



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE INGENIERÍA
POSTGRADO EN SISTEMAS DE LA CALIDAD

TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA:

**NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES INTERNOS DEL ÁREA
DE CONTROL DE CALIDAD EN LA EMPRESA FABRICANTE DE
MEDICAMENTOS BAJO EL ENFOQUE DE MEJORA CONTINUA**

Presentado por:
Briceño Lacruz, Taryn Jeminia

Para optar al título de:
Magister en sistemas de la calidad

Tutor:
MSc. Desireé Vázquez Silva.

Caracas, Febrero 2017.

Agradecimientos

Primero que todo quiero agradecerle a Dios y a la Virgen por darme salud, sabiduría y vida para así cumplir esta meta y cerrar este ciclo, por estar siempre a mi lado cuidándome en todo momento.

A mis padres Tammy y José por darme la vida, mucho amor y estar apoyándome en cada uno de los pasos que doy, son un orgullo y ejemplo a seguir para mí. A mis hermanos Irvin y Daniel, y abuela Olga por ser parte importante en mi vida y darme el ejemplo de una verdadera familia.

Mi esposo Ángel por apoyarme y ayudarme a seguir adelante bajo todas las circunstancias que hemos vivido juntos, por su lucha incansable, tenacidad y ser mi mejor amigo, esposo, y la persona que me dice si se puede, sigue adelante.

Mi hija María Gabriela, por quien lucho cada día, mi motor para seguir adelante y ser ejemplo de ella, en todas las etapas de su vida.

Mi amiga Vanessa y su familia quien me impulsó a iniciar este camino y me dieron el apoyo en esta primera etapa que no fue fácil, les agradezco de todo corazón.

Mis tutores Jasper Van Dillewijn (que Dios lo tenga en su gloria) y mi tutora Desiree por creer en mí, darme el apoyo y la asesoría durante la elaboración de este trabajo.

Laboratorios Vargas, S.A., en especial los colaboradores que hicieron posible el desarrollo de esta tesis y el área de control de calidad, que me ha dado la oportunidad de crecer profesionalmente.

Caracas 20 de Febrero de 2017

Señor

Director Programa Sistemas de la Calidad.

Estudios de Postgrado

Universidad Católica Andrés Bello

Referencia: Aprobación del Tutor.

Tengo bien a dirigirme a Usted a fin de informarle que he leído y revisado el borrador final del Trabajo de Grado cuyo título definitivo es “**Nivel de satisfacción de los clientes internos del área de control de calidad en la empresa fabricante de medicamentos bajo el enfoque de mejora continua**”, presentado por la cursante Taryn Jeminia Briceño Lacruz titular de la cedula de identidad N° V-16902051 como parte de los requisitos para optar al título de **Magister en Sistemas de la Calidad**.

A partir de dicha revisión considero que el mencionado Trabajo de Grado reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a evaluación y posterior exposición y defensa oral ante el distinguido Jurado que se tenga a bien designar.

Atentamente,

MGs. Desireé Vázquez Siwa
CI 1313679



**UNIVERSIDAD CATÒLICA ANDRÈS BELLO
VICERRECTORADO ACADÈMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÀREA DE INGENIERÌA
PROGRAMA EN SISTEMAS DE LA CALIDAD**

**NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES INTERNOS DEL ÀREA
DE CONTROL DE CALIDAD EN LA EMPRESA FABRICANTE DE
MEDICAMENTOS BAJO EL ENFOQUE DE MEJORA CONTINUA**

Autor: Taryn Briceño

Tutor: Desireé Vázquez Siwa

Fecha: Febrero 2017

RESUMEN

La satisfacción de los clientes internos de una empresa fabricante de medicamentos forma parte vital de la calidad del producto y es el área de Control de Calidad el garante de la misma. Es por ello que esta investigación se centró en el caso particular del área de control de calidad (área de C.C.), la cual ofrece servicios a otras áreas tales como: planificación, almacén, producción, despacho, servicios críticos, compras y ventas; los cuales fueron los clientes internos de esta investigación. Como área de servicio, se presentaron demandas de diferente índole, con diferentes prioridades, lo que trajo como consecuencia dificultad al momento de dar respuestas rápidas y priorizar los servicios prestados, algunas veces se descuidó la planificación, lo que generó retrasos en los procesos. Los reclamos o quejas crearon la necesidad de implementar un sistema más eficaz, por lo cual se evaluó la gestión del área de C.C. Donde se planteó la siguiente interrogante: ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los clientes internos del área de C.C. de la empresa fabricante de medicamentos? Se tomó a Laboratorios Vargas, S.A. como prueba piloto. Como respuesta de esta interrogante se desarrolló la presente investigación de tipo descriptiva, con un diseño de campo que consistió en la recolección de datos, con una población conformada por las empresas que fabrican medicamentos a nivel nacional, cuya muestra fue Laboratorios Vargas, S.A.

Palabras Clave: Satisfacción, Servicio, Clientes Internos, Control de Calidad, Mejora continua.

Línea de Investigación: Mejoramiento de la Calidad.

Definiciones y Abreviaturas

BPM: Buenas prácticas de Manufacturas, en ingles ver GMP.

Área. de C.C: Área de Control de Calidad.

GMP: Las GMP (Good Manufacturing Practices) son guías establecidas por el Gobierno de los Estados Unidos de Norte América que proporcionan un sistema de procesos, procedimientos y documentación para certificar que los productos manufacturados. Son una herramienta básica para la obtención de productos seguros para el consumo humanos, que se centralizan en la higiene y forma de manipulación.

ISO 9001: La Norma ISO 9001:2008 (International Organization for Standardization u Organización Internacional de Normalización) elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), especifica los requisitos para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, sin importar si el producto o servicio lo brinda una organización pública o empresa privada, cualquiera sea su tamaño, para su certificación o con fines contractuales.

JIT: Just in Time en inglés, Justo a tiempo.

Kaizen: Kai (cambio) Zen (Bueno. Para mejorar), mejora continua.

LIMS: (Laboratory Information Management System – LIMS) Es un Sistema de Gestión de la Información de Laboratorios el cual reúne un conjunto de herramientas basadas en sistemas informáticos que permite la adquisición y gestión de toda la información generada en el laboratorio, desde las materias primas hasta el producto final. Suelen ser sistemas fáciles de usar y de poner en marcha.

PDCA: Plan, Do, Check; Act en inglés, planificar, hacer, verificar y actuar.

SAP: Systems, Applications and Products (Sistemas Aplicaciones y Productos). Es un sistema integrado de gestión que permite operar de forma integrada entre las distintas aéreas de una empresa en tiempo real. Descansa sobre una base de datos

común que consolida la información de las distintas áreas del negocio y que puede ser accedida por un grupo completo de usuarios.

SGC: Sistema de Gestión de la Calidad.

TPM: Mantenimiento Productivo Total.

TQM: Gestión de la Calidad Total (abreviada TQM, del inglés *Total Quality Management*). La TQM está orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos de organización y ha sido ampliamente utilizada en todos los sectores, desde la manufactura a la educación, el gobierno y las industrias de servicios. Se le denomina «total» porque concierne a la organización de la empresa globalmente considerada y a las personas que trabajan en ella.

Índice General

Carta de aceptación del tutor.....	iii
Resumen.....	iv
Definiciones y Abreviaturas.....	v
Introducción.....	1
 Capítulo I. El Problema	
Planteamiento del problema.....	5
Objetivos.....	9
Objetivo general.....	9
Objetivos específicos.....	9
Justificación e importancia.....	9
 Capítulo II. Marco teórico	
Antecedentes de la investigación.....	12
Fundamentos organizacionales.....	16
Trayectoria de Laboratorios Vargas.....	16
Historia de Laboratorios Vargas.....	17
Visión.....	18
Misión.....	18
Valores.....	19
Fundamentos Teóricos.....	20
Cliente.....	20
<i>Cliente interno</i>	20
<i>Cliente externo</i>	23
Satisfacción del cliente.....	23
<i>Evaluación de las necesidades del cliente interno</i>	26
Gerencia del servicio.....	26
Triángulo del servicio.....	27
Calidad.....	28
Calidad de servicio.....	31
Gestión de calidad.....	32
Planificación de la calidad.....	33
El control de la calidad.....	33
Control del proceso.....	33
Departamento de control de calidad.....	34
Kaizen.....	35
Tres diferentes esferas concéntricas del Kaizen.....	38
<i>Esfera concéntrica del tipo 1.El Kaizen como "filosofía gerencial"</i>	38
<i>Esfera concéntrica del tipo 2.El Kaizen como un elemento de la</i>	41

<i>gestión por la calidad</i>	
<i>Esfera concéntrica del tipo 3.El Kaizen como principio teórico de metodologías y técnicas de mejora</i>	44
Mantenimiento productivo total (TPM).....	45
Las 5S.....	46
Método PDCA.....	47
Justo a tiempo (JIT).....	48

Capítulo III. Marco Metodológico

Nivel de la Investigación.....	50
Diseño de la Investigación.....	50
Operacionalización de la variables.....	51
Población y Muestra.....	53
Técnicas e Instrumentación de Recolección de Datos.....	55
Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.....	57
Consideraciones Éticas y Legales.....	59

Capítulo IV. Aspectos Administrativos

Recursos humanos.....	60
Recursos materiales.....	60
Recursos financieros.....	60
Cronograma de actividades.....	61

Capítulo V. Resultados

Distribución de los clientes internos según el departamento para el cual laboran.....	64
Distribución de los clientes internos de acuerdo al cargo que desempeñan.....	66
Resultados del nivel de satisfacción para los indicadores de tiempo de respuesta, capacidad de respuesta y calidad de servicio de los clientes internos de Control de calidad.....	66
Tratamiento de los resultados de las encuestas.....	67
Resultados del indicador de tiempo de respuesta para los clientes internos de control de calidad.....	70
Resultados del nivel de satisfacción de los clientes internos de control de calidad para el indicador tiempo de respuesta, por departamento.....	73
Departamento de producción (Indicador: tiempo de respuesta).....	73
Departamento de compras (Indicador: tiempo de respuesta).....	73
Departamento de centro de pesada (Indicador: tiempo de respuesta).....	74
Departamento de servicios críticos (Indicador: tiempo de respuesta).....	74
Departamento de planificación (Indicador: tiempo de respuesta).....	75
Departamento de despacho (Indicador: tiempo de respuesta).....	76
Departamento de almacén (Indicador: tiempo de respuesta).....	76
Resultados del indicador capacidad de respuestas de los clientes internos de control de calidad.....	78

Resultados del nivel de satisfacción de los clientes internos de control de calidad para el indicador de capacidad de respuesta, por departamento.....	80
Departamento de producción (Indicador: capacidad de respuesta).....	80
Departamento de compras (Indicador: capacidad de respuesta).....	81
Departamento de centro de pesada (Indicador: capacidad de respuesta).....	82
Departamento de servicios críticos (Indicador: capacidad de respuesta).....	82
Departamento de planificación (Indicador: capacidad de respuesta).....	83
Departamento de despacho (Indicador: capacidad de respuesta).....	84
Departamento de almacén (Indicador: capacidad de respuesta).....	84
Resultados del indicador calidad de servicio de los clientes internos de control de calidad.....	85
Resultados del nivel de satisfacción de los clientes internos de control de calidad para el indicador calidad de servicio por departamento.....	88
Departamento de producción (Indicador: calidad de servicio).....	88
Departamento de compras (Indicador: calidad de servicio).....	88
Departamento de centro de pesada (Indicador: calidad de servicio).....	89
Departamento de servicios críticos (Indicador: calidad de servicio).....	90
Departamento de planificación (Indicador: calidad de servicio).....	90
Departamento de despacho (Indicador: calidad de servicio).....	91
Departamento de almacén (Indicador: calidad de servicio).....	92
Resultados de las entrevistas de los representantes del área de control de calidad.....	93
Resultados del indicador tiempo de respuesta por parte de control de calidad.....	93
Resultados del indicador tiempo de respuesta de acuerdo a la visión del área de control de calidad.....	94
Comparación de los resultados de satisfacción para el indicador del tiempo de respuesta del cliente interno y de los representantes de control de calidad.....	94
Resultados del indicador capacidad de respuesta por parte de control de calidad.....	96
Resultados del indicador capacidad de respuesta de acuerdo a la visión del área de control de calidad.....	97
Comparación de los resultados para el indicador de capacidad de respuesta del cliente interno y de los representantes de control de calidad.....	97
Resultados del indicador calidad de servicio por parte de control de calidad.....	99
Resultados del indicador calidad de servicio de acuerdo a la visión del área de control de calidad.....	100
Comparación de los resultados para el indicador de calidad de servicio del cliente interno y de los representantes de control de calidad.....	100
Resultados globales de la satisfacción de los clientes internos de control de calidad por departamento.....	101
Resultados de las recomendaciones ofrecidas por los clientes internos al área de control de calidad.....	105
Recomendaciones del departamento de producción.....	105
Recomendaciones del departamento de compras.....	106
Recomendaciones del departamento de planificación.....	106

Recomendaciones del departamento de centro de pesada.....	106
Recomendaciones del departamento de almacén.....	107
Recomendaciones del departamento de despacho.....	107
Recomendaciones del departamento de servicios críticos.....	107
Capítulo VI. Análisis de Resultados	
Análisis del nivel de satisfacción de los clientes internos de control de calidad para la muestra total.....	108
Análisis del nivel de satisfacción de los clientes internos de control de calidad para el indicador de tiempo de respuesta.....	109
Análisis del nivel de satisfacción de los clientes internos de control de calidad para el indicador de capacidad de respuesta.....	110
Análisis del nivel de satisfacción de los clientes internos de control de calidad para el indicador de calidad de servicio.....	110
Análisis de la visión de control de calidad con respecto al servicio prestados a sus clientes internos.....	111
Capítulo VII. Conclusiones y Recomendaciones.....	112
Referencias Bibliográficas.....	116
Anexos.....	121
Anexo 1. Modelo de Entrevista.....	121
Anexo 2. Modelo de Encuesta.....	126
Anexo 3. Cronograma de Actividades.....	129
Anexo 4. Carta de Aceptación de Laboratorios Vargas, S.A.....	131

Índice de Figuras.

Figura 1. Triángulo del Servicio. Karl Albretch.....	27
Figura2. Esfera concéntrica del tipo 1: el <i>Kaizen</i> como “filosofía gerencial”	41
Figura3. Esfera concéntrica del tipo 2: el <i>Kaizen</i> como un elemento Del TQM.....	43
Figura 4. Esfera concéntrica del tipo 3: El <i>Kaizen</i> como principio teórico de metodologías y técnicas de mejora.....	44

Índice de Tablas

Tabla 1 Las Cinco S.....	47
Tabla 2. Operacionalizacion de las Variables.....	52
Tabla 3. Unidad de Análisis y la Muestra. Muestra a encuestar.....	54
Tabla 4. Unidad de Análisis y la Muestra. Muestra a entrevistar.....	55
Tabla 5. Escala de Likert del instrumento.....	58
Tabla 6. Presupuesto de la investigación.....	60
Tabla 7. Cantidad de clientes internos encuestados por departamento.....	65
Tabla 8. Cargos desempeñados por los clientes entrevistados.....	66
Tabla 9. Ítems con redacción negativa cuyas respuestas de satisfacción están orientadas a respuestas negativas.....	68
Tabla 10. Nivel de satisfacción de los clientes internos de control de calidad para el indicador tiempo de respuestas.....	70
Tabla 11. Nivel de satisfacción de los clientes internos de control de calidad para el indicador capacidad de respuestas.....	78
Tabla 12. Nivel de satisfacción de los clientes internos de control de calidad para el indicador calidad de servicio.....	86
Tabla 13 Perspectiva del tiempo de respuesta ofrecida por control de calidad a sus clientes internos.....	93
Tabla 14 Perspectiva de la capacidad de respuesta ofrecida por control de calidad a sus clientes internos.....	96
Tabla 15 Perspectiva de la calidad de servicio ofrecida por control de calidad a sus clientes internos.....	99
Tabla 16 Resultados de los niveles de satisfacción “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” de los clientes internos de control de calidad.....	102
Tabla 17 Resultados de las recomendaciones de acuerdo al cargo, antigüedad y las sugerencias emitidas por el departamento de producción....	105
Tabla 18 Resultados de las recomendaciones de acuerdo al cargo, antigüedad y las sugerencias emitidas por el departamento de compras.....	106
Tabla 19 Resultados de las recomendaciones de acuerdo al cargo, antigüedad y las sugerencias emitidas por el departamento de planificación...	106
Tabla 20 Resultados de las recomendaciones de acuerdo al cargo, antigüedad y las sugerencias emitidas por el departamento de compras.....	106
Tabla 21 Resultados de las recomendaciones de acuerdo al cargo, antigüedad y las sugerencias emitidas por el departamento de almacén.....	107
Tabla 22 Resultados de las recomendaciones de acuerdo al cargo, antigüedad y las sugerencias emitidas por el departamento de despacho.....	107
Tabla 23 Resultados de las recomendaciones de acuerdo al cargo, antigüedad y las sugerencias emitidas por el departamento de servicios críticos.....	107

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Distribución de los clientes internos de acuerdo al departamento donde laboran.....	65
Gráfico 2 Distribución de los clientes internos de acuerdo al cargo que desempeñan.....	66
Gráfico 3 Porcentaje de satisfacción del tiempo de respuesta de los clientes internos.....	72
Gráfico 4 Porcentaje de satisfacción del departamento de producción para el tiempo de respuesta.....	73
Gráfico 5 Porcentaje de satisfacción del departamento de compras para el tiempo de respuesta.....	74
Gráfico 6 Porcentaje de satisfacción del departamento de centro de pesada para el tiempo de respuesta.....	74
Gráfico 7 Porcentaje de satisfacción del departamento de servicios críticos para el tiempo de respuesta.....	75
Gráfico 8 Porcentaje de satisfacción del departamento de planificación para el tiempo de respuesta.....	75
Gráfico 9 Porcentaje de satisfacción del departamento de despacho para el tiempo de respuesta.....	76
Gráfico 10 Porcentaje de satisfacción del departamento de almacén para el tiempo de respuesta.....	77
Gráfico 11 Porcentaje de satisfacción de la capacidad de respuesta de los clientes internos.....	80
Gráfico 12 Porcentaje de satisfacción del departamento de producción para la capacidad de respuesta.....	81
Gráfico 13 Porcentaje de satisfacción del departamento de compras para la capacidad de respuesta.....	81
Gráfico 14 Porcentaje de satisfacción del departamento de centro de pesada para la capacidad de respuesta.....	82
Gráfico 15 Porcentaje de satisfacción del departamento de servicios críticos para la capacidad de respuesta.....	83
Gráfico 16 Porcentaje de satisfacción del departamento de planificación para la capacidad de respuesta.....	83
Gráfico 17 Porcentaje de satisfacción del departamento de despacho para la capacidad de respuesta.....	84
Gráfico 18 Porcentaje de satisfacción del departamento de almacén para la capacidad de respuesta.....	85
Gráfico 19 Porcentaje de satisfacción de la calidad de servicio de los clientes internos.....	87
Gráfico 20 Porcentaje de satisfacción del departamento de producción para la calidad de servicio.....	88
Gráfico 21 Porcentaje de satisfacción del departamento de compras para la calidad de servicio.....	89
Gráfico 22 Porcentaje de satisfacción del departamento de centro de	89

pesada para la calidad de servicio.....	
Gráfico 23 Porcentaje de satisfacción del departamento de servicios críticos para la calidad de servicio.....	90
Gráfico 24 Porcentaje de satisfacción del departamento de planificación para la calidad de servicio.....	91
Gráfico 25 Porcentaje de satisfacción del departamento de despacho para la calidad de servicio.....	91
Gráfico 26 Porcentaje de satisfacción del departamento de almacén para la calidad de servicio.....	92
Gráfico 27 Porcentaje de satisfacción del tiempo de respuesta de acuerdo a la visión del área de control de calidad.....	94
Gráfico 28 Comparación de los porcentajes de satisfacción para el indicador del tiempo de respuesta entre el cliente interno y los representantes de control de calidad.....	95
Gráfico 29 Porcentaje de satisfacción de la capacidad de respuesta de acuerdo a la visión del área de control de calidad.....	97
Gráfico 30 Comparación de los porcentajes de satisfacción para el indicador capacidad de respuesta entre el cliente interno y los representantes de control de calidad.....	98
Gráfico 31 Porcentaje de satisfacción de la calidad de servicio de acuerdo a la visión del área de control de calidad.....	100
Gráfico 32 Comparación de los porcentajes de satisfacción para el indicador calidad de servicio entre el cliente interno y los representantes de control de calidad.....	101

Introducción

En la actualidad las organizaciones se encuentran en una constante disputa por ser las mejores en el área en la que se desenvuelven, la competitividad se ha convertido en un término importante para todas las empresas modernas.

Los clientes buscan aseguramiento en los productos, materiales y servicios que producen o compran, que cumplan con sus expectativas o requerimiento específicos.

En miras de alcanzar un nivel superior de competitividad respecto al resto, las organizaciones se enfocan en buscar aquellas herramientas o enfoques que le permitan mejorar primeramente su funcionamiento interno, para luego conseguir, la satisfacción de sus clientes externos. Con la aplicación de estas herramientas se obtiene como resultado que los colaboradores trabajen en un mejor ambiente laboral, optimizando sus procesos internos y un aumento en los esfuerzos por realizar sus funciones correctamente a la primera vez, para evitar que se vean afectadas las áreas que dependen del producto o servicio generado en su trabajo, lo que se traduce en mejor calidad de servicio interno y por ende de servicio externo.

En función a lo expuesto anteriormente, para el desarrollo del presente trabajo, se seleccionó como piedra angular el enfoque de mejora continua, Kaizen. Este enfoque surgió en Japón como resultado de sus imperiosas necesidades de superarse así misma de forma tal de poder alcanzar a las potencias industriales de occidente y así ganar el sustento para una gran población que vive en un país de escaso tamaño y recursos.

La escogencia de este enfoque como eje conductor de la investigación radica en que el mismo se encuentra íntimamente relacionado con el problema central, que

fue evaluar el nivel de satisfacción de los clientes internos del área de control de calidad de una empresa fabricante de medicamentos; para ello se escogió a Laboratorios Vargas S.A. como prueba piloto, se tomó en cuenta que dicho enfoque es económico y se obtienen grandes resultados con bajos recursos.

El área de control de calidad, es un sector de servicio que se encarga de inspeccionar, controlar y validar las especificaciones de un material (materia prima, producto terminado, material de empaque en el caso particular de empresas fabricantes de medicamentos), para asegurarse que cumpla con los requerimientos del cliente externo, y garantizar su conformidad o determinar una no conformidad.

Por tratarse de un área que presta servicios de diversa índole, la presente investigación se basó en los clientes internos que se mencionan a continuación: planificación, almacén, producción, despacho, servicios críticos, compras y ventas; por lo que resulto preciso proponer la aplicación del enfoque de mejora continua a este sector de calidad, que permitió atender de manera rápida y eficaz las necesidades de sus clientes internos, lo que conlleva a mejoras en la aprobación de productos en proceso y liberación de productos terminados, que se traduce en la calidad de servicio.

En el presente trabajo se buscó la identificación y la medición de la satisfacción del cliente interno del área de control de calidad de una empresa fabricante de medicamentos, lo cual 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).

El objetivo general de esta investigación fue evaluar el nivel de satisfacción de los clientes internos del área de control de calidad en la empresa fabricante de medicamentos bajo el enfoque de mejora continua.

Para cumplir con el objetivo general fue necesario diagnosticar el nivel de satisfacción de los clientes internos del área de control de calidad en la empresa fabricante de medicamentos, determinar los aspectos teóricos del enfoque de mejora continua, proponer la aplicación del enfoque de mejora continua en la evaluación del área de control de calidad y evaluar la satisfacción de los clientes internos del área de control de calidad en la empresa fabricante de medicamentos.

La presente investigación se estructuro en siete capítulos:

El primer capítulo, contiene el planteamiento del problema, donde se expone la necesidad por la cual se generó el desarrollo de esta investigación. Los objetivos: el general y los específicos, que represento el propósito. La justificación e importancia, en donde se indicó los beneficios y aportes que se llevó a cabo en este tema de investigación en particular.

Por su parte el segundo capítulo, se mostró los antecedentes de la investigación: los cuales fueron los estudios relacionados al tema. Fundamentos organizacionales: en donde se realizó una breve descripción de la historia y trayectoria de la empresa piloto, en este caso, Laboratorios Vargas S.A. Finalmente este capítulo cerro con las bases teóricas de la investigación: términos como, cliente interno, satisfacción del servicio, control de calidad, Kaizen, son explico con detalle en este apartado.

En lo referente al tercer capítulo, está constituido por el marco metodológico, donde se presentó el nivel, tipo y diseño de la investigación, operacionalización de

las variables, técnicas e instrumentos de recolección de datos y análisis e interpretación de datos.

El cuarto capítulo se refirió a los aspectos administrativos, donde se mencionó los recursos necesarios y el cronograma de actividades.

Este trabajo, como se mencionó en párrafos anteriores, se llevó a cabo dentro de una industria farmacéutica, lo cual permitió llegar a una serie de resultados como se expresó en el quinto capítulo y análisis de resultados que permitió a la organización tomar medidas para aumentar la satisfacción del cliente interno, las cuales se redactó en el sexto capítulo.

En lo que concierne al séptimo capítulo se transcribió las conclusiones y recomendaciones donde se incluyó las herramientas y oportunidades de mejoras al área de control de calidad.

Capítulo I

El Problema

Planteamiento del Problema

El concepto de cliente interno implica una dinámica de servicio dentro de la propia organización. En ese sentido, las distintas unidades organizativas o departamentos se relacionan entre sí, dándose servicio unas a otras.

Íntimamente relacionado con lo que es el cliente interno, está el compromiso de la calidad de los servicios internos que debe tener cada unidad en la organización como uno de los requisitos para que el servicio externo pueda ser también de alta calidad.

Por lo tanto, el cliente interno se podría considerar previo al cliente externo, contemplándose como una antesala de la opinión que finalmente tendrá el cliente externo del producto/servicio de la empresa. Atendiendo a la calidad del servicio que recibe el cliente interno, es posible que podamos hacernos una idea de la calidad que percibirá el cliente externo.

Se parte de la premisa de que la satisfacción del cliente interno afecta directamente la calidad del servicio prestado por las organizaciones, por lo que se hace necesario que las mismas centren su atención en la calidad de los servicios que ofrece su área con respecto a otras.

Las empresas fabricantes de medicamentos deberán contar con un área de control de calidad independiente de cualquier otro, para garantizar la calidad de los productos.

Esta área deberá contar con los recursos necesarios para realizar los ensayos y determinaciones físicas, químicas, biológicas o microbiológicas precisas, de acuerdo con la autorización del medicamento.

En Laboratorios Vargas, empresa piloto para esta investigación, se encarga de elaborar productos farmacéuticos de alta calidad y ofrecer servicios a terceros; entiéndase por terceros a otras empresas que solicitan sus servicios para la fabricación de sus medicamentos. Posee diversas áreas, las cuales se prestan servicios unos a otros. La investigación se centrará en el caso particular del área de control de calidad (área de C.C); la cual se divide en: materias primas, microbiología, productos terminados, y estabilidad cuyos clientes internos son: planificación, almacén, producción, despacho, servicios críticos, compras y ventas.

Al prestar servicios, se presentan demandas de diferentes índole, con innumerables prioridades, lo que trae como consecuencia algunas dificultades al momento de dar respuestas rápida, priorizar sus funciones, y en ocasiones se descuida la planificación, generando así retrasos en el proceso.

En los últimos dos años las demandas de fabricación de medicamentos en el mercado se han incrementado, con ello también las funciones del área de C.C.; y se ha observado algunas deficiencias a la hora de dar respuestas.

Entre estas deficiencias se pueden destacar:

- Retrasos en el proceso de aprobación de materias primas, ya que sin la conformidad de estas no es posible la fabricación de medicamentos. Esto afecta directamente departamento de almacén y producción; ya que dichas materias primas no pueden almacenarse para su posterior uso sin su previa aprobación.

- Demoras en la aprobación de productos en proceso, donde se afecta directamente al departamento de producción quienes esperan respuestas rápidas de los resultados del análisis para continuar con el proceso de fabricación.
- Retraso en la liberación de productos terminados, si las especificaciones del producto no cumplen o por alguna razón se retrasa este proceso, la salida al mercado del producto no es posible; impactando en los departamentos de almacén y ventas.

A pesar del esfuerzo generado por parte de la alta gerencia y el interés del área de C.C en satisfacer todos y cada uno de los servicios solicitados por los clientes internos, no logra cubrir los objetivos en su totalidad, ya sea a corto, mediano o largo plazo; por consiguiente en algunos casos no cumple con sus funciones; afectando a una o más secciones de la empresa, dependiendo del caso, o la necesidad de algún resultado esperado.

Estas deficiencias traen como consecuencia quejas generadas por parte de las áreas a los cuales control de calidad presta asistencia y provee de información, evidenciando debilidades en el sistema y en la calidad del servicio que ofrece.

El hecho de no generar respuestas de manera satisfactoria y en el tiempo programado, crea ciertos retrasos en la organización; impactando en el incumplimiento de las demandas externas de la empresa (Clientes externos).

El área debe tratar a los clientes internos con la misma importancia que a los clientes externos, ya que de ello depende la satisfacción de ambos.

Si la calidad en el servicio entre secciones o departamentos en una organización es deficiente, el cliente externo se vera de igual forma afectado, en el

caso puntual del área de C.C, no se evalúan la fallas ni se generan acciones correctivas.

El factor tiempo es vital en toda organización, retrasos en el proceso trae consigo gastos a las organizaciones, molestias, insatisfacción; se conoce que cero error no es posible, pero se pueden minimizar, mejorando continuamente el proceso.

Los reclamos o quejas crean la necesidad de implementar un sistema más eficaz, por lo cual se requiere evaluar la gestión para mejoras del servicio.

Debido a esto se planteó la siguiente interrogante: ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los clientes internos del área de control de calidad en la empresa fabricante de medicamentos?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General.

Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes internos del área de control de calidad en la empresa fabricante de medicamentos.

Objetivos Específicos.

- Diagnosticar el nivel de satisfacción de los clientes internos del área de control de calidad en la empresa fabricante de medicamentos.
- Determinar los aspectos teóricos del enfoque de la mejora continua.
- Desarrollar un modelo de evaluación para la satisfacción de los clientes internos del área de control de calidad.
- Evaluar la satisfacción del cliente interno del área de control de calidad en la empresa fabricante de medicamentos.
- Proponer la aplicación del enfoque de mejora continua en el área de control de calidad de acuerdo a los resultados en la evaluación de la satisfacción del cliente interno del área de control de calidad.

Justificación e Importancia

Para que los procesos externos de las compañías funcionen, se debe comenzar con los procesos internos. Esto obliga a que las empresas desarrollen una cultura de servicio comenzando por las áreas internas de la empresa, si desean ser reconocidas por sus clientes, por la calidad de productos y servicios que brindan.

Toda organización, está llena de relaciones entre clientes y proveedores, por lo que la mayoría busca crear una excelente cadena de clientes internos con el objetivo de encontrar y satisfacer las necesidades de los clientes externos.

La determinación de quiénes son, cuáles son sus necesidades y cómo satisfacerlas es un objetivo donde la alta gerencia debe estar involucrada. Éste es uno de los aspectos más importantes en el desarrollo de sistema de calidad total.

Los requerimientos que se necesitan satisfacer dentro de la cadena cliente – proveedor deben ser compensados totalmente (cumpliendo con especificaciones, normativas, etc.), es por ello que la calidad juega un papel crucial dentro de la satisfacción del cliente interno.

El interés de las organizaciones por evaluar todos sus procesos y servicios, se acentúa cada día más, para así constatar que se están cubriendo las necesidades de los clientes; y si estos están siendo provistos eficiente y efectivamente; contribuyendo al logro de los objetivos de la organización.

