



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

## Voice of customer: Fuente del valor agregado de la productividad humana

*Nancy Tass-Salinas<sup>1</sup>*

*Enrique Macias-Calleros<sup>1</sup>*

*Alfredo Salvador Cárdenas-Villalpando<sup>1</sup>*

### Resumen

Las organizaciones se mueven en un entorno que se caracteriza por niveles de competencias cada vez más intensos. Para que una organización pueda conseguir el éxito en este entorno, es preciso, entre otras cosas, una competencia distinta, entendida como el valor que genera el capital humano, manifestándose de distintas formas, como los conocimientos que aplica la cadena de valor y la actitud proactiva ante cualquier situación; lo anterior, marcaría el valor estratégico de una competencia esencial. (Salinas, 2014)

La presente investigación se realizó en la Purificadora de Agua Bermar S.A. de C.V. en Balancán, Tabasco, México, sustenta el valor agregado que da pauta a desarrollar estrategias para incrementar la productividad humana en las organizaciones, a través de escuchar la voz del cliente interno; utilizando un instrumento de medición para conocer el grado de satisfacción, y el diseño de programas para desarrollar el sentido de pertenencia e incrementar la productividad.

**Palabras clave:** Cliente interno, Productividad, Satisfacción laboral.

### Abstract

Organizations operate in an environment characterized by increasingly intense levels of skills. For an organization to be able to achieve success in this environment, it is necessary, among other things, a different competence, understood as the value generated by human capital, manifesting itself in different ways, such as the knowledge applied by the value chain and the attitude proactive in any situation; The above would mark the strategic value of an essential competence. (Salinas, 2014)

This research was carried out at Purificadora de Agua Bermar S.A. de C.V. In Balancán, Tabasco, Mexico, it supports the added value that guides the development of strategies to increase human productivity in organizations, through listening to the voice of the internal customer; using a measurement instrument to know the degree of satisfaction, and the design of programs to develop a sense of belonging and increase productivity.

**Keywords:** Internal customer, Productivity, Job satisfaction

<sup>1</sup> Universidad De Colima Facultad De Contabilidad Y Administración De Tecomán

## **Introducción**

En una empresa eficiente y competitiva se dará la misma importancia a los dos tipos de cliente, externo e interno, elementos imprescindibles para llegar a la calidad total. Sin el cliente externo no hay empresa, puesto que no habría beneficio con el que mantenerla; sin el cliente interno, no hay producto ni servicio, por lo que no existiría el cliente externo ni tampoco la empresa. (Arancha, 2012)

Toda organización está llena de relaciones cliente – proveedor. (Acuña, 2009) La determinación de quiénes son, cuáles son sus necesidades y cómo satisfacerlas es un objetivo interesante y desafiante. Las mejores organizaciones son aquellas que han creado una excelente cadena de clientes internos con el objetivo de encontrar y satisfacer las necesidades de los clientes externos. (Hugo G. & Hernández Palma, 2018)

Los requerimientos que se necesiten satisfacer dentro de la cadena cliente – proveedor deben de ser satisfechos totalmente (cumpliendo con especificaciones, normativas, políticas y procedimientos), es por ello que la calidad juega un papel crucial dentro de la satisfacción del cliente interno. Dentro de la satisfacción del cliente interno está 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). (Sandrine, 2016) 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 puede 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. (Núñez Sarmiento, Vélez Ramírez, & Berdugo Correa)

## **Marco teórico**

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”.

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.

Esta visión ayuda a explicar qué es la calidad total ya que, 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.

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. Estas 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.

Se debe considerar lo que menciona Ginebra (1999, p. 98): “Normalmente, en la empresa los proveedores internos no actúan como tales; ya que, 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”.

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.

## **Antecedentes**

A continuación, se presentan, a manera de antecedentes criterios de algunos autores que han realizado estudios anteriores.

Álvarez (2010), en el estudio descriptivo sobre satisfacción laboral en el personal técnico y secretarial de una institución de educación superior en Guatemala, realizado con 90 sujetos tanto del género masculino como femenino, utilizó un cuestionario de 14 preguntas, profundizó en factores importantes para la satisfacción como el crecimiento profesional, el sentirse parte de la institución, el ser reconocido por las metas alcanzadas y la estabilidad laboral como aspectos que influyen altamente en la satisfacción laboral. Con base en los resultados, concluye que en el personal administrativo existe un alto nivel de satisfacción de los colaboradores

técnicos y secretariales administrativos de la institución, además de la satisfacción en el género femenino, esta encierra aspectos importantes dentro de la organización tales como; sentirse parte de la organización, ser tomado en cuenta, mejor comunicación con jefes inmediatos en comparación con el género masculino, asimismo la antigüedad no es un factor vital para la satisfacción laboral de los colaboradores. Por lo anterior recomendó el seguimiento adecuado de los diferentes programas o proyectos de integración motivacionales para los jefes inmediatos y sus subalternos.

