPC | 9.4545 | 9.3083 | .6567 | .4521 | .8075 |
| MEDSATCL | 9.4659 | 9.5391 | .6460 | .4243 | .8122 |
| SOLQUEJA | 9.4886 | 9.0573 | .6487 | .4597 | .8111 |

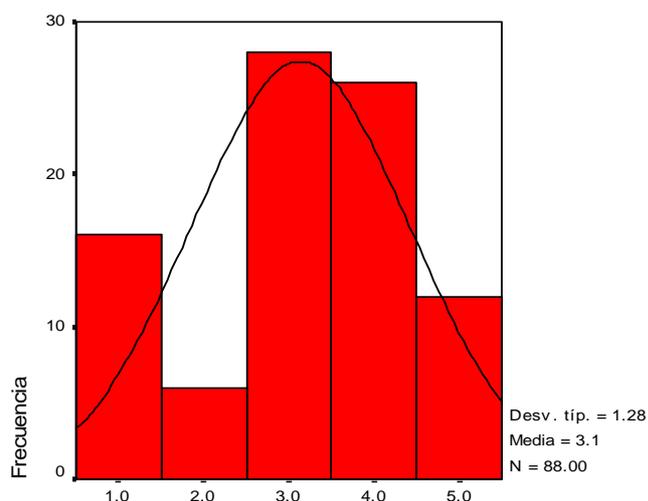
Reliability Coefficients 4 items

Alpha = .8416 Standardized item alpha = .8413

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del SPSS 11.5.

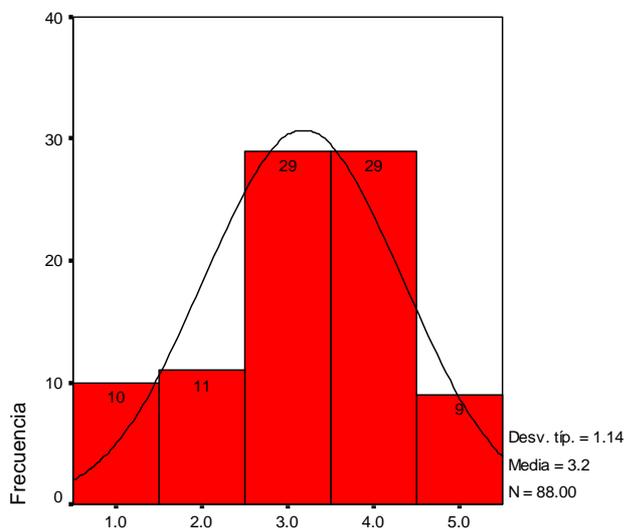
Anexo G. Cuestionario sobre orientación al Cliente Interno. Análisis estadístico (Frecuencias), para los aspectos 1 y 2 del cuestionario

Pregunta 1: ¿La organización ha identificado los diferentes grupos de Clientes internos dentro de la misma?



| | | |
|---|----------|----|
| N | Válidos | 88 |
| | Perdidos | 0 |
| | Moda | 3 |

Pregunta 2: ¿La organización ha comprendido totalmente las necesidades y expectativas del cliente Interno y ha identificado los recursos necesarios para cumplir estos requisitos?



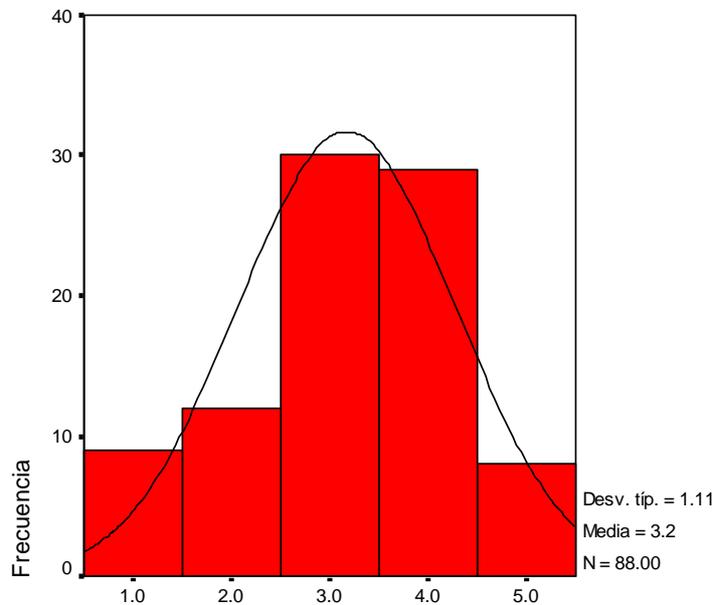
| | | |
|---|----------|------|
| N | Válidos | 88 |
| | Perdidos | 0 |
| | Moda | 3(a) |

a Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del SPSS 11.5.