En Venezuela existen un gran número de empresas fabricantes de medicamento, entre las principales se encuentra: Laboratorios Leti S.A.V., Laboratorios L.O. Oftalmi S.A., Laboratorios Biotech C.A., Productos Roche S.A., entre otros, las cuales están en constante competencia con empresas nacionales e internacionales; mejorando cada vez más sus procesos y calidad de sus productos, enfocados en lo que es el cliente externo y muy poco en los clientes internos.

Laboratorios Vargas, empresa piloto de la investigación es una empresa reconocida a nivel nacional, caracterizada por sus medicamentos de alta calidad, sin embargo, en el área de C.C., se presentan quejas por parte de los clientes internos, las cuales representan un indicativo de que la calidad de la gestión del departamento no está siendo efectiva y/o eficiente.

Con el diagnóstico de la gestión del área y la evaluación de la satisfacción de los clientes, se permitió tener un marco referencial de las debilidades que posee el

área al momento de dar respuestas rápidas y ofrecer sus servicios; además de priorizar las demandas y necesidades, para luego proponer la aplicación del enfoque de mejora continua en los procesos donde se encuentren debilidades, con respecto a la satisfacción de los clientes internos.

Entre las ventajas de dicha estrategia se pueden mencionar: promueve el compromiso de parte de la alta gerencia en lo que respecta a la importancia de la mejora continua como objetivo estratégico, prestando su apoyo y motivación a todos los empleados, las tomas de decisiones proactivas, el conocimiento claro y con precisión de las necesidades, y el compromiso del trabajo en equipo.

Al tener conciencia de todas las debilidades y fortalezas del departamento mediante la evaluación del cliente interno, se pueden reforzar las fortalezas y trabajar en las debilidades, conocer las fallas críticas y generar acciones correctivas y preventivas para mejorar el sistema a corto plazo y planificar el futuro, ya que de las decisiones tomadas hoy depende el futuro de las organizaciones.

Por todo lo planteado anteriormente surge la necesidad de evaluar la satisfacción de los clientes internos del área de control de calidad de Laboratorios Vargas y así generar interés por parte de los líderes; para que mediante diagnósticos evalúen las debilidades presentes en las diferentes áreas y trazarlas como metas a corto plazo para la mejora continua en los procesos. Dichas debilidades pueden ser detectadas a tiempo y tomar las acciones correctivas según sea el caso.

Capítulo II

Marco Teórico

El marco teórico de la presente investigación, hace referencia a los antecedentes, fundamentos organizacionales y fundamentos teóricos, que permitió el desarrollo del problema, soportado con todo el cúmulo de información que se presenta a continuación.

Antecedentes de la Investigación

Chacón (2005), en su investigación “Desarrollo de una Metodología para medir el nivel de satisfacción de los clientes de una empresa” elaboró una metodología para medir el nivel de satisfacción de los clientes y utilizó la misma como parte de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, para brindar la posibilidad de alimentar por medio de una matriz de apoyo, el proceso de mejora de una empresa con la percepción obtenida del cliente, lo que logró la conformidad del sistema de la calidad con el requisito 8.2.1 Satisfacción del cliente, de la norma COVENIN ISO 9001:2000. El proyecto consistió principalmente en identificar las dimensiones de la calidad de los productos o servicios que ofrece la empresa, desarrolló el cuestionario para ofrecer información en cuanto a la satisfacción de sus clientes y elaboró una matriz de apoyo a las mejoras. Para lograr esto identificaron los requerimientos sobre la satisfacción del cliente exigidos en la norma ISO 9001:2000, identificaron los atributos y características de calidad más importante para los clientes externos de la empresa, definieron la metodología a emplear para medir la satisfacción de los clientes externos de la empresa, elaboraron una matriz de apoyo que les permitirá recopilar y analizar la información sobre la satisfacción del cliente externo para el proceso de la mejora continua, y por último prepararon la documentación que fue necesaria para demostrar la conformidad con el requisito 8.2.1 Satisfacción del Cliente, de la Norma ISO 9001:2000. El hecho de evaluar a los clientes internos de un departamento no solo ayuda a detectar las

debilidades, sino que permiten obtener la conformidad del requisito 8.2.1, de la norma ISO 9001:2000, donde las empresas fabricante de medicamentos están en la búsqueda de la certificación ISO.

Franger (2003) en su investigación “Evaluación del nivel de satisfacción de los clientes de la Corporación Archimovil C.A. con el uso de la estrategia Kaizen para gestionar la calidad del servicio” realizó un diagnóstico del nivel de satisfacción del cliente según el enfoque de Kaizen y la situación real observada en el proceso de la corporación, para ello elaboraron dos cuadros estadísticos tipo resumen que contienen las características y porcentaje total e interpretación, que le permitió realizar el diagnóstico del nivel de satisfacción del cliente en la realidad. Para complementar la investigación diseñó un cuadro de análisis comparativo de criterios reales del nivel de satisfacción del cliente con los criterios ideales que señala la filosofía Kaizen. La misión de la investigación es despertar el interés de los líderes empresariales y especialistas en sistemas de calidad hacia la valoración del cliente, como archivo importante de la organización económica para que internalicen que la satisfacción del cliente y la calidad del servicio son indicadores del éxito y deben estar presentes en toda planificación para enfrentar los retos de la excelencia. El trabajo de investigación se ubica en un diseño de campo y de enfoque cuantitativo. Se utilizó una encuesta que se aplicó a una muestra de población total, entre clientes internos y externos relacionados directamente con la gerencia general de operaciones, unidad técnica de operación y despacho que presta y recibe servicio de mantenimiento y operaciones de mantenimiento. Los resultados se clasificaron, ordenaron y tabularon, en cuadros de distribución y de frecuencia, con sus respectivos porcentajes que son representados en gráficos circulares en forma eficiente. Este estudio aportó al desarrollo de la presente investigación, el diseño de los instrumentos (encuesta y entrevista) con respecto al enfoque de mejora continua, los cuales se aplicaron en los clientes internos del área de Control de Calidad de Laboratorios Vargas, S.A. y permitió detectar las debilidades y fortalezas.

Bohórquez (2002) en su investigación “Estudio comparativo de la satisfacción del cliente interno con respecto a la calidad del servicio de la gestión de recursos humanos en dos empresas de trabajo temporal ubicadas en el Área Metropolitana de Caracas, 2001-2002”, se basó en comparar el nivel de satisfacción del trabajador (cliente interno) con respecto a la calidad del servicio de la gestión de recursos humanos en dos empresas de trabajo temporal. De acuerdo a los estándares de calidad se indica que el nivel óptimo de satisfacción para el cliente interno debe ubicarse mínimo en un 66,67% puede decirse que tanto la empresa A como la empresa B se encuentran en el rango de tolerancia, traducido en términos de satisfacción, están poco satisfechos con la calidad del servicio de la gestión de recursos humanos. Los trabajadores de la empresa B se encuentran un poco más satisfechos que la empresa A. Este estudio comparativo arrojó una base de porcentaje mínimo para ubicar la satisfacción del cliente como óptimo, se tomó en cuenta dicho valor al evaluar las debilidades del proceso cuando se presta servicio a los clientes internos del área de Control de Calidad

Martin (1996), en su investigación “Evaluación de la satisfacción del cliente con la calidad del servicio ofrecida por una empresa química en Venezuela” evaluó la calidad del servicio en una organización química a través de un instrumento que mide el grado de satisfacción del cliente, para ello utilizó el modelo teórico de Albretch y Zemke (1988), el cual suministró una forma de representar la presentación del servicio. Esta forma incluyó la profundización de conceptos, como son: momentos de la verdad, momentos críticos de la verdad, el análisis de la situación actual del servicio, los errores más comunes que cometen las empresas dedicadas al mismo y una representación gráfica de los componentes que participan en la dinámica del servicio. A esta representación gráfica Albretch la denominó el triángulo del servicio, especificando claramente sus componentes (estrategias de servicio, sistema, la gente y el cliente). Albretch incluye en su teoría la importancia en conocer la opinión de los

clientes a través de evaluaciones periódicas y reconoce la presencia de las cinco dimensiones del servicio propuestas por Parasuraman, y otros investigadores. Dichas dimensiones son: Empatía, Confiabilidad, Seguridad, Elementos Tangibles y Capacidad de Respuesta. Estas dimensiones son aceptadas por la mayoría de los teóricos del servicio y representan una guía de trabajo para la realización de las encuestas del servicio. Para este estudio se construyó una encuesta conformada por 30 ítems basadas en las cinco dimensiones de servicio y dirigida a empresas-clientes de Henkel de Venezuela S.A. Los resultados más relevantes de esta evaluación fueron: esta empresa se ubica en el cuarto nivel de servicio, capacidad de respuesta y seguridad fueron los más bajos puntajes, las puntuaciones obtenidas en el ítem número cinco perteneciente a la dimensión confiabilidad y el ítem perteneciente a la dimensión elementos tangibles, reflejan debilidades en la prestación del servicio por parte de la organización. El aporte de esta referencia a la presente investigación se basó en el diseño de la encuesta para medir el nivel de satisfacción de los clientes internos y permitió ubicar el nivel de servicio que se encuentra el área de Control de Calidad de la empresa fabricante de medicamentos.

Arraíz (1994), en su investigación “Evaluación de la satisfacción del cliente en relación al servicio en tierra ofrecido por una aerolínea comercial” desarrollo un estudio de campo, el estudio estuvo dirigido a la población de clientes que utilizaba las oficinas de atención en tierra de la aerolínea comercial, para ello realizó el diseño de una entrevista semiestructurada, la cual se llevó a cabo en las instalaciones del aeropuerto internacional de Maiquetía con los pasajeros usuarios. Con ello se logró construir un instrumento válido y confiable, que midió la variable “satisfacción del cliente”, con respecto al servicio ofrecido con una aerolínea comercial la evaluación realizada recorre desde los niveles mínimos hasta los niveles altos, sin llegar al nivel máximo, que implica excelencia en la calidad del servicio en cuanto a la dimensión de fiabilidad, la mayoría de los clientes que conforman la muestra, observan que la empresa suministra un servicio de manera estable y cumple con la expectativas con

relación al servicio en tierra. En cuanto a las dimensiones de seguridad los clientes sienten que los empleados de la aerolínea están capacitados para resolver los trámites de viajes de manera adecuada y que la organización es un ente que ofrece seguridad en cuanto a la justicia de los precios que cobran por los servicios prestados. Respecto a la dimensión de elementos tangible, los clientes expresan satisfacción con respecto a la instalación donde se lleva a cabo el proceso de servicio por tierra. La evaluación de la dimensión de capacidad de respuesta no hay una extrema satisfacción de los clientes debido al tiempo que ellos necesitan invertir en los procesos de boletería y despacho, y en cuanto a la empatía se concluye que la satisfacción del cliente se expresa en niveles intermedios, podría estar influyendo un reglamento diseñado sin tomar en cuenta la comodidad del cliente que no cumplan con la satisfacción de sus necesidades, deseos y expectativas. Por último, la contribución de este antecedente con la investigación se basó en el uso de instrumentos confiables y válidos para la evaluación de la satisfacción de clientes, y los factores que influyen en las debilidades que arrojaron los resultados de la encuesta.

Fundamentos Organizacionales

A continuación se presentan los fundamentos organizacionales de Laboratorios Vargas, S.A. empresa donde se desarrolló la presente investigación.

Trayectoria de Laboratorios Vargas.

En 1838 El farmacéutico danés Wilhelm Lauritz Sturup establece en la popular Esquina de Pajaritos la Botica Central.

Para el año 1925 Guillermo Valentiner, nacido en 1865, nieto de Sturup y farmacéutico graduado en Alemania y Francia funda la Droguería Nacional.

Willy Valentiner, con estudios en Alemania y experiencia en Norteamérica, se une a su padre en 1932 y la empresa se convierte en Valentiner & Co.

Luego de la segunda guerra mundial en 1945, la firma reanuda operaciones como Vargas C.A., en homenaje al Dr. José María Vargas, fundador de la primera escuela de medicina y posterior presidente de la república.

El 27 de junio de 1955, Guillermo Valentiner, hijo mayor de Don Willy Valentiner, con grado de farmacéutico adquirido en Philadelphia, funda con su padre laboratorios Vargas S.A., marcando así el comienzo de "Vargas" como industria farmacéutica venezolana.

Para 1974 Nace la División Científica de Laboratorios Vargas, representando en exclusividad la línea diagnóstica de Boehringer Mannheim, GmbH. (Alemania)

Historia de Laboratorios Vargas.

Se encuentra a la vanguardia del mercado farmacéutico venezolano avalado por muchos años al servicio de la salud. La capacidad de producción está por encima de 950 productos en diferentes formas galénicas, además de manufacturarse un volumen de aproximadamente 60 millones de unidades anuales, gracias a que posee modernos equipos de alta tecnología. Al mismo tiempo que elabora más de 100 especialidades farmacéuticas propias y de otras firmas bajo licencia, importantes empresas multinacionales que confían igualmente su fabricación a laboratorios Vargas, S.A.

El Dpto. de C.C (físicoquímico y microbiológico) utiliza equipos altamente sofisticados; tal es el caso del sistema LIMS (Laboratory Information Management System), automatizando en casi un 100% los procesos analíticos. Debido a la gran confiabilidad en el Dpto. de C.C por parte de sus representadas y de las multinacionales, a las cuales se manufactura, éstas han asignado la realización de los estudios de estabilidad y validación de sus productos, lo que constituye una certificación para el departamento.

La filosofía de calidad que se maneja en la empresa está apoyada por todas las compañías transnacionales que, durante cada año, auditan los procedimientos utilizados, así como también las instalaciones.

Todos estos procesos se realizan siguiendo las estrictas normas de Buenas Prácticas de Manufacturas (GMP). Se tiene la particularidad de mantener una combinación de tecnología americana y europea, ya que entre algunos socios se encuentran grupos de origen americano, alemán, francés, entre otros, lo que da a esta organización una dinámica tecnológica capaz de abarcar los más modernos procedimientos de fabricación y control de calidad.

Para mantener el control de todas las actividades logísticas de la planta, se implementó la utilización del Sistema SAP R/3 (Systems Applications Products), lo que garantiza herramientas de trabajo de alta tecnología logrando mantener actualizados todos los datos relacionados con el funcionamiento de la planta. Son más de 600 empleados que laboran directamente en esta empresa con dedicación y mística. Cerca del 50% del personal está constituido por profesionales y técnicos universitarios, lo que garantiza una mano de obra altamente calificada. La División Internacional promueve y distribuye los productos en el Caribe, Centro-América, y Sur-América.

Visión.

Ser el primer laboratorio farmacéutico nacional en producción de medicamentos de calidad

Misión.

Contribuimos con la salud de la población venezolana, fabricando medicamentos de calidad, propios y para nuestros socios estratégicos. Invertimos en infraestructuras, tecnología y en nuestro capital humano calificado, motivado a

trabajar en equipo, comprometido con los objetivos de rentabilidad del negocio, orientado a prestar un servicio de excelencia, y un ambiente de comunicación transparente, dinámico e innovador.

Valores.

- Responsabilidad.
- Solidez.
- Tradición familiar.
- Apoyo al deporte.

Fundamentos Teóricos.

A continuación se presentan los fundamentos teóricos que sirvieron de base en esta investigación para los análisis de resultados.

Ciente.

Sosa (1998) menciona en su libro que no solamente el siguiente paso de un proceso es el cliente sino todos aquellos que reciben impacto con lo que se hace en el trabajo. De ahí se deduce que existen dos tipos de clientes: los clientes externos, que consumen los productos de la compañía, desde luego son muy importantes, pues por ellos existen las empresas, una fuente de trabajo para todos los que laboran. Por lo que debemos lograr su satisfacción total. También existen los clientes internos, por ello todos son clientes y proveedores internos de la empresa todos necesitan un servicio de calidad de nuestros proveedores internos y se debe brindar un servicio de calidad. (p. 18) El autor afirma que para poder ofrecer calidad a nuestros clientes externos, se debe ofrecer calidad internamente (p. 19).

Ciente Interno.

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.

Como lo menciona Domínguez (2006) “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, a posicionar el negocio y sus productos; el cliente interno” (p. 6).

Es importante mencionar lo que Labovitz (1995) considera referente al cliente interno: “Muchos empleados no tienen un contacto directo con el cliente, sí tienen oportunidad es 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” (p. 157).

Para Merli (1994) 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 (p. 13).

Para Dutka (2001), “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” (p. 37).

Como lo menciona Jiménez (2005) expresando lo siguiente “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 (p. 101).

El concepto de cliente interno dado por el autor Leand (1997), implica una dinámica de servicio dentro de la propia organización. En ese sentido, las distintas unidades organizativas se relacionan entre sí, dándose servicios unas a otras, prácticamente como el servicio o producto que entregamos a un cliente externo.

Hay que tomar en cuenta el compromiso de calidad de los servicios internos como uno de los requisitos para que el servicio externo pueda ser también de alta calidad. De algún modo lo que subyace al concepto de cliente interno es “la premisa de que solo cuando la cultura de servicio interno está basado en la calidad, el servicio que se dará más adelante al cliente externo consecuentemente mantendrá esos estándares de calidad” (p. 25).

Siguiendo con el concepto de cliente interno Leand y Bailey (1997), lo definen como “las personas que trabajan dentro de la empresa, (empleados) los cuales presentan necesidades que deberán ser satisfechas por los departamentos de la empresa, (proveedores internos)” (p. 26), quienes le darán los productos y la información que necesitan para realizar su trabajo. Este tipo de cliente no es en el sentido tradicional, pero requieren la misma atención que se les da a los clientes externos.

La satisfacción del cliente interno se refleja en mejores condiciones, no dejarse limitar por la falta de recursos y fallas tecnológicas u organizativas, que posea la capacidad para producir soluciones a cada deficiencia que surja.

El propósito de la medición de la satisfacción del cliente internos es el de proporcionar información útil a la organización, que le permita mejorar la gestión de la calidad y el incremento de la satisfacción de sus clientes internos principalmente que se verá reflejado en la satisfacción de sus clientes externos, así como el establecimiento de acciones y medidas precisas, según sea el caso.

Cliente externo.

A diferencia del concepto de cliente interno, Leandy Bailey (1997), definen a los clientes externos como aquellas personas que compran productos o servicios, sin ellos no habría ventas, negocios, salarios, es decir, son aquellas personas que se encuentran fuera de la organización (p.26).

Satisfacción del Cliente.

El concepto de satisfacción del cliente según Horovitz (1991), está íntimamente relacionados con el de la calidad del producto o servicio, puesto que una mayor calidad del producto o servicio llevará a aumentar la satisfacción del consumidor, es decir, que la primera debe ser tratada como un antecedente de satisfacción, sabiendo que la satisfacción se define como un estado psicológico resultante de la ecuación a que dan lugar las expectativas no confirmadas, acompañadas de un sentimiento a priori del consumidor sobre las expectativas del consumo; satisfacción es una valoración de una transacción específica, mientras que la calidad es una valoración global, por lo tanto, sobre la base de esta distinción una acumulación de valoración de transacciones, específicamente conduce a una valoración global.

La satisfacción del cliente interno no depende de cuan satisfecho se encuentre el cliente externo, ni se puede decir lo mismo en el otro sentido, cuando un trabajador se encuentra satisfecho se encuentra en mejores condiciones de prestar un servicio de

calidad, no sólo en el trato y amabilidad, es más ágil y diligente, muestra un mejor porte y aspecto que se ve reflejado en su trabajo.

Continuando con la línea de satisfacción de los clientes, Griffiths (1992), considera que cada organización debe encontrar en su propio nivel de comodidad, considerando los elementos y las opciones que definen como se logra la calidad. Los clientes y sus necesidades deberían dirigir el proceso. No importa en qué paso de la metodología se encuentre es menester de la organización que tenga la habilidad de relacionarse con sus clientes. Los procesos laborales se deben basar en los clientes al igual que el plan de estrategia. Es preciso que el primer paso del análisis de la solución del problema determine el impacto en los clientes. Debe ser fácil de identificar que también las medidas están enfocadas a él, dado que es indispensable que se sepa por quien se hace, lo que se hace y cuál es la necesidad, sea real o percibida (p. 34).

El objetivo que se pretende alcanzar en toda organización que quiere mejorar la satisfacción de sus clientes se logra vía retención y motivación de los recursos humanos consiguiendo así la satisfacción de sus expectativas, es decir, de sus respectivas funciones de utilidad.

Al parecer las técnicas tradicionales para motivar a los empleados dejan de ser adecuadas para lograr tal fin, siendo cada vez más necesario utilizar nuevos instrumentos para incentivar a los empleados.

Entre diversas alternativas de las que dispone la empresa, el marketing interno parece un instrumento válido para conseguirlo según los autores Gascó y Rabassa, (1997) las organizaciones actuales deben dirigirse a dos tipos de mercado: el externo - binomio producto-mercado-y el interno -binomio individuo-organización-, Si esto es así, de igual modo que se busca satisfacer las necesidades de los clientes externos a

través del marketing, se pueden aplicarlas técnicas de venta para motivar a los empleados (p. 109).

En esta línea, Quintanilla y Bonavia (1993) señalan la importancia que tiene para las empresas considerar a los empleados como clientes que tienen deseos, necesidades, expectativas, entre otras, que esperan satisfacer en el seno organizativo. Por tanto, la investigación del ámbito interno" de la empresa se convierte en una de las principales misiones del directivo de recursos humanos, ya que será imprescindible conocer bien a su personal para diseñar políticas que le motiven adecuadamente (p. 15).

En resumen, las empresas necesitan plantear, ante el nuevo contexto empresarial, una nueva gestión de personal más estratégica, siendo el cliente interno una posible vía para conseguirlo así lo expresan Gascó y Rabassa (1997) (p. 119).

Finalmente, cabe señalar que es realmente importante conseguir que los flujos informativos se produzcan en todas las direcciones para obtener el máximo rendimiento de dicha herramienta de gestión. En esta línea, Pinillos (1996) destaca su importancia para conseguir la competitividad empresarial, siendo necesario potenciar no sólo los métodos formales sino también los informales.

Por tanto, se puede considerar a la comunicación interna como lo expresa Langerica, (1995) como *“una herramienta de gestión para transmitir información, a destacarla como un elemento estratégico con el que se puede involucrar a los empleados en las metas y objetivos organizativos”* (p. 56). Así, Pichot (1993) destaca que la incertidumbre que rodea las empresas actuales las exige estar modificando sus estructuras internas para dar respuesta a las nuevas necesidades de los clientes y, esto requiere, desarrollar canales de comunicación válidos y fluidos que eviten los rumores y la confusión entre los empleados.

Evaluación de las necesidades del cliente interno.

La evaluación de los clientes internos, conlleva a saber con certeza lo que realmente necesitan para tener un clima laboral agradable, de tal manera que se cubran las necesidades de los mismos.

De acuerdo con el autor Griffiths, (1992), *“la evaluación de las necesidades no debe realizarse en el ámbito de los conocimientos individuales o convencionales. Existe una única manera de determinar las necesidades del cliente y establecer un nexo de comunicación con él y solicitarle que identifique sus necesidades – reales o percibidas”* (p. 17).

Muchas veces las organizaciones suelen creer saber que necesitan sus clientes, pero existe un único camino a saber y es pedir a los clientes (internos o externos) que informen acerca del tema.

Es por ello que el autor Griffiths (1992) expresa que la comunicación entre el cliente y la organización es esencial y debe iniciar un diálogo frecuente (no sólo un seguimiento anual) que provea de la información necesaria para la identificación de las necesidades, la medición de los logros y la satisfacción obtenida. Hay un gran valor en la evaluación del cliente externo, pero el concepto de aplicar las mismas consideraciones a la evaluación del cliente interno es por lo menos igual – y tal vez mayor – al potencial del examen externo (p. 17).

Gerencia del Servicio.

Según Albrecht (1998), define la gerencia del servicio como un método organizacional total para hacer del mejor servicio la fuerza motriz del negocio (p. 25).

De acuerdo con Albrecht (1998) la gerencia del servicio crea una organización centrada en el cliente que hace de las necesidades y expectativas del mismo el foco

central del negocio. Todos los aspectos del negocio, cuando hay manejo del servicio se estructuran para facilitar que el cliente haga negocio con la organización. Todas las interacciones con los clientes se rigen por un principio único e invariable: “*el cliente no siempre puede tener la razón, pero siempre esta primero*” (p. 26).

Triángulo del servicio.

Así como la gerencia del servicio se ha convertido en el grito de ánimo para los negocios en la década del 90, así también el *triángulo del servicio* de Karl Albrecht (1998), se ha convertido en el escudo de armas para las banderas de las compañías que manejan el servicio, tanto nacional como internacional. El *triángulo del servicio* es una ilustración virtual de toda filosofía de la gerencia del servicio y creemos que es importante repetirlo aquí (p. 26).

Las partes del triángulo del servicio son: *El cliente, la estrategia del servicio, la gente y los sistemas*. Todos componentes claves en una organización con gerencia del servicio (p. 27).

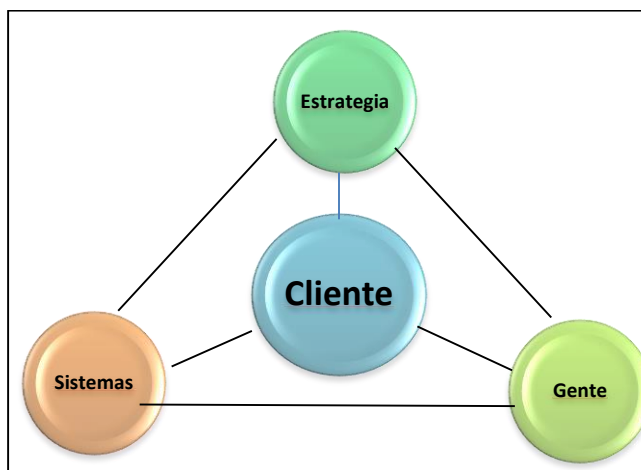


Figura 1. Triángulo del Servicio. Karl Albrecht (1985) (p. 27)

- ***El cliente:*** El corazón del modelo en el círculo central: el cliente. Los clientes se deben identificar tanto en forma psicográfica como demográfica.

- **Estrategia del servicio:** La estrategia del servicio se construye sobre la información demográfica y psicográfica que se obtiene en la averiguación, para llegar a conocer más íntimamente a nuestros clientes (p. 27).
- **La gente:** Esta parte del modelo del triángulo del servicio incluye a todos los ejecutivos, gerentes y empleados de la organización. Representa el aspecto educativo de la gerencia del servicio.(p. 28)
- **Los Sistemas:** Los clientes deben abrirse paso a través de nuestros sistemas, con el fin de hacer negocios con nosotros. (p. 28) La estrategia del servicio tendrá una influencia profunda en los sistemas comerciales a medida que se convierten paulatinamente en una organización centrada en el cliente (p. 29).

Calidad

En el diccionario de la Real Academia Española (2006) se encuentran las siguientes definiciones de la calidad:

1. Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten juzgar su valor. *Esa tela es de buena calidad.*
2. En sentido absoluto, buena calidad, superioridad o excelencia. La calidad del vino jerez ha conquistado los mercados. (p. 365)

De acuerdo a Crosby (1979) el primer supuesto erróneo es que calidad significa bueno, lujoso, brillo o peso. La palabra "calidad" es usada para darle el significado relativo a frases como "buena calidad", "mala calidad" y ahora a "calidad de vida". Esa es precisamente la razón por la que define calidad como "Conformidad con requerimientos". Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos. Las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos. La no conformidad detectada

es una ausencia de calidad. Los problemas de calidad se convierten en problemas de no conformidad y la calidad se convierte en definición.

Para Deming (1988) la dificultad en definir calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará.

¿Qué es calidad? Calidad puede estar definida solamente en términos del agente. ¿Quién es el juez de la calidad? En la mente del operario, produce calidad si toma orgullo en su trabajo. La mala calidad, según este agente, significa la pérdida del negocio o de su trabajo. La buena calidad, mantendrá a la compañía en el negocio.

La calidad para el Gerente de Planta significa obtener las cifras resultantes y conocer las especificaciones. Su trabajo es también el mejoramiento continuo de los procesos y liderazgo.

Por su parte Feigenbaum (1994) expresa que la calidad del producto y servicio puede ser definida como: Todas las características del producto y servicio provenientes de Mercadeo, Ingeniería, Manufactura y Mantenimiento que estén relacionadas directamente con las necesidades del cliente.

Ishikawa (1985) se compromete con el control de calidad en orden de manufacturar productos con la calidad que pueda satisfacer los requerimientos del cliente. Hace énfasis en la orientación hacia el cliente. En términos prácticos, propone que los industriales estudien las opiniones y requerimientos del cliente y los tomen como referencia cuando diseñen, produzcan y vendan sus productos.

Cuando se desarrolle un nuevo producto, el fabricante deberá anticipar los requerimientos y necesidades del cliente. Para Ishikawa calidad significa calidad del

producto. Más específico, calidad es calidad de trabajo, calidad del servicio, calidad de información, calidad de proceso, calidad de la gente, calidad del sistema, calidad de la compañía, calidad de objetivos, etcétera.

Es difícil pensar que esta definición la escribió Shewhart en los años 20, particularmente porque es muy superior a la que han escrito otros gurús contemporáneos. Según Shewhart (1931) hay, en un cierto momento, algunos deseos humanos, de todo lo que encierra un proceso, desde la fabricación de la materia prima hasta el ensamble del producto terminado de distinta clase. Estos deseos son estadísticos en naturaleza, mientras que la calidad de un producto terminado la dan en términos de características físicas deseados por un solo individuo, el cual no necesariamente sea el mismo que para los demás.

El primer paso del ingeniero para tratar de satisfacer esos deseos, es el intentar traducir esos deseos en características físicas y medibles. Al asumir este paso, la intuición y el juicio juegan un importante rol tan importante como lo es el conocimiento humano inmerso dentro de ese deseo. El segundo paso para el ingeniero es establecer vías y formas de obtener un producto que pueda diferir de un arbitrario set de estándares de aquellas características de calidad que no son más que el fruto del azar.

Para Tagushi (1979) la calidad es la pérdida que un producto causa a la sociedad después de haber sido entregado... algunas otras pérdidas son causadas por su función intrínseca.

El concepto de calidad según Sosa (1998), es la satisfacción total de nuestros clientes, como consecuencia de hacer lo correcto, siempre a la primera vez (p. 16).

De acuerdo a Gryna (1993) define calidad como el conjunto de características que satisfacen las necesidades del consumidor (p. 15)

Por último Besterfiel (1995), define el término de calidad, el cual está asociado a productos o servicios excelentes, que satisfacen nuestras expectativas y más aún las rebasan. Tales expectativas las define en función del uso que se dará al producto o servicio en cuestión y de su respectivo precio de venta. Cuando un producto mejora las expectativas se está hablando de calidad, es decir, se trata de una cualidad cuya valoración dependerá de lo que reciba (p. 1).

Calidad de servicio

El concepto de calidad de servicio no posee una definición específica, puesto que “es el consumidor quien determina qué es la calidad”, así lo define el autor Cobra (2000) (p. 141).

La manera de llegar a una calidad de servicio adecuada es a través de los deseos del cliente, además de que se fijen estándares de calidad en base a las expectativas, tomando en cuenta a las empresas competidoras del mercado.

Por otra parte, Stanton et al (2004), señalan que la calidad de servicio tiene dos atributos que deben ser entendidos por los proveedores de servicios para que estos se distingan de sus competidores. El primero es “la calidad la define el cliente, no el productor-vendedor” y el segundo es “los clientes evalúan la calidad de servicio comparando sus expectativas con sus percepciones de cómo se efectúa éste” (p. 350).

En ese mismo orden de ideas Zeithaml y Bitner (2002) definen la calidad en el servicio como “una evaluación dirigida que refleja las percepciones del cliente sobre ciertas dimensiones específicas del servicio: confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibles” (p. 93). Adicionalmente, estas autoras acotan que “ofrecer servicios de calidad ha dejado de ser opcional ya que el incremento de la

competencia y el desarrollo tecnológico han puesto en evidencia que las estrategias competitivas de las empresas no pueden estar basadas únicamente en los productos físicos, sino en el servicio que éstas ofrecen, lo que les dará el carácter distintivo”.(p.9).