Gutiérrez (2005), en la investigación sobre satisfacción laboral en una empresa de transporte de carga internacional, se propuso identificar las teorías de motivación que se emplean en la empresa de transporte de carga internacional de acuerdo a la opinión de los empleados a nivel medio, el estudio se realizó con cinco departamentos de la organización. Utilizó una escala de Likert, con un diseño descriptivo, por lo cual concluyó que las teorías de motivación que se cumplen en la empresa de transporte de carga internacional son las de Maslow, Herzberg, McClelland, de las expectativas y el modelo de Porter y Lawler. Estableció que los indicadores de realización, responsabilidad y progreso son cumplidos por la empresa. Asimismo, que sobre la teoría de McClelland los empleados cubren las necesidades de logro, poder y más de la mitad de los empleados cubre la necesidad de afiliación. Por lo anterior, recomendó continuar con la aplicación de las teorías motivacionales que actualmente se emplean dentro de la organización para alcanzar así la satisfacción laboral.

Samayoa (2004), en el estudio realizado sobre satisfacción laboral en receptores pagadores de agencias bancarias de capital mixto de la Ciudad de Guatemala, se planteó como objetivo determinar los factores que pueden ser mejorados para influir en la satisfacción laboral de los receptores pagadores de las agencias bancarias, conformadas por instituciones de capital mixto. Se utilizaron dos instrumentos uno para subalternos y otro para jefe, y lo llevo a cabo en tres instituciones bancarias en la zona de la capital. Los resultados manifestaron que las empresas mostraron actitudes categorizadas como efectos de la insatisfacción laboral, esto se refleja en los porcentajes presentados en rotación, impuntualidad, robo y en la agresión física. Los jefes de agencia indican que la satisfacción laboral es de suma importancia para el logro de los objetivos. Con base a lo anterior recomendó observar las actitudes mencionadas como efectos de la insatisfacción laboral, tanto en el personal encuestado como al que no, para eliminar futuras actitudes negativas.

Medina (2008), en el artículo motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa, publicado en la Revista de Administración Pública, explica que al centrar el interés en la distribución de valor a los trabajadores en función de las expectativas que estos tienen, surgen dos variables la insatisfacción y la satisfacción laboral, que están directamente relacionadas con la motivación, independientes en su génesis, pero que interactúan entre sí. Recalca que, si se cuenta con personal motivado, existe mayor probabilidad de aportar al incremento del valor económico, por lo que es fundamental analizar

estas dos variables, asimismo señala que existe una variedad de autores que tratan sobre la motivación del personal, entre estos se destaca Maslow con la teoría de jerarquía de las necesidades, cuyo aporte es fundamental para comprender estas necesidades en relación con las expectativas de los individuos. Concluye que en la medida que el trabajador esté motivado, satisfecho y con satisfacción, contribuirá con mayor eficiencia y eficacia al logro de los objetivos organizacionales, lo cual debiera implicar una mejora en los resultados de la empresa y, en definitiva, en un aporte al incremento en el valor económico de la compañía.

Amorós (2011), en el artículo titulado factores de satisfacción laboral disponible en internet, menciona que se puede resaltar según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto. Además, el autor cita a Hackman y Oldham quienes aplicaron un cuestionario llamado Encuesta de Diagnóstico en el Puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron cinco dimensiones centrales.

- 1) Variedad de habilidades, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.
- 2) Identidad de la tarea, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.
- 3) Significación de la tarea, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo
- 4) Autonomía, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.
- 5) Retroalimentación del puesto mismo, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación

## **Metodología**

La investigación de campo tiene un enfoque cualitativo debido que se desea conocer la voz del cliente interno de la Purificadora de Agua Bermar S.A. de C.V. ubicada en el Municipio de Balancán; Tabasco, con dirección en la calle Agustín Melgar esquina con calle Montes de Oca S/N, en la colonia El Carmen, CP. 86930.

Actualmente dicha organización tiene la certificación de la norma ISO 9001:2015 y requiere desarrollar estrategias que le permitan mejorar la productividad humana de los 24 miembros que laboran, distribuidos en tres diferentes departamentos: Gerencia, Producción y Ventas.



## Identificación del cliente interno

Se realizó un SIPOC (proveedores, entradas, proceso, salidas, clientes) la cual es una herramienta que permite analizar el proceso de una manera más detallada e identificar las entradas y salidas que determinen los clientes vinculados a cada paso del proceso, la implementación de esta técnica logra visualizar los principales procesos que la organización desarrolla durante la realización de las actividades diarias, además de identificar a los clientes internos y externos los cuales se muestran en el siguiente tabla.

**Tabla 1 SIPOC de la empresa Purificadora de Agua Bermar S.A DE C.V, elaboración propia, 2020.**

Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Cientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ATESA S.A de C.V.</li> <li>○ Abarrotes Monterrey S.A de C.V.</li> <li>○ Compañía integral de Proyectos Químicos S.A de C.V.</li> <li>○ Gupo Rama Gas S.A de C.V.</li> </ul>	Materia prima: Envasado Filtrante Limpieza Sanitizacion Gas LP Sal de grano		Insumos para el proceso de produccion	Departamento de produccion
Purificadora de Agua Bermar S.A. de C.V.	Agua		Producto terminado: galon de agua	Consumidores
Purificadora de Agua Bermar S.A. de C.V.	Insumos Producto terminado		Servicio de distribucion y venta de galones de agua	Consumidores

Se aplicó una encuesta estructurada al cliente interno debido a que fácilmente se pueden entender y evaluar, para determinar el grado actual de las condiciones de trabajo, cooperación, supervisión, condiciones físicas del trabajo, satisfacción en el trabajo y compatibilidad de la vida laboral y familiar.