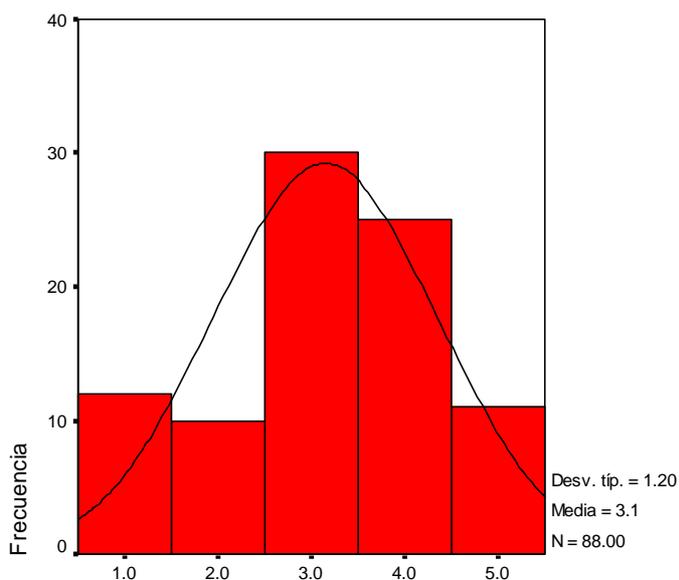
Anexo H. Cuestionario sobre orientación al Cliente Interno. Análisis estadístico (Frecuencias), para los aspectos 3 y 4 del cuestionario

Pregunta 3: ¿La organización ha establecido mediciones de satisfacción del cliente Interno?



| | | |
|---|----------|----|
| N | Válidos | 88 |
| | Perdidos | 0 |
| | Moda | 3 |

Pregunta 2: ¿Si surgen quejas de los Clientes Internos, se resuelven de forma justa y oportuna?



| | | |
|---|----------|----|
| N | Válidos | 88 |
| | Perdidos | 0 |
| | Moda | 3 |

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del SPSS 11.5.

Anexo I.1. Análisis de fiabilidad del cuestionario sobre la Compra de medios técnicos

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

| | | |
|----|----------|---|
| 1. | CALPROD | Calidad de los productos que se compran |
| 2. | CAPRESP | Capacidad de respuesta ante solicitudes |
| 3. | COBERTUR | Cobertura a todas las necesidades de |
| 4. | TRATO | Atención y trato que reciben los clientes |
| 5. | RETROALI | Nivel de Información al cliente que espe |
| 6. | ORGPLAN | Grado de organización y planificación de |
| 7. | AMBIENTE | Ambiente de trabajo (higiene y aspecto). |
| 8. | TOTAL | Evalúe integralmente esta actividad de a |

| | Mean | Std Dev | Cases |
|-------------|--------|---------|-------|
| 1. CALPROD | 3.9091 | .8679 | 25.0 |
| 2. CAPRESP | 3.5000 | 1.0118 | 25.0 |
| 3. COBERTUR | 3.5000 | .8591 | 25.0 |
| 4. TRATO | 4.0000 | .9258 | 25.0 |
| 5. RETROALI | 3.9091 | 1.0193 | 25.0 |
| 6. ORGPLAN | 3.9545 | .6530 | 25.0 |
| 7. AMBIENTE | 4.1364 | .5602 | 25.0 |
| 8. TOTAL | 3.8182 | .7950 | 25.0 |

N of Cases = 25.0

| Statistics for Scale | Mean | Variance | Std Dev | Variables |
|----------------------|---------|----------|---------|-----------|
| | 30.7273 | 27.1602 | 5.2115 | 8 |

| Item Means | Mean | Minimum | Maximum | Range | Max/Min | Variance |
|------------|--------|---------|---------|-------|---------|----------|
| | 3.8409 | 3.5000 | 4.1364 | .6364 | 1.1818 | .0525 |