De lo anteriormente expuesto se puede señalar, que las empresas deben crear una cultura en donde todos los miembros de la organización se enfoquen en ofrecer calidad de servicio a sus clientes de acuerdo con sus expectativas.

Gestión de la calidad.

La gestión de la calidad es definida por Pola (1998), como el conjunto de acciones encaminadas a planificar, organizar y controlar la función calidad en una empresa.

Para el autor, esta tarea consta principalmente de los siguientes aspectos: definir las políticas de calidad de la empresa, en relación con los principios empresariales y en función de la naturaleza del negocio, establecer objetivos claramente definidos, acorde con las políticas de la empresa, realizar la planificación en base a los objetivos anteriores, definir la organización, con las funciones y responsabilidades, para que se lleve a cabo la planificación y seleccionar, formar al personal para cada puesto de trabajo, motivar a la gente para el logro de los objetivos, controlar el desarrollo del programa estableciendo las medidas correctivas necesarias (p.23).

De acuerdo con la norma ISO 9001:2008 los ocho principios básicos de la calidad para un sistema de gestión de la calidad vienen dados por: organización enfocada al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistemas para la gestión, mejora continua, enfoque basado en

hechos para la toma de decisiones y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor (p.5).

Planificación de la calidad.

De acuerdo al criterio de Pola la planificación de la calidad corresponde a la primera etapa de lo que es la gestión de la calidad. Una buena gestión consiste precisamente en llevar a cabo las tres etapas siguientes: planificar el futuro, organizar los recursos y controlar los resultados (p.23).

El control de la calidad.

El control de la calidad es definido por Besterfiel (1995), como la aplicación de técnicas y esfuerzos para lograr, mantener y mejorar la calidad de un producto o de un servicio. El control de la calidad está relacionado con actividades de especificación, diseño, producción, instalación, inspección y revisión durante el uso. Estas actividades son competencia de las áreas de funciones (p.2).

Control del proceso.

Así como existe el control de la calidad existe el control del proceso que de acuerdo a Sosa (1998), control es “aseguramiento”, por lo que se puede decir que controlar el proceso es asegurar que se logre el objetivo trazado por la preparación que se hace en el proceso (p.21).

Para dicho autor los factores que intervienen en el proceso son: maquinaria y equipos, materias primas e insumos, herramientas y dispositivos, además del personal (p.21).

Para mejorar los procesos Sosa explica que control es hacer todo bien a la primera vez. La mejora continua, por su parte, es hacerlo cada vez mejor, aplicando

su inteligencia, porque el modelo que se vaya a crear deberá contener actividades para fortalecer la responsabilidad de la gente (p.23).

Departamento de control de calidad.

Las industrias farmacéuticas que se encargan de fabricar medicamentos en un esfuerzo para alcanzar la calidad y productividad poseen un departamento cuyas funciones se orientan a inspeccionar, controlar y validar los procesos basándose en patrones primarios.

El objetivo es aprobar materias primas y productos terminados que cumplan con las especificaciones, ya que los productos van al consumo de la población.

Sin embargo, la calidad debe estar presente en todos los procesos, para que el producto final que sale al mercado satisfaga a los clientes externos. Es por ello que el personal debe estar calificado, al igual que los equipos, para que los resultados sean confiables.

Las funciones que cumple el departamento de control de calidad se basan en validar aquellos procesos de producción y prestación de servicios. La validación realizada por el departamento de calidad demostrará la capacidad para alcanzar los resultados planificados. Este departamento es responsable de establecer los criterios necesarios para la aprobación de estos procesos.

Asimismo, la aprobación de los equipos y la calificación del personal así como la utilización de métodos y procedimientos específicos son tareas de dicho departamento.

Las inspecciones realizadas por el departamento de control de calidad deben ser periódicas en el área que tenga asignada para resolver cualquier inconveniencia y verificar si los procesos son efectivos en esa área.

La responsabilidad del personal que conforma este departamento es inmensa porque será el producto final que llegará al consumidor.

Es así como se establece al departamento de control de calidad como el instrumento de garantizar la calidad de los productos y servicios, de lo anterior expuesto radica la importancia de dicha área, debido a que es la responsable de que el producto que llega al consumidor cumpla con sus expectativas y estándares de calidad.

Kaizen.

A pesar de que el término Kaizen es definido por Masaaki Imai (1986), en su libro, esta palabra japonesa que significa “Mejoramiento” (p.23), todavía no tiene una explicación detallada que le permita brindar mayor claridad de su contenido teórico. Diferentes autores han intentado explicarlo desde diferentes perspectivas.

El propio Imai lo define como: “mejoramiento y aún más significa mejoramiento continuo que involucra a todos, gerente y trabajadores por igual” (p.23).

Para Farley (1999), la definición de Imai, se basa en “que la palabra Kaizen es una derivación de dos ideogramas japonesas que significan: KAI = Cambio, ZEN = Bueno (para mejorar), es decir, *mejora continua o principio de mejora continua*”. (p. 285)

De esta manera, la primera óptica de la definición del Kaizen se basa entonces en sustentar su presencia, como un elemento organizacional en la que la participación de los empleados impacta directamente en la mejora de los procesos del trabajo.

En este sentido, Bessant (2003) indica que la movilización y la participación de los empleados, genera un canal o un medio para que los mismos, puedan contribuir al desarrollo de la compañía. En términos sencillos, "trabajando con las manos, pero utilizando el cerebro para pensar". Esta idea, se compara y es similar a los estudios iniciales de la escuela de las relaciones humanas, en las que Mayo, Maslow, McGregor y Herzberg argumentaban dicha aproximación del *management* (p. 281).

La Asociación de Relaciones Humanas del Japón (1992) señala que para los japoneses, la palabra *Kaizen* se asume como un símbolo a los problemas y luchas de cada día, y del modo en el que los empleados se enfrentan a todo ello. De hecho, en ocasiones el *Kaizen* ha sido visto como una fuerza ética (interna que se encuentra en uno mismo) de cada trabajador, que es capaz de resolver problemas en el día a día, plenamente convencido y de manera voluntaria.

Por ello ciertos autores, comienzan a verlo como una “filosofía de vida”, en la que se pueden abarcar los ámbitos personales, familiares, sociales y por supuesto la vertiente del trabajo. Debido a esta tendencia de entender al *Kaizen*, como un principio armonizador del entorno con los valores de cada individuo, otros autores incluso, establecen su origen en la filosofía confucionista, la cual establece un profundo respeto y armonía por el medioambiente, a través de un equilibrio entre el individuo y la naturaleza.

Por este motivo es visto según Brunet (2000) como un principio o “espíritu individual” de *Cooperación y Mejora*, que rápidamente se despliega generando un impacto positivo en la sociedad (p. 21).

Por otro lado, en una investigación específica del tema en organizaciones japonesas, se observó la amplia variedad que existe acerca de cómo se comprende y se aplica el *Kaizen*. De hecho, dicha comprensión y aplicación fue acorde a las características de cada organización estudiada.

Brunet y New (2003), definen al *Kaizen* como: "Un mecanismo penetrante de actividades continuas, donde las personas involucradas juegan un rol explícito, para identificar y asegurar impactos o mejoras que contribuyen a las metas organizacionales" (p. 17).

Recientemente, el más conocido promotor del término y acuñador del mismo, Masaaki Imai (2007), indicaba que el *Kaizen* significa: mejoramiento continuo, pero mejoramiento todos los días, a cada momento, realizado por todos los empleados de la organización, en cualquier lugar de la empresa y que va de pequeñas mejoras incrementales a innovaciones drásticas y radicales (p. 25).

En ese mismo orden de ideas, Takeyuki (1995) que sigue la misma línea de enseñanzas de Taichi Ohno en Toyota Motor Company, van más allá, e indican que el mejoramiento del *Kaizen* por parte de los empleados, debe llegar a hacerse incluso, cada segundo de su tiempo, aunque sea en pensamiento (p. 11).

Mientras, el JUSE (Japanese Union for Scientist and Engineers), utiliza el término *Kaizen* sin concretarlo, como un axioma para definir otros conceptos y como una filosofía empresarial. Así pues, Suárez-Barraza (2001) lo define como: "Una filosofía de gestión que genera cambios o pequeñas mejoras incrementales en el método de trabajo (o procesos de trabajo) que permite reducir despilfarros y por consecuencia mejorar el rendimiento del trabajo, llevando a la organización a una espiral de innovación incremental" (p. 11).

Finalmente, Magaña (2003) expresa que se encuentra la línea de autores que indican que el *Kaizen* o la *Mejora Continua* en su caso, puede ser entendido como un elemento más de la gestión por calidad total, o como la plataforma básica de sistema de producción Toyota o el pensamiento esbelto (o *Lean Thinking*) caracterizado por la participación de los empleados en la solución de los problemas o desperdicios (*Muda*) que surgen en el trabajo cotidiano; la forma en que se ejecuta dicha eliminación es a través de equipos de mejora o de la aplicación de las 5'S la estandarización. Ambas aproximaciones, la japonesa y la occidental también ha sido estudiada por algunos autores para comparar conceptos, similitudes y principios (p. 423).

Tres diferentes esferas concéntricas del Kaizen.

Como resultado del análisis del *Kaizen* en la literatura existente, y siguiendo el esquema propuesto por Dean y Bowen (1994) se proponen tres diferentes esferas concéntricas (para realizar una analogía) por las que puede ser comprendido el término de *Kaizen*:

- El *Kaizen* como “filosofía gerencial”
- *Kaizen* como un elemento del TQM.
- El *Kaizen* como principio teórico de metodologías y técnicas de mejora (p. 24)

Esfera concéntrica del tipo 1. El Kaizen como “filosofía gerencial”

La primera de ellas, percibe al *Kaizen* como “filosofía gerencial”, que involucra una serie de principios y valores que soportan al sistema de gestión de la organización. En otras palabras, dentro de esta sombrilla se encuentran todas las prácticas, técnicas o herramientas de gestión, consideradas en su origen como japonesas, dentro de las cuales se incluyen la gestión por calidad total de toda la

empresa (CWQC). De hecho, algunos autores indican que el *Kaizen* como filosofía de gestión ha sido el resultado del desarrollo de las ideas del control de calidad de las empresas de manufactura en los años sesenta y setenta en el Japón.

Y tal como se observa en los trabajos empíricos encontrados en la literatura, parece ser, que esta perspectiva del *Kaizen* es la que sigue vigente en las organizaciones japonesas de alto desempeño (Cheser 1998; Brunet 2000; Brunet y New 2003; Liker 2004; Vonk 2005; Hino 2006).

Algunos autores en esa misma línea, han indicado que el *Kaizen* entendido como “filosofía gerencial”, representa los cimientos y la base de los valores y la cultura que se vive en el día a día de una las principales de estas empresas, Toyota Motor Company, a través de su modelo de gestión denominado: “Toyota Way 2001”.

De acuerdo al análisis de la literatura, el *Kaizen* como “filosofía gerencial” se caracteriza por entender la gestión de una organización como el mantenimiento y la mejora de los estándares de trabajo. Para Hino (2006), “no puede existir el *Kaizen* sin la estandarización, es decir, las mejoras incrementales y acumulables sólo se consiguen cuando los estándares se encuentran establecidos y sostenidos mediante el trabajo cotidiano” (p. 74). Una indicación importante de esta visión pragmática del trabajo, bajo esta esfera del *Kaizen*, es que los estándares, deben ser seguidos por cada uno de los empleados y por lo tanto, el trabajo de la gerencia se centra en su seguimiento.

Desde este ángulo, es como se entiende la disciplina en el trabajo. De esta manera, la estandarización, la comunicación inter-funcional, el orden, la disciplina y la eliminación de los *mudas* representan los requisitos básicos de operación del *Kaizen* bajo esta sombrilla. Otras de las características esenciales de esta esfera concéntrica del *Kaizen*, es que el mantenimiento y la mejora de los estándares se

realiza a través del involucramiento y participación de "todos" los empleados de la organización.

Berger (1997) afirma que “el medio que utilizan las organización es bajo esta perspectiva son los equipos de mejora (el *Kaizen* orientado al grupo), y el sistema de propuestas (el *Kaizen* orientado al individuo). Esta característica se presenta y así se sugiere en la literatura, con una motivación predominante intrínseca, sustentada en el voluntarismo o *Jishusei* (palabra japonesa) de los empleados” (p.110).

La fuerza impulsora de esta motivación de acuerdo a la literatura, es el concepto de “zero defect”, en el cual los trabajadores de manera espontánea y automática buscan mejorar los procesos de trabajo.

Finalmente, las mejoras se realizan sobre los procesos de trabajo directamente en el área de trabajo, es decir, en el lugar de trabajo (en el “*gemba*” en su término japonés), a través del trabajo disciplinado y constante de los empleados. Las habilidades de observación para encontrar problemas y *mudas*, y la oportunidad de experimentar las mejoras en ambientes controlados se presentan en todo momento.

Para ello, se hacen uso de diferentes técnicas que tratan de conseguir el mantenimiento y la mejora de los estándares, donde cada una de ellas, se encuentran estrechamente vinculadas a los principios rectores del *Kaizen* (ver Figura2). El soporte de toda esta primera perspectiva se encuentra en el claro vínculo entre la alta dirección y los empleados con respecto a las actividades del *Kaizen* como «filosofía gerencial»; el medio para realizar este vínculo es el despliegue de políticas y objetivos desde la alta dirección hasta el último empleado del área de trabajo, conocido como: “Hoshin Kanri”.

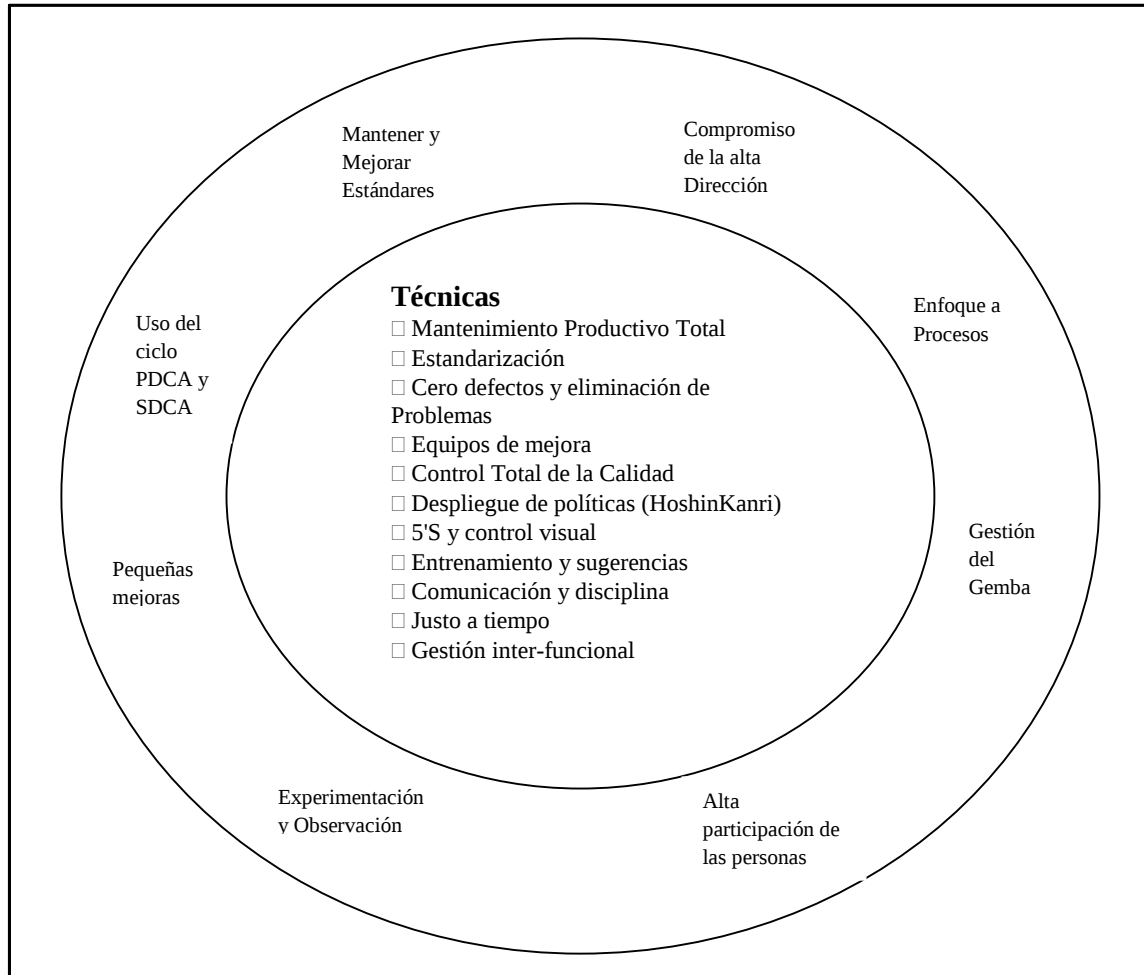


Figura 2. Esfera concéntrica del tipo 1: el *Kaizen* como “filosofía gerencial”

Suárez, Barraza. (2008)

Esfera concéntrica del tipo 2. El *Kaizen* como un elemento del TQM.

La segunda esfera concéntrica identificada, delimita al *Kaizen* como un elemento más de la Gestión por Calidad Total (TQM). La literatura indica que las raíces de los programas de mejora en occidente se pueden trazar hasta los trabajos del gobierno norteamericano en el llamado "Training Within Industry" durante la segunda guerra mundial; este programa incluyó el entrenamiento y educación de los supervisores con técnicas de control estadístico y mejora continua de los procesos.

Más tarde, dicho programa fue introducido en el Japón en los años cincuenta, por varios autores reconocidos en el tema, como Deming.

Flynn expresa que para el propio Deming, esta esfera de la *Mejora Continua* dentro del TQM era entendida dentro de sus 14 principios rectores como "mejorar constantemente el sistema de producción y de servicios". Mientras que para Juran (1990) dicha esfera, sólo formaba parte de su "Trilogía para la Calidad" (p. 339), entendida como la Mejora de la Calidad o la ruptura de los procesos, después de que han existido dos fases anteriores de planificación y control de los mismos.

El debate sobre los fundamentos teóricos y de los elementos del TQM continúa hasta la fecha, a pesar de los trabajos empíricos que han aportado cierta luz a la construcción de la teoría de esta perspectiva gerencial (del TQM). Varios de estos trabajos han contribuido a determinar más concretamente que la *Mejora Continua* es un elemento del TQM, lo cual, aparece reflejado en algunos constructos con correlaciones significativas.

En este sentido, Dean y Bowen (1994) indican “que uno de los tres elementos que conforman el TQM es la *Mejora Continua* (*Kaizen*), además del enfoque en el cliente y el trabajo en equipo” (p. 394).

Para este autor, la *Mejora Continua* es entendida como un elemento del TQM, lo que significa un compromiso constante de la organización por examinar sus procesos técnicos y administrativos, con el fin de buscar mejores métodos de trabajo. Para alcanzar este objetivo, múltiples técnicas, incluyendo el control estadístico de procesos, la historia de la calidad (metodología para solucionar problemas – *QC Story* por su término en inglés–), y los diagramas de flujo, se asocian con este elemento del TQM (ver Figura 2).

Bessant (2003) en su libro dice que El *Kaizen* entendido como *Mejora Continua*, no se percibe como simplemente un proceso lineal, en el que una vez que se ha implantado un esfuerzo de mejora, este debe mantenerse y mejorarse de manera continua. Por el contrario, se entiende como un proceso dinámico evolutivo, compuesto por una serie de niveles por los que una organización puede transitar al aplicar la *Mejora Continua* como una capacidad de la organización. Bien conducido, este proceso dinámico puede llevar a la organización a alcanzar una capacidad dinámica de la organización que le produzca una ventaja competitiva (p. 281) En la Figura 3 se concentra lo anteriormente descrito.

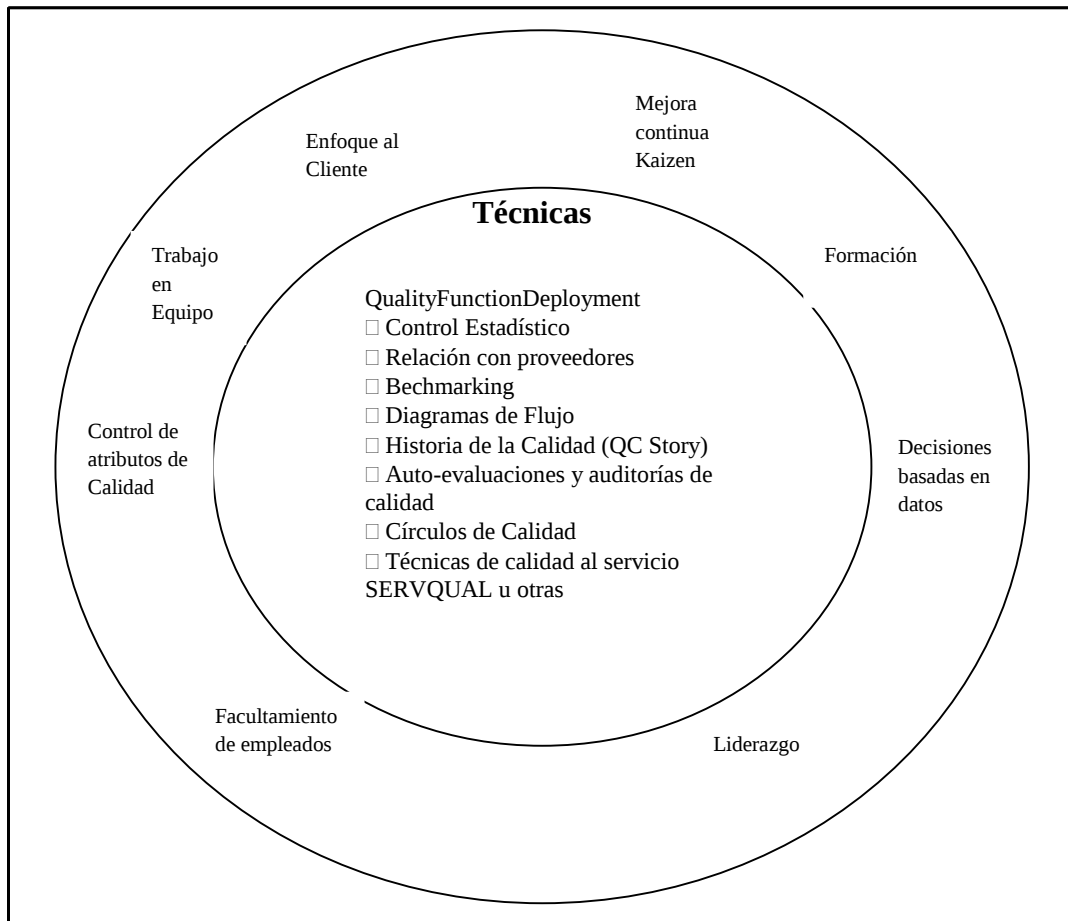


Figura 3. Esfera concéntrica del tipo 2: el Kaizen como un elemento del TQM.

Suárez, Barraza. (2008)

Esfera concéntrica del tipo 3. El Kaizen como principio teórico de metodologías y técnicas de mejora.

La tercera y última esfera concéntrica que afloró del análisis de la literatura, utiliza al *Kaizen* como sustento teórico para aplicar metodologías y/o técnicas que tienen como propósito básico el eliminar el desperdicio (*Mudas*). Por ello, a través de la eliminación del *muda* se busca mejorar la calidad de los procesos y los productos, reducir el *lead time*, optimizar la entrega a tiempo de los productos e incluso, mejorar el flujo de dinero. De acuerdo a la literatura analizada se lograron identificar al menos cuatro metodologías y/o técnicas que están bajo esta sombrilla: el *Kaizen Blitz*, los *gemba-Kaizen*, el *Office Kaizen* y el *Kaizen Teian*.

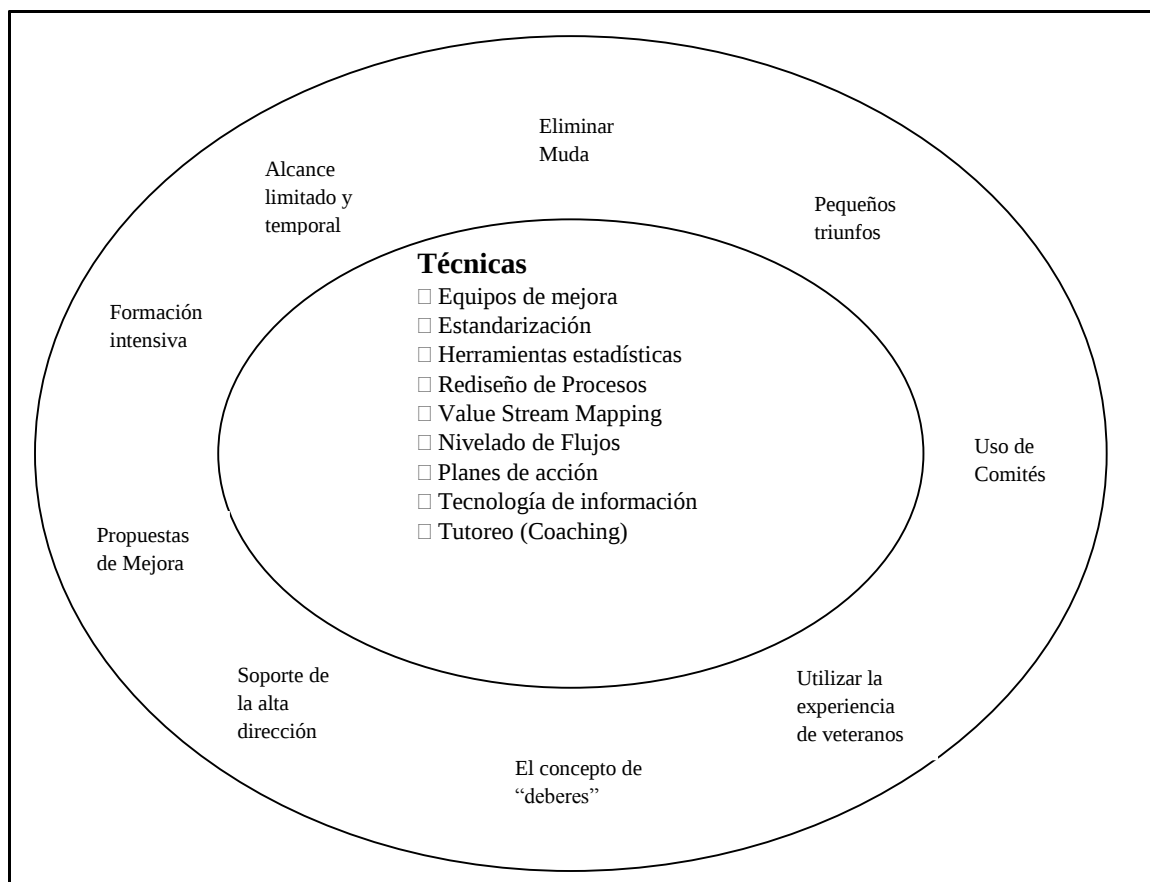


Figura 4. Esfera concéntrica del tipo 3: El Kaizen como principio teórico de metodologías y técnicas de mejora. Suárez, Barraza. (2008)

Mantenimiento productivo total (TPM).

Según Takahashi (1981), el MPT reduce las pérdidas de equipos mediante la inversión en la gente, mejorando la calidad del producto y reduciendo los costos laborales.

Blanchard (1981) por su parte afirma que los altos costos de actividades de mantenimiento a menudo provienen de una planificación inadecuada de requisitos de las maquinarias, ignorancia de la relación capacidad-mantenimiento de diseño de la máquina y el diseño pobre de capacidad de apoyo logístico.(p. 139)

Nakajima (1988) dio una definición formal: MPT está orientado a maximizar la efectividad de los equipos a través de la optimización de la disponibilidad de los equipos, la eficiencia y la calidad del producto, establece una estrategia de mantenimiento para la vida útil del equipo, involucra a todos los miembros del personal desde la alta gerencia hasta los trabajadores de planta y promueve un mejor mantenimiento a través de actividades de grupos autónomos pequeños. (p.1)

Codina y Barba (2000) afirman que el Mantenimiento Productivo Total (*Total Productive Management*) (TPM), no es más que el mantenimiento productivo normal pero desarrollado por todos los empleados a través de pequeños grupos de mejora. Es en realidad un sistema basado en una metodología que abarca todas las funciones que se desarrollan en la empresa (p. 10). Las siglas TPM se definieron en 1971 por el Instituto Japonés de Ingenieros de Planta.

Según Nakajima (1992), las cinco actividades de desarrollo de MTP son las siguientes:

- Eliminar seis grandes pérdidas
 1. Falla del equipo o avería.

2. Configuración y ajuste.
 3. Menores paros- como consecuencia del funcionamiento anormal de sensores, por ejemplo.
 4. Reducción de velocidad.
 5. Defectos de procesos.
 6. Perdida de rendimiento.
- Desarrollo de un programa de mantenimiento.
 - Desarrollar un programa calendarizado para el departamento de mantenimiento.
 - Incrementar las habilidades de los operadores y del personal de mantenimiento.
 - Desarrollar un programa de Gestión del equipo (p. 44)

Las 5S:

Para Martins (1994), el objetivo de esta metodología es crear hábitos de organización, orden y limpieza en el lugar de trabajo; mejorando así las condiciones y seguridad, el clima laboral, la motivación y la eficiencia. Esto dará como resultado una disminución de costes y un incremento en la productividad y la competitividad de la empresa. Las descripciones de las cinco etapas las podemos ver en la tabla 1

Tabla 1. Las Cinco 5S (Kume; 1995; Brocka y Brocka 1994).

Japonés	Inglés	Español
<i>Seiri</i>	<i>Clear</i>	Separar todo lo innecesario y eliminarlo.
<i>Seiton</i>	<i>Configure</i>	Disponer en forma ordenada todos los elementos que quedan
<i>Seiso</i>	<i>Clean</i>	Mantener limpias las máquinas y los ambientes de trabajo.
<i>Seiketsu</i>	<i>Conform</i>	Extender hacia uno mismo el concepto de limpieza y practicar de forma continua los tres anteriores.
<i>Shitsuke</i>	<i>Custum and practice</i>	Construir autodisciplina y hábito de comprometerse en las 5 S mediante el establecimiento de estándares.

Método PDCA

Para Correa y De Guillermo (1999) el método PDCA (*Plan, Do, Check; Act*) (planificar, hacer, verificar y actuar) o ciclo de Shewhart lo describió Walter A. Shewhart en 1939, y Deming lo llevó al Japón en 1950

Esta metodología consta de cuatro fases, cuya finalidad es conseguir que una organización aplique la mejora de forma continua, incrementado la calidad y la productividad. Las cuatro fases son: (*Plan, Do, Check, Act*) (planificar, hacer, verificar y actuar) (p. 39).

- **Plan** (planificar). Identificar en qué situación nos encontramos y a dónde se quiere llegar, para ello se recomienda: a) la identificación de los posibles temas, seleccionar el tema y definir los objetivos; b) observar y documentar la situación actual con la recogida de datos; c) analizar la situación en que

nos encontramos con el análisis de los datos, y d) determinar las posibles causas.

- **Do** (hacer). Aplicar el modelo teórico, definiendo los medios que se han de utilizar y la forma de realización, para lo cual será fundamental la formación del personal que lo va a aplicar.
- **Check** (verificar). Comprobar los resultados obtenidos con las hipótesis planteadas en la etapa de planificación, para confirmarlas o desecharlas.
- **Act** (actuar). Si las hipótesis han sido confirmadas, se deben de afianzar las acciones que se han tomado para eliminar las causas, analizando la situación antes y después de las modificaciones, y establecer las condiciones que permitan mantenerlas. Si por el contrario han sido rebatidas, se tendrá que examinar de nuevo todo el ciclo. (p. 41)

Justo a tiempo (JIT)

Para Ebeahimpour y Schomberger (1984) en los sistemas de producción Justo a Tiempo (Just in Time) (JIT) su fundamento es: entregar las piezas en la cantidad justa, en el momento justo y con la calidad justa. Surgen como iniciativa de Ohno (1991) en la empresa Toyota con el fin de reducir el desperdicio. Aunque se suele considerar el JIT como una metodología de reducción de stock, en realidad hay muchos más tipos de desperdicios, como por ejemplo: tiempos de espera, reprocesos, tiempos de cambio de útiles, paradas de máquina, etc. (Ohno 1991).