Este tipo de encuesta de investigación precisa de la elaboración de un formulario, donde se incluyen todas las preguntas relevantes para la investigación. Se sabe que la encuesta estructurada sigue una serie de preguntas fijas que han sido preparadas con anterioridad y se aplican las mismas preguntas a todos los entrevistados. (Mejia, 2014) La entrevista deja la iniciativa total al entrevistado, permitiéndole que se manifieste de forma espontánea. Este método busca obtener información de primera mano sobre el problema a investigar y las hipótesis que hay que probar. El modelo de la encuesta es en sí mismo pragmático, ya que depende del enfoque o tipo de investigación a realizar, al igual que el tipo de información que se va a manejar.

La entrevista tiene como objetivo verificar en qué estado se encuentra la empresa, así como avaluar el compromiso y fidelidad de cada uno de los empleados y la satisfacción que tienen en su empleo actual y en su entorno laboral.

La encuesta esta conformada por 41 preguntas clasificadas en seis apartados correspondientes a condiciones de trabajo, cooperación, supervisión, condiciones físicas del trabajo, satisfacción en el trabajo y compatibilidad de la vida laboral y familiar.

Con el propósito de identificar las áreas de oportunidad que permitan determinar y gestionar un ambiente de trabajo adecuado para cumplir con los requerimientos del producto y servicio, se aplicó la encuesta a los 24 miembros del personal que forman parte de la empresa Purificadora de Agua Bermar S.A de C.V.

Gracias por colaborar en el SGC de la ISO 9001:2015 de la Purificadora de Agua Bermar S.A DE C.V.\_\_\_\_\_.

Marca con una X según corresponda:

Hombre

 H

Mujer

 M

Para jefes/as de Departamento.

Dirección a la que pertenecen: \_\_\_\_\_

Para el resto del personal.

Departamento de Adscripción: \_\_\_\_\_

El propósito de esta encuesta es identificar las áreas de oportunidad que nos permitan determinar y gestionar el ambiente de trabajo adecuado para cumplir con los requerimientos del Producto y servicio.

Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en tu experiencia de trabajo, por lo tanto, no hay respuestas correctas o incorrectas.

Por favor, te pedimos que leas cuidadosamente cada una de las preguntas y marques con una X el número que describa mejor tu opinión, con base en la escala siguiente:

5	4	3	2	1
Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferencia	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

### 1.- CONDICIONES DE TRABAJO

		5	4	3	2	1
1.1	Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto.					
1.2	La carga de trabajo que hago es igual a la de mis compañeras/os.					
1.3	Cuento con los elementos necesarios para ejecutar mi trabajo (mobiliario, equipo y herramientas).					
1.4	Considero que realizo mi trabajo bajo condiciones seguras.					
1.5	Realizo tranquilamente mi trabajo.					
1.6	El quedarme tiempo adicional para la realización de mi trabajo, no me molesta.					
1.7	Estoy capacitada/o lo suficiente para hacer bien mi trabajo.					
1.8	Las funciones de mi puesto, el desempeño de acuerdo a lo declarado en el Manual de Organización.					
1.9	Considero que tengo estabilidad laboral.					

Si su respuesta a la pregunta 1.7 es diferente a 5.

Que capacitación consideras que requieres: (marca todas las que consideres necesarias).

- a) Para el desempeño de tu trabajo.
- b) Para tu superación personal.
- c) De cooperación en tu área.
- d) De supervisión por parte de tu jefa/e inmediata/o.
- e) Otro(s)\_\_\_\_\_

### 2.- COOPERACIÓN

		5	4	3	2	1
2.1	Mis compañeras/os de trabajo comparten conmigo información que me ayuda a realizar mi trabajo.					
2.2	Considero que las relaciones entre el personal de los diferentes departamentos son buenas.					
2.3	Considero que en mi área podemos trabajar en equipo.					
2.4	Considero que con las demás áreas de trabajo podemos trabajar en equipo.					
2.5	Considero que me integro fácilmente a cualquier área de trabajo.					

### 3.- SUPERVISIÓN

		5	4	3	2	1
3.1	Mi jefa/e es respetuosa/o conmigo.					
3.2	Mi jefa/e conoce lo suficiente para resolver los problemas que se presentan.					
3.3	Mi jefa/e atiende mis dudas e inquietudes rápidamente.					
3.4	La permanencia en mi lugar de trabajo es independiente de la relación personal con mi jefa/e inmediata/o.					
3.5	Mi jefa/e solamente me pide que me quede tiempo adicional cuando es necesario.					
3.6	Estoy de acuerdo que mi trabajo sea supervisado.					
3.7	Mi jefa/e me apoya en la solución de problemas que se presentan en mi trabajo.					
3.8	Me siento satisfecha/o por el desempeño de mi jefa/e.					

#### 4.- CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO

		5	4	3	2	1
4.1	El espacio físico donde realizó mis actividades es adecuado.					
4.2	Considero que realizo mi trabajo en condiciones seguras.					
4.3	Para la realización de mi actividad los niveles de ruido son adecuados.					
4.4	Para la realización de mi actividad las condiciones de temperatura son adecuadas.					
4.5	Para la realización de mi actividad los niveles de humedad son adecuados.					
4.6	Para la realización de mi actividad los niveles de iluminación son adecuados.					
4.7	Para la realización de mi actividad las condiciones de ventilación son adecuadas.					

