



UNIVERSIDAD VERACRUZANA MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD

SEDE: FACULTAD DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA, XALAPA

MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO EN UNA EMPRESA DE TRANSFORMACIÓN

**TRABAJO RECEPCIONAL
(TESIS)**

**QUE COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL
TÍTULO DE ESTA MAESTRÍA
PRESENTA:**

Uriel Ladrón De Guevara Acuña

**TUTOR:
M.A. Rafael Gómez Rodríguez**

Xalapa, Enríquez, Veracruz, enero de 2009

DATOS DEL AUTOR

Uriel Ladrón de Guevara Acuña, nació en la ciudad de Xalapa Veracruz, el día 27 de marzo de 1983. Cursó sus estudios básicos en la ciudad de Xalapa Veracruz. En el año 2001 inició una nueva vida estudiantil en la ciudad y puerto de Veracruz, en donde permaneció por más de 4 años y medio. En el Instituto Tecnológico de Veracruz tuvo la oportunidad de ingresar a un proyecto en el área de seguridad e higiene industrial en una empresa comercializadora de fertilizantes en la ciudad de Veracruz, lo que le permitió después entrar a realizar sus prácticas profesionales en el departamento de Administración de Riesgos en la empresa TenarisTamsa. Después de haber concluido su estancia en TenarisTamsa decide regresar a la ciudad de Xalapa a continuar sus estudios en la Universidad Veracruzana y dentro de la Maestría en de Gestión de la Calidad. En ese lapso Uriel ingreso a una empresa que se dedica a la impresión digital en gran formato como supervisor de coordinadores operativos. Lo que le permitió poder desarrollar su trabajo de tesis. Actualmente Uriel se encuentra radicando en ciudad del Carmen Campeche, como ingeniero especialista del departamento de estimaciones y costos en una empresa dedicada a la ingeniería de proyectos.

DEDICATORIA

A Dios que me ha dado la oportunidad de estar en este mundo y a mí madre María.

Con especial cariño y amor a mis padres, que me han enseñado todo lo que sé de esta vida, y que nunca han dejado de apoyarme en todas mis decisiones, gracias para mi mamá Silvia y mi papá Manuel. Le doy gracias a Dios por tenerlos como padres. Toda una vida no me alcanzaría para agradecerles el amor que me han brindado.

A mis dos queridos hermanos, Juan Carlos y a Manuel por estar toda una vida juntos, jugando y aprendiendo a ser mejores hijos.

A mi mejor amiga, compañera, confidente y consejera, gracias Mi Lolita por darme siempre ánimos para seguir adelante, gracias por todo el apoyo incondicional que me has brindado desde que te conocí, gracias por tus consejos, por tus palabras y también gracias por ser mi alma gemela, este trabajo esta dedicado especialmente para ti Lolita.

A mis compañeros de maestría, quienes siempre nos brindamos apoyo en todas las clases y problemáticas que tuvimos a lo largo de dos años.

A mi tutor maestro Rafa gracias por su apoyo en mi tema y por creer en mí tema, al igual que a la maestra Yolanda por su paciencia y atenciones en el desarrollo de este tema. A la maestra Lulú por todos sus conocimientos y atenciones que me brindo.

A mis grandes amigos del alma, quienes siempre nos hemos apoyado en las buenas y en las malas. Gracias Andrés, Eder, Carlos Hugo, Carlos Andrés, Gustavo, Víctor y Josafat.

Les agradezco a todos su apoyo, cariño, enseñanza y apoyo en bueno y malos momentos. Los quiero mucho y siempre los recordare.

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	1
II. FUNDAMENTACIÓN	5
II.1 Marco teórico	5
II.2 Revisión de antecedentes.....	18
II.3 Delimitación del problema	24
II.4 Hipótesis.....	25
II.5 Objetivos	26
II.5.1 Objetivo general	26
II.5.2 Objetivos particulares.....	26
III. METODOLOGÍA	27
III.1 Aspectos generales	27
III.1.1 Confiabilidad.....	28
III.2 Diseño metodológico	31
III.2.1 Estrategia estadística.....	34
III.3 Aspectos técnicos	35
IV. RESULTADOS	38
IV.1 Grupo Publicitario del Golfo	40
IV.1.1 Alfa de Cronbach	52
V. DISCUSIÓN	55
REFERENCIAS	60
LISTA ANEXOS	64
ANEXO 1. Instrucciones para la aplicación del cuestionario (instrumento para determinar la satisfacción del cliente interno) a la población estudiada	65
ANEXO 2. Cuestionario aplicado en Grupo Publicitario del Golfo	66
ANEXO 3. Distribución de los cuestionarios en las diferentes áreas.	69
ANEXO 4. Cómo usar el programa SPSS versión 16.0 para obtener el Coeficiente Alfa de Cronbach	70

I. INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se busca la identificación y la medición de la satisfacción del cliente interno dentro de una empresa de transformación, ya que este es tan prioritario como el cliente externo. En el pasado, se creía que el cliente externo era el único y el más importante, actualmente se tiene la concepción de que no solamente dicho cliente es importante, sino también depende directamente del cliente interno.

La utilidad de este trabajo, es el de conocer de forma concreta el nivel de satisfacción del cliente interno, cuales son sus percepciones del ambiente laboral y las percepciones del puesto laboral, al igual de percatarse cuales son las áreas de oportunidad para lograr un mayor nivel de satisfacción de los clientes internos.

La definición de cliente interno y/o proveedor interno dentro de esta investigación es: el receptor del trabajo de otra persona, sección o departamento dentro de una organización y a la que deben satisfacer requerimientos tal como sucede con el cliente externo o consumidor. El compañero de trabajo es también un cliente en cualquier organización. Las actividades de esta persona se ven afectadas por el entorno, la formación y las herramientas con las que el o ella trabaja. Si el entorno no es satisfactorio (por ejemplo, mal iluminado, temperatura inadecuada, aire contaminado) la formación es inadecuada o las herramientas están defectuosas (por ejemplo, teclado averiado, teléfonos que no funcionan, datos imprecisos), el trabajador se sentirá probablemente insatisfecho, por lo que difícilmente proporcionará un servicio o producto de calidad, tanto a clientes internos como externos. Los fabricantes y vendedores son también clientes de los diseñadores. Si un diseño no es valorado por el cliente final, el mejor fabricante y el mejor vendedor serán incapaces de alcanzar el éxito. El administrador de una escuela tiene como clientes al conjunto de profesores, al consejo escolar; el responsable de reservaciones y el capitán de vuelo tienen como clientes a los trabajadores de las agencias de viaje ¿por qué? si fuera usted el trabajador de la agencia de viajes, se sentiría mucho más

satisfecho al trabajar con una compañía que ofreciera óptimos servicios al cliente que usted está atendiendo.

Toda organización, esta llena de relaciones cliente – proveedor. La determinación de quiénes son, cuáles son sus necesidades y cómo satisfacerlas es un objetivo interesante y desafiante. Éste es uno de los aspectos más importantes en el desarrollo del sistema de calidad total. Las mejores compañías son aquellas que han creado una excelente cadena de clientes internos con el objetivo de encontrar y satisfacer las necesidades de los clientes externos. Dentro de cualquier sistema se forman constantemente cadenas de insumos – productos y de productos – insumos; el resultado de un proceso se convierte en el insumo para otro proceso, a esto se le conoce como cadena cliente – proveedor.

Los requerimientos que se necesiten satisfacer dentro de la cadena cliente – proveedor deben de ser satisfechos totalmente (cumpliendo con especificaciones, normativas, etc.), es por ello que la calidad juega un papel crucial dentro de la satisfacción del cliente interno. La satisfacción es en su ámbito más común, el cumplimiento de los requerimientos establecidos para obtener un resultado; entendiendo esto como el cumplimiento de los requisitos y especificaciones que requiere el cliente y/o proveedor siguiente y así sucesivamente. Dentro de la satisfacción del cliente interno esta implícito el concepto de calidad total, debido a que se deben de cumplir los requisitos con calidad dentro de una cadena cliente – proveedor.

La mayor parte de las organizaciones están formadas por muchas de estas cadenas de clientes por lo que la tarea de un empleado no es simplemente dar gusto a su supervisor sino satisfacer las necesidades de clientes específicos (clientes internos). Es significativo el tomar en cuenta el aspecto del cliente interno ya que la falla en el cumplimiento de necesidades y expectativas de estos pueden traer como resultado un producto y/o servicio de baja calidad y falta de productividad. El cumplimiento total de los requerimientos de los clientes internos pueden generar un sinnúmero de beneficios dentro de la misma organización, de los que se pueden mencionar son los siguientes: menor ausentismo del personal, un mayor nivel de compromiso entre los colaboradores, una mayor productividad dentro de la misma organización, una mayor

conciencia de lo que significa la calidad dentro de los procesos, una mayor responsabilidad laboral, etcétera.

Como se mencionó anteriormente en este trabajo, se busca la identificación y la medición de la satisfacción del cliente interno, para después llegar a una serie de conclusiones y generar un instrumento único para la evaluación de la satisfacción del cliente interno. Una herramienta imprescindible en este nivel es el uso de cuestionarios para la identificación y la medición de la satisfacción del cliente interno, lo que permitirá conocer el nivel actual en el que se encuentra la satisfacción del cliente interno en la organización, y el impacto que se tiene con el actual sistema organizacional que se encuentre la organización.

El presente trabajo de tesis se llevó a cabo dentro de una organización: una empresa que se dedica a la impresión en gran formato y a la publicidad integral dentro de la ciudad de Xalapa (Grupo Publicitario del Golfo). Grupo Publicitario del Golfo fue creado en la ciudad de Xalapa Veracruz, en marzo de 1998. Siendo una empresa líder en el sureste del país con servicios de impresión digital de gran formato, publicidad en espectaculares y autobuses.

Dentro de la misma se llevó a cabo la determinación de la confiabilidad del instrumento estadístico para la identificación y medición de la satisfacción del cliente interno. Para después continuar con el análisis de la información y proporcionar un instrumento único para la evaluación de la satisfacción del cliente interno.

Las partes que conforman este trabajo recepcional son las siguientes: en primer lugar se hace una revisión exhaustiva de la literatura que esta relacionada con el tema de la satisfacción del cliente interno, para después mencionar los trabajos que están ligados con dicho tema; es importante mencionar que dentro de la hipótesis se busca encontrar un instrumento único que sirva para medir la satisfacción del cliente interno sin importar el rubro que pertenezca la empresa, ese es el pilar central de este trabajo recepcional.

Dentro de la metodología que se siguió para determinar la satisfacción del cliente interno, comprende la revisión de una serie de cuestionarios aplicados a clientes externos e internos, para llegar a un instrumento único con el cual se llevó a efecto una prueba de confiabilidad,

llamado coeficiente alfa de Cronbach, y la aplicación del cuestionario en todos los niveles de la organización con un cierto parámetro de exclusión que se expondrá más adelante.

Este trabajo como se mencionó en párrafos anteriores se llevó al cabo dentro de una organización de transformación, lo cual permite llegar a una serie de resultados y conclusiones que permiten a la organización tomar medidas para aumentar la satisfacción del cliente interno, las cuales se podrán apreciar en la discusión de este trabajo recepcional.

Por último, un apartado de mucha importancia son los anexos, en donde se pueden encontrar una serie de pasos para la determinación del coeficiente alfa de Cronbach con el auxilio de un programa informático.

II. FUNDAMENTACIÓN

II.1 Marco teórico

A pesar que hace más de una década, Karl Albrecht y Jack Carson popularizaran el término de cliente interno en sus libros “La Excelencia de los Servicios” y “La Revolución de los Servicios”, su uso no ha logrado generalizarse y es que no para todo el mundo resulta evidente que el que hasta hace poco y por siempre no fue más que el trabajador, asalariado, peón, obrero y a lo sumo, recurso humano, de momento resulte cliente. Los que así razonan afirman “cliente es quien paga” y estos no pagan sino que cobran.

El cliente interno es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que se puede concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes. Por ejemplo, un trabajador es proveedor de quien recibe el producto de su trabajo, y cliente de quien le hace llegar el producto del suyo.

Como lo menciona Domínguez (2006, p. 6): “El cliente no solamente es quien tiene una relación comercial con su empresa y hacia los cuales debe manifestarse un valor agregado perceptible, si no que existe otro, de una categoría similar o más importante para la empresa, que sirve de soporte y que le ayuda a incrementar sus utilidades y a posicionar el negocio y sus productos; el cliente interno”.

Es importante mencionar lo que Labovitz (1995, p. 157) considera referente al cliente interno: “Muchos empleados no tienen un contacto directo con el cliente, sí tienen oportunidades múltiples de contribuir a su satisfacción. Cada empleado forma parte de una cadena de clientes y proveedores internos que termina en el cliente externo. La tarea del directivo consiste en procesar el trabajo a través de toda la cadena de clientes – proveedores internos y ayudar a sus empleados a desempeñar su papel, con el fin de garantizar la satisfacción total del usuario final con el producto o servicio ofrecido”.

En este sentido Domínguez (2006, p. 6) menciona que: “Visto, de otra forma, cada empleado de la organización se convierte en un cliente interno conforme recibe su insumo, información o tarea de otro empleado; a su vez él se convierte en proveedor de otro u otros “clientes internos” hasta llegar al umbral donde surgen los clientes externos, como reflejo de la cultura organizacional que están viviendo los clientes internos”.

Para Ginebra (1999, p. 30): “La idea de la cantidad de elementos que integran el producto, señalándolo como lo que realmente compra un cliente es mucho más que el producto básico; lo que compra es la empresa entera con la que se relaciona con muchos puntos de contacto, por un número elevadísimo de ellos, lo que incrementa las posibilidades de que la percepción de calidad se incremente también un número elevado de veces. Cuando recibe un folleto o una factura o una atención del repartidor, o cuando palpa la limpieza y orden de la planta, o cuando se comunica con nuestra empresa, y recibe buena atención”.

Algunos conceptos planteados por las normas internacionales ISO 9000 versión 2000 (por sus siglas en inglés *Internacional Standar Organization*), es que un cliente es la organización o persona que recibe un producto, un producto es el resultado de un proceso y un proceso es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas. De la unión de los tres conceptos anteriores resultaría acertado plantear que toda organización o persona que acuda a otra con vistas a recibir el resultado del proceso que se genere en esta puede ser considerado un cliente. O dicho de otra forma toda persona u organización que llegue a otra con necesidades por satisfacer y esta última mediante la realización de un conjunto de actividades transforme las insatisfacciones presentadas por la primera en satisfacciones podrá ser denominada cliente.

Para Merli (1994, p. 13) dentro de la calidad “Existe un importante aspecto operativo de la calidad total es, el concepto de cliente interno. Cada persona, unidad, taller y división tiene su propio cliente”. Los clientes internos son las personas de las siguientes fases del proceso, tanto en las unidades de fabricación y talleres como en las oficinas. Esta forma de contemplar al sistema de negocio, como un conjunto de muchas cadenas cliente – proveedor permite aplicar

los conceptos de la calidad negativa (eliminación de defectos) y de la calidad positiva (evidencias de buena calidad) a todas las actividades rutinarias de una compañía.

Toda persona interviene en un proceso generador de resultados (productos o servicios), que son entregados a un cliente. Si éste se encuentra en la misma organización (cliente interno), utilizará los productos resultantes del proceso anterior como entrada (recursos) para su propio proceso. A su vez, éste último elaborará las salidas oportunas (productos) que serán utilizadas por otro cliente interno, o que llegarán hasta el mercado, dirigidas a clientes externos. La idea de calidad, expresada anteriormente, es de aplicación en este esquema proveedor - cliente interno (también llamado cadena de Deming). Por ello, el proveedor interno deberá satisfacer las necesidades de su cliente, de igual modo que la organización deberá satisfacer a sus clientes externos.

En buena medida esta visión ayuda a explicar qué es la calidad total ya que, como puede apreciarse, ésta sería la calidad (aptitud de uso) aplicada a todas las actividades de la organización y, por consiguiente, a todas las cadenas proveedor - cliente existentes en ella. La identificación de quiénes son proveedores y clientes, qué deben aportar y recibir (material, información, documentos, instrucciones, etc.) y cómo, respectivamente, son elementos básicos para alcanzar la calidad total (<http://www.aiteco.com/ctclient.htm>, 2007).

Para Dutka (2001, p. 37): “No es banal ocuparse de los clientes internos, pues la satisfacción del cliente exige el compromiso de toda la compañía. Existe una relación directa entre el modo en que los empleados se tratan entre sí y a los clientes: la satisfacción del empleado influye sobre la del cliente. Una atmósfera interna “de calidad” crea un ambiente que lleva a satisfacer a los clientes externos. La compañía que satisface las demandas de sus empleados está en una situación ideal para satisfacer las de los clientes externos”.

La satisfacción de los clientes internos es determinante para el éxito o fracaso de cualquier compañía, tanto en sus relaciones con el mercado como en el ámbito organizacional. Las iniciativas para la mejora de la calidad basadas únicamente en resultados externos, en las que falta información de los clientes internos, están inevitablemente condenadas al fracaso. Éstas iniciativas se frustran por desconocimiento de los requerimientos de los clientes internos y la

necesidad de conectar la satisfacción y la medida de los avances internos (<http://www.spri.es/ddweb/inicio/cursos/AMA/gpsc/UNIDAD%201.pdf>, 2007).

Como lo menciona Jiménez (2005, p. 101): “Sin embargo, hemos apreciado en los últimos años un nuevo interés entre muchas compañías en medir la opinión de los empleados. ¿A qué se debe esto? Probablemente se deba a los estudios, cada vez más concluyentes, que demuestran una fuerte correlación entre la satisfacción de los empleados y la satisfacción del cliente externo. Por ejemplo, un informe del *Marketing Science Institute* (Estados Unidos de America) titulado *Service Quality Implementation: The effects of Organizational, Socialization and Managerial Actions on Customer Contact Employee Behaviors* reveló que la satisfacción de los empleados era la variable que mejor predice la calidad y el valor del servicio entre una muestra de 257 hoteles. Este estudio confirma lo que para mucha gente ya era evidente: que una alta satisfacción del empleado está relacionada con un servicio al cliente más eficaz”.