El JIT y calidad total se complementan, ya que tienen como puntos clave: la simplicidad. Ambas metodologías parten de los mismos principios: eliminar todo lo que no añade valor, buscando la máxima flexibilidad para adaptarse al mercado.

Cullen y Holligum (1988) dicen que la decisión de implantar primero la calidad total o el JIT dependerá de cuáles sean los principales problemas y

oportunidades de la organización. Si se pretende reducir de forma importante los inventarios y los plazos de entrega, primero será el JIT y, posteriormente, la calidad total; si, por lo contrario, se pretende recortar los costes totales de calidad y mejorar la imagen de la empresa y sus productos respecto a los clientes, primero será la calidad total y posteriormente el JIT. (p. 32).

Para Ohno (1991) el stock no es más que una cortina que sirve para ocultar los problemas de la empresa. Lo que conocemos como stock de seguridad no es más que una demostración de nuestra incapacidad de resolver los problemas del proceso. Si fuésemos capaces de fabricar sin ningún tipo de problema de calidad, sin problemas de capacidad, con nuestro proveedor al lado nuestro, sin averías de las máquinas, etcétera; no necesitaríamos el stock de seguridad para nada. La calidad total favorece todos estos requisitos y hace que el JIT y la calidad total se complementen. No debemos olvidar que aunque la contabilidad nos dice que el stock es un activo, en realidad representa una inversión inmovilizada de la empresa que nunca podrá eliminar, ya que necesita ese stock para que el sistema de fabricación funcione. Por tanto, representa una cantidad importante de dinero que la empresa tiene retenido. Este dinero desaprovechado lo podemos considerar como costes intangibles de calidad de fallos internos relacionados directamente con producción.

Capítulo III

Marco Metodológico

En el capítulo III se expuso la metodología que dio curso esta investigación para así responder al cómo se llevó a cabo el estudio y alcanzar los objetivos propuestos; el marco metodológico que tuvo lugar el desarrollo de esta investigación se dividió en las siguientes secciones: nivel de la investigación, diseño de la investigación, operacionalización de las variables, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos y consideraciones éticas y legales.

Nivel de la Investigación

Según Arias (2006) refiere al nivel de investigación como “... grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio.” (p.23)

La investigación se desarrolló bajo una línea de investigación descriptivo, de acuerdo con Arias (2006), presenta lo siguiente: “tiene como objetivo fundamental presentar una interpretación correcta de los hechos, determinar características de un conjunto de sujetos o áreas de interés y así conocer cuáles son las necesidades y expectativas” (p.23).

Diseño de la Investigación

Para el autor Arias (2006) “El diseño de investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al diseño, la investigación se clasifica en: documental, de campo y experimental.” (p.26).

El diseño de la investigación se fundamentó en la recolección de datos, por ende es una investigación de campo, Arias (2006) la define como aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar

variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. (p.31).

Arias Fidias (2006), expresa lo siguiente:

En una investigación de campo también se emplean datos secundarios, sobre todo los provenientes de fuentes bibliográficas, a partir de las cuales se elabora el marco teórico. No obstante, son los datos primarios obtenidos a través del diseño de campo, los esenciales para el logro de los objetivos y la solución del problema planteado (p. 31)

Operacionalización de las Variables

La operacionalización de las variables se muestra a continuación.

Tabla 2. Operacionalización de las Variables. Briceño (2017)

Objetivos Específico: Diagnosticar el nivel de satisfacción de los clientes internos del área de control de calidad en empresas que fabrican medicamentos.		
Variables	Dimensiones	Indicadores
Nivel de satisfacción de los clientes internos del área de control de calidad en empresas que fabrican medicamentos	Tiempo de respuesta	• Tiempo estándar • Horas efectivo
	Aprobación de materias primas	• Tiempo de muestreo. • Tiempo de análisis fisicoquímico. • Tiempo de análisis microbiológico.
	Aprobación de productos terminados	• Tiempo de muestreo • Tiempo de análisis fisicoquímico • Tiempo de análisis microbiológico.
Objetivo Específico: Desarrollar un modelo de evaluación para la satisfacción de los clientes internos del área de control de calidad.		
Variables	Dimensiones	Indicadores
Modelo de evaluación del área de control de calidad.	Fiabilidad	• Tiempo de respuesta • Capacidad de respuesta al cliente • Calidad de servicio.
	Seguridad	
	Elementos tangibles	
	Capacidad de respuesta	
	Empatía	
Objetivos Específico: Evaluar la satisfacción del cliente interno del área de control de calidad		
Variables	Dimensiones	Indicadores
Satisfacción del cliente interno del área de control de calidad	Calidad del producto	• Productos terminados conforme las especificaciones. • Materias primas conformes con las especificaciones
	Calidad del servicio	• Buen trato con los clientes • Comunicación efectiva
	Tiempo de entrega	• Tiempo Estándar • Tiempo Efectivo.

Objetivos Específico: Proponer la aplicación del enfoque de mejora continua en el área de control de calidad de acuerdo a los resultados en la evaluación de la satisfacción del cliente interno del área de control de calidad.		
Variables	Dimensiones	Indicadores
Satisfacción del cliente interno del área de control de calidad	Calidad del producto	• Cero defectos • Eliminación de muda y problemas. • 5 S'
	Calidad del servicio	• Buen trato con los clientes • Comunicación y disciplina • Enfoque al Cliente
	Tiempo de entrega	• Justo a Tiempo • Estandarización • Propuestas de mejora

Briceño (2013)

Población y Muestra.

La población de acuerdo a Morles (1994), se define como: “la población o universo que se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación” (p. 17).

El mismo autor define la muestra como: “un subconjunto representativo de un universo o población” (p. 54).

En esta investigación la población comprende a las empresas fabricantes de medicamentos a nivel nacional, de la cual se tomó como unidad de análisis los clientes internos del área de control de calidad de Laboratorios Vargas, los clientes internos se dividen en áreas, estas son: planificación, almacén, servicios críticos, centro de pesada, producción, compras y ventas, que cuenta con trescientas cuarenta y siete (347) personas. De las cuales estas 347 solo 34 son clientes internos.

En esta investigación se tomó como criterio de selección de muestra al de Ramírez (2007), que recomienda trabajar en investigaciones sociales con un 30% de la población, sin embargo, como la unidad de análisis cuenta con un número

manejable para realizar encuestas, se aumentó dicho porcentaje a 88 % de la misma, para tener una mayor cantidad de personas encuestadas, darle mayor soporte y confianza a los resultados. Adicional de las personas encuestadas se entrevistó a los jefes de las áreas del departamento de control de calidad los cuales son: gerente de control de calidad, jefe de materias primas, jefe de productos terminados, jefe de microbiología y jefe de estabilidades. A continuación se muestra en la tabla N° 3 el número total de personas para la muestra.

Tabla 3. Unidad de Análisis y la Muestra. Muestra a encuestar.

Departamentos	Unidad de Análisis (100%)	Clientes Internos	Muestra a encuestar	Muestra (88%)
Planificación	9	4	2	30
Almacén	31	5	4	
Servicios Críticos	4	2	2	
Centro de Pesada	8	2	3	
Producción	172	13	13	
Compra	12	6	4	
Venta	83	0	0	
Despacho	28	2	2	
Total	347	34	30	30

Organigrama de Laboratorios Vargas, S.A. (2016).

Tabla 4. Unidad de análisis y la muestra a entrevistar del área de control de calidad.

Personas entrevistadas	Muestra
Gerente de control de calidad	1
Jefe de materias primas	1
Jefe de microbiología	1
Jefe de productos terminados	1
Jefe de estabilidades	1
Jefe de envase y empaque	1
Supervisor de envase y empaque	1
Supervisor de control de calidad	1
Total	8

Organigrama de Laboratorios Vargas, S.A. (2016).

Técnicas de Instrumentos de Recolección de Datos

Según Balestrini (2002), al referirse a las técnicas de instrumentos de recolección de datos explica que se debe señalar y precisar de manera clara y desde la perspectiva metodológica, cuales son aquellos métodos instrumentales y técnicas de recolección de información, considerando las particularidades y límites de cada uno de estos, más apropiados atendiendo a las interrogantes planteadas en la investigación y a las características del hecho estudiado que en su conjunto nos permitirá obtener y recopilar los datos que estamos buscando (p. 132).

La recolección de datos se basó en técnicas tales como la observación directa, que de acuerdo al autor Méndez (1999) manifiesta que la misma es el proceso mediante el cual se percibe deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar (p. 99) Para esta

técnica se utilizó como instrumento una lista de chequeo con respuestas dadas en términos de Si/No.

Una segunda técnica es la encuesta, donde el autor Hyman (1993) la define como un conjunto de técnicas que utilizamos, mediante las cuales los sujetos proporcionan información acerca de si mismo en forma efectiva (p. 166) El instrumento a utilizar es un cuestionario estructurado, que de acuerdo a los autores Hurtado y Toro (1998) “logra que el investigador centre su atención en ciertos aspectos y se sujeta a determinadas condiciones” (p. 90) El instrumento que respondieron los clientes internos, conto con selección múltiple y escala de likert con cinco categorías de respuestas, las cuales son: totalmente de acuerdo, de acuerdo, neutral, en desacuerdo, y totalmente en desacuerdo, cuyo propósito fue recabar información relacionada con el servicio percibido por la muestra.

Por último se utilizó la entrevista donde Tamayo y Tamayo (1998) la definen como: “la relación directa establecidas entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonio orales” (p. 123) en este caso fue un modelo de entrevista estructurado de preguntas abiertas, a la cual respondieron los líderes de cada área de control de calidad, para luego ser comparado con los resultados obtenidos en la encuesta que se realizó a los clientes internos.

Los instrumentos fueron validados para que los resultados obtenidos no se encuentren sujetos a errores, según Weiers (1986) “un instrumento de medición es válido cuando mide aquello a lo cual está destinado. Un instrumento es válido en la medida en que sus mediciones están libres de errores sistemáticos (sesgo)” (p. 153) El instrumento se validó a través de la evaluación subjetiva de expertos en las áreas de estadística, calidad y gestión de empresas con amplio reconocimiento en el aspecto académico y profesional que aportaron a la investigación gran valor con sus

conocimientos y experiencias, y ayudaron a garantizar la calidad del levantamiento de la información.

Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Una vez diseñados y validados los instrumentos para la recolección de datos, se procedió a solicitar un permiso en Laboratorios Vargas para la aplicación de los mismo al personal, en este caso, los clientes internos y los jefes que pertenecen al área de Control de Calidad de Laboratorios Vargas, S.A.

Los instrumentos mantuvieron confidencialidad del personal, para hacer transparente la recolección de datos, y no se vea afectada por revelar al personal que llene los mismos (estos para el caso de la encuesta).

La encuesta se aplicó al 88% de la población de clientes internos, como se mencionó anteriormente, basado en el criterio de Ramírez (2007).

Al finalizar el proceso de recolección de datos de las encuestas realizadas, a los clientes internos del Dpto. de C.C. se clasificaron por departamento, (planificación, almacén, servicios críticos, centro de pesada, producción, compras y ventas) se tabulo los resultados de cada departamento y el total de los mismos, dicha clasificación se separó por dimensión del servicio: fiabilidad, seguridad, elementos tangibles, capacidad de respuesta y empatía.

Tabla 5. Escala de Likert del instrumento.

Escala	Likert Puntuación
Totalmente de Acuerdo	Alta calidad
De Acuerdo	Mediana calidad
Neutral	Indiferente
Desacuerdo	Baja Calidad
Totalmente en desacuerdo	Muy baja calidad

Hernandez, Fernandez y Baptista (2006)

Los resultados se representaron gráficamente por departamento mediante la aplicación Microsoft Excel, que pertenece al paquete microsoft office 2007, haciendo uso de la estadística para el procesamiento de los datos, con respecto a cada ítem.

Los resultados se analizaron, de acuerdo a las respuestas dada por los clientes, que a través de la escala de Likert, (totalmente de acuerdo, de acuerdo, neutral, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo) se obtuvo un estimado de cuan acuerdo o desacuerdo están los clientes internos con el desempeño del Dpto de C.C.

La entrevistas realizadas a los jefes de las áreas del Dpto. de C.C. fueron objeto de comparación con los resultados de las encuestas de los clientes internos, estas se analizaron e interpretaron en cada caso.

En cuanto al análisis estratégico se tomó como referencia el 66,67% de respuestas, esto según la investigación de Bohorquez (2002), en la escala de *totalmente de acuerdo y de acuerdo*, como mínimo nivel óptimo de satisfacción para el cliente interno; con respecto a cada ítem de la encuesta para proponer la aplicación del enfoque de mejoras continuas en las debilidades del departamento detectadas a través de la evaluación.

Consideraciones Éticas y Legales.

En la presente investigación, es deber proteger la intimidad del personal que formó parte de la misma, tanto para los clientes internos como las personas que laboran en el Departamento de Control de Calidad de Laboratorios Vargas.

Para tomar parte de la investigación, los individuos participaron voluntariamente y fueron informados, respetando el derecho de los participantes en la investigación para proteger su integridad, para ello no se les solicitó ninguna información que los vinculaba con la identidad de los mismos.

Se tomó toda clase de precauciones para resguardar la confidencialidad de la información del participante para reducir al mínimo las consecuencias de la investigación sobre los clientes internos del Departamento de Control de Calidad, la misma fue netamente utilizada para fines académicos.

La persona fue informada del derecho de participar o no en la investigación y de retirar su consentimiento en cualquier momento, sin exponerse a represalias.

Después de asegurar que el individuo comprendió la información, el consentimiento informado y voluntario de la persona, se procedió a ser encuestado o entrevistado.

Si el individuo no accedió a participar, no fue obligado a formar parte de esta investigación.

Capítulo IV

Aspectos Administrativos

En el presente capítulo se definen los recursos humanos, materiales y financieros para el logro de los objetivos de la investigación.

Recursos humanos.

La investigación conto con la siguiente cantidad de personas:

- Gerente de la unidad de calidad (1)
- Gerente del departamento de control de calidad (1)
- Responsable del Trabajo (1)
- Tutor (1)

Recursos materiales.

Entre los recursos materiales que se contó para el desarrollo de la investigación se tiene computador, internet, hojas, materiales de oficina, impresora, libros, tesis, etc.

Recursos financieros.

Con relación al aspecto financiero de la investigación, se presenta el presupuesto a continuación en la tabla 6.

Tabla 6. Presupuesto de la investigación. Briceño (2017)

Recursos	Costo (Bs)
Materiales de Oficina	100000,00
Fotocopias	12000,00
Encuadernado	5000,00
Recolección de información	9000,00
Gastos generales	35000,00
Total	166000,00

Cronograma de Actividades

En el anexo 1 se presenta el esquema de distribución y organización en forma secuencial y temporal el conjunto de actividades para el desarrollo de la presente investigación, considerando un total de 16 meses como tiempo de duración del trabajo.

Capítulo V.

Resultados.

Los instrumentos diseñados para la recolección de datos, se basaron en los principales servicios que ofrece el departamento de control de calidad, el cual es garantizar la calidad de todos los procesos de manufacturas, del producto terminado, materia prima, envase y empaque, entre otros.

El departamento de control de calidad está dividido en cinco secciones:

- 1) **Materia prima:** Garantiza que las materias primas utilizadas para la fabricación de medicamentos cumplan con las especificaciones para asegurar la calidad al momento de utilizarlas.
- 2) **Envase y empaque:** Asegura que los materiales de envase y empaque cumplan con las especificaciones de los mismos para evitar discrepancias en las líneas de producción y en la presentación de los medicamentos.
- 3) **Microbiología:** Realiza los análisis microbiológicos correspondientes según la naturaleza para garantizar que el medicamento aprobado se encuentre libre de microorganismos que pueden atentar contra la salud.
- 4) **Productos terminados:** Garantiza que el medicamento cumpla con los estándares de calidad y con las especificaciones declaradas.
- 5) **Estabilidad:** Realiza estudios de la estabilidad del producto, en intervalos de tiempos definidos, de acuerdo a su naturaleza para garantizar su calidad en el período de vida declarado.

Control de calidad certifica que la calidad de las materias primas, envases y empaques, el medicamento, el producto final y su calidad en el tiempo se encuentre dentro de los estándares, por ende internamente es un departamento de servicio que se convierte en proveedor importante de información para otros departamentos.

Es por ello que se diseñaron dos instrumentos para la recolección de los datos los cuales son: la encuesta y la entrevista.

Estos instrumentos fueron validados a través de la revisión de expertos, con el fin de que los mismos no estén sujetos a errores, y así determinar la satisfacción de los clientes internos del departamento de control de calidad. Esta validación estuvo bajo la revisión de los profesores:

- MSc. Enmanuel López.
- MSc. Gustavo Pereda.
- MSc. Manuel Gaspar

Los indicadores utilizados en los instrumentos a evaluar fueron:

- Tiempo de Respuesta.
- Capacidad de Respuestas.
- Calidad de Servicio.

De acuerdo a la metodología principal la aplicación de la encuesta debía ser para todo el personal que laboran en los departamentos que forman parte de los clientes internos de esta investigación, sin embargo, la recolección de la información nos condujo a aplicarla a los representantes de estos departamentos tales como gerentes, jefes, coordinadores, supervisores y empleados que reciben el servicio directamente por parte de control de calidad. Es por ello que se hace una selección del personal a encuestar que son realmente clientes de control de calidad.

Debido a este factor importante, la encuesta fue realizada personalmente, debido a los compromisos que poseen los representantes de cada uno de los departamentos encuestados.

Distribución de los clientes internos según el departamento para el cual laboran.

El alcance de esta investigación está comprendida en los siguientes departamentos: producción, compras, ventas, almacén, despacho, servicios críticos, planificación y centro de pesada los cuales realizan solicitudes ya sea de tipo informativa y/o de servicios a control de calidad para continuar con sus procesos.

Debido a la importancia de la muestra y considerando que se redujo la cantidad de personas encuestadas, porque no todo el personal solicita servicios a control de calidad, la información recolectada en esta investigación se apalanca en que los clientes son expertos en sus departamentos, conocen la demandan real de un servicio, como afecta en sus procesos que control de calidad como proveedor del mismo satisfaga sus necesidades, y adicional a ello pueden brindar herramientas claves para aumentar el nivel de satisfacción.

La muestra definitiva para esta investigación se presenta a continuación desglosada de acuerdo a sus departamentos:

Muestra Total: 30 personas



Briceño (2016)

Tabla 7. Cantidad de clientes internos encuestados por departamento

Departamento	Nº personas encuestadas
Compras	4
Producción	13
Planificación	2
Centro de Pesada	3
Almacén	4
Despacho	2
Servicios críticos	2

Briceño (2016)

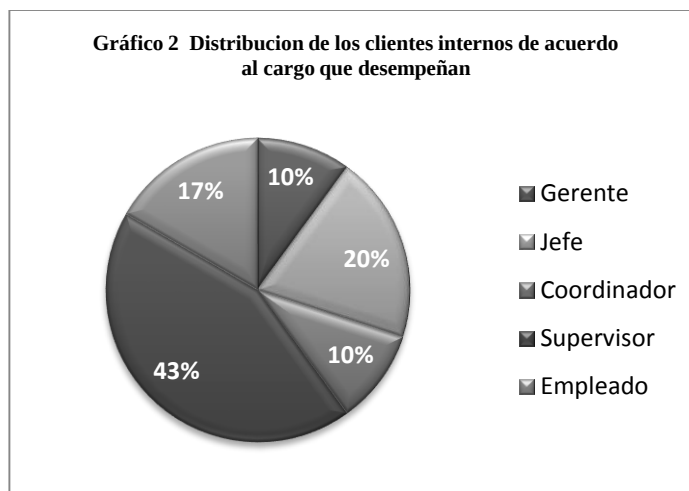
Se observa en el gráfico 1 que el mayor porcentaje se concentra en el departamento de producción, ya que posee el mayor número de jefes y supervisores en conformidad a las divisiones internas de las áreas donde se fabrican los medicamentos. Esto nos conduce a que el cliente con mayor número de demandas de servicios es producción (43 %) para una población total de 30 personas.

De acuerdo al planteamiento se consideró para esta investigación que la cantidad de personas encuestadas cubrió el 88% de los clientes internos del área de control de calidad que laboran en los departamentos a los cuales tiene alcance esta investigación.

El departamento de ventas no fue encuestado, ya que el mismo no solicita servicios a control de calidad.

Distribución de los clientes internos de acuerdo al cargo que desempeñan.

Como se puede observar en el gráfico 2, la selección de las personas encuestadas fue dirigida hacia los cargos de gerentes, jefes, coordinadores, supervisores en su mayoría, quienes son los que solicitan directamente el servicio a control de calidad, y aquellos empleados que realizan solicitudes al área, por lo que el conocimiento acerca del servicio solicitado va de la mano con lo que espera recibir de control de calidad.



Briceño (2016)

Tabla 8. Cargos desempeñados por los clientes entrevistados

Cargo	Nº Personas encuestadas
Gerente	3
Jefe	6
Coordinador	3
Supervisor	13
Empleado	5

Briceño (2016)

Resultados del nivel de satisfacción para los indicadores de tiempo de respuesta, capacidad de respuesta y calidad de servicio de los clientes internos de Control de calidad.

En esta sección se presentan los resultados luego de la aplicación de la encuesta de manera personal con los clientes internos y la entrevista realizada a los líderes de control de calidad. Para ello se procedió a separar los resultados según el indicador que está siendo objeto de estudio, presentando los resultados para el tiempo de respuesta, capacidad de respuesta y calidad de servicio de cada departamento (cliente interno) y por último se comparó los resultados emitidos por los jefes, supervisores y el gerente de control de calidad con el nivel de satisfacción de sus clientes internos.

Tratamiento de los resultados de las encuestas.

Los resultados obtenidos de los instrumentos se contabilizaron y tabularon en Microsoft Excel, con gráficos tipo barras, que muestran el porcentaje de satisfacción para cada indicador. El puntaje para cada respuesta estuvo acorde con la escala (del 1 al 5) y la redacción de las mismas. En los instrumentos evaluados se presentan dos tipos de redacciones: afirmativas y negativas. Ambos casos se manejaron de la siguiente manera:

- En el caso de que la redacción fue afirmativa, es decir, que una respuesta para el nivel más alto “totalmente de acuerdo” muestra que el servicio recibido esta satisfaciendo la necesidad de su cliente interno, siendo contabilizado con el mayor puntaje (5 puntos) para fines de análisis; y una respuesta de “totalmente en desacuerdo” indica control de calidad no cubre las expectativas del servicio que espera recibir su cliente interno.
- En el caso de que la redacción fuese negativa, es decir, que una respuesta para el nivel más alto “totalmente de acuerdo” muestra que el servicio recibido no cubre las expectativas del servicio que espera recibir su cliente interno, por lo que será considerado con el menor puntaje (1 punto) para estas respuestas mientras que tanto si la respuesta es “totalmente en desacuerdo”, será considerado como la mayor puntuación, (5 puntos).

El análisis de redacción negativa viene dada en los siguientes ítems en conformidad al indicador como se muestra en la siguiente tabla 9.

Tabla 9. Ítems con redacción negativa cuyas respuestas de satisfacción están orientadas a respuestas negativas.

Indicador	Ítem
Tiempo de Respuesta	7) El Departamento donde usted labora o su trabajo se ven afectado directamente por retrasos provenientes del área de Control de Calidad
Capacidad de Respuesta	11) Tiene Problemas en contactar a la persona que puede responder a sus demandas
	14) Las solicitudes por parte del departamento donde usted labora no son atendidas con la prioridad que amerita el caso.
	15) Cuando usted o el departamento donde labora tiene un problema que le compete a control de calidad el personal no muestra sincero interés en resolverlo.
Calidad de Servicio	18) La planificación de su departamento se ha visto afectada por falta de algún servicio por parte del área de Control de Calidad
	22) Los documentos emitidos por parte de control de calidad contienen errores.

Tal y como lo muestra la tabla 9 el ítem 7 para el indicador tiempo de respuesta muestra la redacción negativa, los ítem 11, 14 y 15 en capacidad de respuesta, 18 y 22 para calidad de servicio; para estos resultados los puntajes de sus respuestas serán consideradas de la siguiente manera: “totalmente en desacuerdo” con el puntaje mayor (5 puntos), “en desacuerdo” (4 puntos) “neutra” (3 puntos), “de acuerdo” (2 puntos) y totalmente de acuerdo (1 punto).

Utilizando estos criterios, las respuestas fueron cónsonas con la redacción de los ítems. Se sumaron todos los puntajes para cada respuesta tomando en cuenta el promedio y se calculó el porcentaje para cada nivel de evaluación de acuerdo a la dimensión evaluada.

$$\% = \frac{\sum \text{ítems (n)} * 100}{\sum (\text{n total})}$$

n = valor de cada ítem de acuerdo al nivel de satisfacción (Ejemplo Nivel 5 totalmente de acuerdo)

Resultados del indicador de tiempo de respuesta para los clientes internos de control de calidad.

Los resultados de la encuesta realizada en esta investigación a los clientes internos para el indicador de tiempo de respuesta.

Tabla 10. Nivel de satisfacción de los clientes internos de control de calidad para el indicador tiempo de respuestas.

Centro de Pesada:		Almacén	
Producción:		Ventas	
Compras:		Planificación	
Servicios Críticos:		Despacho	

Indicador: Tiempo de Respuestas	Puntuación				
	1	2	3	4	5
	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
4) Cuando el departamento donde usted labora realiza una solicitud al Área de C.C. el tiempo de respuesta coincide con el esperado.	0%	3,3 %	30,0 %	56,6 %	10,0%
5) Los certificados de aprobación y rechazo de Materias Primas y Productos Terminados son emitidos en el tiempo estipulado.	0%	7,6%	26,9%	50,0%	15,4%
6) Cuando el Área se compromete a dar un servicio o información en un tiempo determinado cumple con ese plazo.	0%	3,3%	10,0%	76,7%	10,0%
7) El departamento donde usted labora o su trabajo se ven afectados directamente por retrasos provenientes del Área de Control de Calidad.	53,3%	26,7%	13,3%	6,6%	0%
8) El Área de C.C. cumple con el tiempo estándar de la entrega de resultados de análisis de Materias Primas, Microbiología y Productos Terminados.	0%	0%	32,1%	57,1%	10,7%
9) El personal se muestra dispuesto a ayudarlo y suministrarle un servicio rápido	0%	0%	0%	69%	31%

En la tabla 10, se clasificaron los resultados de las encuestas según el departamento al cual pertenecen los clientes internos, identificados por colores para una mejor visión de las respuestas.

El tratamiento estadístico de los datos nos muestra a continuación los porcentajes de las respuestas dadas de acuerdo al número de ítems en el grafico 10.

Para ello fueron sumadas las respuestas, con las puntuaciones clasificadas para los ítems en función de su redacción afirmativa y negativa, es decir se sumaron todas las respuestas para cada nivel de satisfacción “totalmente de acuerdo”, “de acuerdo”, “neutro”, “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo”. Luego se contabilizó el número total de respuestas dadas y se calculó el porcentaje.

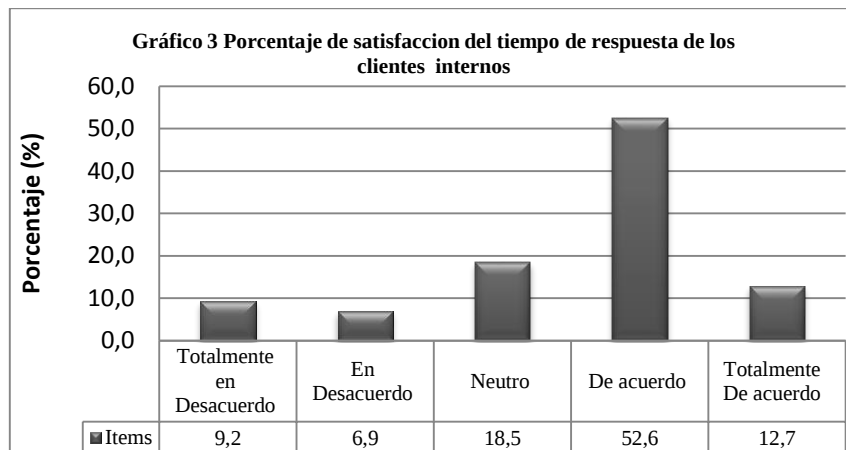
Es importante resaltar que las preguntas 4, 5, 7 y 8, las cuales responden a el tiempo esperado por los clientes, el tiempo de emisión de los certificados de aprobación y rechazo de materias primas y productos terminados, retrasos provenientes de control de calidad que afectan los clientes internos y el tiempo estándar de entrega de resultados de materias primas y productos terminados respectivamente, los porcentajes de satisfacción se encuentran alrededor del 50%.

En el caso de la pregunta 7, cuyo ítem posee redacción negativa, se invirtieron los resultados, para los cálculos de satisfacción, de manera tal que no se vean afectados con calificaciones tales como “totalmente en desacuerdo”, las cuales son favorables al momento de medir la satisfacción del cliente, por ende, los puntajes están dados como si el ítem fuese positivo.

Por otra parte la pregunta 6 (porcentaje de satisfacción: 76,7% nivel 4) donde se mide el compromiso del área para prestar un servicio y la pregunta 9 (porcentaje de satisfacción: 69,0% nivel 4) donde expresa la disposición de ayuda y brindar un

servicio rápido por parte de control de calidad, los resultados indican que los clientes internos se encuentran satisfechos.

A continuación se presentan los resultados en grafico de barra, para mostrar los resultados globales.

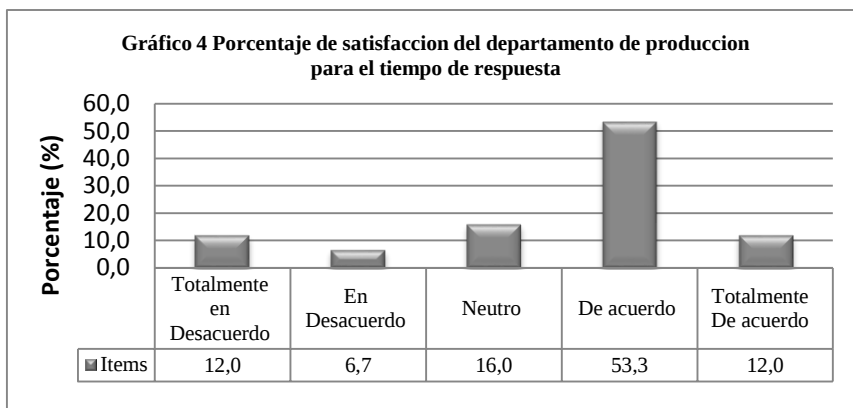


Se puede observar que para la población total encuestada (30 personas) se obtuvo un porcentaje del 52, 6% en un nivel “de acuerdo”, y el segundo lugar se posiciona el nivel neutro con un 18,5%, el nivel más alto de “totalmente de acuerdo” tiene un porcentaje del 12,7%.

Resultados del nivel de satisfacción de los clientes internos de control de calidad para el indicador tiempo de respuesta, por departamento.

Departamento de producción (Indicador: tiempo de respuesta).