#### 5.- SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

		5	4	3	2	1
5.1	Me gusta mi trabajo.					
5.2	Me gusta mi horario.					
5.3	Permanecería en la empresa, aunque me ofrecieran un trabajo similar por el mismo sueldo en otra organización.					
5.4	Me gustaría permanecer en mi departamento.					
5.5	Me siento satisfecha/o con mi jefa/e.					
5.6	Estoy motivada/o por el reconocimiento que mi jefa/e inmediata/o da a mi trabajo.					
5.7	Estoy motivada/o por el reconocimiento que los directivos dan a mi trabajo.					

#### 6. COMPATIBILIDAD ENTRE LA VIDA LABORAL Y FAMILIAR

Contesta solo las preguntas que apliquen a tu situación

		5	4	3	2	1
6.1	La empresa permite desarrollarme en mi trabajo sin descuidar mi vida personal y/o familiar.					
6.2	Cuando tengo necesidad de atender asuntos familiares mi jefa/e me da las facilidades para atenderlos.					
6.3	Cuando requiero atender asuntos relacionados con mis hijas/os la empresa me da las facilidades para hacerlo.					
6.4	Estoy satisfecha/o con el servicio que me provee el ISSSTE (IMSS).					
6.5	Cuando regreso de permiso conservo mi posición en el trabajo.					

## Resultados y discusión

### Medición de la satisfacción del cliente interno

#### 1. Condiciones de trabajo

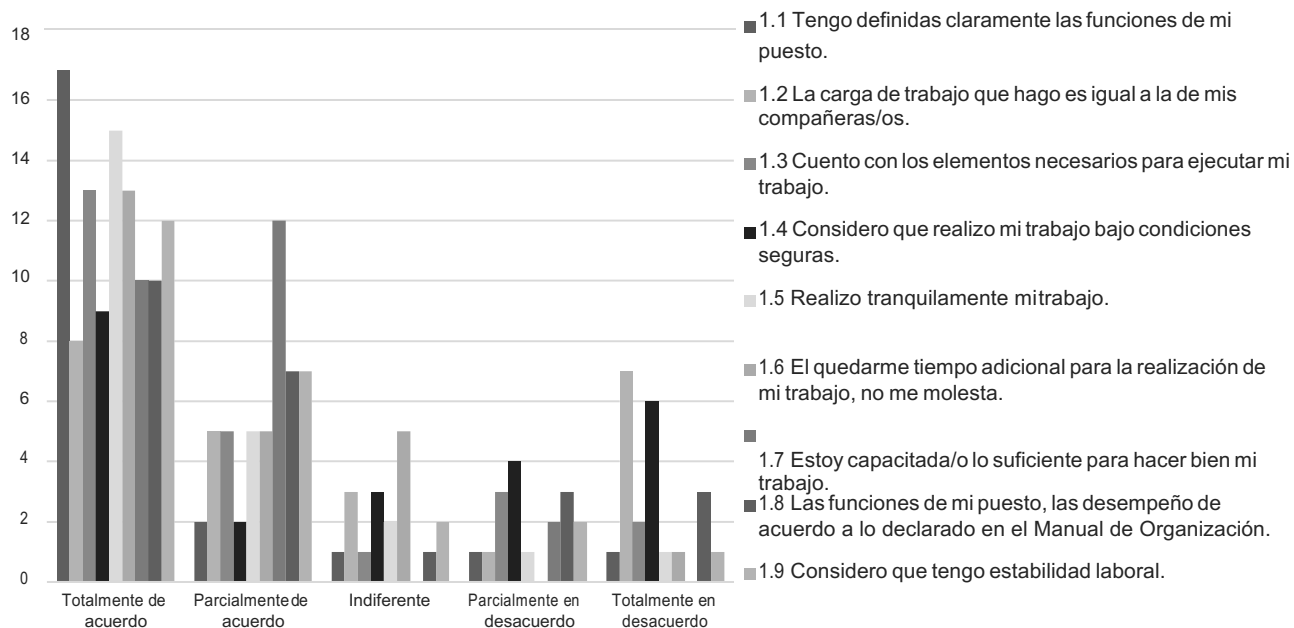
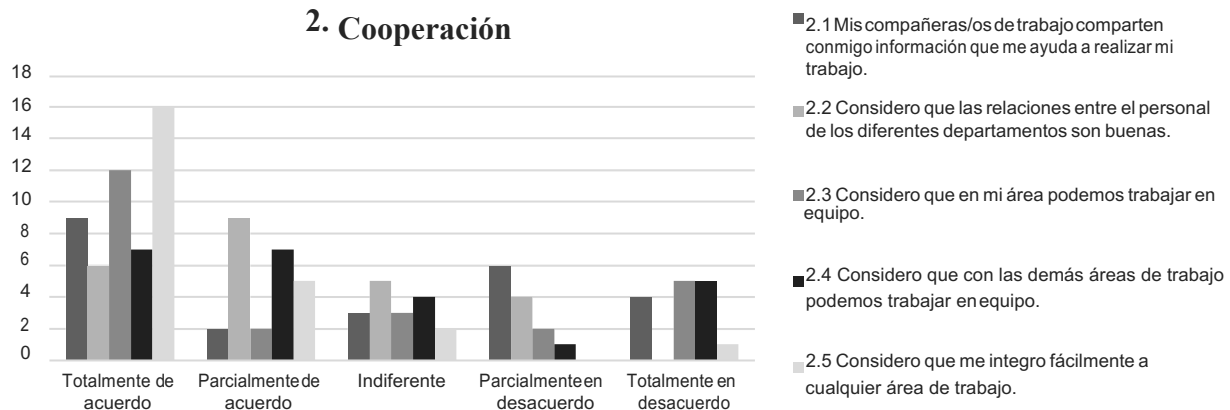