¿Por qué satisfacer a los clientes internos? Antes de responder esta pregunta, se debe considerar lo que menciona Ginebra (1999, p. 98): “Normalmente, en la empresa los proveedores internos no actúan como tales; antes, al contrario, hacen lo posible por ignorar las necesidades de sus clientes internos a los que ni siquiera ven con tal perspectiva”. Esto ocasiona una lentitud y burocracia permanentes que impiden que la respuesta de la empresa al mercado sea rápida. Es fácil ejemplificar con sólo referirse a la forma como el área comercial pide al área contable, “por favor”, que revise algún problema que un cliente externo tiene en su cuenta. Normalmente, después, de suplicar reiteradamente, algún “magnánimo” dice: “Déjame, yo lo veo”. El magnánimo que no ve la cara del cliente externo, no tiene urgencia, además, ve la petición de su cliente (al que ni si quiera lo ve como tal) como algo engorroso que tiene poco que ver con su trabajo. La escena se repite departamento por departamento, y punto por punto. Si la escena descrita ocurriera con un proveedor externo, el nivel de reclamo sería muy diferente, puesto que el proveedor externo tiene la obligación de satisfacerlos. ¿Por qué los proveedores internos no tienen la misma obligación? simple y sencillamente porque no se ha sabido plantear en esta forma. No se hace ver que la existencia de un departamento o puesto sólo se justifica como “proveedor de algo”.

¿Cómo satisfacer a los clientes internos? al igual que muchas otras cosas, la satisfacción del cliente interno requiere tareas diferentes para cada persona. Cada miembro de una organización es cliente de otro miembro. En algunos casos, la satisfacción del cliente interno se ha utilizado como una mera herramienta de marketing, arruinando a más empresas de las que ha creado; en otros, la aplicación de los conceptos sobre la satisfacción de los clientes internos como guía para la estrategia de mercado, mejora de la calidad y estructura organizacional ha ayudado a posicionarlas excelentemente. La satisfacción puede ser definida como la provisión y gratificación de todas las necesidades y deseos; se trata de dar respuesta a todas las condiciones y demandas, provocando un sentimiento, un estado mental, de agradecimiento (atendiendo a todo aquello que hace que una persona se sienta contenta). En el informe de 1991 de General Accounting Office, se observan evidencias del valor que aporta la mejora de la calidad en la satisfacción de los clientes. Dicho documento trata de los resultados económicos y operaciones realizadas por muchos de los finalistas y ganadores del premio MBNQA (*Malcolm Baldrige National Quality Award*). Conocer y superar las expectativas de los clientes internos satisfaciendo sus requerimientos, no sólo se le mantiene contento al cliente interno, sino que también consigue un grado mayor de responsabilidad laboral y de conciencia de la calidad total, al igual que la empresa podrá conseguir beneficios tanto en términos humanos como en económicos.

Las mejoras de la calidad y las iniciativas tomadas en el campo de la satisfacción del cliente son el resultado de un proceso, y no simplemente un programa. Éste último consta de un principio y un final, mientras que un proceso es continuo. El concepto de la gestión de la calidad total está basado en una mejora continua, dirigida por la satisfacción de las necesidades de los clientes, ya sean internos y/o externos. Por ejemplo, los criterios del MBNQA (*Malcolm Baldrige National Quality Award*) representan este modelo; la importancia de dicho premio es que es basado en un proceso dirigido por la satisfacción del cliente, hacia la calidad total y la excelencia empresarial. El primer paso para aumentar el control sobre la calidad y la satisfacción del cliente en cualquier organización es entender el concepto de proceso. Un proceso es simplemente una serie de tareas que producen un

beneficio; un proceso retroalimentado, lo convierte en un proceso continuo. La mejora de la calidad y la satisfacción del cliente son ambos procesos continuos.

Es el proceso, no el producto o el servicio, lo que dirige la calidad y la competitividad. Todo lo que se vende está directamente relacionado con el proceso que se usa. Para lograr mejoras en la calidad es necesario comprender los procesos e investigar continuamente formas de mejorarlos. Este conocimiento, junto con el de las necesidades y expectativas de los clientes, permitirá realizar una mejora continua en los procesos. Técnicas sencillas nos ayudarán a organizar, entender y mejorar procesos.

El modelo de la gestión de la satisfacción del cliente aporta un marco general para:

- a) Definir objetivos claros para todo el proceso, objetivos que determinen la forma en que será utilizada la información;
- b) Identificar las percepciones de calidad y satisfacción de los clientes y trabajadores;
- c) Medir la importancia relativa de los diferentes requerimientos de los clientes;
- d) Precisar, dentro de estos requerimientos, las actividades en las que se actuará;
- e) Valorar la percepción de los empleados sobre la capacidad de la organización para cubrir necesidades y objetivos de satisfacción en estas áreas;
- f) Desplegar las necesidades de los clientes en la organización, de forma que los equipos de mejora de proceso actúen y finalmente.
- g) Realizar medidas de interacción de mejora de actuación continua y supervisión de cuestiones críticas.

W. Edwards Deming escribe que “el cliente es la parte más importante de la línea de producción”; pero, ¿cómo puede una organización estar cerca de los clientes? ¿cómo conocer sus requerimientos?, ¿cómo identificar quiénes son ellos?, ¿quiénes son los clientes internos? Para contestar los anteriores cuestionamientos se han desarrollado distintas metodologías,

siendo dos de ellas la invitadología y la ventana del cliente, un método de identificar clientes, recolección de datos de los clientes y uso de estos datos para desarrollar un producto o servicio de calidad (Díaz, 2007).

La invitadología es el arte y la ciencia de conocer y entender al cliente. La información que la invitadología proporciona es la base para moverse a través del ciclo del servicio de calidad, además de que ayuda a establecer un curso inicial de acción y, a medida que se recaba información nueva, se usa para afinar y mejorar el desempeño. Conocer y entender a los clientes requiere obtener información demográfica y psicográfica, con la cual se crea un perfil de ellos. La demografía principalmente describe los atributos físicos de un grupo dado de personas y, a menudo, comprende datos cuantitativos. La información demográfica revela quiénes son los clientes, de dónde vienen, cuánto esfuerzo invierten para llegar a la empresa, cuánto gastan, etc. La psicografía ofrece las claves de lo que el cliente necesita, lo que quiere, las nociones preconcebidas que trae y las emociones que experimenta (Díaz, 2007).

Estas claves pueden dividirse en necesidades, deseos, estereotipos y emociones. Las necesidades son el punto más sencillo de determinar, porque tienden a ser obvias, generalmente correspondiendo a los productos y servicios que se ofrecen en la organización y dentro de la misma (cliente interno), pero apenas ofrecen un bosquejo burdo de perfil psicográfico. Los deseos son menos obvios, y sugieren los objetivos más profundos de un cliente. A medida que se comienza a descubrir los deseos, el contorno del perfil del cliente empieza a tomar forma. Los estereotipos son esas nociones preconcebidas que todos los clientes tienen de nuestra organización. A manera de que se identifiquen los estereotipos de los clientes, se pueden obtener valiosas claves sobre sus expectativas, claves que a conocer las características de la descripción del cliente. Las emociones son los sentimientos que los clientes experimentan a través del contacto que tienen con nuestra organización, algunas positivas y otras negativas. Es importante identificar las emociones porque se refieren a cosas que interesan a los clientes, nos señalan la forma en que éstos se relacionan con los proveedores de servicios y nos dice cómo pueden comportarse (Díaz, 2007).

La ventana del cliente es un método de identificación de clientes, recolección de datos de los clientes y uso de estos datos para desarrollar un producto o servicio de calidad. La ventana del cliente está basada en las tres premisas siguientes: a) Todos en una organización tienen clientes. El cliente puede ser el último usuario (consumidor externo) o alguien dentro de la empresa (consumidor interno). Un cliente es cualquiera a quien se le provee de un servicio, producto o un beneficio; b) Todos pueden beneficiarse teniendo mayor información de los clientes. c) La calidad está definida por el cliente. Para mejorar la calidad, debe identificarse lo que el cliente desea y que no está obteniendo, para entonces, de ser posible, proveérselo (<http://www.secretosenred.com/articles/4815/1/marketing-en-la-ventana-del-cliente-como-herramienta-de-servicio-bancario/pagina1.html>, 2007).

La ventana del cliente provee una concreta guía visual para discusiones acerca de calidad y destaca el valor de un atributo en el producto. Este análisis es aplicable día a día para decisiones acerca de los clientes internos, así como para decisiones críticas relativas a los clientes externos. Si la calidad es definida por el cliente, entonces tiene sentido conocer qué piensan los clientes. Tradicionalmente se ha aplicado técnicas para consultar a los clientes “externos” acerca de un nuevo producto, diseño, campaña publicitaria, etc. Sin embargo, no se ha hecho uso de técnicas que ayuden a conocer las necesidades y deseos de los clientes “internos”, lo cual es altamente relevante dado que ayudaría en la toma de decisiones que se llevan a cabo día a día. ¿De qué manera se podría comunicar con los clientes externos o internos? elaborar la ventana del cliente es una respuesta a lo anterior. La ventana divide los futuros productos o características de un producto dentro de cuatro grupos importantes o cuadrantes: a) Lo que los clientes desean y obtienen, b) Lo que los clientes desean y no obtienen, c) Lo que los clientes no desean y obtienen y d) Lo que los clientes no desean y no obtienen (http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_industrial/disenoserviccliente/, 2007).

Los pasos involucrados en su elaboración son los siguientes: a) Identificar y segmentar la base de clientes: para iniciar un estudio de clientes, primeramente, debemos identificarlos y segmentarlos. ¿Quiénes son los clientes internos?; b) Desarrollar un cuestionario: es necesario tener presente lo siguiente: clarificar las metas y objetivos, qué información se requiere y por qué, también cada pregunta debe contribuir al propósito final; c) Definir la muestra y efectuar

la recolección de datos: debe elegirse a clientes que sean representativos del total de nuestros clientes. Existen diferentes maneras para obtener los datos de los clientes internos: cuestionarios, entrevistas, técnicas de grupos nominales, clínicas, grupos seleccionados; d) Analizar y resumir datos: los comentarios obtenidos en el cuadrante de: “lo que los clientes desean y no obtienen”, son los primeros candidatos para mejora; e) Empezar acciones; cuando el cliente identifique algo que requiere modificación, se debe tomar esto como un nuevo proyecto, asígnele recursos, programe actividades y establezca medidas de control; f) Tomar decisiones (Díaz, 2007).

Debido a que se conoce muy bien al cliente externo, pero se desconoce por completo al cliente interno. Cuando se mencionan los "activos" de una empresa siempre se piensa en los estados financieros donde se considera como tales las cuentas por cobrar, inmuebles, vehículos, inventarios, maquinaria y equipo. En algunas empresas de avanzada se menciona en sus folletos que el capital humano es parte de los esos activos de la empresa, aunque naturalmente no se muestra un monto por ellos al final del periodo, en el balance general. Pero, cuando se trata de valorar una empresa, ya sea para venderla o fusionarse con otra, surgen a la superficie el valor que tienen los activos intangibles, que aunque existen y son reales es difícil darles una valoración, ponerles un precio o determinar cuanto es lo que realmente valen. Cuando se enferman los bronquios, se tienen dificultades para respirar adecuadamente debido a la congestión de las vías respiratorias. La congestión impide sentir el correcto funcionamiento del organismo. Lo mismo sucede con la empresa, ésta es un organismo que necesita generar utilidad para poder respirar financieramente y mantenerse en el tiempo. Lo que muy pocos se dan cuenta es que la dirección de atención al cliente interno son como los bronquios de la institución, porque pueden abrir o cerrar la respiración financiera en función de la captación de más clientes que apuesten por la calidad del producto o servicio que se brinda.

El modelo de N. Kano de factores de satisfacción del cliente es también relevante para describir la satisfacción del cliente interno y no solamente del cliente externo. Puesto que los empleados pueden ser percibidos como clientes internos. Alcanzan la conclusión que la teoría de Kano es de hecho usable para el análisis interno de los clientes también. El modelo de la

satisfacción del cliente de N. Kano distingue seis categorías de las cualidades de la calidad, de las cuales las tres primeras tienen influencia sobre la satisfacción del cliente:

a) Factores básicos (insatisfactorios obligatorios) son los requisitos mínimos que causarán el descontento del cliente si no se satisfacen, pero que no causan la satisfacción de cliente si se satisfacen. El cliente mira éstos como requisitos previos y toma éstos por descontados.

b) Factores de entusiasmo (satisfactorios atractivos) son los factores que aumentan la satisfacción de cliente si son entregados pero no causan el descontento si no se entregan. Estos factores sorprenden al cliente y generan “placer”. Usando estos factores, una compañía puede realmente distinguirse de sus competidores de una manera positiva.

c) Factores del desempeño, los factores que causan la satisfacción, si el desempeño es alto, y causan el descontento si el desempeño es bajo.

d) Cualidades indiferentes; el cliente no le presta atención a estas características.

e) Cualidades cuestionables; no es claro si esta cualidad es esperada por el cliente.

f) Cualidades inversas; esta característica de producto, a la inversa, era la esperada por el cliente.

N. Kano desarrolló un cuestionario para identificar los factores básicos, de desempeño y de entusiasmo, así como los otros tres factores adicionales. Para cada característica de producto se formulan un par de las preguntas las cuales el cliente puede contestar en una de cinco diferentes maneras. La primera pregunta se refiere a la reacción del cliente sobre si el producto presenta esa característica (pregunta funcional); la segunda pregunta se refiere a la reacción del cliente sobre si el producto no muestra esta característica (pregunta disfuncional); combinando las respuestas todas las cualidades, se pueden clasificar dentro de los seis factores.

No todos se percatan que es mediante el propio esfuerzo físico y mental que el cliente interno retribuye la satisfacción de una necesidad. La mayoría sienten que le hacen un favor al pagarle

al trabajador por su trabajo y al dejarlo trabajar, mientras ruegan porque el cliente externo les haga el favor de dejarlo servirle. En su miopía no se percatan que si el interno no hubiera necesitado satisfacer necesidades mediante el trabajo y en consecuencia no hubiese pagado con su esfuerzo por la satisfacción de estas necesidades entonces no estarían ellos en condiciones de ofrecer un producto y recuperar el dinero pagado. Al igual que el cliente externo paga más que el costo del producto recibido, el cliente interno recibe menos dinero que el equivalente al esfuerzo realizado siendo el pago excedente del cliente externo.

Para el análisis de los niveles de satisfacción de los clientes internos se utilizaron los siguientes indicadores: a) contenido del trabajo: referidos al atractivo que presentaba el contenido de trabajo, el nivel de retroalimentación de los resultados que posibilita, el significado social conferido, el nivel de autonomía que permite el puesto; b) trabajo en grupo: relativo al grado en que el trabajo permitía que se realizaran trabajos en grupos propiciando la participación y la satisfacción de las necesidades de afiliación que posee este tipo de clientes; c) estimulación: concerniente al grado en que el sistema remunerativo existente satisface las necesidades de suficiencia, justicia, equidad y se encuentra vinculado a los resultados del trabajo y los esfuerzos desarrollados; d) condiciones de trabajo: referente al grado en que las condiciones imperantes en el área de trabajo resultan seguras, higiénicas, cómodas y estéticas; e) condiciones de bienestar: relativa al grupo de condiciones que la entidad establezca con vistas a facilitar un mejor clima laboral tales como la transportación, alimentación, horario de trabajo (<http://www.gestiopolis.com/fulldocs/mar1/satclinterno.htm>, 2007).

“Si cada persona intenta satisfacer a su cliente interno, entregándole el trabajo con la máxima eficiencia y prontitud, la beneficiada será la propia empresa. Si nosotros consultamos a nuestros clientes internos sobre cuales aspectos de nuestro trabajo le interesan más, nos dará una información muy válida para elegir nuestros indicadores” (Salguero, 2001).

La satisfacción del cliente interno no depende del grado en que el externo este satisfecho no se puede decir lo mismo en el otro sentido, cada vez que un trabajador se encuentra satisfecho se encuentra en mejores condiciones de prestar un servicio de calidad no sólo por que presenta

mejor trato y amabilidad, es más ágil y diligente, posee una elevada su autoestima por lo que muestra un mejor porte y aspecto. La satisfacción del cliente interno no sólo influye en la satisfacción del externo por lo antes expuesto sino que además cada vez que un trabajador se siente satisfecho esta en mejores condiciones de no dejarse condicionar por la falta de recursos y fallas tecnológica u organizativas, no sólo no se deja condicionar sino que posee la capacidad para producir soluciones o paliativos a cada deficiencia que surja. El objetivo de la medición de la satisfacción del cliente interno en la fase de valoración de las necesidades críticas es el de medir la importancia relativa a los atributos identificados en la fase de análisis y su grado de cumplimiento por parte de la compañía. Esta medición se efectúa mediante entrevistas cuantitativas a una muestra representativa de clientes internos de la empresa. La muestra se diseña de modo que la información sea estadísticamente fiable y aplicable. Los resultados del estudio deberán proporcionar información precisa y fiable en cuanto a la actuación necesaria en la situación actual, priorización de necesidades, segmentación de las necesidades y distribución de los recursos estratégicos para la generación de un nivel mayor de satisfacción. El propósito de la medición de la satisfacción del cliente internos es el de proporcionar información útil que permita a la organización la gestión y mejora de la calidad y el incremento de la satisfacción, así como el establecimiento de medidas precisas sobre los puntos anteriores.

Para el análisis de los niveles de satisfacción de los clientes internos se pueden utilizar los siguientes indicadores: a) contenido del trabajo: referidos al atractivo que presentaba el contenido de trabajo, el nivel de retroalimentación de los resultados que posibilita, el significado social conferido, el nivel de autonomía que permite el puesto; b) trabajo en grupo: relativo al grado en que el trabajo permitía que se realizaran trabajos en grupos propiciando la participación y la satisfacción de las necesidades de afiliación que pose este tipo de clientes; c) estimulación: concerniente al grado en que el sistema remunerativo existente satisface las necesidades de suficiencia, justicia, equidad y se encuentra vinculado a los resultados del trabajo y los esfuerzos desarrollados; d) condiciones de trabajo: referente al grado en que las condiciones imperantes en el área de trabajo resultan seguras, higiénicas, cómodas y estéticas; e) condiciones de bienestar: relativa al grupo de condiciones que la entidad establezca con

vistas a facilitar un mejor clima laboral tales como la transportación, alimentación, horario de trabajo, etc.