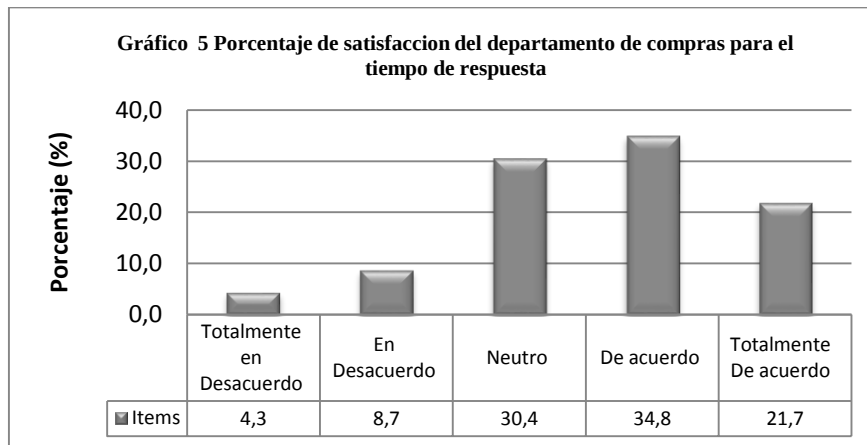
Los tiempos de respuestas para el departamento de producción se encuentra en un nivel de “de acuerdo” con un 53,3 % (Población total:13 personas) , sin embargo cabe destacar que se observa un 12,0 % y un 6,7% en los niveles de “totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo” respectivamente, tal y como se observa en la gráfica 4.



Sumatoria de los niveles “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”: 65,3 %.

Departamento de compras (Indicador: tiempo de respuesta).

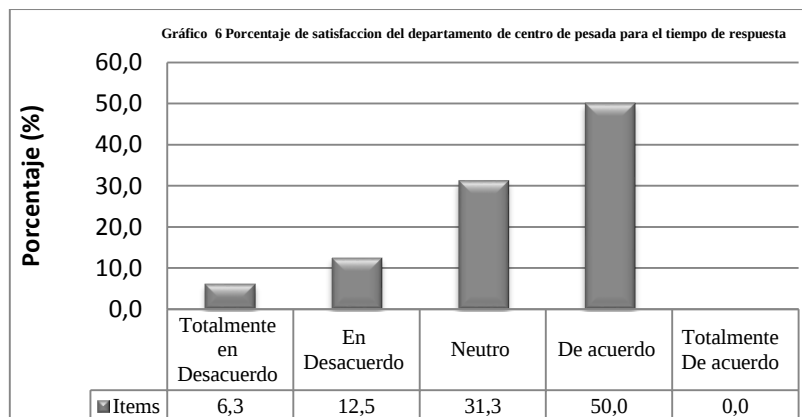
En el grafico 5 se puede observar que el mayor porcentaje se encuentra distribuido en las categorías de “neutro” y “de acuerdo” (con 30,4% y 34,8% respectivamente, para ambos niveles con una población de 4 personas) con tendencia hacia los superiores. Cabe destacar que a pesar de que se obtuvo variables en el nivel más altos “totalmente de acuerdo”, solo alcanzo el 21,7% de satisfacción.



Sumatoria de los niveles “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”: 56,5 %

Departamento de centro de pesada (Indicador: tiempo de respuesta).

Se puede observar que el servicio prestado por control de calidad, no llega a los niveles altos de satisfacción, los resultados se concentran en un nivel “de acuerdo” con un 50 % y un nivel neutro con un 31.3% (Población: 3 personas).

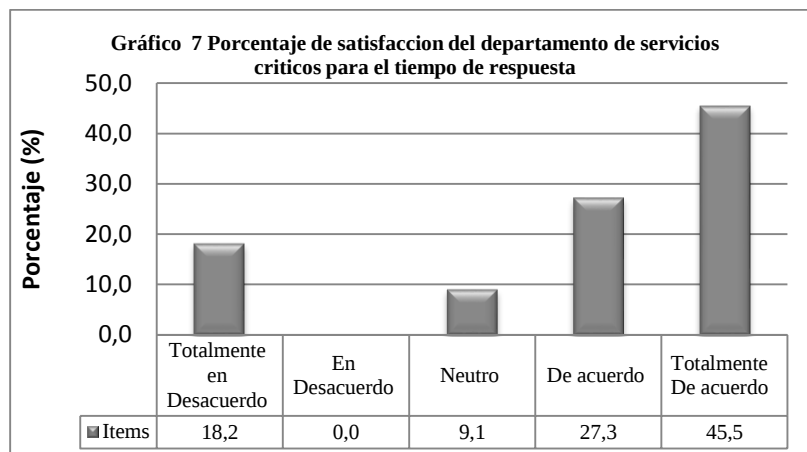


Sumatoria de los niveles “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”: 50,0 %

Departamento de servicios críticos (Indicador: tiempo de respuesta).

Los resultados de satisfacción arrojan un 45,5 % para el nivel “totalmente de acuerdo” con el servicio prestado por control de calidad. Sin embargo, en tercer lugar

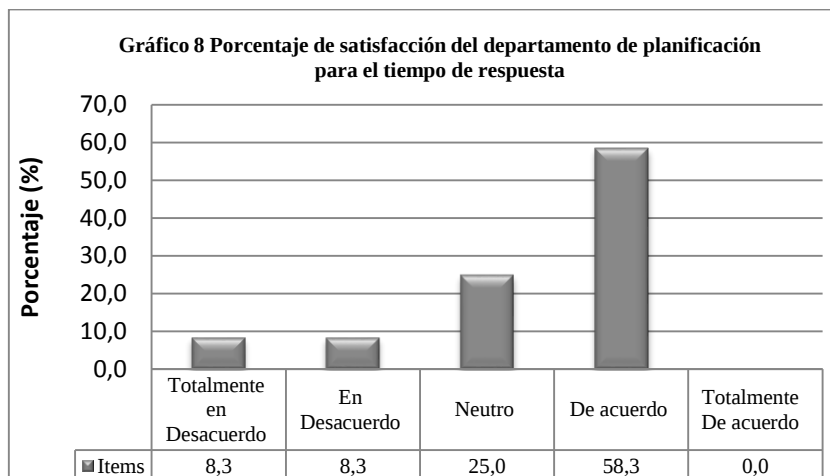
se observa un descontento con el servicio del 18,2 % en la escala, “totalmente en desacuerdo” (Población: 2 Personas).



Sumatoria de los niveles “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”: 72,8 %

Departamento de planificación (Indicador: tiempo de respuesta).

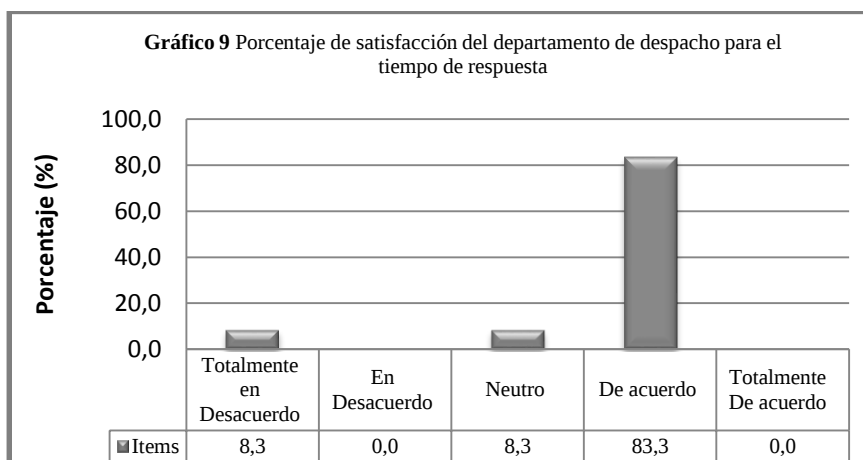
Los resultados arrojan un porcentaje de 58,3 % con un nivel de satisfacción “de acuerdo”, es importante destacar no se tienen calificaciones en el nivel más alto, concentrándose la calificación en un segundo lugar con 25 % en “neutro” para una población de 2 personas.



Sumatoria de los niveles “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”: 58,3 %

Departamento de despacho (Indicador: tiempo de respuesta).

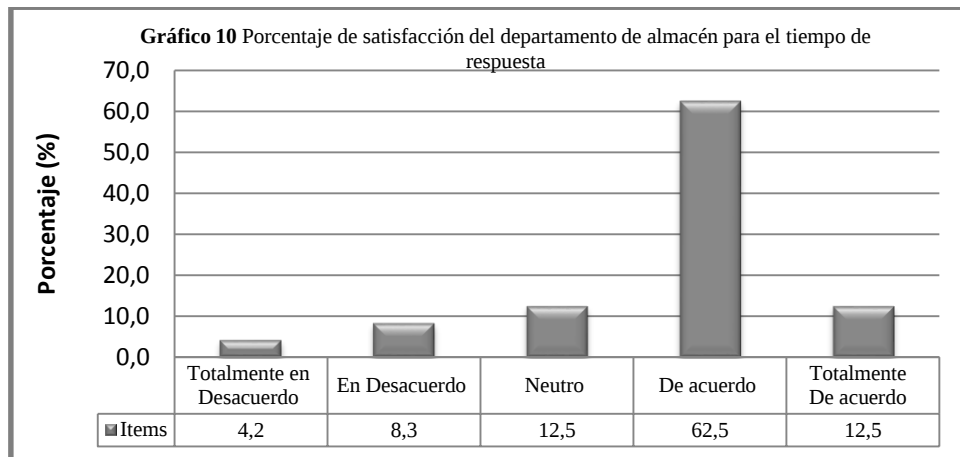
Se observa la tendencia hacia un nivel de satisfacción “de acuerdo” con un alto porcentaje de 83,3 % (Población: 2 personas), y no se obtienen calificaciones en el nivel superior, es relevante que se tiene el mayor porcentaje de satisfacción por encima del nivel intermedio.



Sumatoria de los niveles “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”: 83,3 %

Departamento de almacén (Indicador: tiempo de respuesta).

Se puede observar en el gráfico 10, que el servicio prestado por control de calidad al departamento de almacén se concentra en un nivel N° 4 “de acuerdo” con un 62,5% (Población: 4 Personas). Luego está el nivel de “totalmente de acuerdo” y “neutro” con un porcentaje de 12.5 %. Los niveles bajos de satisfacción se distribuyen “en desacuerdo” (8,3%) y “totalmente en desacuerdo” (4,2%).



Sumatoria de los niveles “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”: 75,0 %

Resultados del indicador capacidad de respuesta de los clientes internos de control de calidad.

Los resultados obtenidos de la encuesta para el indicador de capacidad de respuesta se presentan a continuación en la tabla 11.

Tabla 11 Nivel de satisfacción de los clientes internos de control de calidad para el indicador de capacidad de respuestas.

Centro de Pesada:		Almacén	
Producción:		Ventas	
Compras:		Planificación	
Servicios Críticos:		Despacho	

Indicador: Capacidad de Respuesta	Puntuación				
	1	2	3	4	5
	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
10) El personal del área de C.C. se encuentra capacitado para responder preguntas o solicitudes realizadas por el departamento donde usted labora.	0%	3,3%	0%	50%	46,7%
11) Tiene problemas en contactar a la persona que puede responder a sus demandas.	6,66%	30,0%	16,7%	36,7%	10,0%
12) Las solicitudes realizadas vía correo por parte de su departamento hacia el área de C.C han sido respondidas en un tiempo razonable.	0%	6,7%	13,3%	66,7%	13,3%
13) El área de C.C. se adapta a las necesidades de su departamento al prestar un servicio.	0%	13,3%	10,0%	50%	26,7%
14) Las solicitudes por parte del departamento donde usted labora no son atendidas con la prioridad que amerite el caso.	6,7%	13,3%	16,7%	46,7%	16,7%
15) Cuando usted o el departamento donde labora tienen un problema que le compete a C.C. el personal no muestra sincero interés en resolverlo.	6,7%	10%	0%	43,3%	40%

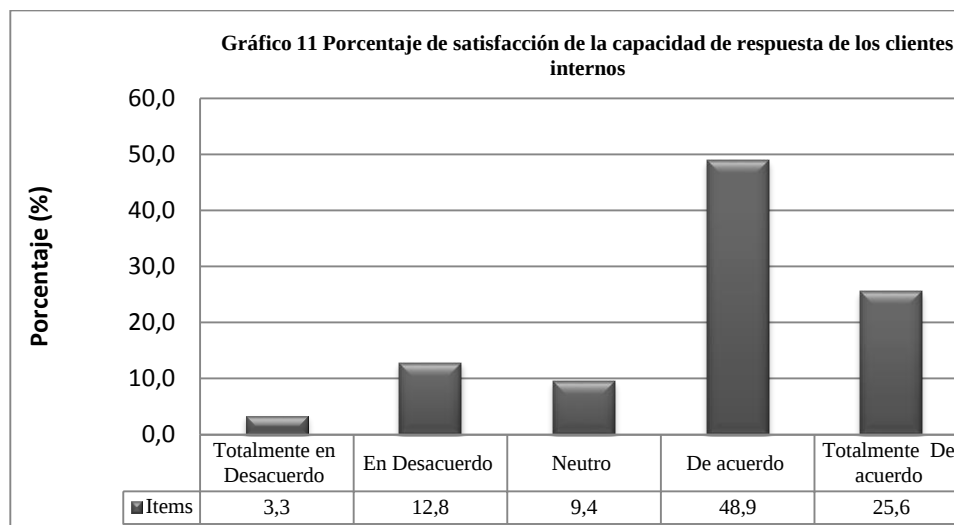
En la pregunta 10, se evalúa la capacidad de respuesta para responder solicitudes por parte de control de calidad, y en la pregunta 13 la adaptabilidad ante necesidades de sus clientes internos, en ambos casos, se observa un 50% de los clientes internos satisfechos en un nivel “de acuerdo” con el más alto porcentaje.

Es alarmante observar que los clientes internos tengan problemas al contactar a la persona representante de control de calidad ante una solicitud, como es el caso de pregunta 11 donde existe el mayor porcentaje 36,7% de personas insatisfechas.

En el caso de la pregunta 11, 14 y 15 cuya redacción es negativa, se aplicó inversión de resultados, por lo tanto los porcentajes vienen dados como si la redacción del mismo fuese en positivo, sin embargo estos porcentajes son bajos, ya que no se están priorizando las solicitudes del cliente interno.

El mayor porcentaje se evidencia al medir las solicitudes respondidas vía correo por parte del área de control de calidad con un 66,7%.

Con los datos obtenidos en la tabla 11 para la capacidad de respuesta, fue graficada en función al porcentaje de respuestas dadas por los clientes internos según la escala como se muestra a continuación:



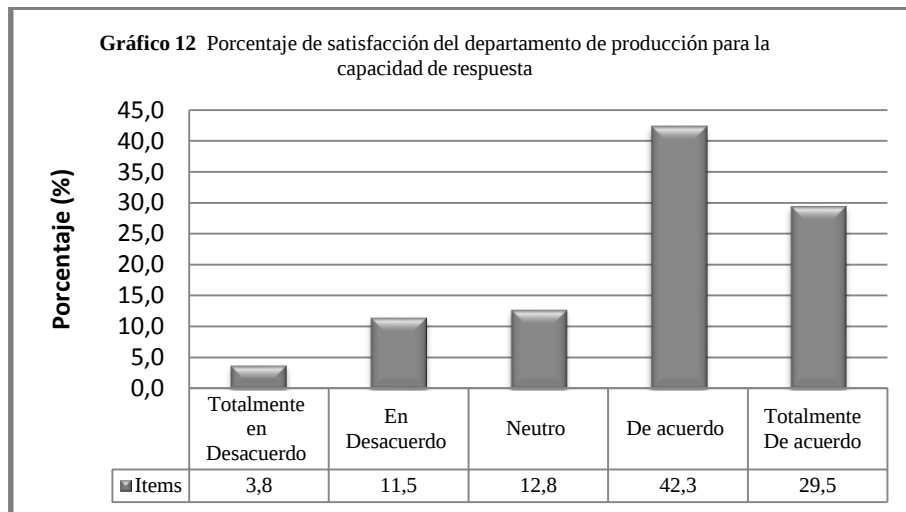
En el nivel N° 4 “de acuerdo” se presenta un 48,9 %, con una población de 30 personas, en un nivel N° 5 de “totalmente de acuerdo” con un 25,6% de los clientes, se puede observar que en los niveles más bajos los resultados se degradan con un 3,3%, 12,8%, 9,4% para los niveles de “totalmente en desacuerdo”, “en desacuerdo”, “neutro” respectivamente. Lo que es importante destacar que lo clientes están satisfechos con la capacidad de respuesta que reciben de parte de control de calidad lo que suman un total de 74,5% entre los niveles 4 y 5.

Resultados del nivel de satisfacción de los clientes internos de control de calidad para el indicador de capacidad de respuesta, por departamento.

Departamento de producción (Indicador: capacidad de respuesta)

En el grafico 12, se puede observar que la tendencia se despliega a través de los niveles más altos con un porcentaje del 42,3% (Población Total: 13 Personas) correspondiente al N° 4 “De acuerdo” y un 29,5 % al N° 5 “Totalmente de acuerdo”.

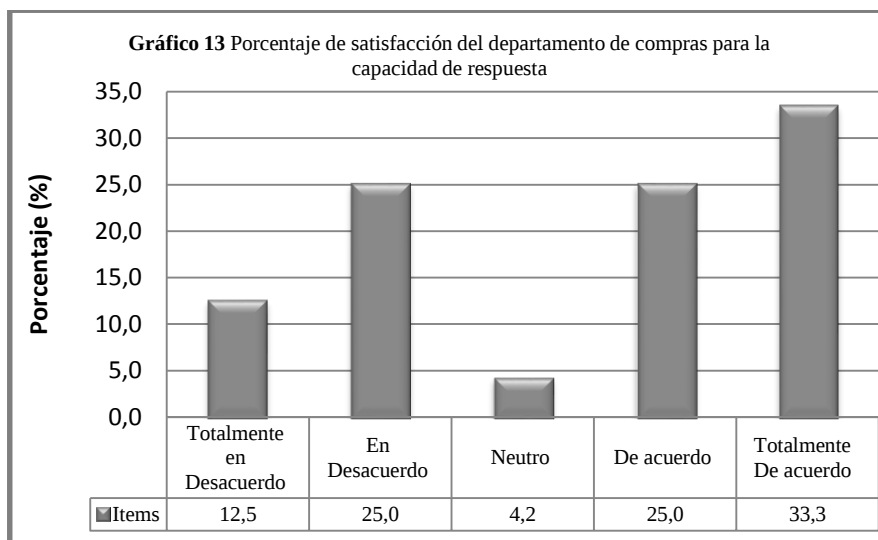
Es de hacer notar los niveles bajos se ubicaron los porcentajes de 3,8%, 11,5 %, 12,8% en los niveles “totalmente en desacuerdo”, “en desacuerdo” y “neutro” respectivamente.



Sumatoria de los niveles “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”: 71,8 %

Departamento de compras (Indicador: capacidad de respuesta).

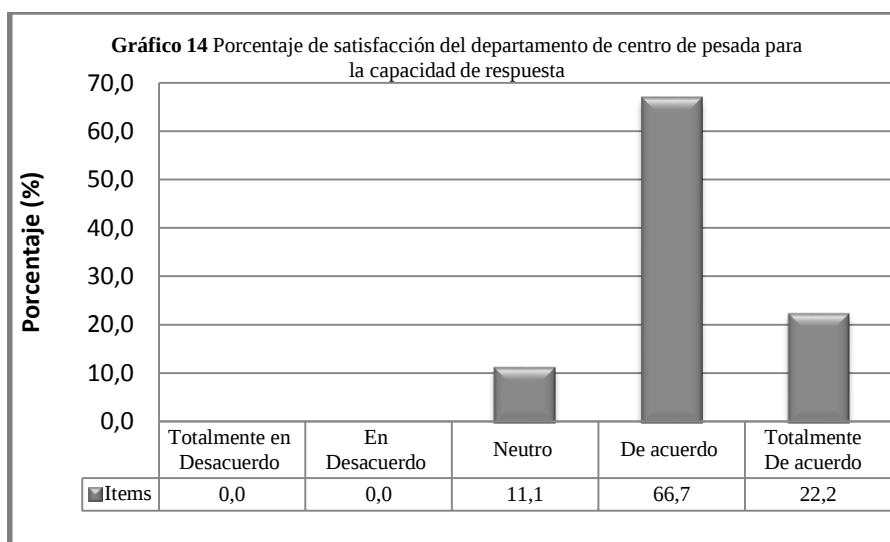
De acuerdo a los resultados observados en el gráfico 13, el mayor porcentaje se ubica en el nivel N° 5 “totalmente de acuerdo” con un porcentaje del 33,3% (Población Total: 4 Personas). En segundo lugar la dimensión evaluada de capacidad de respuesta se encuentra en un 25% para el nivel de N° 4 “Totalmente de acuerdo” y N° 2 “En desacuerdo”, respectivamente.



Sumatoria de los niveles “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”: 58,3 %

Departamento de centro de pesada (Indicador: capacidad de respuesta).

En el gráfico 14, el porcentaje de satisfacción del departamento de centro de pesada para la capacidad de respuesta, presenta la distribución de puntajes de la siguiente manera: 66,7 % en el nivel correspondiente a “de acuerdo” (Población total: 3 Personas), mientras que el 22,2% se ubican en el nivel más alto “totalmente de acuerdo”. La variabilidad interna observada en esta distribución no es muy amplia, esto indica que la mayoría de los clientes internos opinan que el servicio ofrecido para la dimensión de capacidad de respuesta se posiciona en los niveles más altos.

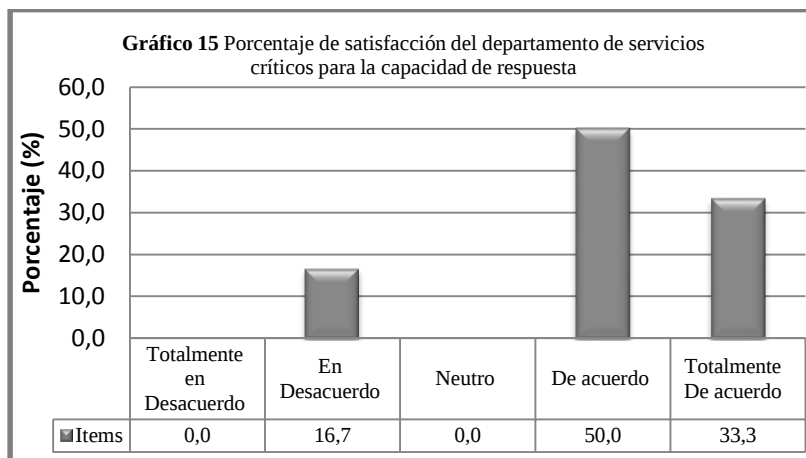


Sumatoria de los niveles “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”: 88,9 %

Departamento de servicios críticos (Indicador: capacidad de respuesta).

Se puede observar en el gráfico 15, que el mayor porcentaje se ubica en el nivel N° 4 “de acuerdo”, luego el porcentaje restante se distribuye entre un nivel 5 “totalmente de acuerdo” con un 33,3 % (Población total: 2 personas) y “en desacuerdo” con un 16,7%. Esto indica que los clientes poseen altos niveles de

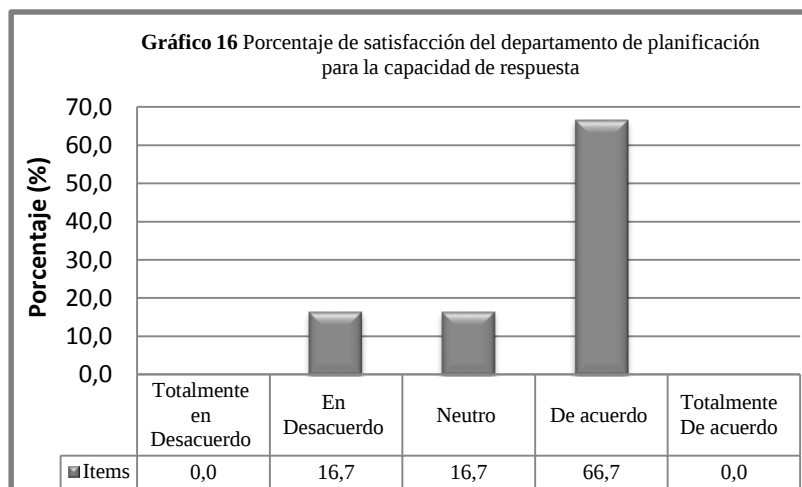
satisfacción en el departamento de servicios críticos con respecto al servicio ofrecido por control de calidad para la capacidad de respuesta.



Sumatoria de los niveles “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”: 83,3 %

Departamento de planificación (Indicador: capacidad de respuesta).

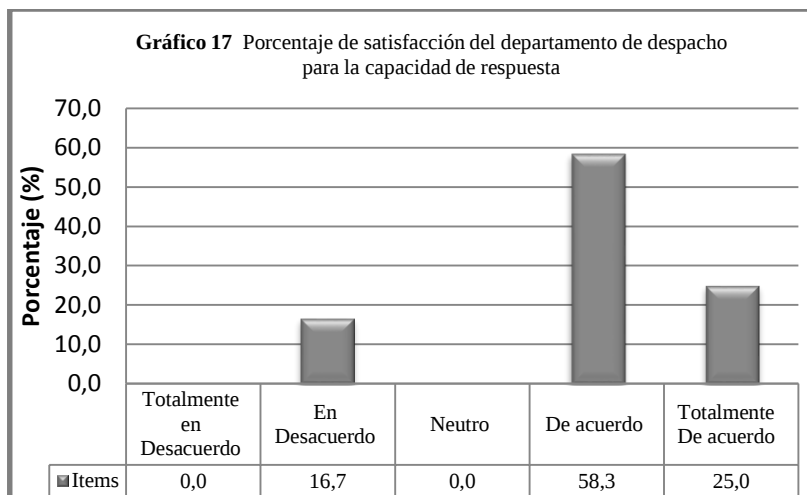
Los resultados se concentran en los niveles intermedios de evaluación, encontrándose el más alto puntaje en “de acuerdo” con un 66,7% con una población total de dos personas, y en los niveles “neutro” y “en desacuerdo con un 16,7%.



Sumatoria de los niveles “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”: 66,7 %

Departamento de despacho (Indicador: capacidad de respuesta).

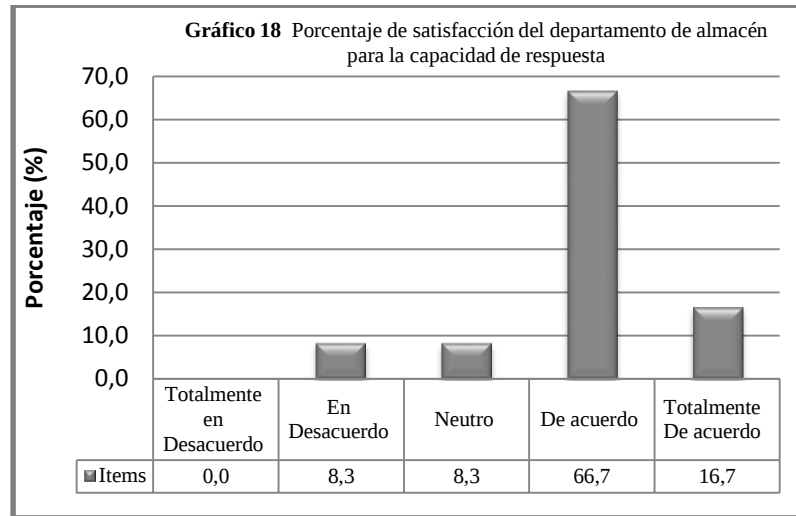
En el grafico 17, se observa que el 58,3 % (Población total: 2 personas) se ubica en el nivel N° 4 “de acuerdo” mientras los niveles de “totalmente de acuerdo” y “en desacuerdo” obtienen un porcentaje del 25 % y 16,7 % respectivamente.



Sumatoria de los niveles “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”: 83,3 %

Departamento de almacén (Indicador: capacidad de respuesta).

En el gráfico 18, los clientes internos se ubicaron en el nivel “de acuerdo” con un porcentaje del 66,7 % (Población total: 4 personas), en el nivel “totalmente de acuerdo con un 16,7%, cabe destacar que no se obtuvieron resultados en el nivel de totalmente en desacuerdo.



Sumatoria de los niveles “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”: 83,4 %

Resultados del indicador calidad de servicio de los clientes internos de control de calidad.

Los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los clientes internos para el indicador de calidad de servicio se presentan a continuación en la tabla 12.

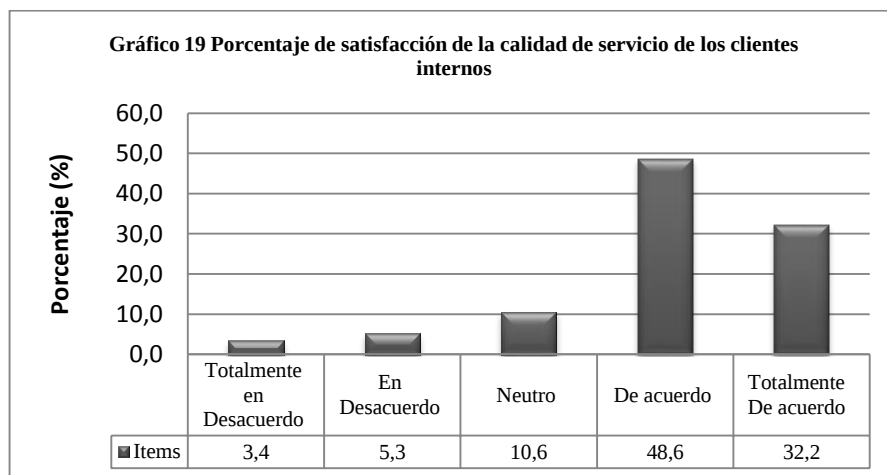
Tabla 12 Nivel de satisfacción de los clientes internos de control de calidad para el indicador calidad de servicio.

Centro de Pesada:		Almacén	
Producción:		Ventas	
Compras:		Planificación	
Servicios Críticos:		Despacho	

Indicador: Calidad de Servicio	Puntuación				
	1	2	3	4	5
	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
16) El área de C.C. desempeña el servicio en su primera solicitud	0%	3.3%	6.7%	70%	20%
17) El área de C.C. insiste en llevar sus registros y documentos libres de errores.	0%	3.3%	13.3%	43.3%	36.7%
18) La planificación de su departamento se ha visto afectada por falta de algún servicio por parte del área de C.C.	13.3%	16.7%	23.3%	26.7%	20%
19) Al culminar algún servicio el área de C.C. lo comunica al departamento o persona que lo solicito.	3.3%	6.7%	6.7%	56.7%	26.7%
20) Siente confianza en los resultados o información suministrada por el área de C.C.	0%	3.4%	3.4%	41.4%	51.7%
21) El personal utiliza los medios de comunicación adecuados con los demás departamentos al momento de dar una información.	0%	0%	6.7%	63.3%	30%
22) Los documentos emitidos por parte del departamento de C.C. contienen errores.	6.7%	3.3%	13.3%	36.7%	40%

En este indicador sobresale el porcentaje 70%, para la pregunta 16, en el cual los clientes internos muestran satisfacción en el servicio recibido en la primera solicitud. Por otra parte los ítems 18 y 22 poseen los porcentajes más bajos, 26,7% y 36,7% respectivamente, lo que trae como consecuencia que la falta de un servicio solicitado afecta la planificación de los clientes internos, además que la documentación entregada por control de calidad contenga errores.

Los resultados de la tabla 12 para el indicador calidad de servicio, se presentan en el gráfico 19 cuya tendencia de satisfacción se posiciona en un Nivel 4 “de acuerdo” con un 48,6 % para todos los departamentos encuestados, con una población de 30 personas. En segundo lugar se encuentra el nivel de satisfacción N° 5 con un 32,2 %, es importante destacar que el 3,4% de la población destaca un nivel 1 “totalmente en desacuerdo” con la calidad de servicio que recibe por parte de control de calidad.