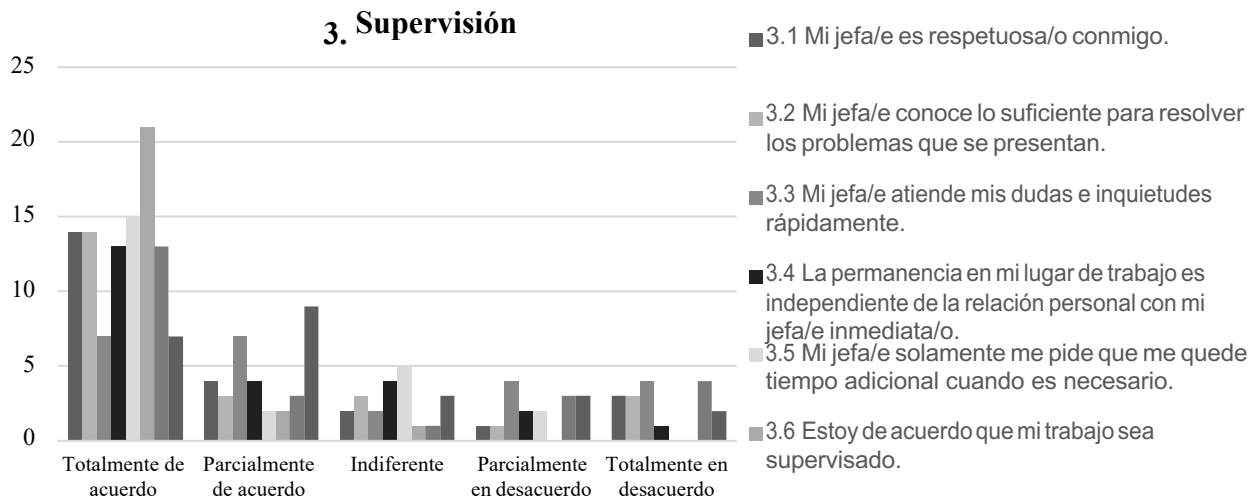
Figura 1 Satisfacción del personal en relación a las condiciones de trabajo

Los resultados obtenidos tras la aplicación de la encuesta arrojan que el personal se siente conforme con las condiciones de trabajo (funciones de puesto, carga de trabajo, capacitaciones, insumo, tranquilidad laboral, horas extra, etc.) en las que se encuentran actualmente, sin embargo, un pequeño porcentaje señaló que sienten que la carga de trabajo es diferente a la de sus compañeros y que no se consideran seguras las áreas de trabajo.



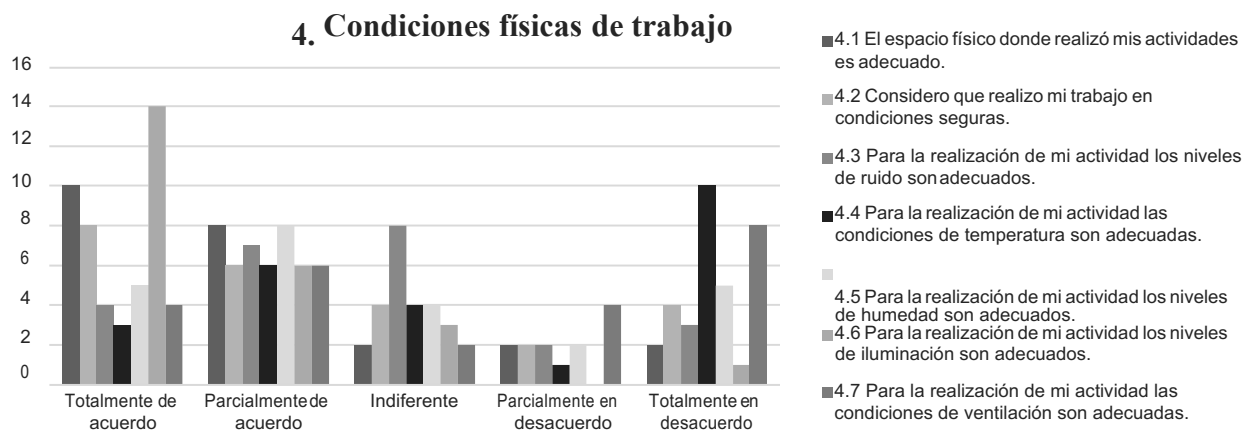
**Figura 2 Percepción del clima laboral de la empresa Purificadora de agua Bernar S.A de C.V.**

En cuanto a las relaciones laborales, en general el personal indicó estar satisfecho con el clima laboral ya que consideran que se pueden adaptar fácilmente otra área de trabajo, que pueden trabajar en equipo y que existe cooperación entre los compañeros.