El nuevo concepto de clima laboral ha evolucionado a un concepto de finales de los años 90, que es la satisfacción del cliente interno. Este mero enfoque entronca con un cambio de filosofía de rol de la dirección de recursos humanos, desde una visión técnica a una visión de servicio (opiniones y actitudes de los clientes internos). El énfasis en satisfacer a este cliente soslaya cualquier interpretación cabalística de clima laboral y bajan a la tierra que los sistemas de gestión de recursos humanos pueden modificar una realidad y, por tanto, mejorar la percepción del cliente interno. El enfoque del cliente interno impregna la metodología con una capacidad de influencia de la dirección de recursos humanos en el negocio. Conocer al cliente interno, detectar sus necesidades de recursos humanos, localizar sus variables motivacionales y desarrollar una comunicación fluida interna son variables de una apreciación de la satisfacción del cliente interno.

No se debe de olvidar la idea que expresa Ginebra (1999, p. 100): “Un cliente interno visto por su proveedor interno no pasa de ser un cliente “cautivo”; no puede dejar de comprarnos, como puede hacerlo un cliente externo. Por ello, la única manera de conseguir que la gente se tome en serio el modelo es asumir que si bien “no puede dejar de comprarnos” ha de poder “dejar de pagarnos” lo cual nos conduce a repensar las formas de retribución, para que el servicio que recibe el cliente externo y ese pago que da se propague a la cadena interna (Ginebra 1999). Decididamente la remuneración ha de estar ligada, para cada uno, a la “satisfacción” de sus clientes internos. Es un estimulante decisivo para pasar de actitudes de poder a actitudes de servicio. Sea vía bono o por cualquier otro mecanismo, el cliente interno ha de poder condicionar los emolumentos que recibe su proveedor interno. Con ella la dirección por servicio se convierte en la dirección del bolsillo. Y esto no es fácil de instrumentar, habida cuenta de los saltos de jerarquización y de departamentos por los que “cruzan” los procesos, según tendremos ocasión de comentar más adelante”.

En la Figura 1 se presenta la satisfacción del empleado con relación a la importancia que le da el empleado a aquellos factores que se encuentran en su ambiente laboral, podrían mencionarse el salario, el tipo de remuneraciones que tiene el empleado, etcétera. (Jiménez, 2005).

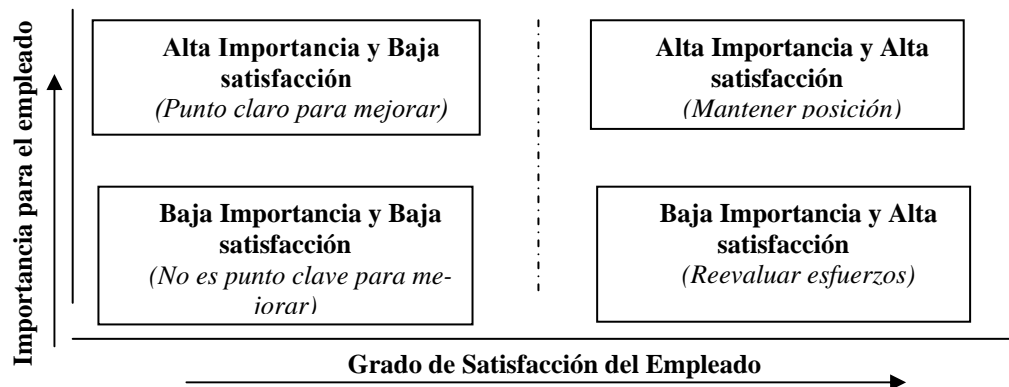


Figura 1. *Matriz Satisfacción – Importancia.*

II.2 Revisión de antecedentes

Actualmente, no se tienen estudios que ofrezcan la medición de la satisfacción del cliente interno, dentro de este apartado, se irá describiendo de forma resumida las aportaciones que han hecho algunos pioneros en este tema tan importante para la gestión de la calidad.

Para Plenc (1999, p. 68): “Los clientes externos son aquellos que compran un producto o utilizan algún servicio, se suelen identificar con bastante facilidad”. En cambio, reconocer a los clientes internos es una tarea más difícil. Los clientes internos son los empleados que están continuamente relacionándose con otro empleado dentro de la misma empresa e incluso con el cliente externo. En la mayoría de las empresas no se tiene en cuenta la opinión del cliente interno, de sus trabajadores, y para que este sistema se implante de manera eficaz hay que tener en cuenta a todos los empleados y verlos como un aspecto muy importante a la hora de realizar este tipo de gestión. Pero los clientes internos no son sólo los trabajadores. No hay que olvidarse de otro de los aspectos más importantes dentro del ciclo de producción como son los proveedores. Antes de detectar problemas en el producto, es mejor disminuir tanto como sea posible la probabilidad de que éstos ocurran. Para ello es necesario controlar a los

proveedores. Muchos de los problemas que aparecen en el proceso de producción provienen de los proveedores. Controlándolos se actuará de manera proactiva, anticipándonos al problema antes de que aparezca. Esto puede suponer un gran ahorro (<http://www.gestiopolis.com/Canales4/mkt/tiposdeclien.htm>, 2007).

Más de 10,000 empleados de Shell Oil han participado en un programa de formación para la mejora de la calidad; una parte del mismo se centra en la forma de trabajar unidos mediante la creación de relaciones cliente – proveedor. El énfasis de Shell en el cliente interno está dando resultados afirma Vic Figuerelli, director del programa de mejora de la calidad. Nos ha facilitado ya un lenguaje común que ingenieros, artesanos, administrativos y directivos comparten a la hora de desempeñar su trabajo (Labovitz,1995).

“En IBM, la idea de cliente interno se remonta a las creencias básicas especificadas por su fundador Thomas Watson; siempre ha estado implícito en nuestra cultura, dice William Eggleston, subdirector de calidad. Desde finales de los 70, ha quedado explícitamente expresado en nuestras directrices de gestión. El objetivo de satisfacer las necesidades de su cliente, y el término cliente se aplica a cualquier persona que reciba el trabajo que usted realiza” (Labovitz, 1995).

Vale la pena mencionar que existen unos aspectos claves en la medición de la satisfacción del cliente; no se puede administrar el negocio y la satisfacción de los clientes, si no se mide la satisfacción que generan los resultados del negocio; no se puede medir lo que los clientes no requieren, ni les interesa; no se puede medir la satisfacción de los clientes externos sin vincularla con el desempeño y la satisfacción de los clientes internos, o viceversa; no se puede mejorar nunca lo que no se mide; no se pueden alcanzar objetivos de calidad, si no se establece y evalúa medidas de desempeño y progreso; no se puede pensar que con la medición es suficiente, se necesita poseer y aplicar un sistema de mejora continua (Rico,1996).

Para Nora Agnes Vega Villalobos (1997) en su investigación sobre “El sistema de valores del cliente externo e interno evidenciados en el proceso de enfermería”, el marco de referencia de gestión de calidad contempla el sistema de valores del cliente interno, el externo y la influencia de los valores del hospital, esa organización donde se desarrolla el proceso de

enfermería. Para tener el conocimiento del individuo y su familia sobre lo que consideran como vivir y ser saludable hay que observar su comportamiento e inmiscuirse en su pensamiento sobre los valores de su cultura. La experiencia del cliente externo en el hospital pasa por una desestructuración de la personalidad, además de la experiencia concreta de su enfermedad. Y si se tiene que enfrentar a una experiencia nueva como lo es la muerte, más fuerte es el impacto según su sistema de valores (<http://www.scielo.br/scielo.php?S0104-nrm=iso&tlng=e>, 1997). Es importante el reconocer que dentro de la medición de la satisfacción del cliente interno en cualquier organización, se deben de considerar aquellos valores que son importantes tanto para el cliente externo como para el cliente interno.

Se menciona a continuación algunas consideraciones importantes con respecto al cliente interno. El "momento de la verdad" es entendido como aquel instante en el cual el cliente entra en contacto con la atención de su salud y con base en este contacto forma una opinión sobre la calidad del servicio (Albrecht, 1992). El "momento de la verdad" según el sistema de referencia propuesto por el cliente interno en la visión del proceso de enfermería transformará la experiencia en algo positivo o negativo. Si lo podemos identificar serán momentos "fundamentales" de la verdad de nuestro cuidado. Existen momentos "especiales" de la verdad como aceptar o no el cuidado, decidir nuevas formas de cuidado, dar las malas noticias y momentos "perpetuos" del cuidado que podemos no acompañar.

El sistema de valores del cliente interno (profesional de enfermería) es también influenciado por la cultura en la construcción de la experiencia de la enfermedad, por la cultura del hospital y de su profesión. Sufre también desestructuración de su persona y eso se manifiesta al intervenir con el cliente externo (http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_artiso&tlng=e, 1997).

Evans (2000, p. 45) menciona que la medición de la satisfacción del cliente le permite a la empresa: conocer lo que el cliente percibe sobre el desempeño de la empresa con respecto al cumplimiento de sus necesidades; identificar las expectativas del cliente sobre el servicio recibido; comparar el desempeño de la empresa con relación a la competencia; descubrir áreas

de mejora tanto en el diseño como en la entrega de productos y servicios y por último controlar las tendencias para determinar si verdaderamente los cambios resultan en mejoras.

Se menciona en el trabajo recepcional de Carvajal-Garcés (2003, p. 53): “Satisfacción del usuario de consulta médica del hospital “Adolfo Ruiz Cortínez” del IMSS de Veracruz” la preocupación de la asociación de Planificación Familiar de América Latina y del Caribe y la Federación Internacional de Planificación de la familia (IPPF) de la región del hemisferio occidental (RHO), desarrollaron en 1993, un método de entrevistas de salida simple centrado en el nivel de satisfacción del paciente; este método tuvo como objetivo, ayudar a las asociaciones a cambiar sus servicios para satisfacer las necesidades de su cliente y prepararse para el futuro.

Dentro del trabajo de Staboli-Franco (2004, p. 71) menciona que: “Hackman y Oldham en 1975 aplicaron una encuesta a un gran número de empleados en 62 puestos de trabajo diferentes; se detectaron cinco factores relacionados con el puesto que éstos desempeñaban y que mostraban su grado o desagrado en el trabajo: variedad de habilidades (que implica el uso de diferentes talentos por parte del trabajador al desempeñar su labor); significancia de la tarea (si el trabajo realizado se considera una aportación importante para el funcionamiento de la organización); autonomía (si el trabajador tiene cierto grado de libertad en la toma de decisiones); retroalimentación del puesto (si el trabajador recibe una evaluación acerca de la labor que está realizando”.

La medición de la satisfacción del cliente ya sea éste interno o externo es de suma importancia, como lo menciona Díaz (2004, p. 78) es común observar en el personal una fuerte resistencia a cumplir con los requerimientos de registrar sus compromisos, sus actividades, sus logros y otros datos básicos para realizar una gestión sobre bases sólidas. No perciben que de ese modo pueden ordenar mejor sus actividades, rendir informes más sólidos y convincentes a sus superiores, observar con más rigor las fortalezas y las áreas de mejoramiento de su gestión, y aportar antecedentes para las decisiones que deben adoptar las autoridades, es decir, participar por esta vía en la gestión de la compañía. Por el contrario, el personal tiende a ver las mediciones y los registros como una actividad burocrática, que sólo

sirve a alguna unidad de control. Cumplen a desgano con esta exigencia. Es frecuente que los registros no sean completos ni estén actualizados. De este modo, no se constituyen en herramientas efectivas para mejorar la gestión. No es en absoluto una exquisitez de especialistas en la materia. Los indicadores, mediciones y registros son como el tablero de un automóvil, si no sabemos a qué velocidad vamos conduciendo, corremos el serio riesgo de estrellarnos o, en el mejor de los casos, recibir una infracción con la consiguiente multa (<http://www.ist.cl/revista9/21%20diaz.pdf>, 2004).

Para Víctor Quijano (2004, p. 46) un cliente interno insatisfecho tiende a reclamar, confrontar o criticar a sus proveedores; corretear, demandar o exigir al proveedor para recibir lo que solicita; acusar al informal o retardado con los compañeros o líderes; regatear condiciones y tiempos de entrega. Un proveedor interno incumplido tiende a discutir, confrontar o desacreditar la opinión de su cliente interno (compañero); detener, negar u obstaculizar el servicio solicitado; negar las acusaciones sobre sus responsabilidades mal llevadas (¡por supuesto!); aumentar tiempos de respuesta a los clientes internos; desquitarse en algún momento.

En el trabajo recepcional de Tenorio-Aguirre (2005, p. 75): “Diagnóstico de satisfacción del cliente en el ámbito restaurantero”, se menciona que la calidad en el servicio hoy en día no es un lujo, ni una herramienta que pueden o no adoptar algunas organizaciones para implementarlo, es una necesidad para cualquier empresa que desee permanecer o crecer en el mercado altamente competitivo. La competencia siempre es mayor y atrae al cliente mediante una diversidad cada vez mayor de servicios; por tanto, para que una empresa sea más competitiva deberá adoptar criterios de calidad que respondan a los cambios constantes de los mercados y seguir de cerca lo que se hace en otros lugares; además deberá considerar que la competitividad y rentabilidad de una empresa es mayor si se conoce y se mejora lo que los clientes necesitan (Horovitz, 1991).

Un estudio del *Marketing Science Institute* titulado *Service Quality Implementation: The effects of Organizational, Socialization and Managerial Actions on Customer Contact Employee Behaviors* reveló que la satisfacción de los empleados era la variable que mejor

predice la calidad y el valor del servicio entre una muestra de 257 hoteles (Jiménez Alfonso, 2005).

En el reporte de Staboli-Franco (2005, p. 33): “Diagnóstico del clima organizacional y el grado de satisfacción de los empleados en la empresa familiar de autotransportes “Autobuses Costa Verde S.A. de C.V.” en la ciudad de Veracruz menciona que la satisfacción en el trabajo es considerada según Wexley como “una actitud generalizada hacia el empleo basada en la evaluación de diferentes aspectos del puesto”; de acuerdo con este autor, medir de forma precisa que tanto un trabajador se encuentra satisfecho con su trabajo es un asunto difícil, a pesar de la existencia de varias teorías para su cuantificación.

Díaz (2007, p. 24) comenta que la falta de compromiso ocasiona situaciones contradictorias en las que los administradores exigen a sus colaboradores satisfacer a plenitud a los clientes externos, pero hacen poco o nada para conseguir la satisfacción de aquellos. No es posible tratar mal al colaborador y exigirle que le sonría al cliente y lo trate con cortesía. Organizaciones líderes en calidad en el servicio, como el Hotel The Ritz Carlton han detectado esta situación y se han propuesto y logrado tratar a sus colaboradores como en ellas se desea se trate a los clientes, una evidencia de lo anterior lo es su lema “somos damas y caballeros sirviendo a damas y caballeros”. Dicho lema no es sólo una frase hueca o vana, como muchas que hay en organizaciones de todo tipo en las que se presumen esfuerzos por el logro de la calidad, sino una filosofía que se vive y a través de la cual se hacen vivir a los clientes internos experiencias laborales y a los externos experiencias de compra satisfactorias (<http://www.uv.mx/iiesca/revista2005-2/cliente.pdf>, 2007).

Pérez (2007, p. 63) en su trabajo: "La satisfacción del cliente interno y externo, su grado de vinculación" se puede concluir lo siguiente: al tiempo que el mantenimiento e incremento de la adquisición de los productos o servicios de las entidades por parte de los clientes externos depende de su satisfacción, esta se encuentra directamente vinculada a la satisfacción del cliente interno. Para Reyner ésta última es su hipótesis de trabajo, para ello se partió del hecho de realizar mediciones de la satisfacción de ambos tipos de clientes y valorar su nivel de correlación en entidades del campo de la producción o los servicios. La valoración que los

clientes realicen sobre los distintos atributos, se obtiene a través de encuestas aplicadas a estos una vez de adquirido los productos, las encuestas presentan el listado de los atributos y una escala evaluativa, que expresada en términos numéricos generalmente oscila entre 1 y 5, siendo la unidad el estado crítico y el 5 el óptimo. Para el análisis de los niveles de satisfacción de los clientes internos se utilizaron los siguientes indicadores: Contenido del trabajo; trabajo en grupo; estimulación; condiciones de trabajo y por último de condiciones de bienestar (<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldo/clienvinc.htm>, 2007).

II.3 Delimitación del problema

El problema que aborda este trabajo recepcional, es que en la organización en cuestión (Grupo Publicitario del Golfo), no existe una medición sobre la satisfacción del cliente interno y se desconoce por completo cuales son sus necesidades, cuales son sus expectativas, cual es la percepción que se tiene sobre el ambiente laboral en el cual se desarrollan, cuales son las percepciones que se tienen del puesto. La alta gerencia a lo largo de la vida de Grupo Publicitario del Golfo a tenido la preocupación de conocer la opinión de los empleados, pero es importante mencionar que un problema generalizado es que no existe una cultura de trabajo en equipo en Grupo Publicitario del Golfo, la preocupación por la alta gerencia es tal, que han sido contratados psicólogos y personas expertas en desarrollo organizacional para conocer la causa de que en la empresa no se trabaje en equipo entre departamentos, solo dentro de los departamentos, este es un solo ejemplo del interés mostrado por la alta gerencia.

La alta dirección esta conciente de la importancia de la medición de la satisfacción del cliente interno, pero necesita de datos reales para conocer dicha satisfacción, para prestar mayor atención a las necesidades de los clientes internos y conocer cuales son las percepciones que se tiene dentro de los puestos de trabajo. Algo importante de mencionar es que dentro de cualquier sistema de gestión de la calidad, uno de los primeros pasos para mejorar la calidad dentro de cualquier organización, es el de conocer la satisfacción de los mismos colaboradores que están dentro de la organización; esto permitirá crecer como organización e implementar

sistemas de calidad, en los cuales, lo más importante es satisfacer las necesidades de clientes externos e internos.

El impacto que tendrá el conocer la satisfacción del cliente interno para la alta gerencia, es el de enfocar los esfuerzos y estrategias para aumentar el nivel de satisfacción de los clientes internos, a partir de conocer cuales son las insatisfacciones de los clientes internos. No cabe ninguna duda que lo que no se mide no se puede mejorar, y que lo que se desconoce no puede ser mejorado.