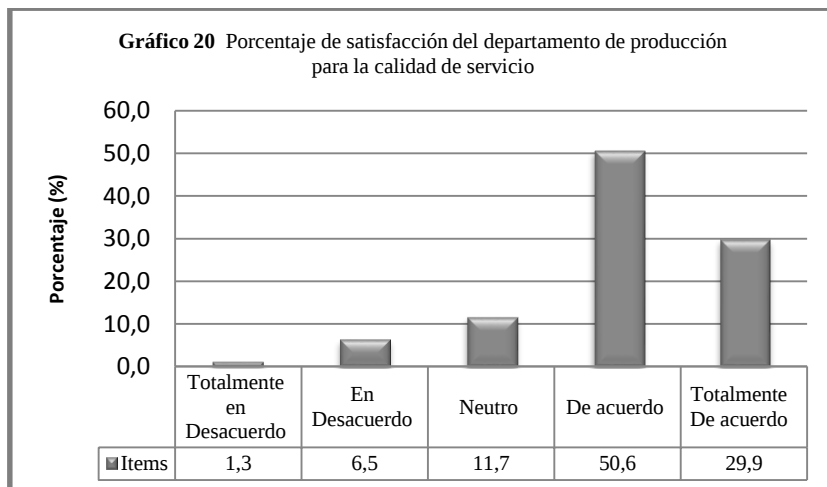


Sumatoria de los niveles “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”: 80,8 %.

Resultados del nivel de satisfacción de los clientes internos de control de calidad para el indicador calidad de servicio por departamento.

Departamento de producción (Indicador: calidad de servicio).

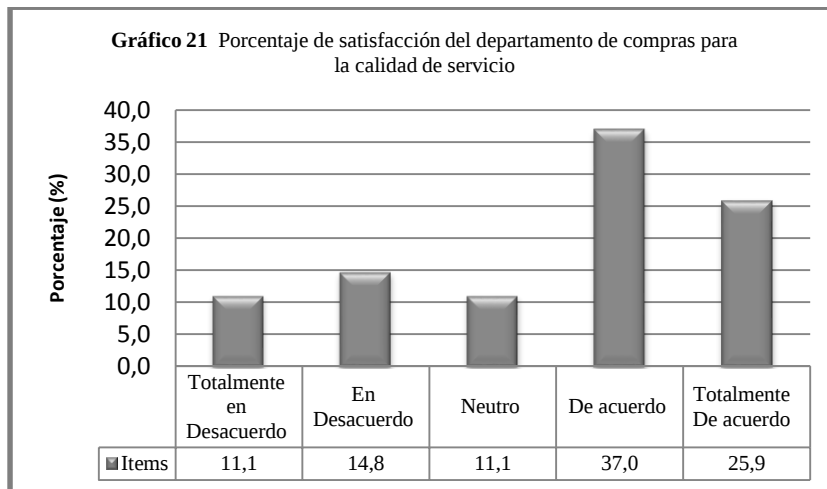
El departamento de producción, cuya población de 13 personas, muestra como resultados un nivel N° 4 “de acuerdo” de satisfacción del 50,6%, y un considerable 29,9 % de respuestas con el máximo nivel de satisfacción por el servicio recibido por parte de control de calidad, como se muestra en la gráfico 20.



Sumatoria de los niveles “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”: 80,5 %.

Departamento de compras (Indicador: calidad de servicio).

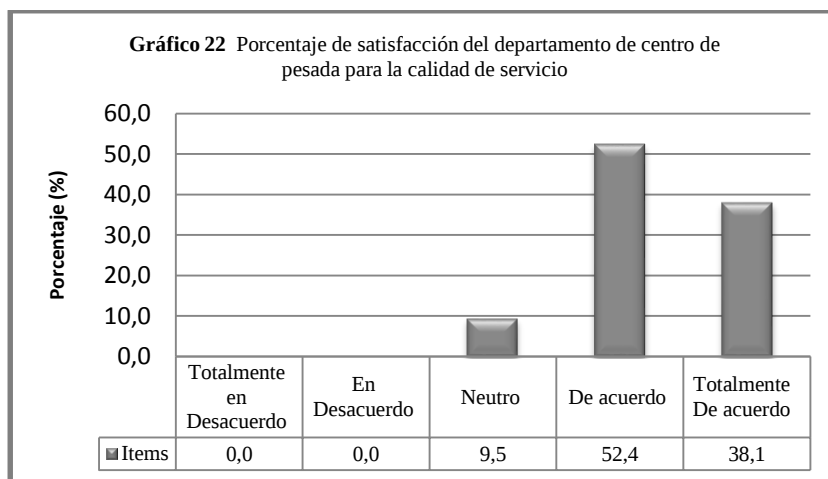
El nivel de satisfacción para la calidad de servicio percibida por el departamento de compra se considera variable en todos los nivel, tanto altos como bajo tal y como lo muestra el gráfico 21. A pesar de que el nivel N° 4 se antepone al mayor porcentaje de satisfacción con un 37 %, es importante destacar que el 11,1 % de las respuestas muestran el nivel N° 1 “Totalmente en desacuerdo”, con una población de 4 personas, por lo que se debe tener en cuenta para mejorar el servicio prestado.



Sumatoria de los niveles “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”: 62,9 %

Departamento de centro de pesada (Indicador: calidad de servicio).

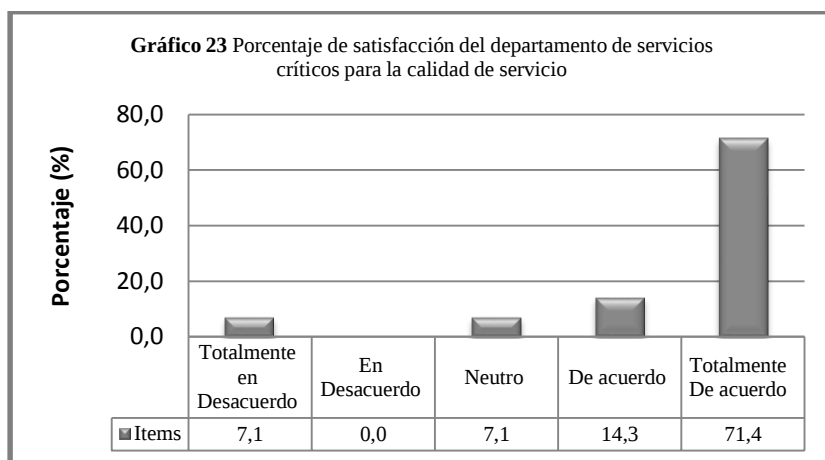
El nivel de satisfacción del servicio para el departamento de centro de pesada es notoria, ya que la percepción se sitúa desde el nivel neutro hasta el nivel de mayor satisfacción, tal y como se muestra en el gráfico 22, con una población de 3 personas.



Sumatoria de los niveles “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”: 90,5 %

Departamento de servicios críticos (Indicador: calidad de servicio).

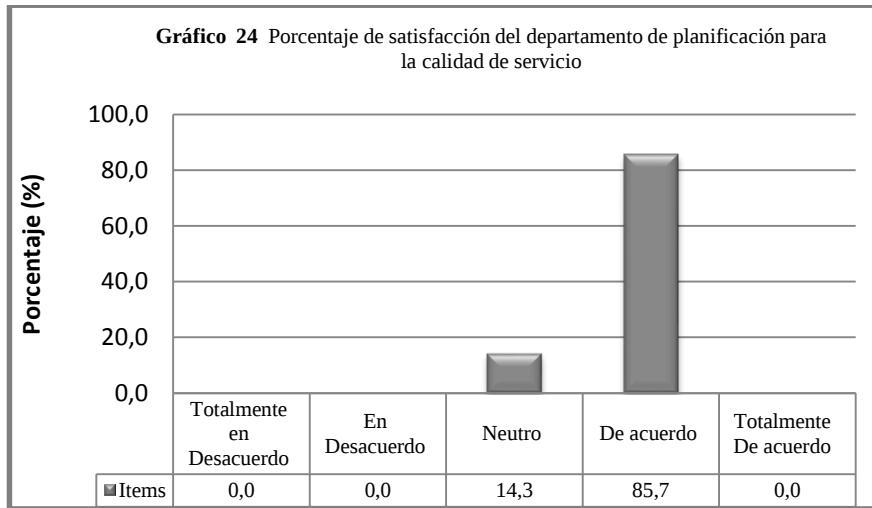
La visión de calidad de servicio para el departamento de servicios críticos se enfoca en los niveles desde el neutro hasta totalmente de acuerdo, para una población de 2 personas, y el nivel de totalmente en desacuerdo tal y como se muestra en la gráfica 23.



Sumatoria de los niveles “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”: 85,7 %

Departamento de planificación (Indicador: calidad de servicio).

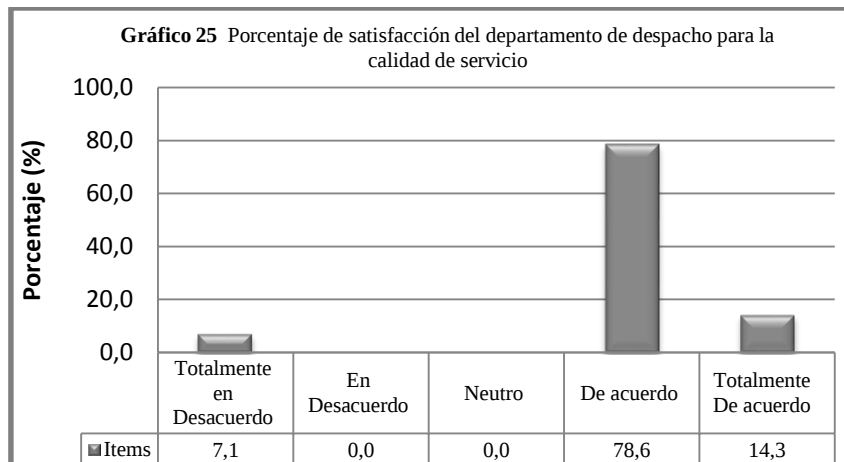
Los niveles de satisfacción para el departamento de planificación se enfocan en dos niveles, neutro con 14,3% y de acuerdo con 85,7%, para una población de 2 personas.



Sumatoria de los niveles “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”: 85,7 %

Departamento de despacho (Indicador: calidad de servicio).

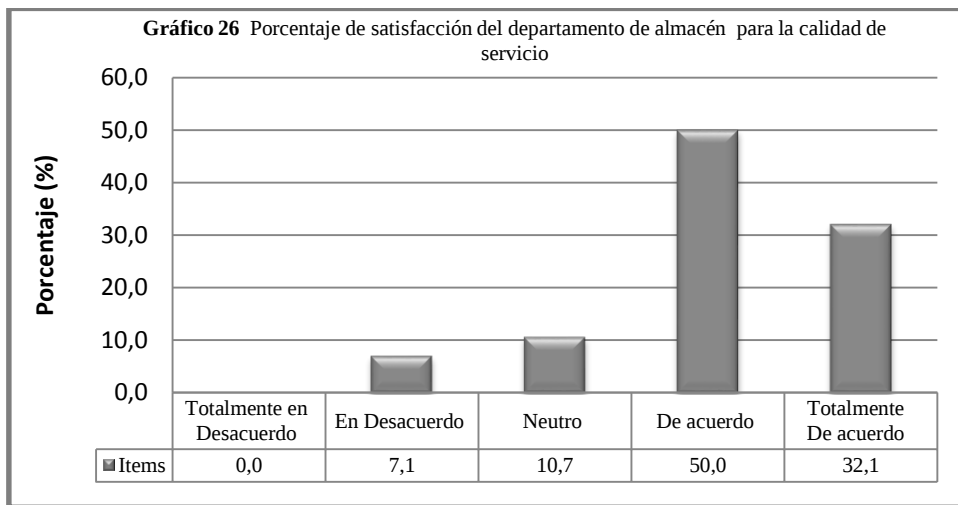
El departamento de despacho muestra un 78,6 % de satisfacción en un nivel “de acuerdo”, sin embargo en el nivel más alto, sus respuestas se enfocaron en un 14,3%, para una población de 2 personas.



Sumatoria de los niveles “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”: 92,9 %

Departamento de almacén (Indicador: calidad de servicio).

Las respuestas ante la situación distinguida por el personal del departamento de almacén con respecto a la calidad de servicio, tiene su mayor inclinación en el nivel 4 “de acuerdo” con un 50,0%, para una población de 4 personas, y un 7,1 % y 10,7% para los niveles “en desacuerdo” y “neutro” respectivamente.



Sumatoria de los niveles “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”: 82,1 %

Resultados de las entrevistas de los representantes del área de control de calidad.

Resultados del indicador tiempo de respuesta por parte de control de calidad.

A continuación se presentan los resultados de las entrevistas realizadas a los representantes de control de calidad con respecto a los tiempos de respuestas que ofrecen a sus clientes internos.(Tabla 13)

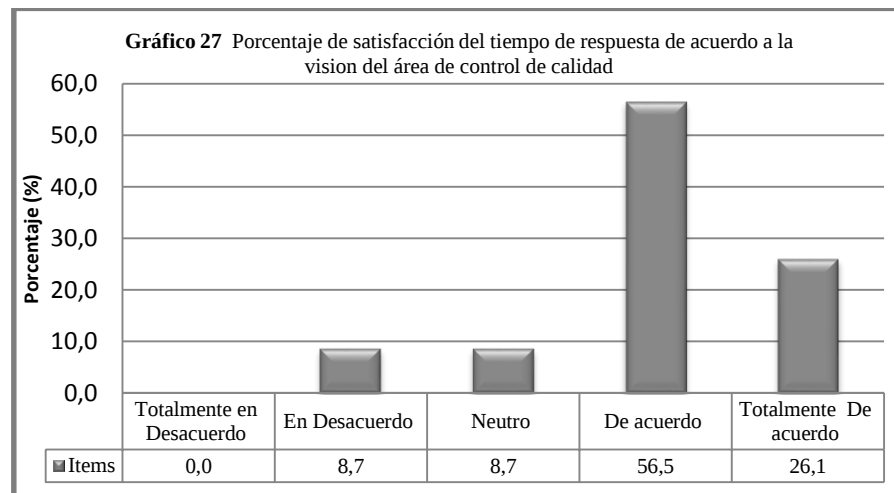
Tabla 13 Perspectiva del tiempo de respuesta ofrecida por control de calidad a sus clientes internos Control de Calidad

Productos Terminados:  Estabilidad: 
Materias Primas:  Gerencia: 
Microbiología: 
Empaque: 

Tiempo de Respuestas	Puntuación				
	1	2	3	4	5
	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1) ¿Las solicitudes realizadas al Área de C.C. se responden en el tiempo esperado por sus clientes internos?		11		11111	1
2) ¿Los certificados de aprobación y rechazo de Materias Primas y Productos Terminados son emitidos en el tiempo estipulado?			11	1111	1
3) ¿Cuando el Área se compromete a dar un servicio o información en un tiempo determinado cumple con ese plazo?.			11	1111	1
4) ¿Los retrasos provenientes del Área de Control de Calidad afectan directamente a sus clientes internos? Entiéndase por clientes internos, los departamentos a los cuales presta servicio el área de Control de Calidad (Producción, Planificación, Servicios Críticos, Centro de Pesada, Compra, Venta y Despacho)				111	11111
5) ¿El Área de C.C. cumple con el tiempo estándar de la entrega de resultados de análisis de Materias Primas, Microbiología y Productos Terminados?		1		1111	111
6) ¿El personal se muestra dispuesto a suministrar un servicio rápido a sus clientes internos?		1		11111 1	1

Resultados del indicador tiempo de respuesta de acuerdo a la visión del área de control de calidad.

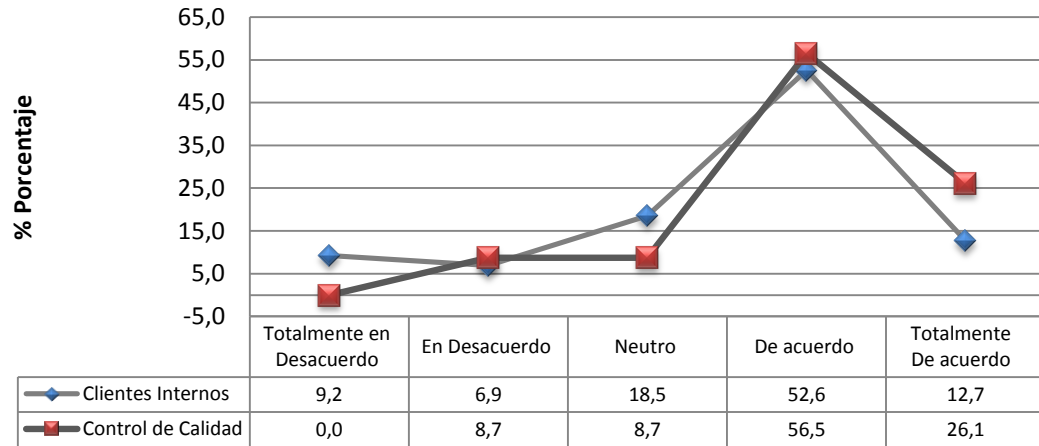
La visión del gerente, jefes y supervisor de control de calidad con respecto al servicio prestado para los clientes internos se posiciona en un 56,5% en el nivel N° 4 “de acuerdo”, estos resultados se evidencian en el gráfico 27.



Comparación de los resultados de satisfacción para el indicador del tiempo de respuesta del cliente interno y de los representantes de control de calidad.

La comparación de estos resultados nos dan una clara visión de como está siendo evaluado el tiempo de respuesta que ofrece control de calidad con respecto al tiempo de respuesta que esperan sus clientes internos. En el gráfico 28, podemos observar que en los niveles más alto de satisfacción, totalmente de acuerdo (Nivel N° 5) y De acuerdo (Nivel N° 4) los representantes de control de calidad orientan sus respuestas por encima de lo que esperan sus clientes internos, siendo un 12,7 % la calificación de los clientes, mientras que los lideres consideran que se encuentran en 26,1% para el Nivel 5. Cabe destacar que existe un 9,2% de clientes con un nivel de satisfacción “Totalmente en desacuerdo”, que no está siendo observado por control de calidad.

Gráfico 28 Comparación de los porcentajes de satisfacción para el indicador del tiempo de respuesta entre el cliente interno y los representantes de control de calidad.



Resultados del indicador capacidad de respuesta por parte de control de calidad.

A continuación se presentan los resultados de las entrevistas realizadas a los representantes de control de calidad con respecto a la capacidad de respuestas que brindan a sus clientes internos.(Tabla 14)

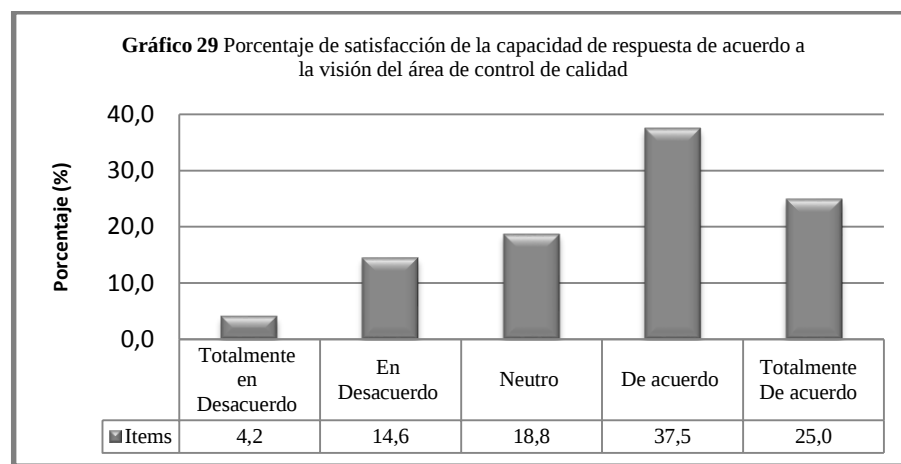
Tabla 14 Perspectiva de la capacidad de respuesta ofrecida por control de calidad a sus clientes internos.

Control de Calidad		
Productos Terminados:		Estabilidad: 
Materias Primas:		Gerencia: 
Microbiología:		
Empaque:		

Capacidad de Respuesta	Puntuación				
	1	2	3	4	5
	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
7) ¿El personal del Área de C.C. se encuentra capacitado para responder preguntas o solicitudes realizadas por sus clientes internos?		11	1	1111	1
8) ¿Sus clientes internos no Tienen problemas en contactar a la persona que puede responder a sus demandas?		1	111	11	11
9) ¿Las solicitudes realizadas vía correo por parte de sus clientes internos son respondidas en un tiempo razonable?		11	11	111	1
10) ¿El Área de C.C. se adapta a las necesidades de sus clientes al momento de prestar un servicio?			1	111	1111
11) ¿Las solicitudes por parte de sus clientes internos no son atendidas con la prioridad que amerite el caso?	11	111	11	1	
12) ¿El personal de Control de Calidad sincero interés en resolver un problema?				1111	1111

Resultados del indicador capacidad de respuesta de acuerdo a la visión del área de control de calidad.

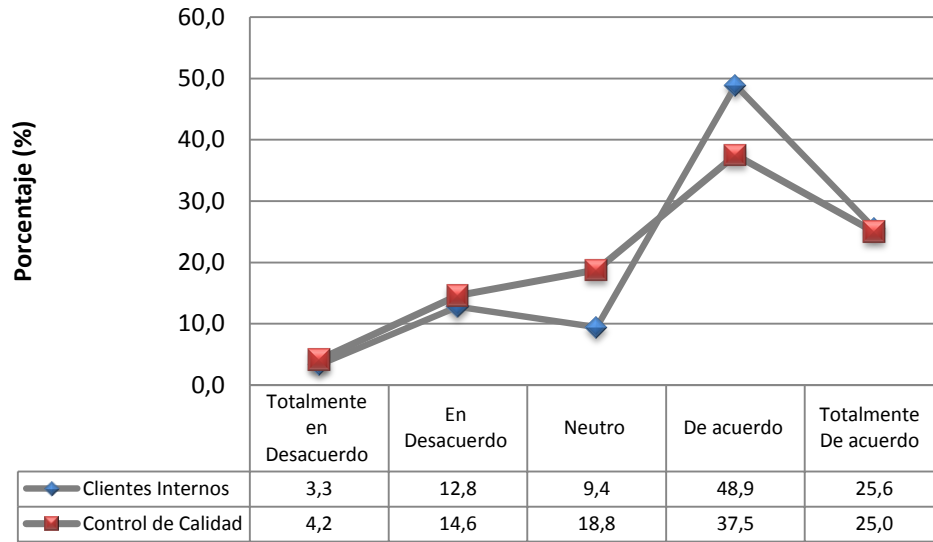
Estos resultados muestran claramente que los representantes consideran que la capacidad de respuestas que ofrecen a sus clientes internos se posiciona en bajo porcentajes en toda la escala de Likert, siendo “de acuerdo” el mayor porcentaje (37,5%).



Comparación de los resultados para el indicador de capacidad de respuesta del cliente interno y de los representantes de control de calidad.

La gráfica 28 nos muestra claramente que los líderes de control de calidad consideran que la capacidad de respuestas que ofrecen a sus clientes internos no está cónsono con lo que esperan recibir. Por lo que ellos están conscientes de que deben mejorar sus procesos, sin embargo, la percepción de sus clientes es que la capacidad de respuesta satisface en un 48,9% para la escala “de acuerdo” mientras que los líderes se autocalifican con un 37,5%. Es importante destacar que los niveles de “totalmente de acuerdo”, “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo” se encuentra muy similares los porcentajes.

Gráfico 30 Comparación de los porcentajes de satisfacción para el indicador capacidad de respuesta entre el cliente interno y los representantes de control de calidad.



Resultados de la calidad de servicio por parte de control de calidad.

A continuación se presentan los resultados de las entrevistas realizadas a los representantes de control de calidad con respecto a la calidad de servicio que ofrecen a sus clientes internos. (Tabla 15)

Tabla 15 Perspectiva de la calidad de servicio ofrecida por control de calidad a sus clientes internos

Control de Calidad

Productos Terminados:



Materias Primas:



Microbiología:



Empaque:



Estabilidad:



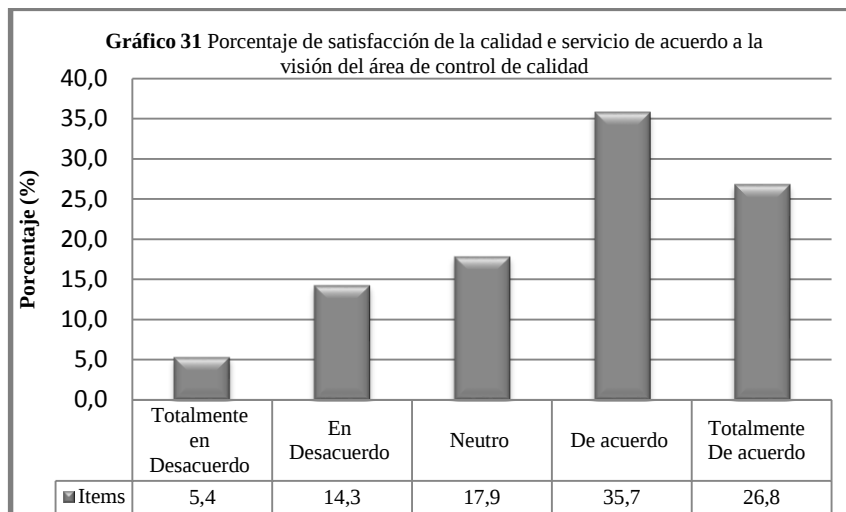
Gerencia:



Calidad de Servicio	Puntuación				
	1	2	3	4	5
	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
16) ¿El Área de C.C. desempeña el servicio correcto a la primera?		1	1111	1	11
17) ¿El Área de C.C. presenta sus registros y documentos libres de errores?		11	1	111	11
18) ¿La planificación de sus clientes internos se ha visto afectada por falta de algún servicio por parte del Área de C.C.?	1	1	111	111	
19) ¿Al culminar algún servicio el Área de C.C. lo comunica al departamento o persona que lo solicito?				1111	1111
20) ¿Los clientes internos muestran confianza en los resultados o información suministrada por el Área de C.C.?				1111	1111
21) ¿El personal del área de C.C. utiliza los medios de comunicación adecuados para dar una información?			11	111	111
22) ¿Los documentos emitidos por parte del departamento de C.C. contienen errores?	11	1111		11	

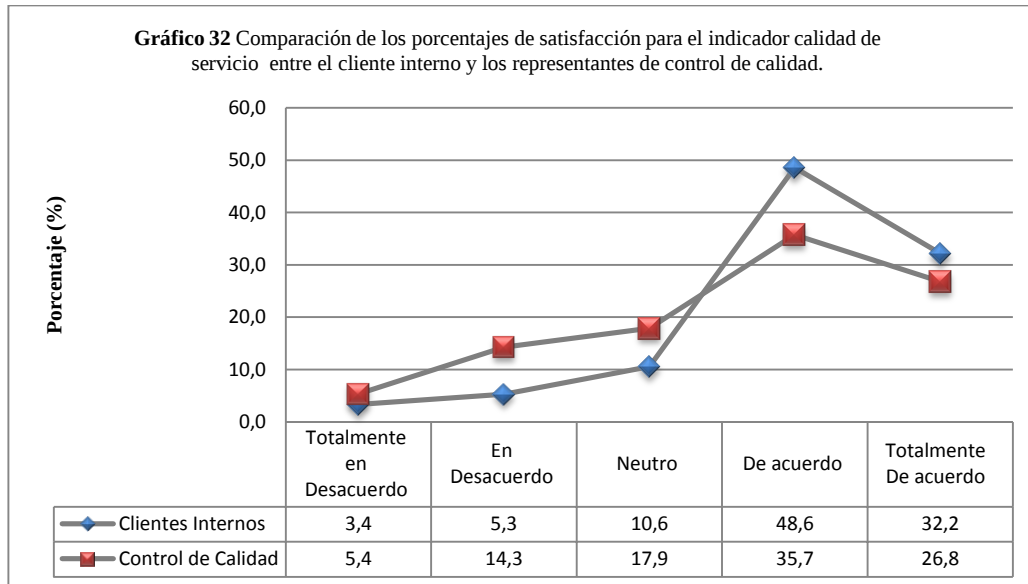
Resultados del indicador calidad de servicio de acuerdo a la visión del área de control de calidad.

La distribución de los resultados, se posiciona en el nivel “de acuerdo” como el mayor porcentaje de los resultados, con un 35,7%, por lo que demuestra que los líderes conocen que cubren en bajos porcentajes la calidad de servicio que ofrecen.



Comparación de los resultados para el indicador de calidad de servicio del cliente interno y de los representantes de control de calidad.

Es interesante observar como los líderes de control de calidad se califican por debajo de lo que sus clientes internos perciben en la calidad de servicio que reciben, lo que nos invita resaltar la importancia de medir la satisfacción del cliente ya que podemos tener una percepción errada. En la escala “de acuerdo” los clientes internos consideran en 48,6% de satisfacción mientras que la visión de control de calidad es de un 35,7%.



Resultados globales de la satisfacción de los clientes internos de control de calidad por departamento.

Luego de realizar el tratamiento detallado para los indicadores de tiempo de respuesta, capacidad de respuesta y calidad de servicio se realizó la sumatoria de los niveles 4 y 5 de la escala de Likert que corresponde a “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”, en cuyo análisis estratégico se tomara como referencia el 66,67% de respuestas en dichas escalas como mínimo nivel óptimo de satisfacción para el cliente interno.

Se tabularon los resultados individuales, y la sumatoria de ambos, para analizar qué tan satisfechos están los clientes internos con el servicio prestado por control de calidad.

Tabla 16 Resultados de los niveles de satisfacción “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” de los clientes internos de control de calidad.

	Indicador: Tiempo de Respuesta			Indicador: Capacidad de Respuesta			Indicador: Calidad de Servicio			Resultados del Nivel de Satisfaccion		
Departamento	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Sumatoria de los niveles 4 y 5	De acuerdo,	Totalmente de Acuerdo,	Sumatoria de los niveles 4 y 5,	De Acuerdo.	Totalmente de Acuerdo.	Sumatoria de los niveles 4 y 5	Promedio del Nivel 4	Promedio del Nivel 5	Promedio de la sumatoria de los niveles de satisfaccion 4 y 5
Compra	34,80%	21,70%	56,50%	25,00%	33,30%	58,30%	37,00%	25,90%	62,90%	32,27%	26,97%	59,23%
Producción	53,30%	12,00%	65,30%	42,30%	29,50%	71,80%	50,60%	29,90%	80,50%	48,73%	23,80%	72,53%
Centro de pesada	50%	0%	50,00%	66,70%	22,20%	88,90%	52,40%	38,10%	90,50%	56,37%	20,10%	76,47%
Servicios Críticos	27,30%	45,50%	72,80%	50,00%	33,30%	83,30%	14,30%	71,40%	90,00%	30,53%	50,07%	82,03%
Almacén	62,50%	12,50%	75,00%	66,70%	16,70%	83,40%	50,00%	32,10%	83,40%	59,73%	20,43%	80,60%
Planificación	58,30%	0%	58,30%	66,70%	0,00%	66,70%	85,70%	0,00%	85,70%	70,23%	0,00%	70,23%
Despacho	83,30%	0%	83,30%	58,30%	25,00%	83,30%	78,60%	14,30%	92,90%	73,40%	13,10%	86,50%
Resultados globales	52,60%	12,70%	65,30%	48,90%	25,60%	74,50%	48,60%	32,20%	80,80%	50,03%	23,50%	73,53%
Mínimo	27,30%	0,00%		25,00%	0,00%		14,30%	0,00%				
Máximo	83,30%	45,50%		66,70%	33,30%		85,70%	71,40%				

 Nivel 4 y 5 por encima de 66,67%
 Sumatoria del Nivel 4 y 5 por encima de 66,67%
 Promedio de la sumatoria del Nivel 4 y 5 por encima del 66,67%.

Los resultados de los niveles 4 y 5 de manera individual, muestran niveles muy bajos de satisfacción de los clientes internos para los indicadores evaluados, podemos mencionar los departamentos que consideran un nivel de satisfacción por encima del 66,67% como mínimo:

- **Tiempo de Respuesta: Nivel 4**
 1. Despacho
- **Capacidad de Respuesta: Nivel 4**
 1. Centro de Pesada
 2. Almacén
 3. Planificación
- **Calidad de Servicio: Nivel 4**
 1. Planificación
 2. Despacho

El promedio de cada nivel por separado nos arroja solo cuatro departamentos con nivel de satisfacción por encima del 66,67 %, en la escala 4 “de acuerdo”, los cuales son:

1. **Planificación**
2. **Despacho**
3. **Centro de Pesada**
4. **Almacén**

Es importante destacar que el nivel 5 “totalmente de acuerdo” obtuvo resultados por encima del 66,67%, en el indicador calidad de servicio solo para el departamento de servicios críticos. Si consideramos la sumatoria de los niveles 4 y 5 los departamentos satisfechos aumentan considerablemente.