Item-total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Alpha if Item Deleted |
|----------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|-----------------------|
| CALPROD | 26.8182 | 21.2987 | .6377 | .6112 | .8911 |
| CAPRESP | 27.2273 | 18.8506 | .8292 | .9138 | .8721 |
| COBERTUR | 27.2273 | 21.1364 | .6691 | .8472 | .8882 |
| TRATO | 26.7273 | 20.9697 | .6290 | .8656 | .8926 |
| RETROALI | 26.8182 | 19.0130 | .7997 | .8111 | .8755 |
| ORGPLAN | 26.7727 | 22.0887 | .7568 | .6939 | .8837 |
| AMBIENTE | 26.5909 | 24.0628 | .5064 | .5864 | .9015 |
| TOTAL | 26.9091 | 21.3247 | .7087 | .7814 | .8848 |

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients 8 items

Alpha = .8995 Standardized item alpha = .9013

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del SPSS 11.5.

Anexo I.2. Análisis de fiabilidad del cuestionario sobre el despacho en Almacenes

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

| | | |
|----|----------|--|
| 1. | AGILIDAD | Agilidad en las entregas de los producto |
| 2. | HORARIOS | Correspondencia entre los horarios de tr |
| 3. | TRATO | Trato de los almaceneros hacia los traba |
| 4. | COOPERAC | Espíritu de cooperación de los almacener |
| 5. | RETROALI | Nivel de Información que se recibe de la |
| 6. | LIMPORG | Estado de limpieza, organización y cultu |
| 7. | TOTAL | PERCEPCIÓN GENERAL QUE TIENE SOBRE EL FU |

| | | Mean | Std Dev | Cases |
|----|----------|--------|---------|-------|
| 1. | AGILIDAD | 3.4318 | 1.1527 | 88.0 |
| 2. | HORARIOS | 3.2955 | 1.0631 | 88.0 |
| 3. | TRATO | 3.6705 | 1.0025 | 88.0 |
| 4. | COOPERAC | 3.3750 | 1.0647 | 88.0 |
| 5. | RETROALI | 3.2045 | 1.1857 | 88.0 |
| 6. | LIMPORG | 4.0568 | .6496 | 88.0 |
| 7. | TOTAL | 3.5341 | 1.0608 | 88.0 |

N of Cases = 88.0

| Statistics for | Mean | Variance | Std Dev | N of |
|----------------|---------|----------|---------|----------------|
| Scale | 24.5682 | 37.2367 | 6.1022 | Variables 7 |

| Item Means | Mean | Minimum | Maximum | Range | Max/Min | Variance |
|------------|--------|---------|---------|-------|---------|----------|
| | 3.5097 | 3.2045 | 4.0568 | .8523 | 1.2660 | .0815 |

Item-total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item- Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Alpha if Item Deleted |
|----------|-------------------------------------|---|--|------------------------------------|-----------------------------|
| AGILIDAD | 21.1364 | 26.3720 | .8055 | .6682 | .9169 |
| HORARIOS | 21.2727 | 27.5110 | .7708 | .6245 | .9199 |
| TRATO | 20.8977 | 27.6561 | .8133 | .7156 | .9160 |
| COOPERAC | 21.1932 | 26.7324 | .8511 | .7726 | .9119 |
| RETROALI | 21.3636 | 26.4869 | .7656 | .6452 | .9216 |
| LIMPORG | 20.5114 | 32.0918 | .6417 | .5139 | .9334 |
| TOTAL | 21.0341 | 26.8839 | .8388 | .7552 | .9132 |

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients 7 items

Alpha = .9301 Standardized item alpha = .9322

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del SPSS 11.5.