El principal beneficio es el conocer el nivel de satisfacción del cliente interno para la alta gerencia y para los mandos gerenciales. Saber cuales son los niveles de confort en el área de trabajo, que tan buenas son las relaciones laborales, el nivel de capacitación, el nivel de carga de trabajo, si se recurre al trabajo en equipo, etcétera. Los resultados esperados de este trabajo, son simplemente un número que refleje de forma correcta y precisa el grado de satisfacción de los clientes internos y cuales son las áreas de oportunidad para mejorar dicho grado de satisfacción.

El aporte al conocimiento de la gestión de la calidad, es de proporcionar una herramienta cualitativa mediante un cuestionario para conocer el nivel de la satisfacción del cliente interno dentro de una empresa de transformación y/o servicios; sin importar el número de empleados pero si tener en cuenta que solo algunos aspectos serán los cuantificados dentro del cuestionario que será aplicado.

II.4 Hipótesis

“La creación de un instrumento único permitirá la evaluación de la satisfacción del cliente interno, para determinar las áreas de oportunidad dentro de la empresa esto es la creación de un ambiente que permita mejorar el nivel de calidad y productividad dentro de los procesos de la empresa”. El conocimiento del nivel de satisfacción del cliente interno dentro de una empresa de transformación es tan prioritario como el conocimiento del nivel de

satisfacción del cliente externo; dicho conocimiento puede ser un determinante para mejorar considerablemente la calidad dentro de la empresa.

II.5 Objetivos

II.5.1 Objetivo general

Obtener el nivel de satisfacción del cliente interno en una empresa de transformación dedicada a la impresión digital en gran formato para conocer si la satisfacción del cliente interno influye directamente dentro de una organización y cuales los beneficios de advertir dicho nivel de satisfacción.

II.5.2 Objetivos particulares

Averiguar cuales son las áreas de oportunidad (causas de la insatisfacción) dentro de la organización y saberlas mejorar para aumentar el nivel de satisfacción del cliente interno.

Identificar quiénes son los clientes internos dentro de una empresa de transformación.

Medir la satisfacción del cliente interno dentro de la empresa de transformación.

Desarrollar un sistema que permita medir la satisfacción de los clientes internos en los siguientes aspectos: puesto laboral, desarrollo personal, condiciones laborales y relaciones de trabajo.

Analizar la información que arroje el instrumento de medición.

Ofrecer sugerencias de acuerdo a los resultados para la organización a manera de aumentar la satisfacción de sus clientes internos.

III. METODOLOGÍA

III.1 Aspectos generales

En el presente trabajo recepcional, se realizó una investigación dentro de una organización de transformación para el análisis de la satisfacción de los clientes internos. Dicha organización se encuentra dentro del ramo de la publicidad exterior en gran formato, el nombre de la misma es “Grupo Publicitario del Golfo” ubicada en la ciudad de Xalapa y con domicilio en la avenida Lázaro Cárdenas con numero 4103 colonia Sipeh Ánimas; incluyendo impresión, instalación, y renta de espacios publicitarios. Organización que cuenta con 64 empleados dentro de los diferentes departamentos. Dentro de la misma existen tres diferentes departamentos, los cuales son los siguientes: departamento administrativo, departamento de proceso interno y el departamento de ventas. El departamento con un mayor numero de empleados en el departamento de proceso interno. Dicho departamento es considerado la columna vertebral de la organización, debido a que de él dependen las siguientes actividades: impresión, acabados de las lonas (sellado, ojillos, dobladillo, jareta, etc.), instalación de las misma, rotulación de unidades de autotransporte y trafico (el envío de paquetes con lonas para ciudades foráneas).

El desarrollo de esta investigación comprendió en primera instancia determinar quienes eran los clientes internos, para después diseñar un instrumento de medición que permitieran conocer el grado de satisfacción del cliente interno para posteriormente llevar a cabo la aplicación de un cuestionario para aquellos miembros de la organización con una antigüedad mayor de dos años, y/o con contrato de trabajo por tiempo indefinido. Unos de los principales objetivos que esta investigación requirió fue la determinación de la confiabilidad. Existen distintos métodos para medir dicha confiabilidad; lo importante fue seleccionar aquel que privilegiara a la confiabilidad no sólo teórica, sino también práctica.

La población objetivo fueron los trabajadores que cuentan con una antigüedad mayor o igual a 2 años y/o contrato laboral por tiempo indefinido, esto debido a que la literatura relacionada

con el tema mencionó que los trabajadores con mayor antigüedad mostraban un nivel mayor de confianza en sus respuestas, es decir, sus respuestas eran más honestas. Es importante mencionar que la aplicación del cuestionario fue de gran utilidad para los objetivos de este estudio, ya que por medio de la aplicación, se logró corroborar la funcionalidad del cuestionario, estimar costos, tiempos de ejecución de la encuesta y sobre todo para realizar algún cambio en dicho cuestionario. Como se muestra en la Tabla 1 la encuesta fue aplicada a 40 clientes internos divididos en las tres áreas.

Tabla 1. *Distribución de los cuestionarios en las diferentes áreas.*

ÁREA	CUESTIONARIOS APLICADOS
Comercial	9
Operativa	21
Administrativa	10
TOTAL	40

III.1.1 Confiabilidad

Sinónimos de confiabilidad son estabilidad, fiabilidad, consistencia, reproducibilidad; por ejemplo, las personas confiables son aquellas cuyo comportamiento es consistente, predecible y fiable; pudiendo relacionar todas y cada una de sus actividades en un periodo de tiempo (Calderón, 2006).

Como lo menciona Calderón (2006, p. 77) en su trabajo recepcional “El análisis de ítems: comprobación de la fiabilidad y validación del constructo”. “La confiabilidad se relaciona con la precisión con la que un instrumento de medición mide aquello que se desea. La palabra clave aquí es “aquello”. Si se tiene una prueba que se considera mide la habilidad matemática, no se sabe si la prueba mide en realidad, habilidad matemática. Si la prueba es altamente confiable, solamente se sabe que esta midiendo “algo” con precisión”.

El método de fiabilidad¹ más utilizado en psicometría² es el Alfa de Cronbach (desarrollado el año 1951). Se trata de un índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1 y que sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa y por tanto nos llevaría a conclusiones equivocadas o si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes. Alfa es por tanto un coeficiente de correlación al cuadrado que, a grandes rasgos, mide la homogeneidad de las preguntas promediando todas las correlaciones entre todos los ítems para ver que, efectivamente, se parecen.

En este punto es necesario plantear la pregunta: ¿qué tan alto se requiere que sea el coeficiente de confiabilidad? No existe una respuesta rápida y rigurosa a esta pregunta, por alguna razón, diversos investigadores han establecido 0.70 como el límite entre confiabilidades aceptables y no aceptables; sin embargo, no existe ninguna evidencia para apoyar esta regla arbitraria. La mayoría de los autores de los libros de texto (sobre medición) no establecen dicho valor. Anastasi y Urbina (1977, p. 32), por ejemplo, no mencionan tal regla. Nunnally (1978, p. 98) afirma que un nivel satisfactorio de confiabilidad depende de cómo se utilice la medida. En algunos casos un valor de confiabilidad de 0.50 o 0.60 es aceptable; mientras que en otras un valor de 0.90 es apenas aceptable. Un valor bajo de confiabilidad puede ser aceptable si el instrumento de medición posee una validez alta. Gronlund (1985, p. 90) señala que la mayoría de las pruebas realizadas por maestros poseen confiabilidades de entre 0.60 y 0.85, y aun así son útiles en decisiones instruccionales. Calderón (2006, p. 79) también brinda consideraciones que deben tenerse al decidir si un valor de confiabilidad es aceptable.

Todas las consideraciones se centran en qué tipo de decisión se toma al utilizar la prueba o el instrumento de medición. Si la decisión tomada por medio de la prueba es importante, final, irreversible, incorfirmable, concierne a individuos o tiene consecuencias duraderas, entonces es necesario un alto nivel de confiabilidad. Si la decisión tiene poca importancia, tomada en

¹ El término fiabilidad es descrito en el diccionario de la RAE (Real Academia Española) como "probabilidad de buen funcionamiento de algo"; en psicometría, el término fiabilidad se emplea para definir la consistencia de una determinada medida.

² Psicometría es una rama de la psicología dedicada a medir rasgos de personalidad, capacidades mentales, nivel de conocimientos y estados de opinión o actitud.

una etapa temprana, reversible, confirmable por medio de otros datos, concierne a grupos o tiene efectos temporales, entonces es aceptable un valor bajo de confiabilidad.

El método debería contemplar que los ítems se hallen adecuadamente coordinados, integrados y correlacionados, lo que facilitará obtener mayor exactitud en los resultados. No existen recetas universales; sí es recomendable que el encuestado no responda a cada ítem del cuestionario; más allá de escalas de 1 a 5, donde 1 significa muy insatisfecho, 2 algo insatisfecho, 3 neutro, 4 satisfecho y 5 muy satisfecho.

Para ello se utilizará la escala de Likert que consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones. En este caso la afirmación incluye o palabras y expresa una sola relación lógica ($X - Y$). Las alternativas de respuesta o puntos de la escala son cinco e indican cuánto se está de acuerdo con la afirmación correspondiente. Debe recordarse que a cada una de ellas se le asigna un valor numérico y sólo puede marcarse una opción. Se considera un dato inválido a quien marque dos o más opciones.

A partir de la exactitud de los cuestionarios, se pueden apreciar las diferencias en los niveles de satisfacción ya sean éstas pequeñas o bien, significativas. Asimismo, como el nivel de satisfacción de un cliente confluyen una cantidad de factores interrelacionados, resulta sumamente importante precisar las relaciones significativas y comprender como éstas operan, para así administrar los esfuerzos y recursos con el fin de alcanzar una mayor satisfacción global del cliente.

Un ejemplo sobre cómo operan estas interrelaciones sería cuando el cliente compra un automóvil, recibe un producto o un servicio con un precio justo, pero con falta de disponibilidad en forma rápida y sencilla, una calidad física baja y un servicio deficiente de postventa; lo cual produce que a pesar de que el producto tenga un precio considerado justo por el cliente, exista una cantidad de factores negativos que interrelacionados impactan

significativamente en el nivel de satisfacción del cliente, podríamos, si quisiéramos, determinar el grado de correlación existente entre la disponibilidad rápida del producto, el servicio recibido y la satisfacción global del cliente, con el fin de realizar las acciones correctivas en todas aquellas variables que tienen gran peso para el cliente; en cambio, un cuestionario con baja exactitud puede conducirnos a extraer conclusiones equívocas como por ejemplo determinar que la correlación no es significativa cuando en realidad sí lo es.

A partir de determinar los requerimientos que exigen los clientes, se obtiene una mejor comprensión sobre cómo los clientes definen la calidad, lo cual a su vez permite desarrollar y evaluar encuestas que obtengan información específica sobre las percepciones relevantes para cada grupo o tipo de clientes (clientes finales, distribuidores, mayoristas y/o minoristas).

A fin de una mejor comprensión, en la Figura 2 se describe la secuencia completa del proceso sugerido de una encuesta de satisfacción al cliente.

III.2 Diseño metodológico

Debido a que se trató de un estudio acerca de las percepciones de los individuos, el presente estudio se consideró de tipo observacional ya que el investigador no pudo modificar las características que deseaba medir, únicamente se tomaron tal cual ocurrieron y se evaluaron.

El presente estudio se logró también considerar como de tipo exploratorio, ya que existen pocos datos nacionales (datos recolectados en empresas mexicanas o situadas en México) que hagan referencia a este tema; es importante mencionar que se compuso de indagación previa y una observación. En la Figura 2 se muestra la secuencia completa del proceso sugerido para la encuesta de satisfacción al cliente. Puede también considerarse un estudio de tipo descriptivo, debido a que se especifican propiedades importantes de personas y/o grupos para un futuro análisis; destacando una característica importante: mide las distintas variables para poder describirlas en los términos deseados, con la mayor precisión posible.

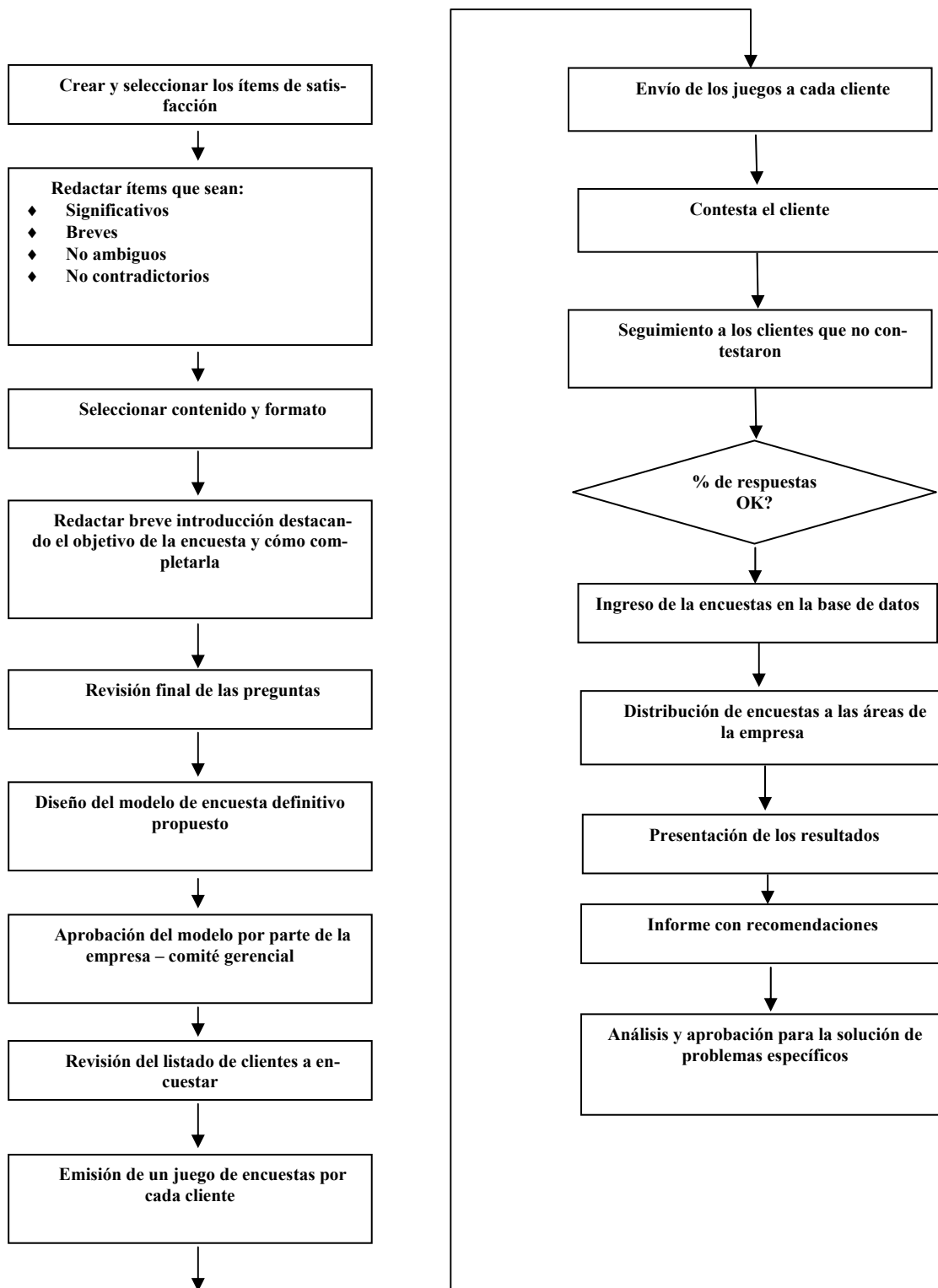


Figura 2. *Secuencia completa del proceso sugerido para la encuesta de satisfacción al cliente (Rico, 1996)*

De acuerdo con los objetivos establecidos en el presente trabajo recepcional, la metodología a seguir se centró en la aplicación de un instrumento de carácter cualitativo, por tanto estadístico, en donde se recolectaron los datos referentes a la satisfacción del cliente interno con relación a diversos factores tales como puesto, remuneración económica, crecimiento, reconocimiento de los colegas y del jefe, horarios, incentivos, trabajo en equipo, condiciones laborales. Se tiene contemplado establecer como muestra a los trabajadores que cuenten con una antigüedad mayor o igual a dos años y/o por contrato por tiempo indefinido. Ya que éstos, al contar ya con un puesto establecido, reflejaron de manera más fidedigna su desempeño laboral. El criterio de exclusión son los trabajadores temporales o de reciente ingreso, pues ellos, regularmente, presentaron un entusiasmo mayor que aquellos que ya sentían el puesto seguro.

La aplicación del cuestionario abarcó los tres departamentos en los cuales estaba dividida la organización; el departamento administrativo, el departamento de proceso interno y por último el departamento de ventas. Cada departamento tiene un número de trabajadores diferentes a los cuales se les aplicaron los cuestionarios de acuerdo al criterio de exclusión arriba descrito. El cuestionario que servirá como recolector de la voz del cliente interno, cuenta con 18 ítems, que servirán para determinar cual es el nivel de satisfacción de los clientes internos. En el siguiente apartado se verán los 18 ítems divididos en categorías las cuales se mencionaron en el primer párrafo de este apartado.

El análisis de los datos se hizo de acuerdo al alto o bajo puntaje que recibió cada uno de los ítems dentro de sus categorías respectivas, se concluyó que la evaluación de la satisfacción cliente interno se llevaría a cabo indistintamente de una calificación alta o baja; también el análisis de los datos permitió la elaboración de tablas que demostraron de manera visual el nivel de satisfacción de los clientes internos (que en este caso, sumaron 40 clientes internos). Es importante mencionar que en este trabajo se consideró cualitativo debido a que fue un estudio de las percepciones que tienen los trabajadores. En esta investigación, se aplicaron 40 cuestionarios distribuidos de acuerdo a la antigüedad y/o contratos laborales como anteriormente se había mencionado. La aplicación de este cuestionario se llevó a cabo mediante una entrevista al trabajador en su lugar de trabajo, se le abordó de una forma natural

y se le pidió que contestará una serie de preguntas que el entrevistador le hace, para más detalle de cuales son esta serie de preguntas, ver el Anexo 2.