Los departamentos cuyos resultados vienen dados por la sumatoria de los niveles 4 y 5 con un porcentaje mayor al 66,67% se tienen:

- **Tiempo de Respuesta:**
 1. Servicios Críticos
 2. Almacén
 3. Despacho
- **Capacidad de Respuesta:**
 1. Producción

2. Centro de Pesada
3. Servicios Críticos
4. Almacén
5. Despacho

El promedio de la sumatoria para este indicador estuvo por encima de 66,67%.

- **Calidad de Servicio:**

1. Producción
2. Centro de Pesada
3. Servicios Críticos
4. Almacén
5. Planificación
6. Despacho

El promedio de la sumatoria para este indicador estuvo por encima de 66,67%

Los resultados totales de la sumatoria de los niveles 4 y 5 destacaron los departamentos con un porcentaje mayor al 66,67%:

1. Producción
2. Centro de Pesada
3. Servicios Críticos
4. Almacén
5. Planificación
6. Despacho

Sin embargo es crítico, que el departamento de compras demostró que sus niveles de satisfacción están por debajo del 66,67%, en todos los indicadores, tanto evaluados de manera individual las escalas 4 y 5 de satisfacción, como la sumatoria de ambas.

Resultados de las recomendaciones ofrecidas por los clientes internos al área de control de calidad.

Las recomendaciones por departamento fueron las siguientes:

Recomendaciones del departamento de producción:

Tabla 17 Resultados de las recomendaciones de acuerdo al cargo, antigüedad y las sugerencias emitidas por el departamento de producción

Departamento	Nº de encuestas aplicadas	Cargos	Antigüedad (años)	Recomendaciones
Producción	13	Gerente	16-20	—
		Jefe	6-10	—
		Jefe	6-10	Han estado alineados a las necesidades del Área de producción.
		Jefe	6-10	Tener un contacto más directo con producción, para así conocer un poco mas de los procesos de producción (Productivo)
		Supervisor	0-5	Revisión de métodos analíticos que se adapten al comportamiento real de los productos para evitar retrasos en la liberación y desviaciones.
		Supervisor	6-10	Dar respuestas a tiempo ya que casi siempre hay que llamar para saber de los resultados.
		Supervisor	0-5	Mejorar los medios de comunicación (radio) para atender las solicitudes de muestras de hisopos con el personal que toma las muestras.
		Supervisor	31-35	—
		Supervisor	0-5	Tiempo de respuesta en el segundo turno ante las situaciones. Certificados de agua a tiempo para cerrar los sobres (expedientes) al momento de ser requeridos por garantía de calidad.
		Supervisor	0-5	Disponer de mayor cantidad de analistas así como efectuar la verificación de los métodos analíticos con la finalidad de reducir los tiempos de análisis. Destinar mayor inversión para la adquisición de equipos.
		Supervisor	0-5	—
		Empleado	41-45	—
		Empleado	0-5	Colocar en la red los certificados analíticos para optimizar el proceso de actualización de técnicas de nuestro departamento.

Recomendaciones del departamento de compras:

Tabla 18 Resultados de las recomendaciones de acuerdo al cargo, antigüedad y las sugerencias emitidas por el departamento de compras.

Departamento	Nº de encuestas aplicadas	Cargos	Antigüedad (años)	Recomendaciones
Compras	3	Jefe	16-20	Recomiendo capacitar para la planificación de solicitudes, inventarios, puntos de pedidos, lead time para lograr el despacho justo a tiempo por el área de compras.
		Coordinador	21-25	El área de calidad de esta empresa posee grandes virtudes a sus labores ya que va a la excelencia, manejo por la BPM (Buenas Prácticas de Manufacturas) Mi recomendación es que sean algo más flexibles en cuanto a casos puntuales (Como re-extensiones o reemplazos) y las compras locales a fin de no detener un proceso productivo.
		Empleado	21-25	_____

Recomendaciones del departamento de planificación:

Tabla 19 Resultados de las recomendaciones de acuerdo al cargo, antigüedad y las sugerencias emitidas por el departamento de planificación.

Departamento	Nº de encuestas aplicadas	Cargos	Antigüedad (años)	Recomendaciones
Planificación	2	Gerente	0-5	Mejorar los tiempos de respuestas en la información solicitada. Ser más empáticos con sus clientes.
		Empleado	21-25	Recibir información de los rechazos de materias primas así como se recibe del material de envase y empaque.

Recomendaciones del departamento de centro de pesada:

Tabla 20 Resultados de las recomendaciones de acuerdo al cargo, antigüedad y las sugerencias emitidas por el departamento de centro de pesada.

Departamento	Nº de encuestas aplicadas	Cargos	Antigüedad (años)	Recomendaciones
Centro de Pesada	3	Jefe	6-10	_____
		Supervisor	0-5	_____
		Supervisor	21-25	Buscar más personal para la parte de los inspectores de materias primas. Buscar opciones que les permitan mantener al día todos los reanálisis de las materias primas al día.

Recomendaciones del departamento de almacén:

Tabla 21 Resultados de las recomendaciones de acuerdo al cargo, antigüedad y las sugerencias emitidas por el departamento de almacén.

Departamento	Nº de encuestas aplicadas	Cargos	Antigüedad (años)	Recomendaciones
Almacén	4	Coordinador	21-25	_____
		Coordinador	31-35	Mejorar los tiempos de respuestas.
		Supervisor	6-10	Se recomienda mayor disposición ante las solicitudes de retiro de material a los almacenes.
		Supervisor	21-25	Mejorar los tiempos de respuestas.

Recomendaciones del departamento de despacho:

Tabla 22 Resultados de las recomendaciones de acuerdo al cargo, antigüedad y las sugerencias emitidas por el departamento de despacho.

Departamento	Nº de encuestas aplicadas	Cargos	Antigüedad (años)	Recomendaciones
Despacho	2	Jefe	16-20	_____
		Supervisor	6-10	_____

Recomendaciones del departamento de servicios críticos:

Tabla 23 Resultados de las recomendaciones de acuerdo al cargo, antigüedad y las sugerencias emitidas por el departamento de servicios críticos.

Departamento	Nº de encuestas aplicadas	Cargos	Antigüedad (años)	Recomendaciones
Servicios Críticos	2	Gerente	0-10	- Alineación de horarios con relación a todos los clientes de CC. - Plan B ante situaciones donde la instrumentación sea puesta en duda. - Se requiere en el área una imagen constante a quien acudir - Incluir equipos estratégicos adicionales de comunicación.
		Supervisor	0-5	Continuar en la búsqueda de mejorar sus procesos

Capítulo VI. Análisis de Resultados.

Análisis del nivel de satisfacción de los clientes internos de control de calidad para la muestra total.

Antes de iniciar con los análisis es importante destacar que control de calidad es un área que posee una alta demanda de solicitudes por ser proveedor de servicio de diversos departamentos en la industria farmacéutica, además de ser un área medular para la fabricación de medicamentos de calidad, ya que se encarga de garantizar que el producto que es vendido al consumidor cumpla con los estándares de calidad y sea confiable para el consumo humano.

Al analizar estos resultados, es necesario destacar, que en esta época, la satisfacción del cliente en un tema estratégico en todas las organizaciones, ya que es una variable de alto nivel competitivo entre las empresas fabricantes de medicamentos. Sin embargo este enfoque está dado mayormente al cliente externo, y olvidamos que dentro de una organización existe el rol de clientes y proveedores a la vez, en este caso el área de control de calidad, valga la redundancia, es un área que presta servicios a diversos departamentos, como lo mencionamos anteriormente. Según los resultados de esta investigación se encuentra que los porcentajes promedios obtenidos para los tres indicadores, a partir de los a partir de la escala de Likert, se posicionan en el nivel de satisfacción 4 “de acuerdo” con el mayor porcentaje, con respecto al valor mínimo en esta investigación (66,67 %), este solo se alcanza de manera individual para dos departamentos: planificación, despacho, centro de pesada y almacén.

Es importante señalar que a pesar de que los resultados de la sumatoria de los niveles 4 y 5 nos muestran niveles altos de satisfacción, el departamento de compras no mostró esta tendencia siendo un cliente crítico para el área de control de calidad.

Por lo tanto la distribución de los resultados de esta investigación, debería ser una invitación para el departamento de control de calidad a tener una visión más hacia la satisfacción del cliente interno, revisando sus procesos y generando estrategias que permitan aumentar el nivel de satisfacción que se encuentran en el mínimo, como prioridad.

Análisis del nivel de satisfacción de los clientes internos de control de calidad para el indicador de tiempo de respuesta.

Los resultados para el indicador tiempo de respuesta, nos muestra que la mayoría de las solicitudes hechas por parte de los clientes internos, no están siendo atendidas con el tiempo esperado por los mismos. Este patrón de bajo nivel de satisfacción se repite en todos los departamentos que están contemplados en el alcance de esta investigación. Solamente el departamento de despacho alcanzo de manera individual el porcentaje más alto de satisfacción con 83% para la escala 4 “de acuerdo”, sin embargo, cabe destacar que las solicitudes realizadas por este departamento son pocas, comparadas con producción, donde sus procesos se pueden paralizar por falta de algún servicio o respuesta solicitada a control de calidad. Este panorama nos lleva a generar un indicador de respuesta en cada área, el cual puede ser diseñado de acuerdo a la criticidad del mismo y establecer un tiempo máximo de respuesta, para aumentar los niveles de satisfacción.

De acuerdo a los comentarios realizados para mejorar los procesos se encuentra, mejorar los tiempos de respuestas, esto puede estar atado a que se priorizan algunas solicitudes y quedan otras sin ser atendidas, y generan retrasos.

A partir de los resultados obtenidos se puede considerar que la mayoría de los clientes internos se encuentran insatisfechos con el servicio prestado por parte de control de calidad para este indicador.

Análisis del nivel de satisfacción de los clientes internos de control de calidad para el indicador de capacidad de respuesta.

De acuerdo con el nivel de satisfacción de los clientes para la capacidad de respuesta evidenciada para control de calidad, solo tres departamentos de siete evaluados mostraron un porcentaje de satisfacción igual al 66,67 % para el nivel 4 “de acuerdo”. Esto indica la necesidad de implementar mejoras, pues control de calidad es un área medular en los procesos productivos y este indicador debe situarse en los más altos niveles de satisfacción en la mayoría de los clientes internos. Es importante acotar en este punto que entre los comentarios obtenidos en la encuesta se sugiere tener un plan B ante situaciones de críticas y que al momento de dar respuesta se tenga capacitado más personal. Es alarmante que en el departamento de producción no se obtengan resultados por encima del 66,67 % de satisfacción, de igual manera el departamento de compras mostro porcentajes bajos de satisfacción.

Se debe planificar, de manera tal de tener previstos diferentes escenarios con los diversos clientes que les ofrece servicio control de calidad para tener una mejor capacidad de respuesta, y anticipar diferentes situaciones.

Análisis del nivel de satisfacción de los clientes internos de control de calidad para el indicador de calidad de servicio.

En la distribución de los porcentajes para la calidad de servicio, se encuentra que dos departamentos alcanzan de manera individual para un nivel de satisfacción “de acuerdo” un porcentaje mayor al 66,67% los cuales son planificación y despacho, y el departamento de servicios críticos se sitúa en el nivel “totalmente de acuerdo”, con un porcentaje elevado (superior al 66,67%).

En este segmento se destaca que el personal debe ser más empático con sus clientes, mejorar los medios de comunicación, además de una invitación a conocer procesos internos y revisión de los mismos para así generar y mejor conexión con las áreas a las cuales se les presta servicios.

De igual manera se destaca que la sumatoria de los niveles 4 y 5 arroja que todos los departamentos alcanzan un % mayor al 66,67% a excepción del departamento de compras.

Análisis de la visión de control de calidad con respecto al servicio prestados a sus clientes internos.

En muchas investigaciones de satisfacción se mide solo la perspectiva del cliente y no se compara con la autoevaluación del proveedor. En el proceso de recolección de datos para cada representante de control de calidad, se entrevistó de manera individual para luego comparar con los resultados globales de los clientes internos. Para el caso del tiempo de respuesta el departamento de control de calidad se evalúa con un porcentaje superior al resultado emitido por los clientes internos en el nivel “de acuerdo”, por lo que existe una brecha en la manera en la que se percibe el servicio y como se evalúa la autogestión por parte de control de calidad. Cabe destacar que esta tendencia solo se observó en este indicador.

Por otra parte para los indicadores de capacidad de respuesta y calidad de servicio, los resultados de satisfacción por parte de los clientes internos son superiores a los dados por los representantes de control de calidad.

Los representantes de control de calidad están conscientes de que el servicio ofrecido, no satisface completamente a los clientes internos por lo que la revisión de sus procesos debe estar acompañada de la aplicación de herramientas de calidad.

Capítulo VII. Conclusiones y Recomendaciones.

El nuevo enfoque de las organizaciones está orientado a la satisfacción del cliente interno, de esta manera el producto o servicio ofrecido presenta mayor calidad.

El principal interés de esta investigación fue diseñar un modelo de encuesta para medir el nivel de satisfacción de los clientes internos del área de control de calidad, en una industria farmacéutica y a su vez convertir este instrumento en un modelo de entrevista para comparar con la opinión emitida por los líderes del área con respecto al servicio brindado a sus clientes internos, para así conocer las oportunidades de mejoras dentro de la organización (causas de la insatisfacción) con la finalidad de aumentar el nivel de satisfacción.

Los resultados permitieron evaluar la satisfacción del cliente interno, conocer las áreas de oportunidad de mejoras, así como la situación actual de control de calidad frente a sus clientes internos.

Se puede concluir que el instrumento diseñado puede ser utilizado para realizar estudios de satisfacción de clientes internos que requiera una industria farmacéutica la cual puede realizar la inclusión o exclusión de ítems para llegar a su objetivo.

El estudio permitió conocer los departamentos cuyos niveles de satisfacción son bajos y requieren tomar medidas por parte de control de calidad para atender sus solicitudes y aumentar el nivel de satisfacción, esto acompañado de la revisión de las sugerencias emitidas por los clientes internos.

Los departamentos cuyo nivel de satisfacción no alcanzaron el mínimo porcentaje (66,7%) en ninguna de las escalas de Likert fueron compras y producción,

siendo producción el departamento medular para la industria farmacéutica y con el mayor número de clientes internos de control de calidad. Para mejorar el servicio ofrecido a compras y producción se sugiere priorizar las solicitudes de estos departamentos, revisando los tiempos de respuestas que se manejan actualmente y colocar un indicador para atender las solicitudes validando con el cliente el tiempo esperado de respuesta e informando en caso de que se generen retrasos, enfocar los procesos hacia el cliente interno y realizando el servicio de calidad a la primera solicitud.

Las entrevistas con los representantes de control de calidad nos permiten saber que ellos están conscientes que los servicios que brindan requieren de mejoras, y este es el primer paso para cambiar los procesos. Esto se demuestra al comparar los resultados de los clientes internos con el de los representantes de control de calidad los cuales son muy similares.

Se seleccionaron aquellos ítems de la encuesta cuyos porcentajes no alcanzaron el 66,7% de satisfacción y que se consideran críticos en los servicios brindados por control de calidad y en ellos se incluyen sugerencias para ser utilizadas como instrumentos por parte de la gerencia.

Es importante destacar que los clientes internos se encuentran satisfechos con cuando el área de control de calidad se compromete a prestar un servicio y la disposición que muestra el personal en ayudarlo ante un problema, como se observa en la pregunta 6 y 9 de la encuesta, la invitación es a mantener o aumentar el nivel de satisfacción de sus clientes internos.

De igual manera se presentan altos niveles de satisfacción por parte de los clientes internos, con respecto a que el área de C.C. desempeña el servicio en su primera solicitud, lo que habla de la calidad a la primera vez.

En el ítem 7 de la encuesta aplicada donde se menciona si el departamento donde labora el cliente interno o el trabajo del mismo se ven afectados directamente por retrasos provenientes del área de control de calidad posee un 53,3% de insatisfacción, este dato lo debe tener muy presente la gerencia ya que, al momento de presentarse una situación que genere retardos, se debe informar a los departamentos afectados el motivo del mismo y así crear empatía con el cliente interno.

La entrega de certificados de aprobación o rechazo de materias primas y productos terminados, es una de las principales funciones de control de calidad, ya que con ello se da conformidad o no de la calidad de la materia prima o el producto, sin embargo en el ítem 7, donde se menciona que los certificados de aprobación y rechazo de materias primas y productos terminados son emitidos en el tiempo estipulado, el mayor porcentaje obtenido fue del 50% para el nivel “de acuerdo”. Y un 26,9% se muestra neutro ante los tiempos manejados, es por ello que se debe hacer una revisión en los procesos de análisis, para chequear el motivo que genera retardos en las horas estándar y efectivas de análisis, y al momento de la revisión de estos resultados, este punto puede ser objeto de estudio para medir el nivel de satisfacción del personal que realiza los análisis, para determinar la causa de los tiempos de espera al momento de emitir los certificados. Este escenario permite la aplicación del enfoque de mejora continua, donde se realice el despliegue de políticas y objetivos claros para todos desde la alta dirección hasta el último empleado del área de trabajo, conocido como: "Hoshin Kanri" y el método PDCA iniciado con los representantes del área.

En la pregunta 11, los clientes responden a bajos porcentajes de satisfacción, un 30% está “en desacuerdo”, con respecto a contactar a la persona que puede atender su solicitud del área de control de calidad, esta situación genera retrasos en los

procesos de los clientes internos, por lo que se debe hacer un estudio de cómo mejorar los medios de comunicación, ya que es un área de alta demanda de servicios.

Una pregunta que causa un poco de inquietud es la 18, en donde se le solicita al cliente interno la calificación acerca de cómo se ha visto afectada la planificación de su departamento por falta de algún servicio por parte del área de control de calidad obteniendo como resultado un 13,3% y un 16,7% en “totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo” respectivamente, es un factor común los retardos que se generan en control de calidad, por lo que la alta gerencia debe tomar en consideración la aplicación de la metodología justo a tiempo para reducir dichos plazos y, posteriormente, la calidad total basados en datos, como los obtenidos en esta investigación.

Lograr la satisfacción del cliente interno es un trabajo que no se logra de un día para otro, comienza con la cultura de cada persona en adoptar una “filosofía de vida”, en la que se pueden abarcar los ámbitos personales, familiares, sociales y por supuesto la vertiente del trabajo (Kaizen), control de calidad por su parte reconoce la calidad del servicio que ofrece, y con esta investigación puede comenzar a trabajar en los procesos críticos para sus clientes internos, a través de la revisión de las oportunidades de mejoras ofrecidas por sus clientes y basados en datos reales.

Referencias Bibliográficas

- Albrecht, K. (1998) *La excelencia en el servicio*. Bogotá: Santa Fe.
- Arias F. (2006). *El proyecto de investigación guía para su elaboración, 5ta edición*. Caracas Episteme.
- Arraíz, E. (1994) *Evaluación de la satisfacción del cliente en relación al servicio en tierra ofrecido por una aerolínea comercial*. Tesis de Grado. Universidad Central de Venezuela: Caracas.
- Balestrini, M. (2002). *Como se elabora el proyecto de investigación, 6ta edición*. BL Consultores asociados. Venezuela: Servicio Editorial.
- Berger, A. (1997). *Continuos Improvement and Kaizen: Standardization and Organizational Designs, Integrated Manufacturing System*.
- Bessant, J. (2003) *High Involvement Innovation. Chichester West Success*. Inglaterra : John Wiley and Song.
- Besterfiel, H. (1995) *Control de Calidad*. México: Prentice Hall.
- Blanchard,BS. (1981) *Total Maintenance Management*. Terotechnica 2.
- Bohórquez. (2002) *Estudio comparativo de la satisfacción del cliente interno con respecto a la calidad del servicio de la gestión de recursos humanos en dos empresas de trabajo temporal ubicadas en el área metropolitana, 2001-2002*. Tesis de grado. Universidad Católica de Andrés Bello : Caracas.
- Brocka, B. y Brocka M., (1994). *Quality management, (los expertos en calidad; herramientas técnicas)*. Vergara: Buenos Aires.
- Brunet, A. (2000).*Kaizen: From Understanding to Action*. Ponencia realizada en el Institution of Electrical Engineers. Londres: Savoy Place.
- Chacón, Y. (2005) *Desarrollo de una metodología para medir el nivel de satisfacción de los clientes de una empresa*. Tesis de Grado. Universidad Central de Venezuela: Caracas.
- Cobra, M. (2000). *Marketing de Servicios*. Segunda Edición. Colombia: Mc Graw Hill

- Codina A. y Barba E. (2000). *TPM: Manteniment total production*. Revista de Qualitat.
- Correa Luisa y De Guillermo Elida L (2000) Recuperado de: <http://www.calidadlatina.com>, 23 de noviembre de 2011.
- Crosby Philip (1979). *Quality is Free*. New York: Mc Graw Hill.
- Dean, J. y Bowen, D. (1994). *Management theory and total quality improvement research and practice through theory development*. Academy of Management Review 14.
- Deming (1988). *Fuera de la Crisis*. TMI.
- Dutka A. (1994). *American Marketing Asociación para la satisfacción del cliente*. Argentina: Editorial Ganica
- Ebrahimpour y Schomberger (1984). *The japonase just-in-time/total quality control production system: potencial for developing countries*. *International Journal of production research*. Mayo-Junio.
- Farley, C. (1999) *Despliegue de políticas del Kaizen 11 Congreso de Calidad Total organizado por el centro de productividad de Monterrey*. Nuevo León : México. Fundación Mexicana de la calidad total y centro de productividad de Monterrey
- Feigenbaum (1994) *Control Total de la Calidad*, 3º ed. México: SECSA.
- Franger, Y. (2003) *Evaluación del nivel de satisfacción de los clientes de la Corporacion Archimóvil C.A. con el uso de la estrategia Kaizen para gestionar la calidad del servicio*. Tesis de grado. Universidad Católica Andrés Bello: Caracas.
- Gascó M. y Rabassa N. (1997). *Hacia una nueva gestión de los recursos humanos: el Marketing Interno*. Capital humano, N° 104.
- Griffiths, D. (1992) *Implementando la calidad con un enfoque hacia el cliente*. México : Panorama.
- Gryna, F. (1993). *Costes de la calidad en Juran, J.M. Manual de control de calidad*. Madrid : MES.
- Hernández, R., C. Fernández y P. Baptista (2010). *Metodología de la investigación*. 5ª. ed. México: McGraw Hill.
- Hino, S. (2006). *Inside the mind of Toyota*. New York: Productivity Press.

- Horovitz, Jacques (1991). *La Calidad del Servicio. A la conquista del cliente*. Colombia: Editorial Mc. Graw-Hill.
- Hurtado, L. y Toro, C. (1998). *Paradigmas, Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio*.
- Hyman, H. (1993) *Diseño de Encuestas Sociales*. Argentina: Amorrutu Editores.
- Ishikawa, K. (1985) *¿Qué es Control Total de la Calidad? El modelo japonés*; Prentice Hall.
- ISO 9001:2008 *Norma Internacional, traducción oficial. Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos*.
- Jiménez, A. (2005). *Creando valor a través de las personas: una guía para la gestión de personas en el umbral de la e-sociedad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Laboratorios Vargas Venezuela. Recuperado de: <http://www.venexport.com/vargas/consulta> 2010 , Junio 12.
- Labovitz George (1995). *Cómo hacer realidad la calidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Langarica, C. (1995). *La comunicación interna como herramienta de management*. Dirección y Progreso N° 140.
- Leand y Bailey (1997) *Servicio al cliente para DUMMIE*. Colombia : Norma
- Magaña y Aspinwall. (2003) *Comparative study of Western and Japanese Improvement Systems*. Total Quality Management 14.
- Martín, J. (1996) *Evaluación de la satisfacción del cliente con la calidad del servicio ofrecida por una empresa química en Venezuela*. Tesis de Grado. Universidad Central de Venezuela: Caracas.
- Martins , J. (1994): *O Ambiente da qualidade, FCO*, Belo Horizonte.
- Mendez, C. (1990) Metodología. *Guía para elaborar diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas (2da. Ed.)*. Santa Fe de Bogotá: McGraw Hill.
- Merli, G. (1994). *La Calidad Total como herramienta de negocio. Una respuesta estratégica al reto europeo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

- Morles, V. (1994). *Planeamiento y análisis de investigación*, 8va Edición. Caracas: El dorado.
- Nakajima, S (1988). *Introduction to TPM (Total Productive Maintenance)* Cambrige MA.
- Nakajima, S. (1992). *TPM development program. productivitypress*. Cambrige, MA. ISBN.
- Ohno, Tahichi. (1991): *El sistema de producción en Toyota. Más allá de la producción en gran escala*. Ediciones gestión 2000. Barcelona.
- Pichot, M. (1993) *Marketing interno para los recursos humanos*. Capital Humano. N° 54, marzo.
- Pinillos, A. (1996). *Comunicación interna, un paseo por el tiempo*. Harvard Deusto Business Review N° 7.
- Pola, A.(1988) *Gestión de la calidad*. España: Marcombo
- Quintanilla. Y Bonavia(1993) *Marketing interno y participación en las organizaciones* .Esicmarket, N °79.
- Ramirez, T. (2007). *El proceso de investigación*. Caracas: Panapo.
- Real Academia Española (2006). *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid, España : Espasa-Calpe.
- Sosa, P. (1998) *Concepto y herramientas para la mejora continua*. México : Limusa Noriega.
- Tagushi y Yu-in Wu (1979). *Introducción al Control de Calidad*. Japón.
- Tamayo y Tamayo (1998) *El Proceso de la Investigación Científica: Fundamentos de Investigación*.México: Limusa - Willey
- Takeyuki, F.(1995) *Implementing C-JIT (New JIT) a Practical Approach, Material of Cours the Company Wide Quality Control and Industrial Engineering*. Nagoya: Chu-San-Ren
- Shewhart, W. *Control Económico de la calidad en Manufactura*, New York, 1931.
- Stanton et al (2004). *Fundamentos de Marketing*. Décima Tercera Edición. México : Mc Graw - Hill Companies, Inc.

- Suarez- Barraza, M.F. (2001). *La filosofía del Kaizen, una aplicación práctica en un área de servicio del sector público*. Revista Contacto. La revista de la calidad Total, 11.
- Weiers (1986) *Investigación de mercados*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Zeithaml V, y Bitner M. (2002). *Marketing de Servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa*. México. : Segunda Edición. Mc Graw Hill.

Anexo 1. Modelo de Entrevista.

Entrevista a los jefes de las áreas de control de calidad en la empresa fabricante de medicamentos y su visión de satisfacción de sus clientes internos.

A continuación se presentan 21 preguntas para ser respondidos, cuyo objetivo es determinar la visión del nivel de satisfacción de los departamentos a los cuales su área presta servicio, no hay respuestas correctas o incorrectas solo se requiere de la opinión sincera de las mismas, manteniendo la confidencialidad de la entrevista.

1) Área de C.C. en la que labora (* esta pregunta es obligatoria, seleccione una opción):

- ☐ Materias Primas
- ☐ Productos Terminados
- ☐ Estabilidades
- ☐ Microbiología
- ☐ Empaque

2) Cargo (* esta pregunta es obligatoria, seleccione una opción):

- ☐ Gerente
- ☐ Jefe
- ☐ Supervisor

3) Tiempo en la empresa (* esta pregunta es obligatoria, seleccione una opción):

- ☐ 0 a 5 años
- ☐ 6 a 10 años
- ☐ 11 a 15 años
- ☐ 16 a 20 años
- ☐ 21 a 25 años
- ☐ 26 a 30 años
- ☐ 31 a 35 años
- ☐ 35 a 40 años
- ☐ 41 a 45 años

A continuación se presenta una serie de preguntas, a las cuales deberá responder con sinceridad. Califique su respuesta del 1 al 5 de acuerdo a la siguiente escala:

1 = Totalmente en Desacuerdo 2 = En Desacuerdo 3= Neutro 4 = De Acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo

Coloque la escala en el paréntesis y justifique su respuesta.

Tiempo de Respuesta

4) ¿Las solicitudes realizadas al área de C.C. se responden en el tiempo esperado por sus clientes internos?

_() _____

5) ¿Los certificados de aprobación y rechazo de materias primas y productos terminados son emitidos en el tiempo estipulado?

_() _____

6) ¿Cuando el área se compromete a dar un servicio o información en un tiempo determinado cumple con ese plazo?

_() _____

7) ¿Los retrasos provenientes del área de control de calidad afectan directamente a sus clientes internos? Entiéndase por clientes internos, los departamentos a los cuales presta servicios el área de C.C. (producción, planificación, servicios críticos, centro de pesada, compra, venta y despacho)

_() _____

8) ¿El Área de C.C. cumple con el tiempo estándar de la entrega de resultados de análisis de materias primas, microbiología y productos terminados?

_() _____

9) ¿El personal se muestra dispuesto suministrar un servicio rápido a sus clientes internos?

_() _____

Capacidad de Respuesta

10) ¿El personal del Área de C.C. no se encuentra capacitado para responder preguntas o solicitudes realizadas por sus clientes internos?

_() _____

11) ¿Sus clientes internos no tienen problemas en contactar la persona que puede responder a sus demandas?

_() _____

12) ¿Las solicitudes realizadas vía correo por parte de sus clientes internos son respondidas en un tiempo razonable?

_() _____

13) ¿El Área de C.C. se adapta a las necesidades de sus clientes al momento de prestar un servicio?

_() _____

14) ¿Las solicitudes realizadas por parte de sus clientes internos no son atendidas con la prioridad que amerite el caso?

_() _____

15) ¿El personal del Área C.C. muestra sincero interés en resolver un problema?

_() _____

Calidad de Servicio.

16) ¿El Área de C.C. desempeña el servicio correcto a la primera?

_() _____

17) ¿El área de C.C. insiste en llevar sus registros y documentos libres de errores?

_() _____

18) ¿La planificación de sus clientes internos se ha visto afectada por falta de algún servicio por parte del área de C.C.?

_() _____

19) ¿Al culminar algún servicio el área de C.C. lo comunica al departamento o persona que lo solicito?

_() _____

20) ¿Sus clientes internos muestran confianza en los resultados o información emitida por el área de C.C.?

()

21) ¿El personal del Área de Control de Calidad utiliza los medios de comunicación adecuados para dar una información?

()

22) ¿Los documentos emitidos por parte del Área de C.C. contienen errores?

()

Recomendaciones para mejorar el servicio del área de Control de Calidad:

Anexo 2. Modelo de Encuesta.

Encuesta de satisfacción de los clientes internos del Departamento de Control de Calidad en la empresa fabricante de medicamentos.

A continuación se presentan 21 ítems para ser respondidos, cuyo objetivo es determinar el nivel de satisfacción del área donde labora con respecto al Departamento de Control de Calidad, no hay respuestas correctas o incorrectas solo se requiere de la opinión sincera de las respuestas, manteniendo la confidencialidad de las mismas.