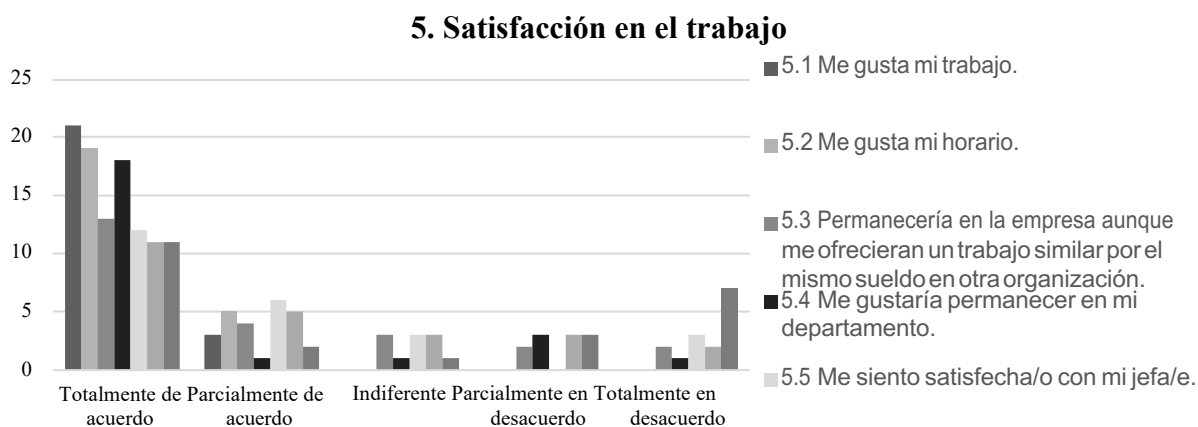
**Figura 3 Percepción de la gerencia por el cliente interno de la empresa Purificadora de agua Bernar S.A de C.V.**

En relación a la gerencia el personal señaló que existe una buena relación líder-empleado ya que la mayoría estuvo de acuerdo en que el líder les ayuda en la solución problemas, resuelve inquietudes o dudas, es respetuoso/a y tiene experiencia en el trabajo que realiza.



**Figura 4 Percepción de las condiciones físicas de trabajo por el cliente interno de la empresa Purificadora de agua Bermar S.A de C.V.**

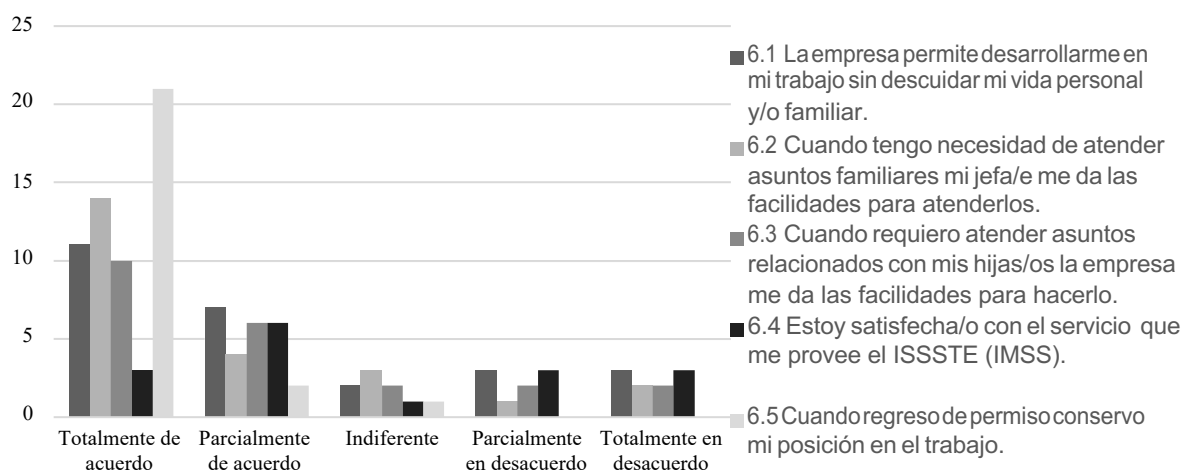
Respecto al entorno laboral, los resultados no fueron muy satisfactorios en relaciona la temperatura ya que la mitad del personal manifestó que la ventilación y temperatura no es la adecuada debido a que existe un exceso de calor y ruido en el área de producción.



**Figura 5 Satisfacción laboral de la empresa Purificadora de agua Bermar S.A de C.V.**

Referente a la satisfacción laboral, el personal está en conformidad con el puesto que desarrollan ya que se encuentran conformes con el trabajo que tienen, el área en la que se encuentran y han desarrollado sentido de pertenencia a la empresa.

## 6. Compatibilidad entre la vida laboral y familiar



**Figura 6 Percepción de la flexibilidad laboral de la empresa Purificadora de agua Bermar S.A de C.V. por el cliente interno.**

Relativo a la flexibilidad laboral, el personal se encuentra satisfecho con las facilidades que les otorgan en relación a los permisos, la carga y el horario de trabajo, sin embargo, varios empleados no están conformes con el servicio médico que le provee la empresa.