La aplicación de este cuestionario fue de forma planeada, en el momento de analizar los datos se conjuntaron todos aquellos cuestionarios que pertenecieran a una misma área, se analizaron; para después recolectar todos los resultados en una forma general. El cuestionario presentó 18 ítems, cada uno se pudo englobar en diferentes rubros, en el siguiente apartado se describe de forma más clara la separación de los ítems.

La población estudiada fue encuestada para conocer sus impresiones acerca del funcionamiento de la empresa y la satisfacción que existía respecto a esta, así como con el trabajo que realizaban.

III.2.1 Estrategia estadística

1. En primer lugar, se realizó una investigación bibliográfica y de varios autores para determinar que ítems y bajo que rubros era más recomendable hacer el cuestionario, cabe mencionar que en muy poca literatura se maneja la satisfacción del cliente interno, es por ello, que determinados rubros e ítems fueron determinados por la alta gerencia y por el autor de este trabajo recepcional; se hizo un conjunto de 18 ítems (ver Anexo 2) bajo 4 criterios diferentes (sobre el puesto, desarrollo del personal, las relaciones de trabajo y las condiciones laborales), es importante el mencionar que para fines de estudio estadístico (confiabilidad y/o validez) se eliminaron los siguientes ítems: 4 y 6.

Las respuestas a los 15 ítems restantes, fueron de forma positiva, existiendo dos tipos de respuestas pero ambas están en forma positiva, es decir, el número 1 significa totalmente en desacuerdo o definitivamente no, el número 2 en desacuerdo o probablemente no, el número 3 indiferente o indeciso, el número 4 de acuerdo o probablemente sí y el número 5 totalmente de acuerdo o definitivamente sí.

2. Una vez terminado el instrumento, se preparó la clave de corrección, se codificaron las respuestas con números del 1 al 5, teniendo en cuenta el sentido del ítem, como ya se mencionó antes, los ítems están redactados en dirección positiva.

3. Una vez aplicado el instrumento a la muestra seleccionada en función de la antigüedad y tipo de contrato (que en este caso fueron 40 clientes internos), el paso siguiente fue proceder al registro y el análisis de la información recolectada. A partir del conjunto de 15 ítems se comenzó a realizar el análisis de los mismos. Iniciando con el coeficiente de confiabilidad de Cronbach, el proceso que se realizó es el siguiente:

- a) Se calculó el coeficiente de confiabilidad (Cronbach) para todos los ítems iniciales (15).
- b) Se eliminaron los peores ítems y se volvieron a calcular el coeficiente de confiabilidad (Cronbach) y así sucesivamente hasta que se determinó cual es el conjunto de ítems que tiene mayor confiabilidad.
- c) Cuando al eliminar ítems se observó baja confiabilidad, se dió por terminado el trabajo. Al final del análisis se quedó el subconjunto de ítems que formaron una escala con una confiabilidad óptima.

III.3 Aspectos técnicos

Se debe mencionar que en el desarrollo de este trabajo se determinó por la revisión de literatura relacionada con el tema que los trabajadores con mayor antigüedad o con un contrato de trabajo por tiempo indefinido muestran un mayor nivel de confianza en sus respuestas pero que también muestran un nivel bajo o alto según sea el caso de compromiso laboral.

Se presenta a continuación los ítems del instrumento y su agrupación de acuerdo a su similitud para la facilitación de su análisis e interpretación.

- a) Sobre el puesto: Está conforme con su puesto. Está satisfecho con la remuneración y los beneficios. De los siguientes aspectos. ¿Cuál de ellos le gustaría que sea mejorado?* ¿Esta

conforme con su horario actual? ¿Le gustaría otro horario?*

* En su trabajo emplean lo mejor de sus habilidades. Es desafiante la cantidad de trabajo, pero no es una carga.

b) En cuanto al desarrollo del personal: Cree usted que puede salir adelante en esta empresa. Las decisiones de ascenso de los empleados se manejan con justicia. Recibe capacitación. De los siguientes aspectos ¿Cuál estaría dispuesto a proporcionar a GPG por un mejor sueldo y/o compensación?*

c) En cuanto a las relaciones de trabajo: Tiene la confianza suficiente de poder hablar con su jefe. En su departamento se trabaja en equipo. Sabe lo que su jefe espera de usted. Usted considera que en GPG se trabaja en equipo. Está satisfecho con el trabajo de sus compañeros en su departamento. Está satisfecho con el trabajo de sus compañeros en GPG.

d) En cuanto a las condiciones laborales: Está conforme con las condiciones físicas y ambientales de trabajo.

Dentro de la organización se tienen tres turnos laborales en las áreas de impresión y de sellado; en los departamentos administrativos y de compras se tiene el siguiente horario de 9 a 15 y de 17 a 19 horas, también se cuenta con el siguiente número de empleados por departamento. Departamento administrativo: un gerente administrativo, tres contadores públicos, un auxiliar administrativos, un coordinador de sistemas computaciones un cobrador, tres vigilantes, una recepcionista. Departamento de compras: un gerente de compras, siete ejecutivos de ventas, un asistente de compras, cinco diseñadores. Departamento del proceso Interno: un gerente de proceso interno, tres operadores, tres prepresas, un coordinador de impresión, un coordinador de sellado, doce selladores, un coordinador de tráfico, un chofer, un coordinador de rotulaciones, ocho rotuladores, dos auxiliares contables, un coordinador de instalaciones, cuatro soldadores y un coordinador de carteleras.

En esta investigación se hizo uso de tres programas de índole estadística, el primero de ellos es DYANE (Diseño y Análisis de Encuestas en Investigación Social y de Mercados), el segundo

* Eliminado para fines de análisis estadístico (alfa de Cronbach)

de ellos fue Microsoft Excel y el último de ellos fue SPSS (*Statistical Psychologic and Society Science*).

El programa informático utilizado para la entrada, depuración, codificación y tratamiento de los datos ha sido el programa DYANE; el programa DYANE permite de modo sencillo y efectivo llevar a cabo las tres tareas básicas de la investigación social y de mercados: diseñar cuestionarios, grabar datos y aplicar una gran variedad de técnicas estadísticas de análisis de datos (univariados, bivariados y multivariados).

Además de estas funciones básicas, DYANE tiene la posibilidad de importar datos de hojas de cálculo, como Excel, o de otros programas de análisis estadístico. DYANE también permite la fusión de dos o más ficheros de datos con igual estructura de información, además de imprimir, exportar a otros programas o guardar en ficheros los datos y los resultados obtenidos, para que puedan ser tratados en procesadores de texto y hojas de cálculo.

El programa Excel fue utilizado para la elaboración de los cuestionarios que fueron aplicados.

En el Anexo 1 se presentan las instrucciones para la aplicación del cuestionario (instrumento para determinar la satisfacción del cliente interno) a la población estudiada. El procedimiento para el análisis de los datos se realizó de la siguiente manera: si el ítem seleccionado recibe una calificación alta corresponderá de igual manera a un nivel de satisfacción alto, es importante mencionar que este comportamiento será igual para todos los ítems. Es aquí donde se hizo la selección de qué aspectos considerar para la medición de la satisfacción del cliente interno y cual no.

Las variables de estudio fueron de tipo ordinal, y dependiendo del tipo de pregunta fue el número de respuestas posibles.

IV. RESULTADOS

Los resultados obtenidos se reflejan en tablas cada una de ellas contiene una breve explicación, cada tabla representa a cada área por separado pero también dentro de cada tabla se presenta la suma de cada área para mostrar la medición de la satisfacción del cliente interno dentro de la empresa.

En la Tabla 2 se presentan los puestos a los cuales se les aplicó el instrumento, dentro del área comercial.

Tabla 2. *Distribución de los cuestionarios en el área comercial.*

PUESTO	CUESTIONARIOS APLICADOS
Gerente Comercial	1
Coordinador de Ventas	1
Coordinador de Diseño	1
Diseñador	2
Ejecutivo de Ventas	2
Ejecutivo de Ventas Piso	1
Mercadotécnica	1
TOTAL	9

En la Tabla 3 se presentan aquellos puestos que fueron analizados.

En la Tabla 4, se pueden observar los cuestionarios aplicados al área administrativa dando un total de 10 abarcando 10 puestos diferentes.

Al final de este apartado se presentan los resultados de la prueba de Alfa de Cronbach a los que se sometieron algunos Ítems del cuestionario para comprobar si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa o si se trata de un instrumento fiable (confiable) que hace mediciones estables y consistentes.

Tabla 3. *Distribución de los cuestionarios en el área operativa.*

PUESTO	CUESTIONARIOS APLICADOS
Gerente Operativo	1
Coordinador de Producción	1
Coordinador de Acabados	1
Coordinador de Instalaciones	1
Coordinador de Tráfico	1
Compras e inventario	1
Supervisor de Instalaciones	1
Jefe de Cuadrilla	1
Jefe de Turno de sellado	2
Jefe de Carteleras	1
Preprensa	2
Operador	2
Auxiliar de Instalaciones	1
Chofer Instalador	1
Instalador	1
Ayudante de Carteleras	1
Sellador	2
TOTAL	21

Tabla 4. *Distribución de los cuestionarios en el área administrativa.*

PUESTO	CUESTIONARIOS APLICADOS
Gerente Administrativo	1
Contador General	1
Coordinación de Tesorería	1
Coordinación de Facturación	1
Coordinación de Sistemas	1
Auxiliar Contable	1
Facturación	1
Cobrador	1
Vigilancia	1
Recepción	1
TOTAL	10

IV.1 Grupo Publicitario del Golfo

En relación a la pregunta ¿Está conforme con su puesto actual?, se aprecia en la Tabla 5 que 31 de los 40 encuestados, esto es un 77.50% están totalmente de acuerdo con su puesto actual, así mismo podemos observar que solo un 17.5% solo esta de acuerdo y si bien es cierto solo una minoría que representa un 2% de los encuestados esta totalmente en desacuerdo. Tomando en consideración un análisis por áreas encontramos que en el área comercial un 66.67% esta totalmente de acuerdo y un 11.11% solo esta de acuerdo con su puesto actual; en el área operativa un 19.05% esta de acuerdo con su puesto actual frente a un importante 80.95% que esta totalmente de acuerdo; en el área administrativa un 20% están de acuerdo y un 80% esta totalmente de acuerdo con su puesto actual.

Tabla 5. *Distribución del nivel de conformidad con el puesto actual de los empleados de la organización GPG.*

NIVEL DE CONFORMIDAD	ÁREA			TOTAL
	Comercial	Operativa	Administrativa	
Totalmente en desacuerdo	2 (22.22%)	0	0	2 (5%)
En desacuerdo	0	0	0	0
Indiferente	0	0	0	0
De acuerdo	1 (11.11%)	4 (19.05%)	2 (20%)	7 (17.5%)
Totalmente de acuerdo	6 (66.67%)	17 (80.95%)	8 (80%)	31 (77.5%)
TOTAL	9 (100%)	21 (100%)	10 (100%)	40 (100%)

Con base a la pregunta ¿Está usted satisfecho con la remuneración económica y las prestaciones? representado en la Tabla 6, en el caso del área comercial un 66.67% está totalmente en desacuerdo con la remuneración económica y las prestaciones y un 22.22% que se encuentra totalmente de acuerdo con la remuneración económica y las prestaciones; en el área operativa un 57.14% de clientes internos esta totalmente en desacuerdo con la remuneración económica y prestaciones siendo mayoría frente a un 23.81% en desacuerdo; en

el área administrativa se observa un comportamiento diferente, un 30% de clientes internos esta totalmente en desacuerdo, un 30% esta totalmente de acuerdo, un 20% indiferente y un 20% de acuerdo.

Si se detiene a reflexionar porque en el área comercial y en el área administrativa se tiene un 22.22% y un 30% respectivamente, de satisfacción alta en cuanto a la remuneración económica es debido a que en el área comercial se dan comisiones de venta y en el área administrativa bonos por obtener la información en tiempo y en forma, cosa que no sucede en el área operativa; por lo que en los resultados totales se ve un 52.5% de clientes internos están totalmente en desacuerdo y un 20% totalmente de acuerdo.

Tabla 6. Nivel de satisfacción del cliente interno en remuneración económica y prestaciones.

NIVEL DE CONFORMIDAD	ÁREA			TOTAL
	Comercial	Operativa	Administrativa	
Totalmente en desacuerdo	6 (66.67%)	12 (57.14%)	3 (30%)	21 (52.5%)
En desacuerdo	1 (11.11%)	5 (23.81%)	0	6 (15%)
Indiferente	0	0	2 (20%)	2 (5%)
De acuerdo	0	1 (4.76%)	2 (20%)	3 (7.5%)
Totalmente de acuerdo	2 (22.22%)	3 (14.29%)	3 (30%)	8 (20%)
TOTAL	9 (100%)	21 (100%)	10 (100%)	40 (100%)

Con respecto a los resultados de las preguntas: de los siguientes aspectos, ¿cuál de ellos le gustaría que sea mejorado?, 1. Prestaciones, 2. Sueldo, 3. Compensaciones y 4. Horario, representados en la Tabla 7, y de los siguientes aspectos, ¿cuál estaría dispuesto a proporcionar a GPG por un mejor sueldo y/o compensación?, 1. Realizar diferentes funciones a mi puesto; 2. Proporcionar algunas horas después de la salida y 3. Realizar otras actividades que no le corresponden, representados en la Tabla 8, se decidió presentarlos a la par para lograr un mayor entendimiento del cuestionario y lo valioso de sus respuestas. Cabe

mencionar que en ambas preguntas los clientes internos tienen la opción de responder con más de una opción.

Dentro de los resultados globales que podemos observar en la Tabla 7 es que un 55% de los encuestados consideran que el sueldo debe de ser mejorado, factor importante para el rendimiento del cliente interno. Respecto a los aspectos adicionales que el cliente interno puede proporcionar a la empresa.

Tabla 7. Aspectos a mejorar por GPG según el cliente interno.

ASPECTOS POR MEJORAR EN GPG	ÁREA			TOTAL
	Comercial	Operativa	Administrativa	
Prestaciones	1 (11.11%)	0	1 (10%)	2 (5%)
Sueldo	4 (44.44%)	12 (57.14%)	6 (60%)	22 (55%)
Compensaciones	2 (22.22%)	2 (9.52%)	3 (30%)	7 (17.5%)
Horario	0	0	0	0
Respuesta 1 y 2	0	4 (19.05%)	0	4 (10%)
Respuesta 1 y 3	1 (11.11%)	0	0	1 (2.5%)
Respuesta 2,3	1 (11.11%)	0	0	1 (2.5%)
Respuesta 1, 2 y 3	0	2 (9.52%)	0	2 (5%)
Respuesta 1, 2, 3 y 4	0	1 (4.76%)	0	1 (2.5%)
TOTAL	9 (100%)	21 (100%)	10 (100%)	40 (100%)

Los resultados reflejados en la Tabla 8, un 40% de los clientes internos considera que, el proporcionar a la organización un mayor rendimiento es una opción para poder incrementar el sueldo, esto es de suma importancia para obtener un beneficio a nivel de cliente interno y organización.

Tabla 8. Aspectos que los clientes internos están dispuestos a proporcionar para mejorar la remuneración económica percibida

ASPECTOS ADICIONALES QUE PUEDE PROPORCIONAR EL CLIENTE INTERNO	ÁREA			TOTAL
	Comercial	Operativa	Administrativa	
Realizar diferentes funciones a mi puesto	4 (44.44%)	3 (14.29%)	2 (20%)	9 (22.5%)
Proporcionar algunas horas después de la salida	0	1 (4.76%)	1 (10%)	2 (5%)
Realizar otras actividades que no le corresponden	1 (11.11%)	4 (19.05%)	1 (10%)	6 (15%)
Respuesta 1 y 2	1 (11.11%)	1 (4.76%)	1 (10%)	3 (7.5%)
Respuesta 1 y 3	0	2 (9.52%)	2 (20%)	4 (10%)
Respuesta 1, 2 y 3	3 (33.33%)	10 (47.62%)	3 (30%)	16 (40%)
TOTAL	9 (100%)	21 (100%)	10 (100%)	40 (100%)

Con relación a la pregunta. ¿Está conforme con su horario actual?, representada en la Tabla 9 un 67.5% de clientes internos esta totalmente de acuerdo con su horario laboral y un 17.5% esta de acuerdo con su horario; este comportamiento es similar en las tres áreas, en el área comercial un 77.78% esta totalmente de acuerdo y un 11.11% esta de acuerdo, en el área operativa un 61.90% se encuentra totalmente de acuerdo y un 14.29% de acuerdo con su horario y finalmente en el área administrativa un 70% se encuentra totalmente de acuerdo y un 30% esta de acuerdo.

Con respecto a los resultados de la pregunta ¿Le gustaría otro horario? en la Tabla 10, encontramos que un 85% de clientes internos no desea un nuevo horario laboral, es decir, esta conforme con su horario actual, este comportamiento es similar en las tres áreas de la empresa, un 88.89% en el área comercial, un 76.19% en el área operativa y un 100% en el área administrativa, es importante mencionar que esta pregunta fue propuesta por la alta dirección por la necesidad de un cambio de horario para aumentar las ventas.

Tabla 9. *Porcentaje de conformidad respecto al horario actual de trabajo.*

NIVEL DE CONFORMIDAD	ÁREA			TOTAL
	Comercial	Operativa	Administrativa	
Totalmente en desacuerdo	1 (11.11%)	3 (14.29%)	0	4 (10%)
En desacuerdo	0	1 (4.76%)	0	1 (2.5%)
Indiferente	0	1 (4.76%)	0	1 (2.5%)
De acuerdo	1 (11.11%)	3 (14.29%)	3 (30%)	7 (17.5%)
Totalmente de acuerdo	7 (77.78%)	13 (61.9%)	7 (70%)	27 (67.5%)
TOTAL	9 (100%)	21 (100%)	10 (100%)	40 (100%)

Tabla 10. *Nivel de satisfacción respecto al horario de trabajo.*

OPINIÓN DEL CLIENTE INTERNO RESPECTO A UN NUEVO HORARIO	ÁREA			TOTAL
	Comercial	Operativa	Administrativa	
8 a 14 y de 16 a 18 horas	1 (11.11%)	2 (9.52%)	0	3 (7.5%)
9 a 14 y de 16 a 19 horas	0	3 (14.29%)	0	3 (7.5%)
9 a 15 y de 17 a 19 horas (actual)	8 (88.89%)	16 (76.19%)	10 (100%)	34 (85%)
TOTAL	9 (100%)	21 (100%)	10 (100%)	40 (100%)

Con base a la pregunta ¿Cree usted que puede salir adelante en esta empresa?, en la Tabla 11 se aprecia que un 70% de los clientes internos creen que pueden salir adelante en la empresa frente a un 12.5% que considera que probablemente sí puede salir adelante dentro de la empresa, este patrón se observa en el área operativa y administrativa, un 66.67% y un 90% respectivamente cree que puede salir adelante en la empresa, sin embargo un 33.33% de los integrantes del área comercial no consideran que puedan salir adelante en la empresa y solo un 55.56% cree que probablemente sí pueda salir adelante en la empresa.