Anexo I.3. Análisis de fiabilidad del cuestionario sobre Servicios Internos

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

| | | | Mean | Std Dev | Cases |
|----|----------|--|------|---------|-------|
| 1. | CALIPROD | Calidad de los productos ofertados (Alim | | | |
| 2. | CALISERV | Calidad de servicios internos recibidos | | | |
| 3. | AGILIDAD | Agilidad en la prestación de los servici | | | |
| 4. | TRATO | Atención y trato recibidos de parte de l | | | |
| 5. | BUSQSOL | Búsqueda y solución de alternativas a lo | | | |
| 6. | ANTICIPA | Capacidad de este servicio de anticipar | | | |
| 7. | RETROALI | Capacidad del servicio para mantener inf | | | |
| 8. | HIGIENE | Higiene, orden y organización en la Gere | | | |
| 9. | TOTAL | Evalúe integralmente esta actividad de a | | | |

| | | Mean | Std Dev | Cases |
|----|----------|--------|---------|-------|
| 1. | CALIPROD | 3.4205 | .9675 | 88.0 |
| 2. | CALISERV | 3.4091 | .9783 | 88.0 |
| 3. | AGILIDAD | 3.2386 | .9942 | 88.0 |
| 4. | TRATO | 3.4205 | .9910 | 88.0 |
| 5. | BUSQSOL | 3.0114 | .9999 | 88.0 |
| 6. | ANTICIPA | 3.1136 | .9276 | 88.0 |
| 7. | RETROALI | 2.9659 | 1.0981 | 88.0 |
| 8. | HIGIENE | 3.7045 | .9366 | 88.0 |
| 9. | TOTAL | 3.3750 | .9627 | 88.0 |

N of Cases = 88.0

| Statistics for Scale | Mean | Variance | Std Dev | N of Variables |
|----------------------|---------|----------|---------|----------------|
| | 29.6591 | 45.5376 | 6.7482 | 9 |

| Item Means | Mean | Minimum | Maximum | Range | Max/Min | Variance |
|------------|--------|---------|---------|-------|---------|----------|
| | 3.2955 | 2.9659 | 3.7045 | .7386 | 1.2490 | .0554 |

| Item-total Statistics | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Alpha if Item Deleted |
|-----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|-----------------------|
| CALIPROD | 26.2386 | 36.5746 | .6859 | .5409 | .8992 |
| CALISERV | 26.2500 | 35.5230 | .7767 | .7030 | .8927 |
| AGILIDAD | 26.4205 | 36.2465 | .6936 | .6067 | .8986 |
| TRATO | 26.2386 | 36.1608 | .7043 | .6628 | .8979 |
| BUSQSOL | 26.6477 | 35.7480 | .7351 | .6654 | .8956 |
| ANTICIPA | 26.5455 | 36.4347 | .7360 | .6506 | .8959 |
| RETROALI | 26.6932 | 35.9163 | .6394 | .5041 | .9033 |
| HIGIENE | 25.9545 | 39.0784 | .4767 | .3025 | .9131 |
| TOTAL | 26.2841 | 35.8149 | .7634 | .6768 | .8937 |

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA) Reliability Coefficients 9 items

Alpha = .9092 Standardized item alpha = .9096

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del SPSS 11.5.

Anexo I.4. Análisis de fiabilidad del cuestionario sobre Transportaciones

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

| 1. | CUMPRUTA | Cumplimiento de las rutas y horarios es | | |
|----|----------|--|---------|-------|
| 2. | DISPONIB | Nivel de disponibilidad de los medios de | | |
| 3. | IMPORTAN | Importancia que se le concede a la trans | | |
| 4. | HIGIENE | Higiene y confort de los medios de tran | | |
| 5. | TRATO | Trato de los choferes hacia los trabajad | | |
| 6. | RAPIDSOL | Rapidez con que se buscan las soluciones | | |
| 7. | ACCPREVE | Realización de acciones encaminadas a pr | | |
| 8. | RETROALI | Comunicación oportuna a los trabajadores | | |
| 9. | TOTAL | Evalúe de integralmente esta actividad d | | |
| | | Mean | Std Dev | Cases |

| | | | | |
|----|----------|--------|--------|------|
| 1. | CUMPRUTA | 3.8182 | .7512 | 88.0 |
| 2. | DISPONIB | 3.3750 | 1.0429 | 88.0 |
| 3. | IMPORTAN | 3.5114 | 1.0394 | 88.0 |
| 4. | HIGIENE | 4.0795 | .7462 | 88.0 |
| 5. | TRATO | 4.0341 | .6512 | 88.0 |
| 6. | RAPIDSOL | 2.9318 | 1.0912 | 88.0 |
| 7. | ACCPREVE | 3.6023 | .7662 | 88.0 |
| 8. | RETROALI | 3.2614 | 1.0558 | 88.0 |
| 9. | TOTAL | 3.7841 | .7022 | 88.0 |