### Resultados

#### Acciones tomadas para el mejoramiento de la satisfacción del cliente interno

Se realizaron programas para aumentar la satisfacción laboral del personal ya que es importante realizar actividades que motiven al personal para que estos desempeñen adecuadamente sus labores y se sientan partícipes en la organización, así como también colaboren de manera proactiva para el cumplimiento de los logros organizacionales, estos programas se muestran a continuación:

**Tabla 2 Programas implementados para aumentar la satisfacción laboral en la Purificadora de Agua Bermar S.A de C.V**

<b>Programa:</b> <b>“Empleado trimestral”.</b>	<p>El objetivo es motivar al personal y hacer que se sientan reconocidos y valorados por la labor que realizan día con día, así mismo se pretende que todos los colaboradores se sientan partícipes en las actividades empresariales generando un sentido de pertenencia con la familia Bermar.</p> <p>Los rubros a evaluar son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Trato con los demás colaboradores.</li> </ul>
---	---

- 
- Desempeño de labores.
  - Puntualidad.
  - Comunicación.
  - Orden y limpieza.
  - Actitud proactiva.
  - Liderazgo.
  - Sentido de pertenencia.

**Programa:**  
**“Aporta para mejorar”.**

La voz del cliente interno es fundamental para conocer las áreas de oportunidad que los colaboradores identifican en su jornada diaria, para ello se desea implementar el programa “APORTA PARA MEJORAR” en el cual el personal dará a conocer no solo aquello que les causa inconformidad sino también permitirá que ellos mismos den propuestas de solución a dichas cuestiones.

**Programa:**  
**“Inicia con actitud”**

El objetivo es motivar a todo el personal a través de la activación física para que se encuentren con una actitud positiva al iniciar sus labores diarias. Con ello los colaboradores tengan una mente despejada del sueño, mal humor, de sus problemas personales y/o familiares, así como de todas aquellas situaciones que puedan tener distraído al empleado durante su jornada laboral. Así mismo fomentar el compañerismo y el trabajo en equipo para crear un sentido de integración interdepartamental.

---

### **Trabajo Futuro**

Después de implementar los programas diseñados para la Purificadora de Agua Bermar S.A. de C.V. se debe aplicar nuevamente la encuesta para conocer el nuevo indicador de satisfacción del personal, además de evaluar, el sentido de pertenencia y como influyo en la productividad y calidad en la organización.

### **Conclusiones**

Los clientes internos no compran los productos o servicios ofrecidos por su empleador necesariamente, sin embargo, la relación con el cliente interno también juega un papel clave en el éxito de la empresa ya que las características de los productos que se entregan al cliente final, no se obtienen solo en una única etapa del proceso, sino que cada etapa debe aportar su parte con la certeza de que el producto final, está condicionado por la calidad de esos aportes, es por ello que si se escucha la voz de los clientes internos, la calidad en los procesos se verá afectada de una manera positiva ya que estos aseguran que cada parte del proceso este realizada de manera eficiente además de generar un ambiente laboral favorable que se verá reflejado en la organización, es por ello que se realizaron encuestas a el personal de la Purificadora de Agua Bermar S.A de C.V. para identificar las necesidades que presentan en sus áreas de trabajo, entre ellas destacan la falta de motivación al momento de llevar a cabo sus funciones diarias y con el fin de darle solución, se propone implementar programas motivacionales los cuales buscan dar reconocimiento a aquellos colaboradores que destaquen en su día a día y fomentar el sentido de pertenencia hacía para la empresa.

## Referencias

- Acuña, U. L. (2009). *Medición de la satisfacción*. Xalapa, Veracruz.
- Aranca, W. (16 de 04 de 2012). *Todos somos clientes*. Obtenido de Cliente externo, cliente interno: ¿son tan diferentes?: <https://todossomosclientes.blogspot.com/2012/04/cliente-externo-cliente-interno-son-tan.html>
- Ayala, A. P. (2006). *Ingeniería de software: Una guía para crear sistemas de información*. Recuperado el 2018 de Junio de 20, de [educagratis.cl/moodle/mod/resource/view.php?id=4694](http://educagratis.cl/moodle/mod/resource/view.php?id=4694)
- Benimeli, E. (19 de Mayo de 2012). *Base de Datos (III). Diseño Logico*. Obtenido de <http://www.esferatic.com/2012/05/bases-de-datos-iii-diseno-logico/>
- Berzal, F. (06 de Abril de 2005). *El ciclo de vida de un sistema de información*. Obtenido de <http://flanagan.ugr.es/docencia/2005-2006/2/apuntes/ciclovida.pdf>
- Borghello, C. (2009). *Seguridad Física*. Recuperado el 06 de Mayo de 2018, de <https://www.segu-info.com.ar/fisica/seguridadfisica.htm>
- Cabrera, S. P. (31 de Julio de 2010). *Modelo de Prototipo*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/yanezcabrera/modelo-de-prototipo>
- Cardozo, M. (24 de Agosto de 2012). *Sistemas de información gerencial*. Obtenido de <http://marcesig.blogspot.mx/2012/08/sistemas-de-informacion-gerencial.html>
- Castro, J. (14 de Octubre de 2014). *¿Qué es un Sistema de Planificación de Recursos Empresariales ERP y qué beneficios tiene para tu empresa?* Obtenido de <http://blog.corponet.com.mx/que-es-un-sistema-de-planificacion-de-recursos-empresariales-erp-y-que-beneficios-tiene-para-tu-empresa>
- Gabriela, A. (12 de Febrero de 2009). *Metodologías Estructuradas*. Obtenido de <http://metodologiasestructuradas.blogspot.mx/2009/02/metodologias-estructuradas.html>
- García, R. A. (08 de Octubre de 2012). *Sistema de Información Gerencial*. Obtenido de <http://sig-sosw2012-2.blogspot.mx/2012/10/caracteristicas-de-un-buen-sig.html>
- González, D. (02 de Septiembre de 2016). *Importancia de las pruebas en desarrollo de software*. Obtenido de <https://www.yunbitsoftware.com/blog/2016/09/02/importancia-de-las-pruebas-en-desarrollo-de-software/>
- Hernández, Y. (18 de Junio de 2012). *Sistema de Apoyo a Ejecutivos*. Obtenido de <http://sistemadeapoyoaejecutivos.blogspot.mx/2012/06/sistemas-de-apoyo-ejecutivos.html>
- Huerta, J. J. (09 de Julio de 2015). *Sistemas de información en la empresa y niveles de la pirámide de información*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/sistemas-de-informacion-en-la-empresa-y-niveles-de-la-piramide-de-informacion/>
- Hugo G. & Hernández Palma, I. B. (2018). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterio libre, ed. Enero-Junio*, 16(28), 179-195.
- Instituto de nutrición de centro america y panama. (12 de 01 de 2018). *Sistema de Información*. Obtenido de <http://www.incap.int/sisvan/index.php/es/acerca-de-san/conceptos/sistema-de-vigilancia>