Tabla 11. *Posibilidad de crecimiento laboral dentro de GPG.*

NIVEL DE CONFORMIDAD	ÁREA			TOTAL
	Comercial	Operativa	Administrativa	
Definitivamente no	3 (33.33%)	0	0	3 (7.5%)
Probablemente no	0	1 (4.76%)	0	1 (2.5%)
Indeciso	1 (11.11%)	2 (9.52%)	0	3 (7.5%)
Probablemente sí	0	4 (19.05%)	1 (10%)	5 (12.5%)
Definitivamente sí	5 (55.56%)	14 (66.67%)	9 (90%)	28 (70%)
TOTAL	9 (100%)	21 (100%)	10 (100%)	40 (100%)

En base a la pregunta ¿Está conforme con las condiciones físicas y ambientales de trabajo?, representada en la Tabla 12, se encontró que de forma general un 50% de los clientes internos están totalmente de acuerdo con las condiciones físicas y ambientales de trabajo y un 20% esta de acuerdo; en las áreas operativas y administrativas el patrón de respuesta es similar, sin embargo en el área comercial, un 44.44% de clientes internos no están satisfechos con las condiciones físicas y ambientales de trabajo.

En relación a los datos obtenidos en la pregunta, ¿Las decisiones de ascenso de los empleados se manejan con justicia?, ubicados en la Tabla 13, se encontró que un 45% de los clientes internos consideran que las decisiones de ascenso de los empleados se manejan con justicia y un 27.5% considera que probablemente sí se manejan con justicia las decisiones de ascenso de los empleados; el patrón de respuesta parece ser similar y significativo en las áreas operativa y administrativa, sin embargo el área comercial un 55.56% de los clientes internos cree que las decisiones de ascenso se manejan con justicia pero un 33.33% creo que definitivamente no existe la justicia en las decisiones de ascenso de los clientes internos.

Tabla 12. Nivel de satisfacción respecto a las condiciones físicas y ambientales de trabajo.

NIVEL DE CONFORMIDAD	ÁREA			TOTAL
	Comercial	Operativa	Administrativa	
Totalmente en desacuerdo	4 (44.44%)	4 (19.05%)	1 (10%)	9 (22.5%)
En desacuerdo	0	0	0	0
Indiferente	1 (11.11%)	2 (9.52%)	0	3 (7.5%)
De acuerdo	0	6 (28.57%)	2 (20%)	8 (20%)
Totalmente de acuerdo	4 (44.44%)	9 (42.86%)	7 (70%)	20 (50%)
TOTAL	9 (100%)	21 (100%)	10 (100%)	40 (100%)

Tabla 13. Percepción de los clientes internos en función de un mejoramiento laboral dentro de la organización.

NIVEL DE CONFORMIDAD	ÁREA			TOTAL
	Comercial	Operativa	Administrativa	
Definitivamente no	3 (33.33%)	2 (9.52%)	3 (30%)	8 (20%)
Probablemente no	0	0	0	0
Indeciso	1 (11.11%)	1 (4.76%)	1 (10%)	3 (7.5%)
Probablemente sí	0	8 (38.1%)	3 (30%)	11 (27.50%)
Definitivamente sí	5 (55.56%)	10 (47.62%)	3 (30%)	18 (45%)
TOTAL	9 (100%)	21 (100%)	10 (100%)	40 (100%)

Con respecto a los resultados de la pregunta ¿Recibe usted capacitación?, representados en la Tabla 14 se encontró que un 40% de los clientes internos consideran que no recibe capacitación y un 35% considera que definitivamente sí recibe capacitación; este parece ser un patrón de respuesta común a las tres áreas encuestadas, es importante mencionar que la alta gerencia debe de tener especial cuidado en la capacitación, respecto a estos resultados ya que no todo el personal ha recibido de forma homogénea una capacitación, pieza fundamental para el desarrollo del cliente interno y de la organización.

Tabla 14. *Grado de capacitación brindada al cliente interno por parte de GPG.*

CAPACITACIÓN RECIBIDA SEGÚN EL CLIENTE INTERNO	ÁREA			TOTAL
	Comercial	Operativa	Administrativa	
Definitivamente no	3 (33.33%)	9 (42.86%)	4 (40%)	16 (40%)
Probablemente no	0	1 (4.76%)	1 (10%)	2 (5%)
Indeciso	1 (11.11%)	1 (4.76%)	0	2 (5%)
Probablemente sí	0	3 (14.29%)	3 (30%)	6 (15%)
Definitivamente sí	5 (55.56%)	7 (33.33%)	2 (20%)	14 (35%)
TOTAL	9 (100%)	21 (100%)	10 (100%)	40 (100%)

Con base a los resultados de la pregunta, ¿En el puesto emplean lo mejor de sus habilidades?, podemos observar en la Tabla 15 que de forma general en la empresa un 60% de los clientes internos están concientes de que emplean lo mejor de sus habilidades y un 22.5% considera que, probablemente si emplean lo mejor de sus habilidades; estos porcentajes son similares entre el área administrativa y en el área operativa, en el área comercial resulta diferente, pues un 44.44% considera que emplean lo mejor de sus habilidades, pero también un 44.44% consideran que no emplean lo mejor de sus capacidades, en este punto es importante reflexionar y considerar que en ésta área se encuentran clientes internos con una preparación diferente a la cual están desempeñando.

Con respecto a los resultados de la pregunta, ¿Cree usted que es desafiante la cantidad de trabajo, pero no es una carga?, en la Tabla 16 se encontró que un 42.5% de los clientes internos de las tres áreas consideran que definitivamente si es desafiante la cantidad de trabajo.; este patrón se observa de forma similar en el área comercial con un 66.67%, y en el área administrativa con un 50%, en el área operativa en menor medida donde un 28.57% cree que definitivamente sí es desafiante la cantidad de trabajo y un 23.81% probablemente sí es desafiante la cantidad de trabajo pero no es una carga. Esto es un punto por considerar para la Gerencia ya que esta podría estar afectando de forma directa la productividad del cliente interno.

Tabla 15. Optimización de las habilidades del cliente interno por parte de GPG.

NIVEL DE CONFORMIDAD	ÁREA			TOTAL
	Comercial	Operativa	Administrativa	
Definitivamente no	4 (44.44%)	0	1 (10%)	5 (12.5%)
Probablemente no	0	0	1 (10%)	1 (2.5%)
Indeciso	0	1 (4.76%)	0	1 (2.5%)
Probablemente sí	1 (11.11%)	6 (28.57%)	2 (20%)	9 (22.5%)
Definitivamente sí	4 (44.44%)	14 (66.67%)	6 (60%)	24 (60%)
TOTAL	9 (100%)	21 (100%)	10 (100%)	40 (100%)

Tabla 16. Apreciación de la cantidad de trabajo realizado por los clientes internos en GPG.

NIVEL DE CONFORMIDAD	ÁREA			TOTAL
	Comercial	Operativa	Administrativa	
Definitivamente no	2 (22.22%)	3 (14.29%)	1 (10%)	6 (15%)
Probablemente no	0	1 (4.76%)	1 (10%)	2 (5%)
Indeciso	0	6 (28.57%)	3 (30%)	9 (22.5%)
Probablemente sí	1 (11.11%)	5 (23.81%)	0	6 (15%)
Definitivamente sí	6 (66.67%)	6 (28.57%)	5 (50%)	17 (42.5%)
TOTAL	9 (100%)	21 (100%)	10 (100%)	40 (100%)

En relación a los resultados de la pregunta, ¿Tiene la confianza suficiente de poder hablar con su jefe?, se puede observar en la Tabla 17 que de forma general en la empresa un 67.5% de clientes internos tienen la confianza de hablar con su jefe y un 20% considera que probablemente sí tenga la confianza suficiente de poder hablar con su jefe; este patrón de respuesta lo encontramos de forma satisfactoria en cada una de las áreas, teniendo así para el

área comercial un 44.44%, el área operativa un 85.71% y finalmente para el área administrativa un 50% de clientes internos con la confianza de poder hablar con su jefe.

Tabla 17. *Nivel de confianza de los clientes internos para hablar con sus superiores.*

NIVEL DE CONFIANZA	ÁREA			TOTAL
	Comercial	Operativa	Administrativa	
Definitivamente no	2 (22.22%)	0	0	2 (5%)
Probablemente no	0	1 (4.76%)	0	1 (2.5%)
Indeciso	1 (11.11%)	0	1 (10%)	2 (5%)
Probablemente sí	2 (22.22%)	2 (9.52%)	4 (40%)	8 (20%)
Definitivamente sí	4 (44.44%)	18 (85.71%)	5 (50%)	27 (67.50%)
TOTAL	9 (100%)	21 (100%)	10 (100%)	40 (100%)

Dada la necesidad de establecer relaciones entre departamentos multidisciplinarios, con respecto a los resultados de la pregunta, ¿En su departamento se trabaja en equipo?, reflejados en la Tabla 18, se encontró que de forma general en la empresa un 62.5% de clientes internos considera que en su departamento se trabaja en equipo y un 20% considera que probablemente sí se trabaja en equipo en su departamento; de igual forma y a la par este patrón de respuesta se pudo observar en cada una de las tres áreas encuestadas siendo así para el área comercial un 66.67% favorable, en el área operativa un 76.19% favorable y finalmente en el área administrativa un 30%, considerando por tanto que la variable de trabajo en equipo es común a la organización. Sin embargo un dato importante por mencionar es que en el área administrativa un 50% considera que probablemente sí se trabajan en equipo en su departamento, aquí es un punto importante para mejorar y que requiere de mucha atención para la alta gerencia.

En base a los resultados de la pregunta, ¿Usted considera que en GPG se trabaja en equipo? En la Tabla 19 se puede observar que de forma contraria a la pregunta anterior en este caso de forma general un 47.5% considera que definitivamente en su empresa no se trabaja en equipo, situación crítica que se repite a lo largo de los tres departamentos, teniendo así en el área

comercial un 66.67% y un 52.38% en el área operativa, una situación extraordinaria sucede en el área administrativa donde los porcentajes están divididos no dejando tomar una conclusión respecto a esta pregunta.

El considerar que no se trabaja en equipo de forma general en la empresa se comprueba con estos resultados, siendo un área de oportunidad clara para GPG.

Tabla 18. *Nivel de capacidad de trabajo en equipo por departamento en GPG.*

NIVEL DE CONFORMIDAD CON RESPECTO A TRABAJO EN EQUIPO	ÁREA			TOTAL
	Comercial	Operativa	Administrativa	
Definitivamente no	1 (11.11%)	2 (9.52%)	1 (10%)	4 (10%)
Probablemente no	0	0	1 (10%)	1 (2.5%)
Indeciso	1 (11.11%)	1 (4.76%)	0	2 (5%)
Probablemente sí	1 (11.11%)	2 (9.52%)	5 (50%)	8 (20%)
Definitivamente sí	6 (66.67%)	16 (76.19%)	3 (30%)	25 (62.5%)
TOTAL	9 (100%)	21 (100%)	10 (100%)	40 (100%)

Tabla 19. *Capacidad de trabajo en equipo en GPG*

NIVEL DE CONFORMIDAD CON RESPECTO A TRABAJO EN EQUIPO	ÁREA			TOTAL
	Comercial	Operativa	Administrativa	
Definitivamente no	6 (66.67%)	11 (52.38%)	2 (20%)	19 (47.5%)
Probablemente no	0	1 (4.76%)	2 (20%)	3 (7.5%)
Indeciso	0	3 (14.29%)	3 (30%)	6 (15%)
Probablemente sí	2 (22.22%)	0	2 (20%)	4 (10%)
Definitivamente sí	1 (11.11%)	6 (28.57%)	1 (10%)	8 (20%)
TOTAL	9 (100%)	21 (100%)	10 (100%)	40 (100%)

Con respecto a los datos obtenidos en la pregunta, ¿Sabe lo que su jefe espera de usted?, referidos en la Tabla 20 se observa que en las tres áreas encuestadas los clientes internos arrojaron un patrón de respuesta similar teniendo así, que en el caso del área administrativa con un 80% considera lo que su jefe espera de ellos, en el área operativa con un 80.95% y por último en el área comercial solo un 33.33% definitivamente sí y con un 44.44% probablemente sí sabe lo que su jefe espera del cliente interno respectivamente. Área de oportunidad a trabajar en particular en el área administrativa.

Tabla 20. *Expectativas del jefe en turno respecto al cliente interno.*

NIVEL DE CONFORMIDAD	ÁREA			TOTAL
	Comercial	Operativa	Administrativa	
Definitivamente no	2 (22.22%)	2 (9.52%)	0	4 (10%)
Probablemente no	0	1 (4.76%)	2 (20%)	3 (7.5%)
Indeciso	0	0	0	0
Probablemente sí	4 (44.44%)	1 (4.76%)	0	5 (12.5%)
Definitivamente sí	3 (33.33%)	17 (80.95%)	8 (80%)	28 (70%)
TOTAL	9 (100%)	21 (100%)	10 (100%)	40 (100%)

Respecto a los datos obtenidos con la pregunta, ¿Está satisfecho con el trabajo de sus compañeros, en su departamento?, reflejados en la Tabla 21 se encontró que, de forma general en la empresa un 57.5% de clientes internos considera que esta satisfecho con el trabajo de sus compañeros y un 17.5% considera que probablemente sí esta satisfecho con el trabajo de sus compañeros; esto sucede de forma similar en el área operativa con un 76.19% de satisfacción y un 40% en el área administrativa; en el área comercial sucede de forma no favorable donde un 55.55% de los clientes internos consideran que no están satisfechos con el trabajo de sus compañeros, este es otro punto importante por considerar y mejorar, que requiere de atención parte de la alta gerencia.

En base a los resultados obtenidos en la pregunta anterior, vale bien la pena analizar de forma detallada los datos reflejados en la Tabla 22 respecto a la pregunta, ¿Está satisfecho con el trabajo de sus compañeros, en GPG?, donde se puede observar que el 50% de la totalidad de

los clientes internos comprendidos en este análisis se encuentran insatisfechos con el trabajo de sus compañeros, este patrón de respuesta es similar entre el área operativa y en el área administrativa, con un 71.43% y un 40% respectivamente; pero es importante destacar que en el área operativa un 44.44% esta de acuerdo con el trabajo de sus compañeros. Esta pregunta en especial pone al descubierto la dinámica de trabajo a nivel global de la organización, poniendo en evidencia las áreas donde se debe de fortalecer el cumplimiento individual de cada una de las labores.

Tabla 21. Nivel de satisfacción con respecto al trabajo de sus compañeros de trabajo dentro de su departamento.

NIVEL DE CONFORMIDAD	ÁREA			TOTAL
	Comercial	Operativa	Administrativa	
Totalmente en desacuerdo	2 (22.22%)	2 (9.52%)	1 (10%)	5 (12.5%)
En desacuerdo	3 (33.33%)	1 (4.76%)	0	4 (10%)
Indiferente	0	1 (4.76%)	0	1 (2.5%)
De acuerdo	1 (11.11%)	1 (4.76%)	5 (50%)	7 (17.5%)
Totalmente de acuerdo	3 (33.33%)	16 (76.19%)	4 (40%)	23 (57.5%)
TOTAL	9 (100%)	21 (100%)	10 (100%)	40 (100%)

Tabla 22. Nivel de satisfacción del trabajo de sus compañeros en GPG.

NIVEL DE CONFORMIDAD	ÁREA			TOTAL
	Comercial	Operativa	Administrativa	
Totalmente en desacuerdo	1 (11.11%)	15 (71.43%)	4 (40%)	20 (50%)
En desacuerdo	2 (22.22%)	1 (4.76%)	2 (20%)	5 (12.5%)
Indiferente	0	1 (4.76%)	0	1 (2.5%)
De acuerdo	2 (22.22%)	3 (14.29%)	2 (20%)	7 (17.5%)
Totalmente de acuerdo	4 (44.44%)	1 (4.76%)	2 (20%)	7 (17.5%)
TOTAL	9 (100%)	21 (100%)	10 (100%)	40 (100%)

IV.1.1 Alfa de Cronbach

En las tablas 23 y 24 se presentan los resultados que arroja el programa estadístico SPSS, en la Tabla 23 los casos válidos que en este caso fueron 40, es decir, la totalidad de los cuestionarios aplicados y ningún caso excluido. En la Tabla 24 esta el promedio del coeficiente alfa de Cronbach obtenido con 9 ítems y que es el coeficiente mayor obtenido después de varias iteraciones.

Tabla 23. *Resumen del caso bajo estudio.*

RESUMEN DEL CASO BAJO ESTUDIO		
	Número	Porcentaje %
Casos válidos	40	100%
Casos excluidos	0	0%
Total	40	100%

Tabla 24. *Promedio del coeficiente alfa de Cronbach.*

ESTADÍSTICA DE CONFIABILIDAD	
Coeficiente Alfa de Cronbach	Número de ítems
0.647	9

En la Tabla 25 se presenta que pasaría con el coeficiente de confiabilidad si se eliminan algunos ítems del cuestionario; como se mencionó anteriormente, nos quedamos con los ítems que nos proporcionen un mayor coeficiente alfa de Cronbach (0.647), en este caso nos quedamos con los ítems 1, 2, 7, 8, 9, 11, 13, 16 y 17.

Tabla 25. *Coefficiente Alfa de Cronbach.*

COEFICIENTE ALFA DE CROBACH	
Pregunta	Coefficiente de Crombach si el ítem es eliminado
P1	0.640
P2	0.637
P7	0.569
P8	0.609
P9	0.617
P11	0.627
P13	0.615
P16	0.635
P17	0.626

V. DISCUSIÓN

El interés y la investigación entorno a la satisfacción del cliente ha aumentado rápidamente, la comprensión de sus causas está lejos de una clarificación y sistematización incuestionables. Es importante decir que, la satisfacción del cliente interno ha construido un tópico de interés creciente para aquellos que se preocupan de la calidad de vida en el trabajo y del éxito de una organización.