N of Cases = 88.0

| Statistics for | Mean | Variance | Std Dev | N of |
|----------------|---------|----------|---------|------|
| Scale | 32.3977 | 20.8400 | 4.5651 | 9 |

| Item Means | Mean | Minimum | Maximum | Range | Max/Min | Variance |
|------------|--------|---------|---------|--------|---------|----------|
| | 3.5997 | 2.9318 | 4.0795 | 1.1477 | 1.3915 | .1399 |

| Item-total Statistics | Scale | Scale | Corrected | Squared | Alpha |
|-----------------------|---------|----------|-------------|-------------|---------|
| | Mean | Variance | Item- | Multiple | if Item |
| | if Item | if Item | Total | Correlation | Deleted |
| | Deleted | Deleted | Correlation | Correlation | Deleted |
| CUMPRUTA | 28.5795 | 17.8097 | .3890 | .2196 | .7235 |
| DISPONIB | 29.0227 | 15.5857 | .5060 | .3342 | .7021 |
| IMPORTAN | 28.8864 | 17.9410 | .2066 | .1150 | .7595 |
| HIGIENE | 28.3182 | 19.2079 | .1644 | .1794 | .7536 |
| TRATO | 28.3636 | 17.9122 | .4542 | .3208 | .7170 |
| RAPIDSOL | 29.4659 | 14.7115 | .5899 | .4410 | .6839 |
| ACCPREVE | 28.7955 | 17.9577 | .3534 | .2031 | .7284 |
| RETROALI | 29.1364 | 14.9237 | .5886 | .4605 | .6846 |
| TOTAL | 28.6136 | 16.9295 | .5914 | .4515 | .6969 |

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients 9 items

Alpha = .7418 Standardized item alpha = .7467

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del SPSS 11.5.

Anexo I.5. Análisis de fiabilidad del cuestionario sobre Transportaciones. Después de eliminar un ítem

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

N of Cases = 88.0

| Item Means | Mean | Minimum | Maximum | Range | Max/Min | Variance |
|------------|--------|---------|---------|--------|---------|----------|
| | 3.6108 | 2.9318 | 4.0795 | 1.1477 | 1.3915 | .1587 |

| Item-total Statistics | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Alpha if Item Deleted |
|-----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|-----------------------|
| CUMPRUTA | 25.0682 | 14.8918 | .4286 | .2097 | .7394 |
| DISPONIB | 25.5114 | 12.9654 | .5177 | .3342 | .7230 |
| HIGIENE | 24.8068 | 16.3416 | .1728 | .1782 | .7767 |
| TRATO | 24.8523 | 15.1848 | .4595 | .3203 | .7368 |
| RAPIDSOL | 25.9545 | 12.4807 | .5538 | .4130 | .7154 |
| ACCPREVE | 25.2841 | 15.1023 | .3781 | .2022 | .7471 |
| RETROALI | 25.6250 | 12.5129 | .5774 | .4508 | .7095 |
| TOTAL | 25.1023 | 14.1848 | .6169 | .4492 | .7122 |

Reliability Coefficients 8 items

Alpha = .7595 Standardized item alpha = .7609

Análisis de fiabilidad después de eliminar el segundo ítem.

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

N of Cases = 88.0

| Item Means | Mean | Minimum | Maximum | Range | Max/Min | Variance |
|------------|--------|---------|---------|--------|---------|----------|
| | 3.5438 | 2.9318 | 4.0341 | 1.1023 | 1.3760 | .1433 |

| Item-total Statistics | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Alpha if Item Deleted |
|-----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|-----------------------|
| CUMPRUTA | 20.9886 | 13.4367 | .4250 | .2096 | .7626 |
| DISPONIB | 21.4318 | 11.6045 | .5136 | .3150 | .7477 |
| TRATO | 20.7727 | 13.9018 | .4151 | .2359 | .7652 |
| RAPIDSOL | 21.8750 | 10.9152 | .5874 | .4020 | .7305 |
| ACCPREVE | 21.2045 | 13.7048 | .3613 | .1858 | .7732 |
| RETROALI | 21.5455 | 10.8945 | .6216 | .4375 | .7212 |
| TOTAL | 21.0227 | 12.7121 | .6264 | .4486 | .7310 |

Reliability Coefficients 7 items

Alpha = .7767 Standardized item alpha = .7798

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del SPSS 11.5.