Lara Martinez, O. R. (02 de Diciembre de 2011). *ERP: Planificación de recursos empresariales*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/erp-planificacion-de-recursos-empresariales/>

Laudon, K. C. (2004). *Sistemas de información gerencial* (Decimosegunda ed.). (L. M. Castillo, Ed., & A. V. Elizondo, Trad.) Mexico, Mexico: Pearson. Recuperado el 06 de Abril de 2018

Mazariegos, A. d. (13 de Mayo de 2004). *Sistema de información para ejecutivos*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/sistemas-de-informacion-para-ejecutivos/>

Medina, U. (17 de Abril de 2015). *OAS (Sistemas de automatización de oficinas)*. Obtenido de <https://prezi.com/ak7glj87ir/oas-sistemas-de-automatizacion-de-oficinas/>

Moncada Antonio, P. A. (04 de Marzo de 2014). *SISTEMA DE AUTOMATIZACIÓN DE OFICINA (OAS)*. Obtenido de [http://s3images.coroflot.com/user\\_files/individual\\_files/557661\\_Qcbj0X3nH7DmM3L5LU\\_zZrMBd.pdf](http://s3images.coroflot.com/user_files/individual_files/557661_Qcbj0X3nH7DmM3L5LU_zZrMBd.pdf)

Muñoz, Z. H., & Vidal, A. L. (17 de JUNIO de 2009). Obtenido de Sistema de procesamiento de transacciones: <https://es.scribd.com/doc/16450646/Sistemas-de-procesamiento-de-transacciones>

Núñez Sarmiento, L. I., Vélez Ramírez, M. C., & Berdugo Correa, C. R. (s.f.). *Redalyc.org*. Recuperado el 5 de julio de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/852/85216004.pdf>

ProcessOnline Transformacion Empresarial. (25 de Febrero de 2016). *Razones para Sistematizar Procesos*. Obtenido de <https://www.pol.com.co/razones-para-sistematizar-procesos/>

Quintanilla Garcia, A. A., Peña Toledo, L. A., & Montes , G. E. (15 de Octubre de 2015). *Metodología Orientada a Objetos*. Recuperado el 06 de Abril de 2018, de [https://www.academia.edu/15943563/Que\\_es\\_la\\_Metodolog%C3%ADa\\_orientada\\_a\\_objetos\\_-\\_Introducci%C3%B3n\\_a\\_UML](https://www.academia.edu/15943563/Que_es_la_Metodolog%C3%ADa_orientada_a_objetos_-_Introducci%C3%B3n_a_UML)

Rivas, J. (09 de Octubre de 2017). *Sistemas de información*. Obtenido de <https://www.mindmeister.com/es/942760996/sistemas-de-informaci-n>

Salinas, K. (21 de Octubre de 2014). *Cientes internos y externos en una organización*. (Gestiopolis) Recuperado el 4 de Julio de 2020, de <https://www.gestiopolis.com/clientes-internos-y-externos-en-una-organizacion/>

Sandrine. (21 de Junio de 2016). *La voz del Cliente (VoC: Voice of Customer)*. (CALETEC) Recuperado el 05 de Julio de 2020, de <https://www.caletec.com/6sigma/la-voz-del-cliente-voc-voice-of-customer/>

Serrano Santoyo, A., & Martinez Martinez, E. (2003). *La brecha digital: mitos y realidades*. Recuperado el 12 de 08 de 2018, de <http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=nw8PLfm4Ma4C&oi=fnd&pg>

Silberschatz, A., F. Korth, H., & Sudarshan, S. (26 de Octubre de 2006). *Fundamento de base de datos*. En C. S. González (Ed.). Aravaca: Mc Graw Hill. Recuperado el 20 de Junio de 2018

Sinnexus. (08 de Marzo de 2018). *Sistemas de soporte a la dedición (DSS)*. Obtenido de [http://www.sinnexus.com/business\\_intelligence/sistemas\\_soporte\\_decisiones.aspx](http://www.sinnexus.com/business_intelligence/sistemas_soporte_decisiones.aspx)

Unidad de Desarrollo Tecnológico. (08 de Marzo de 2009). *Sistemas de Soporte a las Decisiones*. Recuperado el 2018 de Abril de 27, de <http://www.iii.csic.es/udt/es/artificialintelligence/sistemas-soporte-decisiones>