Continuando con el punto anterior, los resultados que puede arrojar la medición de la satisfacción del cliente interno son inciertos y este es el motivo principal de este trabajo, determinar si la satisfacción del cliente interno influye directamente dentro de una organización y cuales son los beneficios de conocer dicho nivel de satisfacción; al igual que conocer cuales son las áreas de oportunidad (causas de la insatisfacción) dentro de la organización y saberlas mejorar para aumentar el nivel de satisfacción del cliente interno.

La hipótesis se cumplió, debido a que la evaluación de la satisfacción del cliente interno dentro de esta organización, permitió determinar cuales eran las áreas de oportunidad, así como la situación actual del cliente interno, donde se tomo en consideración como se encontraban los clientes internos dentro de la misma, cuales eran sus percepciones y aspiraciones, y por último y más importante el llegar a un instrumento único que permitió conocer la satisfacción del cliente interno. Sin olvidar que dicho cuestionario puede ser modificado para los intereses propios de cualquier organización sin importar su giro.

A lo largo del análisis de la información recolectada, se constata los objetivos planteados, es decir, sí se logro identificar a los clientes internos, someterlos a un instrumento de medición y determinar cuáles son las áreas de oportunidad para la empresa a partir de los resultados obtenidos a través del instrumento.

Se han llegado a conclusiones a partir de qué ítems son los necesarios incluir en un estudio de esta índole, haciendo mención que la empresa que requiera un análisis de este tipo tendrá la libertad de incluir o de excluir ítems de acuerdo a las necesidades que tenga y los objetivos de su investigación sobre la satisfacción del cliente interno.

Los resultados obtenidos fueron usados por la gerencia para conocer en que aspectos los clientes internos no se encontraban satisfechos y en cuáles de ellos es necesario tomar medidas para aumentar la satisfacción.

A modo de conclusión se mencionarán cuales preguntas fueron de suma importancia para la gerencia, y que a partir de ellas se llegan a un serie de sugerencias que se le proporcionan a la alta gerencia.

En la pregunta 1 del cuestionario aplicado que se refiere a que si el cliente interno esta satisfecho con su puesto actual, tenemos que un 77.50% de los clientes internos se encuentran totalmente de acuerdo con su puesto actual, este dato lo debe de tener muy presente la alta gerencia para no permitir que haya un decremento en este nivel de satisfacción, más bien, se deben de procurar mecanismos como incentivos o bonos para que en la empresa pueda haber un nivel de satisfacción más alto y no solamente en algunos departamentos como se ve reflejado en el resultado de esta pregunta. Otra pregunta clave para la alta gerencia fue la número 7, en la cual se le pide al cliente interno nos de su opinión acerca del crecimiento que puede tener dentro de la empresa, es decir, al desarrollo económico y profesional que puede llegar a tener dentro de la empresa, y con un 70% de clientes internos que creen que definitivamente sí pueden salir adelante en la empresa siendo un porcentaje alto, aquí se ve reflejado la preocupación de la alta gerencia por los ascensos en los clientes internos que presentan un mejor desempeño laboral, no se debe descuidar este aspecto de la alta gerencia, pues demuestra su compromiso para con los clientes internos que tienen un mejor desempeño.

Una pregunta que causa un poco de inquietud, es la pregunta 9, ¿las decisiones de ascenso de los empleados se manejan con justicia?, en donde se le pide al cliente interno nos de su opinión acerca de que las decisiones de ascenso se manejan con justicia; en forma total en la empresa se tiene un 45% de clientes internos que definitivamente creen que las decisiones de ascenso de los empleados se manejan con justicia, este comportamiento se ve reflejado en dos áreas, en el área operativa y en el área administrativa, pero no en el área comercial, debido a que un 33.33% de clientes internos no creen que las decisiones de ascenso de los empleados se manejen con justicia. Este es un punto delicado para la alta gerencia, se recomienda haga un

examen cuidados de qué clientes internos se encuentran en esta área para conocer si realmente cuentan con capacidad y experiencia para estar en esta área.

Una pregunta clave para la alta gerencia y que muestra un comportamiento dividido es la pregunta 10, la cual dentro de la empresa tan solo un 35% de clientes internos reciben capacitación y un 40% que no recibe capacitación; este comportamiento es debido a que no se cuenta con un programa de capacitación para el trabajo, es ampliamente recomendable que se trate de implementar un programa de capacitación que incluya a todas las áreas y a todos los niveles de todas las áreas.

Tres preguntas son claves para alta gerencia y que debe de tomar en cuenta, la primera de ellas es la confianza que se tienen los clientes internos, con un 67.5% de clientes internos creen que tienen la confianza suficiente de poder hablar con su cliente proveedor interno, es decir, la relación cliente – proveedor interno es buena dentro de la organización; se puede llegar a concluir que la percepción de los clientes internos en cuanto al trabajo en equipo dentro de sus departamentos es muy buena, se ve reflejado en la pregunta 14 del cuestionario; pero no lo es cuando al cliente interno se le cuestiona si dentro de la empresa se trabaja en equipo, aquí la resultante es que definitivamente no se trabaja en equipo dentro de la empresa, como se observa en la pregunta 15; esto que quiere decir, la percepción del cliente interno en cuanto al trabajo departamental es buena, considera que existe cooperación entre los miembros de un mismo departamento, pero cuando al cliente interno se le cuestiona sobre el trabajo en equipo entre departamentos considera que definitivamente no hay trabajo en equipo. Este es un punto muy crítico que debe tomar en cuenta la alta gerencia, debido a que la relación cliente – proveedor interno departamental es muy buena, pero no lo es entre departamentos.

En segundo lugar es importante el mencionar cuales son las preguntas que reflejaron un coeficiente de confiabilidad considerable, a que a partir de ellas se pueden incluir más ítems dependiendo de las necesidades concretas de la empresa que requiera realizar un estudio parecido, las preguntas fueron las siguientes:

1. ¿Está conforme con su puesto actual?

2. ¿Está usted satisfecho con la remuneración económica y las prestaciones?
3. ¿Cree usted que puede salir adelante en esta empresa?
4. ¿Está conforme con las condiciones físicas y ambientales de trabajo?
5. ¿Las decisiones de ascenso de los empleados se manejan con justicia?
6. ¿En el puesto emplean lo mejor de sus habilidades?
7. ¿Tiene la confianza suficiente de poder hablar con su jefe?
8. ¿Sabe lo que su jefe espera de usted?
9. ¿Está satisfecho con el trabajo de sus compañeros, en su departamento?

A continuación se describirán los pasos recomendados para realizar un estudio de satisfacción del cliente interno dentro de cualquier empresa sin importar su naturaleza:

En primer lugar, se debe tener en cuenta los ítems que salieron con un coeficiente de confiabilidad considerable (a partir de una prueba piloto), a partir de ellos y dependiendo de los intereses y necesidades de la gerencia incluir un mayor número de ítems.

En segundo lugar y ampliamente recomendable es llevar al cabo una segunda prueba, con un número mayor de trabajadores para confirmar un coeficiente de confiabilidad considerable y a partir de ello, planear y realizar la aplicación del instrumento de medición en definitiva. Aplicar el instrumento a un número mayor de trabajadores, después de la prueba piloto, introducir y analizar los datos con cualquiera de los dos programas informáticos arriba expuestos (DYANNE y SPSS). Efectuar la prueba de coeficiente de confiabilidad Cronbach a todos los ítems e interpretar dicho coeficiente.

La importancia de conocer el nivel de satisfacción del cliente interno, permite conocer cuál es el estado en el que se encuentra el ambiente laboral, cabe mencionar que son muchos los aspectos que pueden ser analizados pero dependerá sola y únicamente de la empresa en incluir o excluir ítems del instrumento de medición.

Se recomienda usar el paquete informático SPSS (Statistical Psychologic and Society Science), debido a que es un programa con muchas opciones que permiten el acceso, análisis e interpretación de la información de una forma sencilla y muy rápida, y sin ninguna complicación en cuanto a los diferentes sistemas operativos.

REFERENCIAS

Albrecht K. (1992). *Servicio al Cliente Interno*. Ediciones Paidós. México.

Albrecht K. (1992). *Todo El Poder al Cliente*. Ediciones Paidós. España.

Allen, D. R. (2000). Analysis of Customer Satisfaction data: a Comprehensive Guide to Multivariate Statistical Analysis in Customer Satisfaction, Loyalty, and Service Quality Research. ASQ Quality Press. Milwaukee, Wisconsin.

Baéz-Hernández D. (2005). *Estrategias para Lograr la Lealtad en los Clientes a Través de un Servicio de Calidad*. Tesis de Licenciatura de ciencias administrativas y sociales. Universidad Veracruzana. Xalapa. Veracruz, México.

Calderón-Vidal M. M. (2006). *El Análisis de ítems: comprobación de la fiabilidad y validación del constructo*. Tesis de Licenciatura de la facultad de Estadística e Informática. Universidad Veracruzana. Xalapa Veracruz, México.

Carvajal-Garcés E. P. (2003). *Satisfacción del usuario de consulta médica del hospital “Adolfo Ruíz Cortínez” del IMSS de Veracruz*. Tesis de licenciatura de la facultad de Estadística e Informática. Universidad Veracruzana. Xalapa Veracruz, México.

Crosby, P. B. (1987). *La Calidad No Cuesta: el Arte de Cerciorarse de la Calidad*. CECOSA. México.

De la Parra, P. E. (1997). *Calidad en el Servicio, un Programa Generador de Empresas de Competitividad Mundial*. Grupo editor ISEF. México.

Díaz-Martínez J. V. (2007). *Gestión de la Calidad en los Servicios*. Antología de la Maestría en Gestión de la Calidad. Universidad Veracruzana. Xalapa Veracruz, México.

Díaz-Castañeda E. (2004). *Satisfacción del cliente; medir para mejorar*. Mc-Graw Hill. México.

Domínguez, H. (2006). *El servicio Invisible: Fundamento de un buen servicio al cliente*. ECOE Ediciones. Colombia.

Duncan, A. J. (1986). *Quality Control and Industrial Statistics*. Homewood, Ill.

Dutka-Alan (2001). *Manual de AMA (American Marketing Association) para la satisfacción del cliente*. Ediciones Granica. México.

Evans, J. R. (2000). *La Administración y el Control de la Calidad*. Internacional Thomson Editores. México.

Ginebra, J. (1999). *Dirección por servicio. La “Única” reingeniería la “otra” calidad*.

Hayes, B. (1998). *Measuring Customer Satisfaction: Survey Design, Use, and Statistical Analysis Methods*. ASQ Quality Press. Milwaukee, Wisconsin.

<http://www.aiteco.com/ctclient.htm> (2007). *El Cliente Interno*. Alteco Consultores.

<http://www.asq.org/qic/display-item/index.pl?item=9488> (2007). *Do We Work for the Same Company? Internal Customer*. American Society Of Quality.

http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_industrial/disenoserviciocliente/ (2007). *Diseño del Servicio al Cliente*. Ingeniería Industrial.

<http://www.gestiopolis.com/Canales4/mkt/tiposdeclien.htm> (2007). *Los Tipos de Clientes*.

<http://www.gestiopolis.com> (2007). *La Satisfacción de los Clientes Internos y Externos ¿Cuan independientes son?*

<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/mar/clienvinc.htm> (2007) *La Satisfacción de los Clientes Internos y Externos, su Grado de Vinculación*.

<http://www.ist.cl/revista9.pdf> (2004). *Satisfacción Del Cliente; Medir para Mejorar*.

<http://www.scielo.br/scielo>. (1998). *El Sistema De Valores Del Cliente Externo E Interno Evidenciados En El Proceso De Enfermería*.

<http://www.secretosenred.com/articles> (2007). ***Marketing en la Ventana del Cliente como Herramienta de Servicio Bancario.***

<http://www.spri.es> (2007). ***La Satisfacción del Cliente.*** El proceso para la Gestión de la Satisfacción del Cliente.

<http://www.uv.mx/iiesca/revista2005-2/cliente.pdf> (2007). ***¿Es el cliente lo que importa?***

Jacques, H. (1991). ***La calidad del Servicio a la Conquista del Cliente.*** Mc-Graw Hill. Madrid.

Jacques, H. (1993). ***Satisfacción Total del Cliente, La Estrategia de 25 Compañías Europeas Líderes en Calidad de Servicios.*** Mc-Graw Hill. México.

Jacques, H. (1994). ***La Satisfacción Total del Cliente, Las Cincuenta Mejores Ejemplos de Empresas que Alcanzaron la Satisfacción Total de los Clientes.*** Financial Times. España.

Jiménez, A. (2005). ***Creando valor a través de las personas: una guía para la gestión de personas en el umbral de la e-sociedad.*** Ediciones Díaz de Santos. Madrid.

Labovitz George (1995). ***Cómo hacer realidad la calidad.*** Ediciones Díaz de Santos. Madrid.

Mc-Graw Hill. México.

Merli, G. (1994). ***La Calidad Total como herramienta de negocio. Una respuesta estratégica al reto europeo.*** Ediciones Díaz de Santos. Madrid.

Pérez, R. (2007). ***La satisfacción de los clientes internos y externos, su grado de vinculación.*** Editorial Manual Moderno. México.

Peláez-Gutiérrez J. C. (2005). ***El Trabajo en Equipo para Mejorar la Calidad en el Servicio, el Caso de SEAT Autos Globales S.A. de C.V.*** Tesis de Licenciatura de ciencias administrativas y sociales. Universidad Veracruzana. Xalapa. Veracruz, México.

Plenc-Emilce M.J. (1999). *¿Quiénes son nuestros clientes?* Ediciones Díaz de Santos. Madrid,

Quijano P. V. (2004). *La Importancia de Llamarse Servicio Interno*. Contacto de Unión Empresarial. In4mex.

Roberto, R. R. (1996). *Total Costumer Satisfaction*. Ediciones Macchi. Argentina.

Rosander, A. (1992). *La Búsqueda de la Calidad en los Servicios*. Díaz de los santos editores. Madrid.

Salgueiro, A. (2001). *Indicaciones de gestión y cuadro de mando*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.

Schneider, B. (2004). *Service Quality: Research Perspectives*. Sage Publications. Thousand Oaks, Calif.

Staboli-Franco I. S. (2004). *Diagnóstico del clima organizacional y el grado de satisfacción de los empleados en la empresa familiar de autotransportes urbanos “Autobuses Costa Verde S.A. de C.V.” en la ciudad de Veracruz*. Reporte de la Especialidad en métodos estadísticos de la facultad de Estadística e Informática. Universidad Veracruzana. Xalapa Veracruz, México.

Tenorio-Aguirre A. J. (2005). *Diagnóstico de satisfacción del cliente en el ámbito restaurantero*. Tesis de Licenciatura de la facultad de Estadística e Informática. Universidad Veracruzana. Xalapa Veracruz, México.

Vega Villalobos N. A. (1999). *La Implementación En El Nivel Operativo Del Proceso De Enfermería*. *Rev.latino-am.enfermagem* - v. 7 - n. 1 - p. 67-73.

Wellington, P. (1997). *Como Brindar un Servicio Integral al Cliente*. Mc-Graw Hill. México.

LISTA ANEXOS

ANEXO 1. Instrucciones para la aplicación del cuestionario a la población estudiada.

ANEXO 2. Cuestionario aplicado a Grupo Publicitario del Golfo.

ANEXO 3. Distribución de los cuestionarios en las diferentes áreas.

ANEXO 4. Cómo usar el programa SPSS versión 16.0 para obtener el Coeficiente Alfa de Cronbach.

ANEXO 1. Instrucciones para la aplicación del cuestionario (instrumento para determinar la satisfacción del cliente interno) a la población estudiada

El cuestionario fue aplicado a los trabajadores a través de un proceso que duró tres semanas, durante este proceso se le invitaba al trabajador a sentarse en su lugar de trabajo para iniciar con la entrevista, cabe mencionar que las entrevistas fueron realizadas cuando el trabajador tuviera un momento de descanso o la carga de trabajo lo permitiera, a los trabajadores se les invitaba a responder de la manera más sincera posible, que lo que ellos expresarían no iba a tener ningún tipo de represalias dentro de la organización, así como también tuvieron la confianza suficiente de expresar lo que ellos quisieran; así fue como se obtuvieron los cuestionarios, mediante una entrevista planeada en cuanto al área a la cuál se iba a analizar, pero no en cuanto al puesto, es decir, cada semana era un área y los puestos que así lo permitieran se iban analizando sin un programa a seguir, durante cada semana se comprendía un área en específico, es decir, la primer área fue el área comercial, la segunda área fue el área administrativa y la última área fue el área operativa.

ANEXO 2. Cuestionario aplicado en Grupo Publicitario del Golfo

¿Está conforme con su puesto actual?

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Indiferente
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

¿Está usted satisfecho con la remuneración económica y las prestaciones?

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Indiferente
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

De los siguientes aspectos, ¿cuál de ellos le gustaría que sea mejorado?

1. Prestaciones
2. Sueldo
3. Compensaciones
4. Horario

¿Esta conforme con su horario actual?

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Indiferente
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

¿Le gustaría otro horario?

1. 8 a 14 y 16 a 18
2. 9 a 14 y 16 a 19
3. No

¿De los siguientes aspectos, cuál estaría dispuesto a proporcionar a GPG por un mejor sueldo y/o compensación?

1. Realizar diferentes funciones a mi puesto
2. Proporcionar algunas horas después de la salida
3. Realizar otras actividades que no le corresponden

¿Cree usted que puede salir adelante en esta empresa?

1. Definitivamente no
2. Probablemente no
3. Indeciso

4. Probablemente sí
5. Definitivamente sí

¿Está conforme con las condiciones físicas y ambientales de trabajo?

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Indiferente
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

¿Las decisiones de ascenso de los empleados se manejan con justicia?

1. Definitivamente no
2. Probablemente no
3. Indeciso
4. Probablemente sí
5. Definitivamente sí

¿Recibe usted capacitación?

1. Definitivamente no
2. Probablemente no
3. Indeciso
4. Probablemente sí
5. Definitivamente sí

¿En el puesto emplean lo mejor de sus habilidades?