Anexo I.6. Análisis de fiabilidad del cuestionario sobre Mantenimiento y Reparación del Transporte

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

| | | |
|-----|----------|--|
| 1. | VELOCIDA | Velocidad de la respuesta ante solicitud |
| 2. | CALIDAD | Calidad de los trabajos que se realizan |
| 3. | STOCK | Existencia de un stock de piezas que gar |
| 4. | CAPCOVER | Capacidad del servicio para dar cobertur |
| 5. | CAPTRABA | Capacidad del servicio de anticiparse a |
| 6. | CULTURA | Existencia de una cultura de búsqueda de |
| 7. | TRATO | Trato y atención que se da en el taller |
| 8. | AMBIENTE | Ambiente de trabajo (higiene, cultura, c |
| 9. | HORARIOS | Horarios de trabajo del taller y aprove |
| 10. | TOTAL | Evalúe integralmente esta actividad de |

| | | Mean | Std Dev | Cases |
|-----|----------|--------|---------|-------|
| 1. | VELOCIDA | 3.4464 | .8928 | 56.0 |
| 2. | CALIDAD | 3.9821 | .6464 | 56.0 |
| 3. | STOCK | 1.8750 | .9158 | 56.0 |
| 4. | CAPCOVER | 2.8571 | .9425 | 56.0 |
| 5. | CAPTRABA | 3.3929 | .8671 | 56.0 |
| 6. | CULTURA | 3.5536 | .8294 | 56.0 |
| 7. | TRATO | 3.8750 | .7151 | 56.0 |
| 8. | AMBIENTE | 4.1607 | .4964 | 56.0 |
| 9. | HORARIOS | 4.0000 | .6030 | 56.0 |
| 10. | TOTAL | 3.2857 | .8026 | 56.0 |

N of Cases = 56.0

| | | | | |
|----------------|---------|----------|---------|-----------|
| Statistics for | Mean | Variance | Std Dev | Variables |
| Scale | 34.4286 | 21.6312 | 4.6509 | 10 |

| | | | | | | |
|------------|--------|---------|---------|--------|---------|----------|
| Item Means | Mean | Minimum | Maximum | Range | Max/Min | Variance |
| | 3.4429 | 1.8750 | 4.1607 | 2.2857 | 2.2190 | .4604 |

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

| | Scale | Scale | Corrected | Squared | Alpha |
|----------|---------|----------|-------------|-------------|---------|
| | Mean | Variance | Item- | Multiple | if Item |
| | if Item | if Item | Total | Correlation | Deleted |
| | Deleted | Deleted | Correlation | Correlation | Deleted |
| VELOCIDA | 30.9821 | 15.9088 | .6916 | .6438 | .7466 |
| CALIDAD | 30.4464 | 18.8334 | .4242 | .4131 | .7828 |
| STOCK | 32.5536 | 18.2153 | .3297 | .4306 | .7971 |
| CAPCOVER | 31.5714 | 17.7403 | .3782 | .4286 | .7915 |
| CAPTRABA | 31.0357 | 16.9078 | .5569 | .5393 | .7660 |
| CULTURA | 30.8750 | 17.6750 | .4686 | .4179 | .7775 |
| TRATO | 30.5536 | 18.2880 | .4630 | .5288 | .7783 |
| AMBIENTE | 30.2679 | 19.9088 | .3332 | .2319 | .7915 |
| HORARIOS | 30.4286 | 18.1039 | .6165 | .6467 | .7656 |
| TOTAL | 31.1429 | 17.6156 | .5004 | .3918 | .7735 |

Reliability Coefficients 10 items
 Alpha = .7953 Standardized item alpha = .8028

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del SPSS 11.5.