1. Definitivamente no
2. Probablemente no
3. Indeciso
4. Probablemente sí
5. Definitivamente sí

¿Cree usted que es desafiante la cantidad de trabajo, pero no es una carga?

1. Definitivamente no
2. Probablemente no
3. Indeciso
4. Probablemente sí
5. Definitivamente sí

¿Tiene la confianza suficiente de poder hablar con su jefe?

1. Definitivamente no
2. Probablemente no
3. Indeciso
4. Probablemente sí
5. Definitivamente sí

¿En su departamento se trabaja en equipo?

1. Definitivamente no
2. Probablemente no
3. Indeciso
4. Probablemente sí
5. Definitivamente sí

¿Usted considera que en GPG se trabaja en equipo?

1. Definitivamente no
2. Probablemente no
3. Indeciso
4. Probablemente sí
5. Definitivamente sí

¿Sabe lo que su jefe espera de usted?

1. Definitivamente no
2. Probablemente no
3. Indeciso
4. Probablemente sí
5. Definitivamente sí

¿Está satisfecho con el trabajo de sus compañeros, en su departamento?

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Indiferente
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

¿Está satisfecho con el trabajo de sus compañeros, en GPG?

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Indiferente
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

ANEXO 3. Distribución de los cuestionarios en las diferentes áreas.

PUESTO	ÁREA	CUESTIONARIOS APLICADOS	NÚMERO DE EMPLEADOS CON ESE PUESTO
Gerente Comercial	Comercial	1	1
Coordinador de Ventas	Comercial	1	1
Diseñador	Comercial	2	1
Coordinador de Diseño	Comercial	1	1
Ejecutivo de Ventas Piso	Comercial	1	1
Ejecutivo de Ventas	Comercial	2	6
Mercadotecnia	Comercial	1	1
Coordinador De Producción	Operativa	1	1
Coordinador De Acabados	Operativa	1	1
Preprensa	Operativa	2	3
Operador	Operativa	2	3
Compras E Inventario	Operativa	1	1
Gerente Operativo	Operativa	1	1
Coordinador De Instalaciones	Operativa	1	1
Supervisor De Instalaciones	Operativa	1	1
Auxiliar De Instalaciones	Operativa	1	1
Jefe De Cuadrilla	Operativa	1	3
Instalador	Operativa	1	3
Chofer Instalador	Operativa	1	2
Jefe De Carteleras	Operativa	1	1
Ayudante De Carteleras	Operativa	1	4
Jefe De Turno De Sellado	Operativa	2	2
Sellador	Operativa	2	4
Coordinador De Tráfico	Operativa	1	1
Gerente Administrativo	Administrativa	1	1
Contador General	Administrativa	1	1
Coordinación de Tesorería	Administrativa	1	1
Coordinación de Facturación	Administrativa	1	1
Facturación	Administrativa	1	1
Auxiliar Contable	Administrativa	1	1
Cobrador	Administrativa	1	1
Coordinador de Sistemas	Administrativa	1	1
Vigilancia	Administrativa	1	3
Recepción	Administrativa	1	1
TOTAL		40	57

ANEXO 4. Cómo usar el programa SPSS versión 16.0 para obtener el Coeficiente Alfa de Cronbach

En primer lugar se debe de acceder al programa desde el menú Inicio de Microsoft Windows Vista.

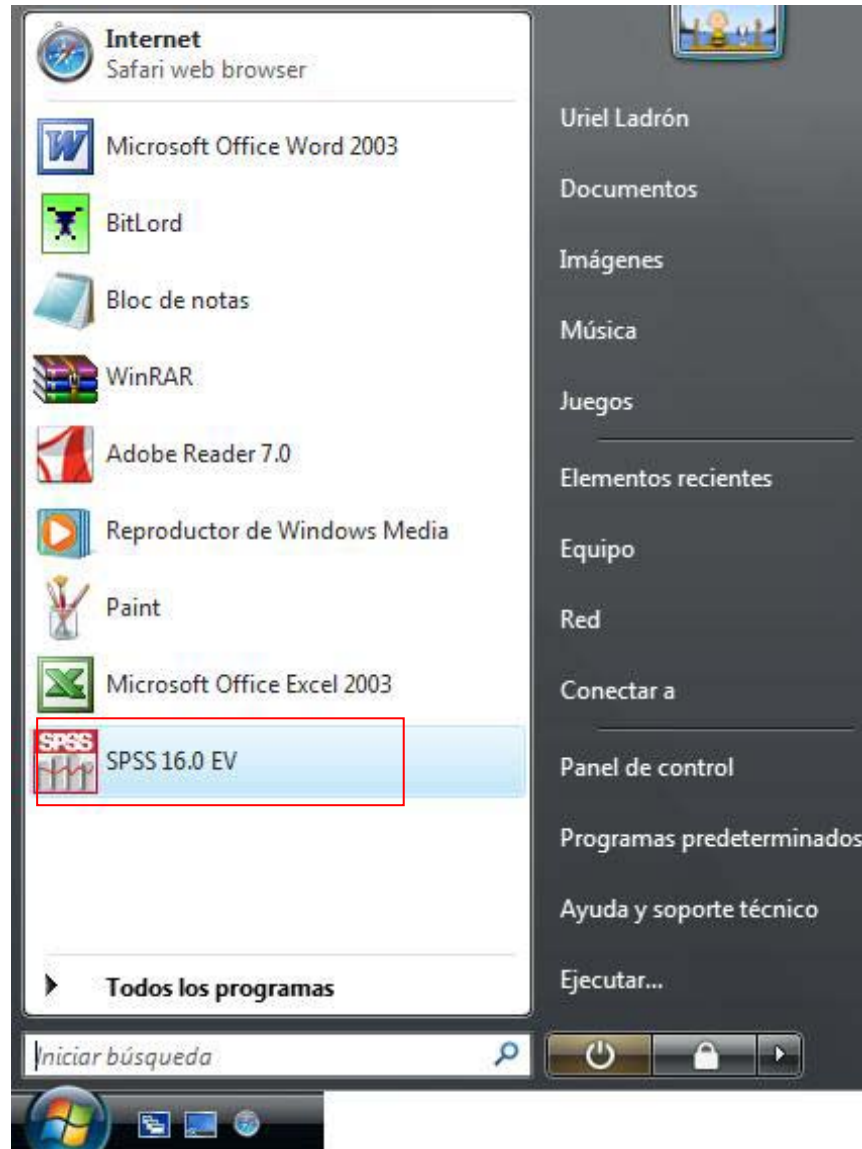


Figura 3 .Menú Inicio de Microsoft Windows Vista

Una vez abierto el programa SPSS, se debe seleccionar la opción de: *Type in Data*.

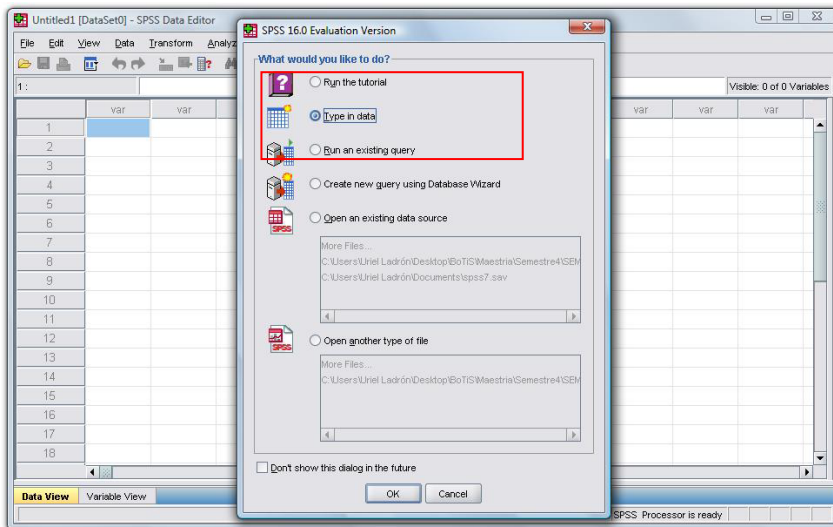


Figura 4. Menú del programa *SPSS V 16.0*

En tercer lugar, se deben de declarar y capturar las variables bajo estudio, esto se realiza dando un clic en *Variable View*, en esta parte se deben de especificar el nombre y de qué tipo son cada una de las variables. Para estudios de esta índole las variables son cada uno de los ítems y son considerados como variables Ordinales.

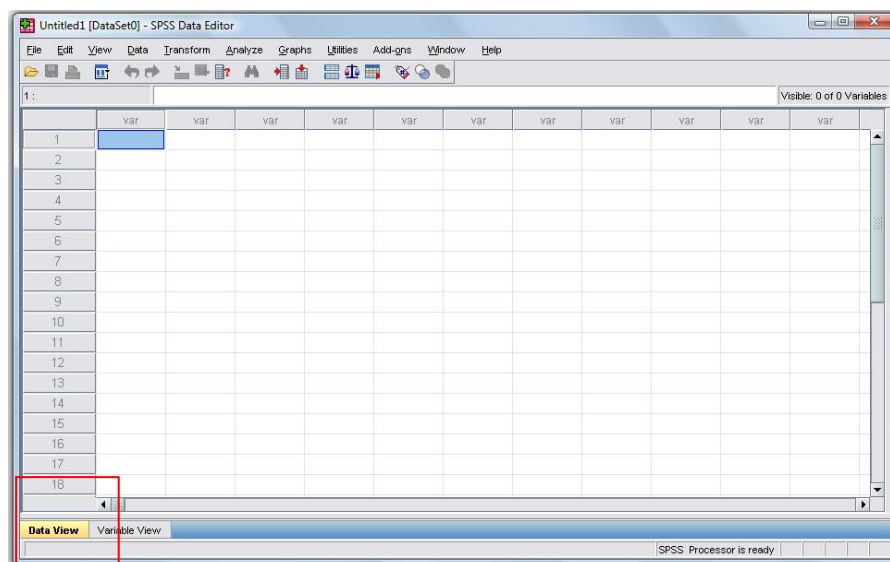


Figura 5. Menú *Variable View*.

Quedando de la siguiente manera cada una de las variables declaradas:

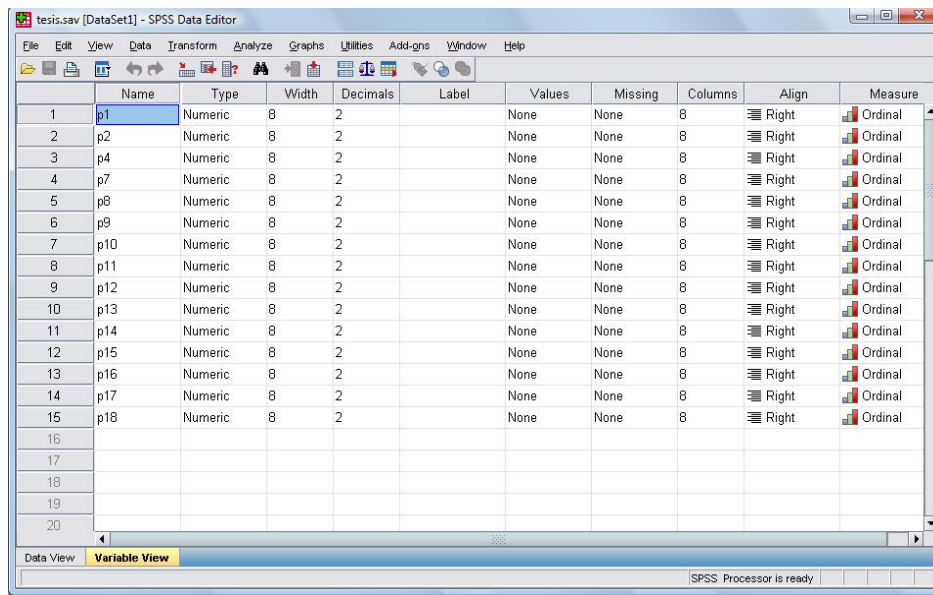


Figura 6. Declaración de las *Variables*.

A continuación se debe de seleccionar y dar un clic en el menú siguiente: *Scale* → *Reliability Analysis*.

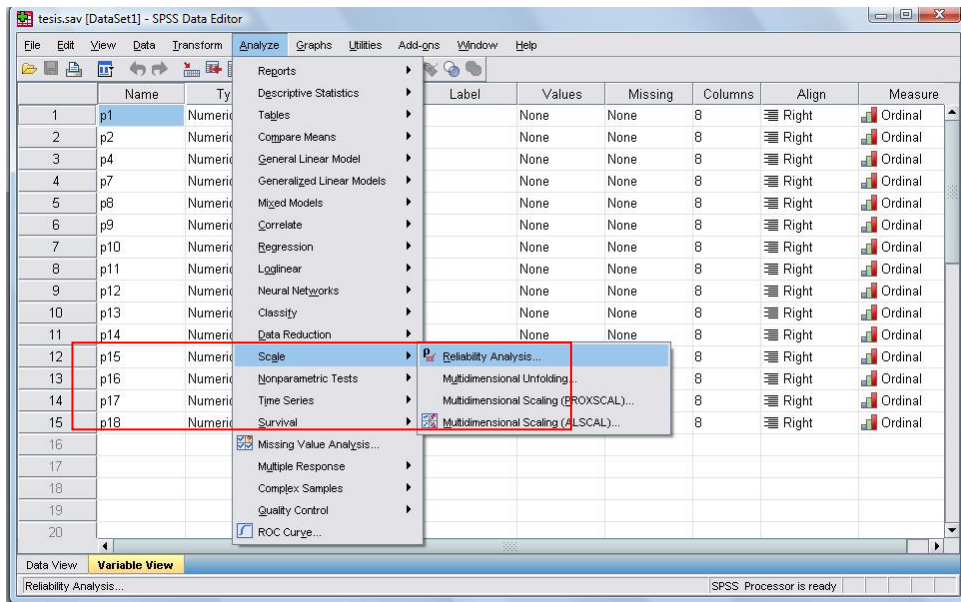


Figura 7. Menú *Scale* → *Reliability Analysis*.

Una vez abierto el menú Reliability Analysis se deben de seleccionar los ítems que se desean ser sometidos a análisis al igual que seleccionar el modelo de *Alpha*. Como se muestra en la siguiente figura:

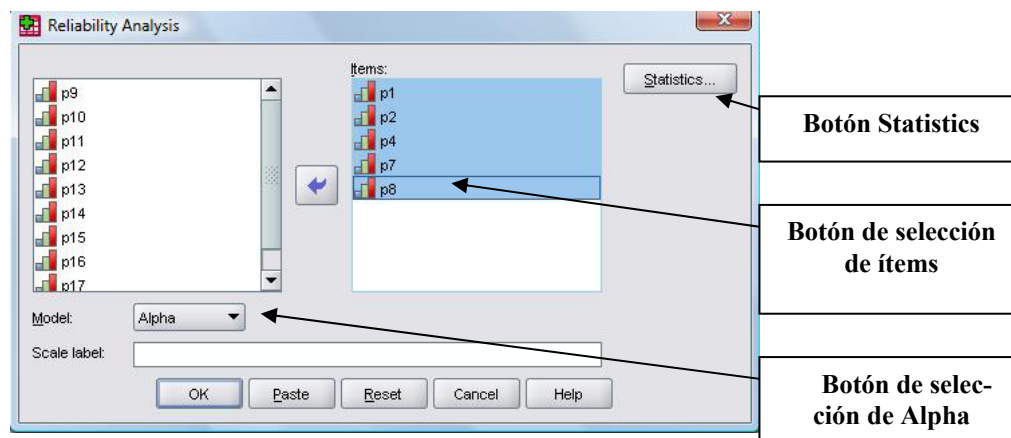


Figura 8. Selección de ítems para análisis.

Una vez seleccionado los ítems para ser analizados, se deben de seleccionar algunas opciones dentro del menú *Statistics*, dichas opciones van a depender del tipo de estudio, pero las opciones que se recomiendan para un estudio básico de confiabilidad y que deben ser seleccionadas son las siguientes: *Descriptives for: item y scale if item deleted*.

Existen también las opciones de que nos muestren una Tabla de correlaciones y/o de covarianzas, media, varianzas, covarianzas y correlaciones, también un submenú de ANOVA, es en este punto donde depende del tipo de estudio y del investigador, se recomienda seleccionar la opción de *Scale if item deleted*, ya que esta opción nos permite eliminar o aumentar ítems para que el coeficiente cambié.

Una vez seleccionadas las opciones que se deseen, se debe dar clic en *Continue*, nos regresará al menú Reliability Analysis (figura 9) es necesario dar clic en *Ok* y en ese momento el programa desplegará los resultados del coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach.

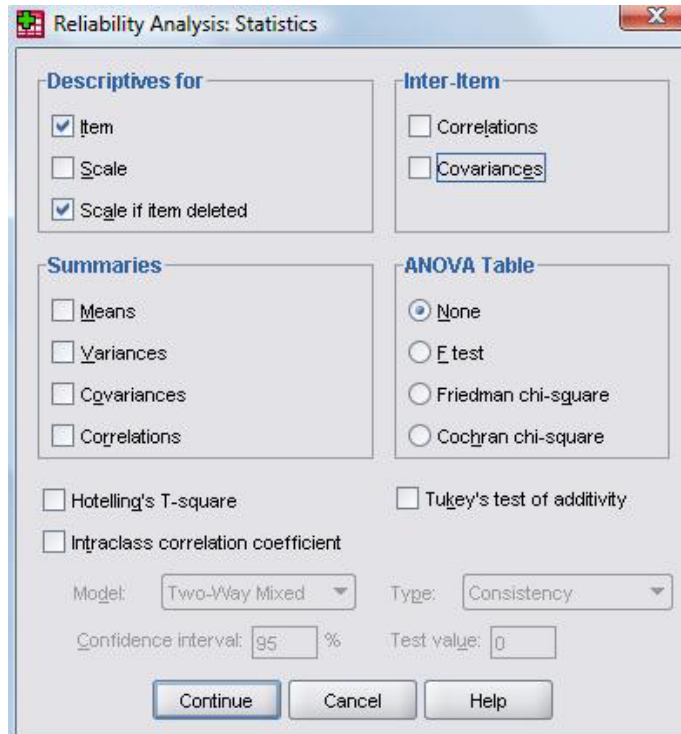


Figura 9. Menú *Reliability Analysis Statistics*.