23) Área de la empresa en la que labora (* esta pregunta es obligatoria, seleccione una opción):

- ☐ Producción
- ☐ Almacén
- ☐ Ventas
- ☐ Compras
- ☐ Planificación
- ☐ Servicios Críticos
- ☐ Centro de Pesada
- ☐ Despacho

24) Cargo (* esta pregunta es obligatoria, seleccione una opción):

- ☐ Presidente
- ☐ Vicepresidente
- ☐ Director
- ☐ Gerente
- ☐ Jefe
- ☐ Coordinador
- ☐ Supervisor
- ☐ Empleado
- ☐ Operario

25) Tiempo en la empresa (* esta pregunta es obligatoria, seleccione una opción):

- ☐ 0 a 5 años
- ☐ 6 a 10 años
- ☐ 11 a 15 años
- ☐ 16 a 20 años
- ☐ 21 a 25 años
- ☐ 26 a 30 años
- ☐ 31 a 35 años
- ☐ 35 a 40 años
- ☐ 41 a 45 años

A continuación se presenta una serie de afirmaciones, marque en la escala su grado de acuerdo:

1 = Totalmente en
Desacuerdo

2 = En Desacuerdo

3= Neutro

4 = De Acuerdo

5 = Totalmente
de

acuerdo

Ítems	Puntuación				
	1	2	3	4	5
Tiempo de Respuesta					
26) Cuando el departamento donde usted labora realiza una solicitud al área de C.C. el tiempo de respuesta coincide con el esperado.					
27) Los certificados de aprobación y rechazo de materias primas y productos terminados son emitidos en el tiempo estipulado.					
28) Cuando el área se compromete a dar un servicio o información en un tiempo determinado cumple con ese plazo.					
29) El departamento donde usted labora o su trabajo se ven afectados directamente por retrasos provenientes del área de control de calidad.					
30) El área de C.C. cumple con el tiempo estándar de la entrega de resultados de análisis de materias primas, microbiología y productos terminados.					
31) El personal se muestra dispuesto a ayudarlo y suministrarle un servicio rápido					
Capacidad de Respuesta					
32) El personal del área de C.C. no se encuentra capacitado para responder preguntas o solicitudes realizadas por el departamento donde usted labora.					
33) Tiene problemas en contactar a la persona que puede responder a sus demandas.					
34) Las solicitudes realizadas vía correo por parte de su departamento hacia el área de C.C han sido respondidas en un tiempo razonable.					
35) El área de C.C. se adapta a las necesidades de su departamento al prestar un servicio.					
36) Las solicitudes por parte del departamento donde usted labora no son atendidas con la prioridad que amerite el caso.					
37) Cuando usted o el departamento donde labora tienen un problema que le compete a C.C. el personal no muestra sincero interés en resolverlo.					
Calidad de Servicio					
38) El Área de C.C. desempeña el servicio correcto a la primera.					
39) El Área de C.C. insiste en llevar sus registros y documentos libres de errores.					
40) La planificación de su Departamento se ha visto afectada por falta de algún servicio por parte del área de C.C.					
41) Al culminar algún servicio el área de C.C. lo comunica al departamento o persona que lo solicito.					
42) Siente confianza en los resultados o información suministrada por el área de C.C..					
43) El personal utiliza los medios de comunicación adecuados con los demás departamentos al momento de dar una información.					
44) Los documentos emitidos por parte del departamento de C.C. contienen errores.					

Recomendaciones para mejorar el servicio del departamento de control de calidad:

Gracias por su Colaboración

Anexo N 3. Cronograma de actividades 2011

Quincenas Actividades	Abr		May		Jun		Jul		Ago		Sep		Oct		Nov		Dic		Ene		Feb	
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
Revisión bibliográfica																						
Tema y Problema																						
Objetivo y justificación																						
Marco teórico																						
Aspectos Administrativos																						
Revisión del proyecto																						
Búsqueda de información y completar de ideas																						
Aprobación del proyecto																						
Diseños de instrumentos de recolección de información																						
Metodología																						
Recolección de información																						
Análisis de Resultados																						

Los números 1 y 2 corresponden a las quincenas de cada mes

Anexo N 1. Cronograma de actividades 2016

Quincenas Actividades	Abr		May		Jun		Jul		Ago		Sep		Oct		Nov		Dic		Ene		Feb	
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
Revisión bibliográfica																						
Tema y Problema																						
Objetivo y justificación																						
Marco teórico																						
Aspectos Administrativos																						
Revisión del proyecto																						
Búsqueda de información y completar de ideas																						
Aprobación del proyecto																						
Diseños de instrumentos de recolección de información																						
Metodología																						
Recolección de información																						
Análisis de Resultados																						

Los números 1 y 2 corresponden a las quincenas de cada mes.

ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE INGENIERÍA
POSTGRADO EN SISTEMAS DE LA CALIDAD

TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA:

NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES INTERNOS DEL ÁREA DE CONTROL DE CALIDAD EN LA EMPRESA FABRICANTE DE MEDICAMENTOS BAJO EL ENFOQUE DE MEJORA CONTINUA

Presentado por:
Briceño Lacruz, Taryn Jeminia.

Tutor:
MSc. Desireé Vázquez Silva.

Caracas, Marzo 2017

Introducción



Clientes

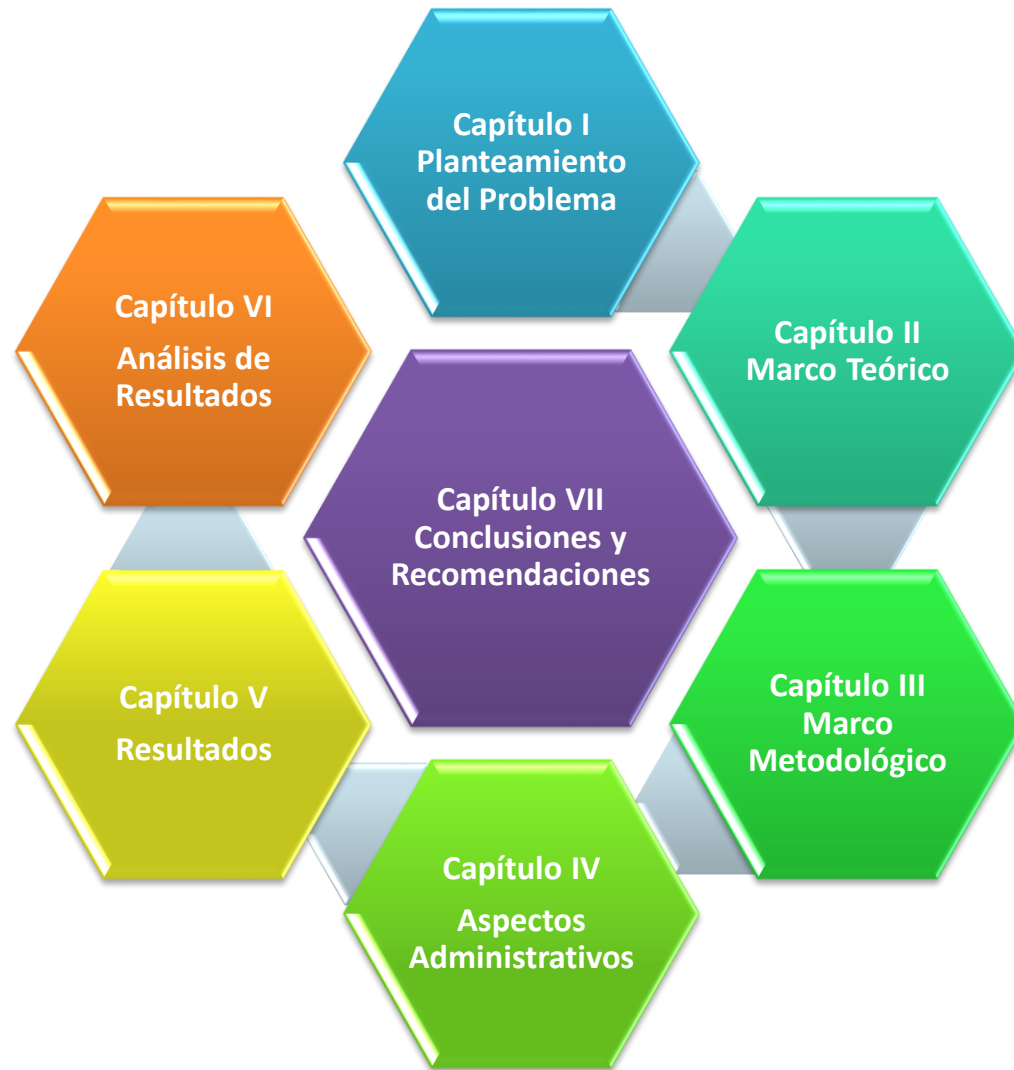
**Industrias
Farmacéuticas**



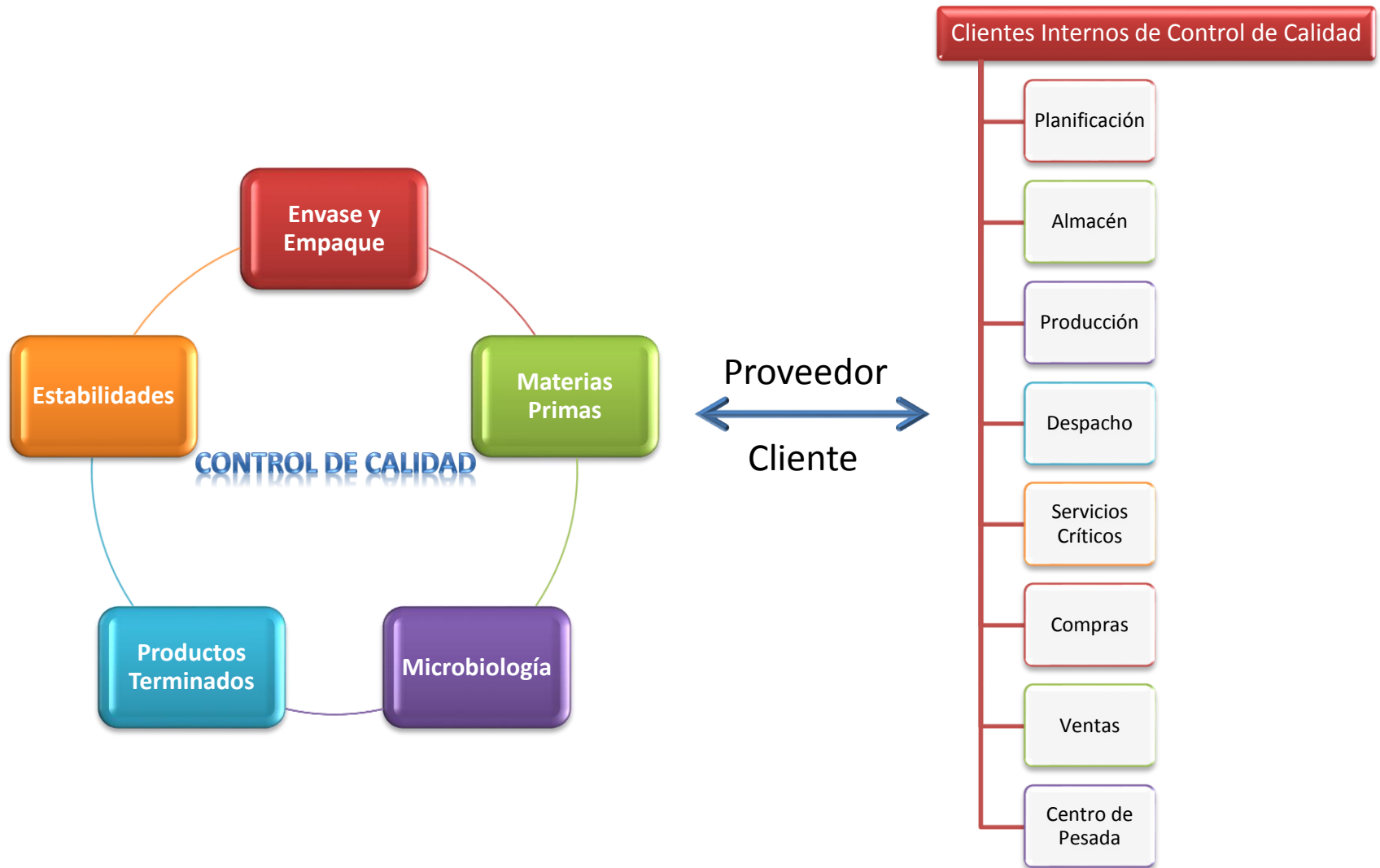
Empresa Piloto

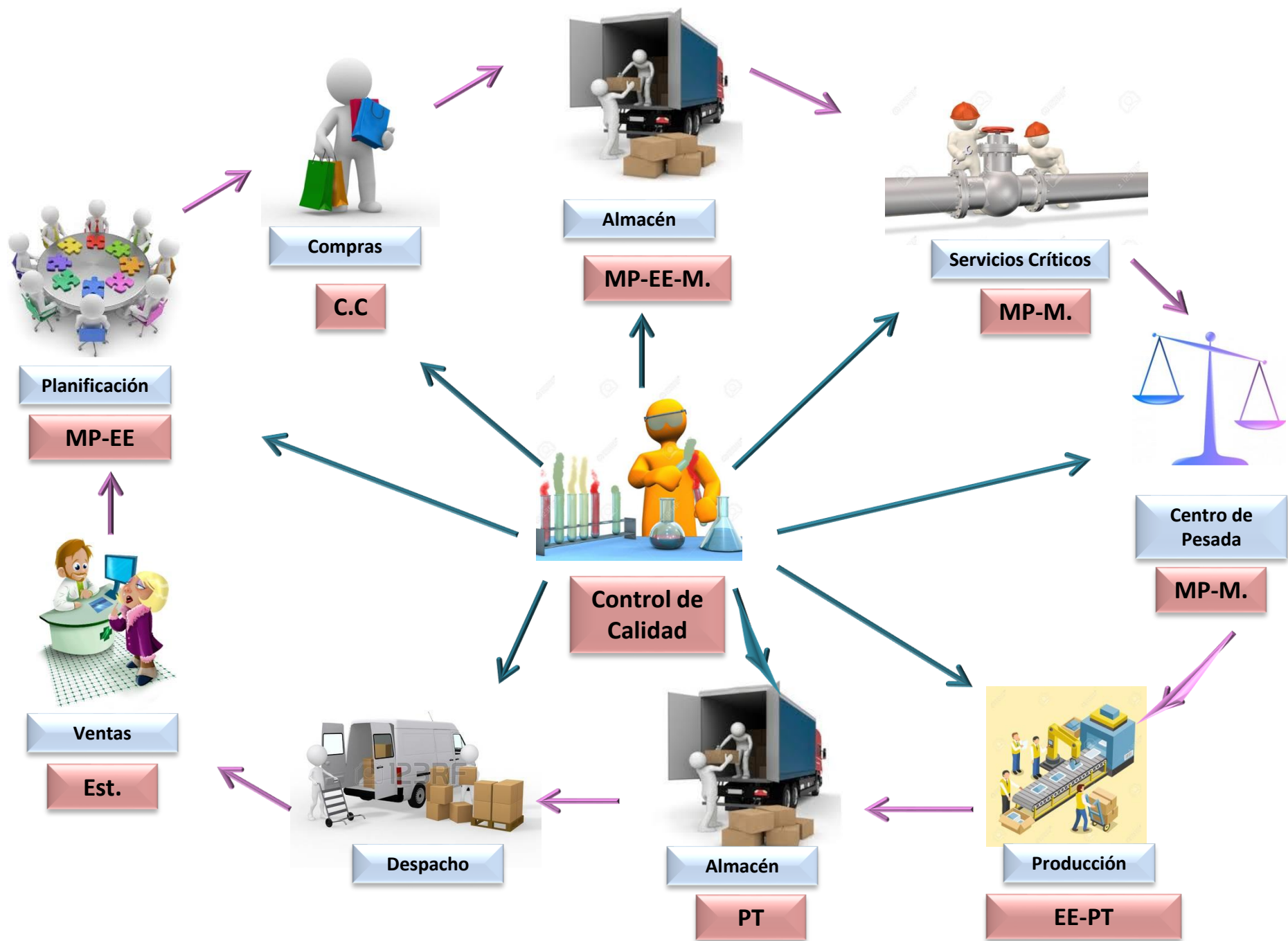


Introducción

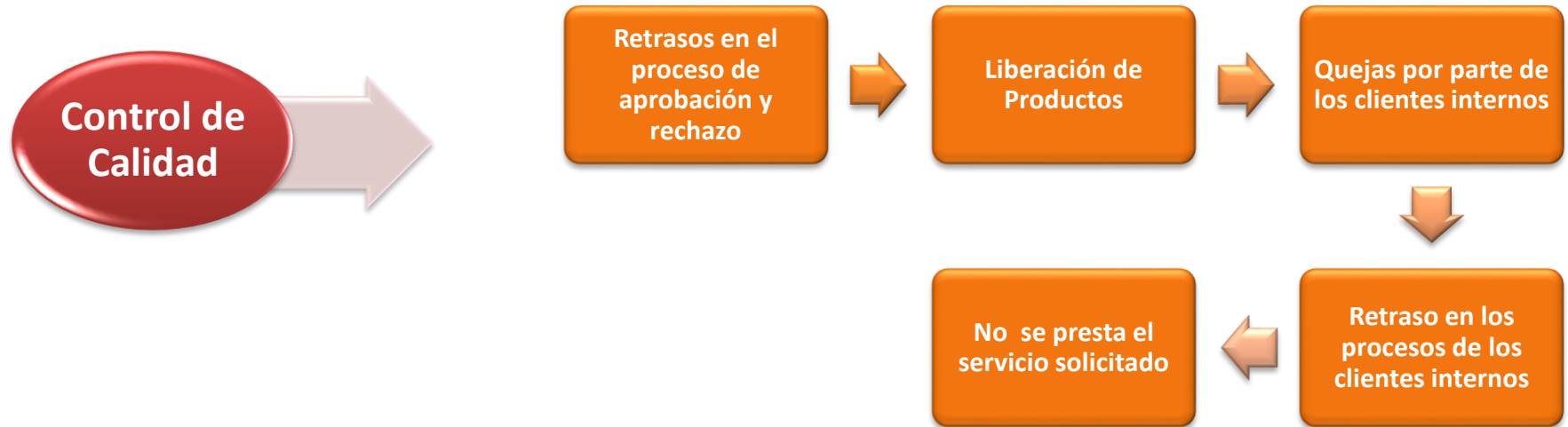


Capítulo I Planteamiento del Problema





Capítulo I Planteamiento del Problema



Interrogante de la Investigación

¿Cuál es el nivel de satisfacción de los clientes internos del área de control de calidad en la empresa fabricante de medicamentos?



Capítulo I Objetivos

General

Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes internos del área de control de calidad en la empresa fabricante de medicamentos.

Específicos

Diagnosticar el nivel de satisfacción de los clientes internos del área de control de calidad en la empresa fabricante de medicamentos

Determinar los aspectos teóricos del enfoque de la mejora continua.

Desarrollar un modelo de evaluación para la satisfacción de los clientes internos del área de control de calidad.

Evaluar la satisfacción del cliente interno del área de control de calidad en la empresa fabricante de medicamentos.

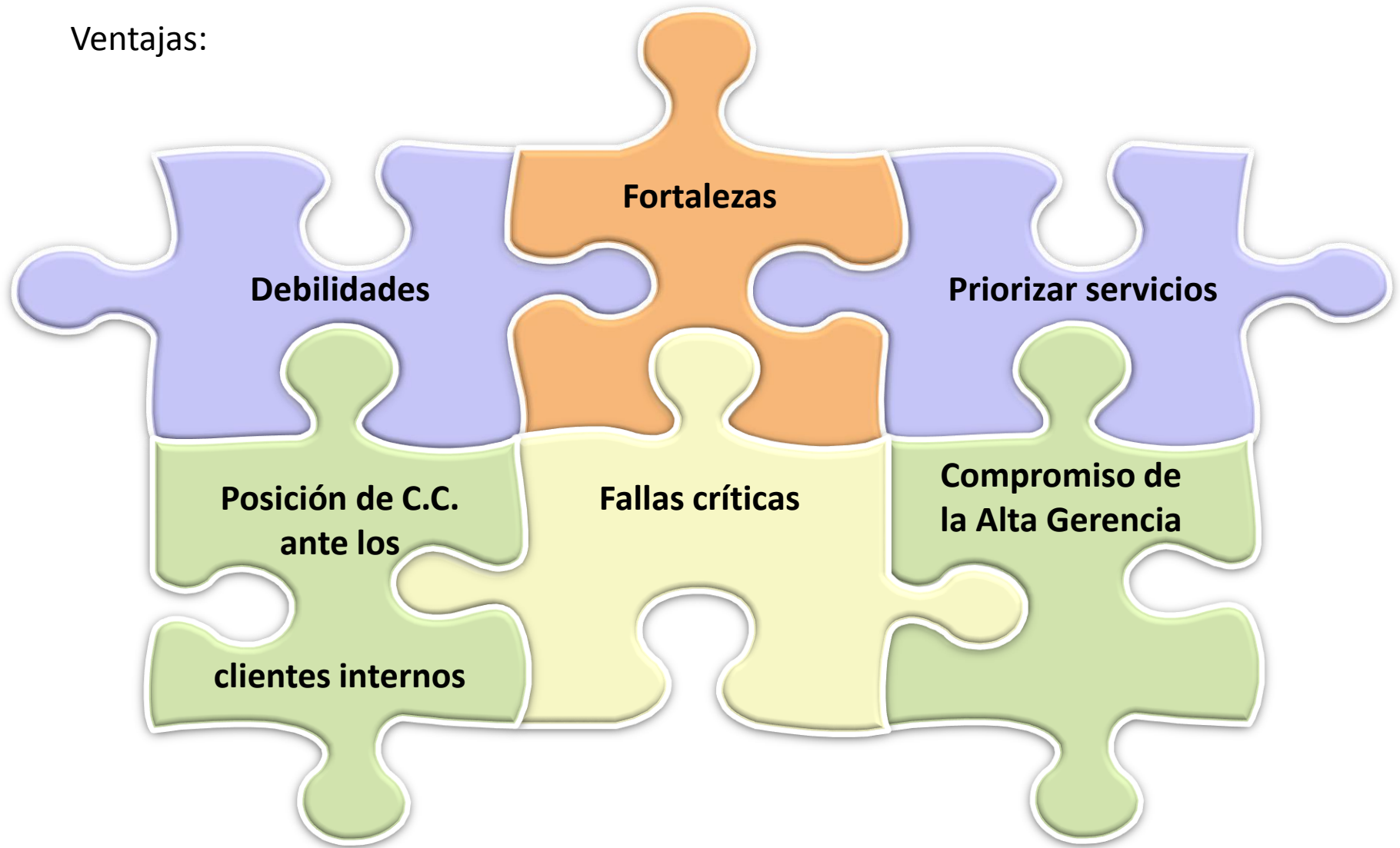
Proponer la aplicación del enfoque de mejora continua en el área de control de calidad de acuerdo a los resultados en la evaluación de la satisfacción del cliente interno del área de control de calidad.

Capítulo I Justificación e Importancia



Capítulo I Justificación e Importancia

Ventajas:

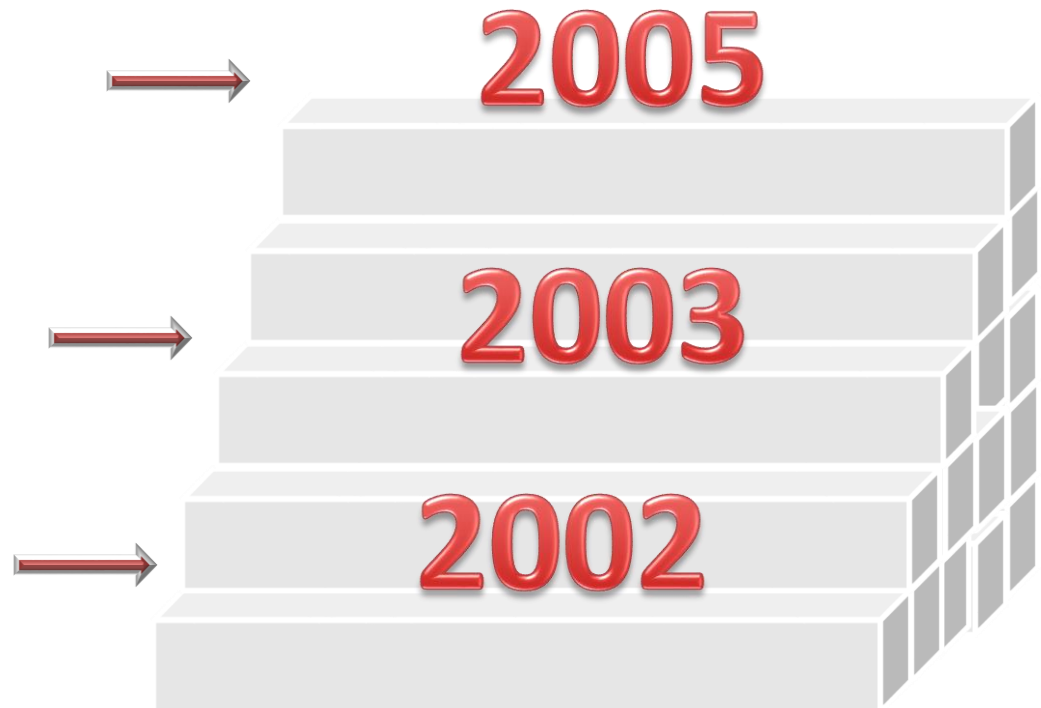


Capítulo II Marco Teórico Antecedentes de la Investigación

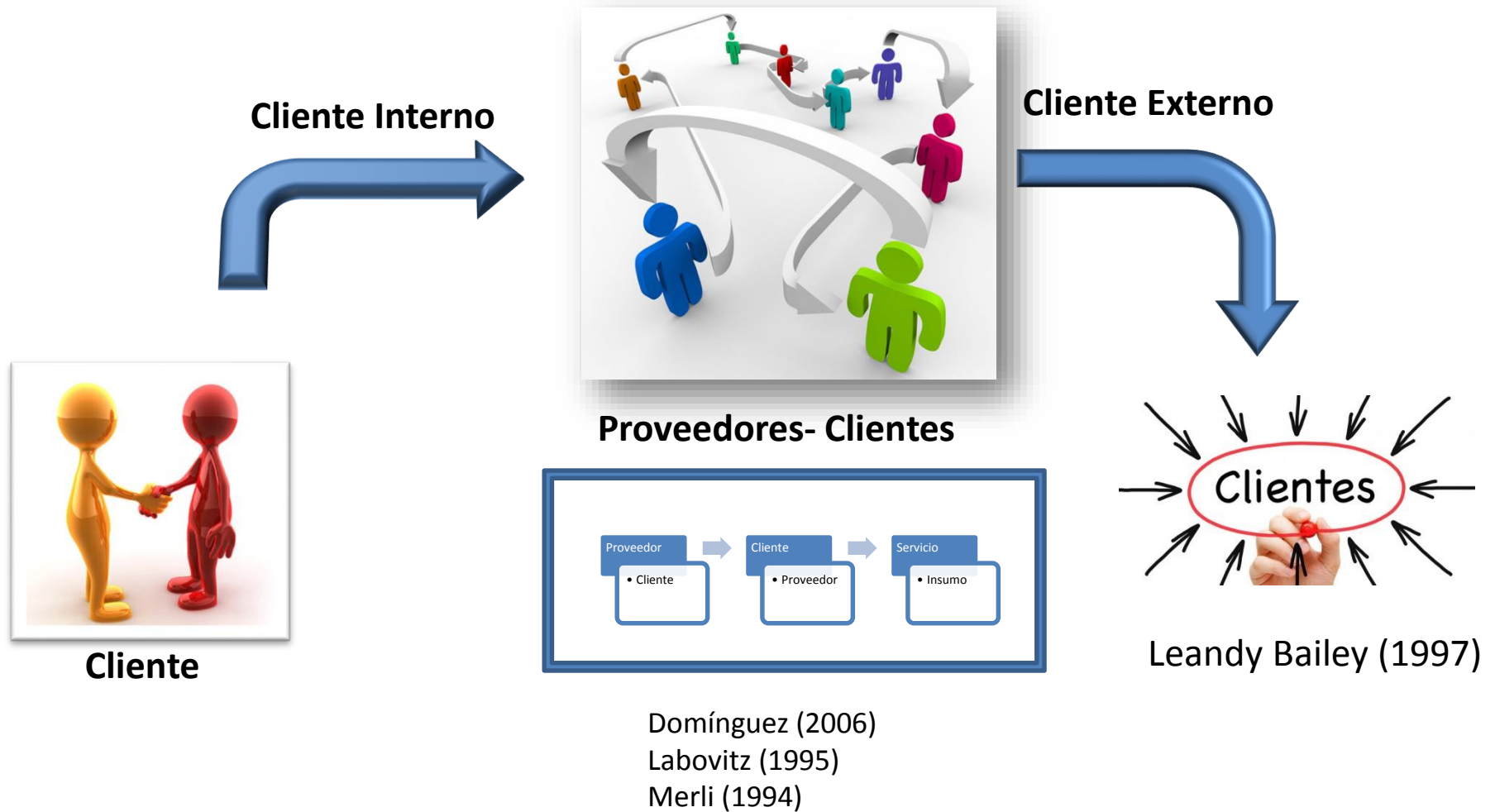
Chacón en su investigación “Desarrollo de una Metodología para medir el nivel de satisfacción de los clientes de una empresa”

Franger en su investigación “Evaluación del nivel de satisfacción de los clientes de la Corporación Archimovil C.A. con el uso de la estrategia Kaizen para gestionar la calidad del servicio”

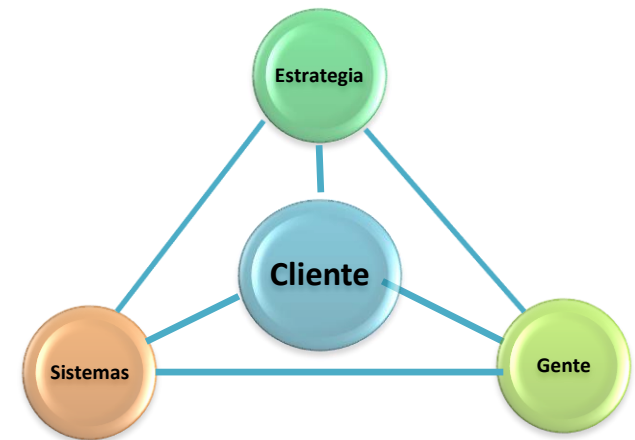
Bohórquez en su investigación “Estudio comparativo de la satisfacción del cliente interno con respecto a la calidad del servicio de la gestión de recursos humanos en dos empresas de trabajo temporal ubicadas en el Área Metropolitana de Caracas, 2001-2002”,



Capítulo II Fundamentos Teóricos



Capítulo II Fundamentos Teóricos



Capítulo II Fundamentos Teóricos

Calidad



☐ Crosby (1979)

Gestión de la Calidad



☐ Pola (1998)

Calidad de Servicio



☐ Cobra (2000)



Capítulo II Fundamentos Teóricos



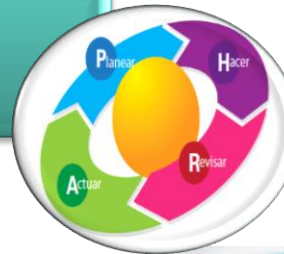
- Clasificar-Seleccionar
- Orden
- Limpieza
- Estandarizar
- Mantener-Disciplina

5S



- Planificar
- Hacer
- Verificar
- Actuar

Ciclo PDCA



- Entregar las piezas en la cantidad justa, en el momento justo y con la calidad justa

Justo
Tiempo



Capítulo III Marco Metodológico



Campo



Capítulo III Marco Metodológico

Población y Muestra.



Tabla N° 1 Población y Muestra

Departamentos	Muestra a encuestar	Muestra (88%)
Planificación	2	30
Almacén	4	
Servicios Críticos	2	
Centro de Pesada	3	
Producción	13	
Compra	4	
Venta	0	
Despacho	2	
Total	30	34

Técnicas de Instrumentos de Recolección de Datos



- Observación
- Encuesta
- Entrevista
- Los instrumentos serán validados por 3 expertos en el área.

Técnicas de procesamiento y análisis de datos



- Se conservara la confidencialidad de los encuestados.
- Serán tabulados y graficados los resultados en Excel.
- Se utilizo la escala de Likert.
- Análisis estratégico será del 66,67% de las respuestas, como mínimo de aceptación.

Capítulo III Marco Metodológico

El diseño de los instrumentos esta basados en:



Capítulo III Marco Metodológico

Tabla N° 2 Población y Cargo de los clientes internos

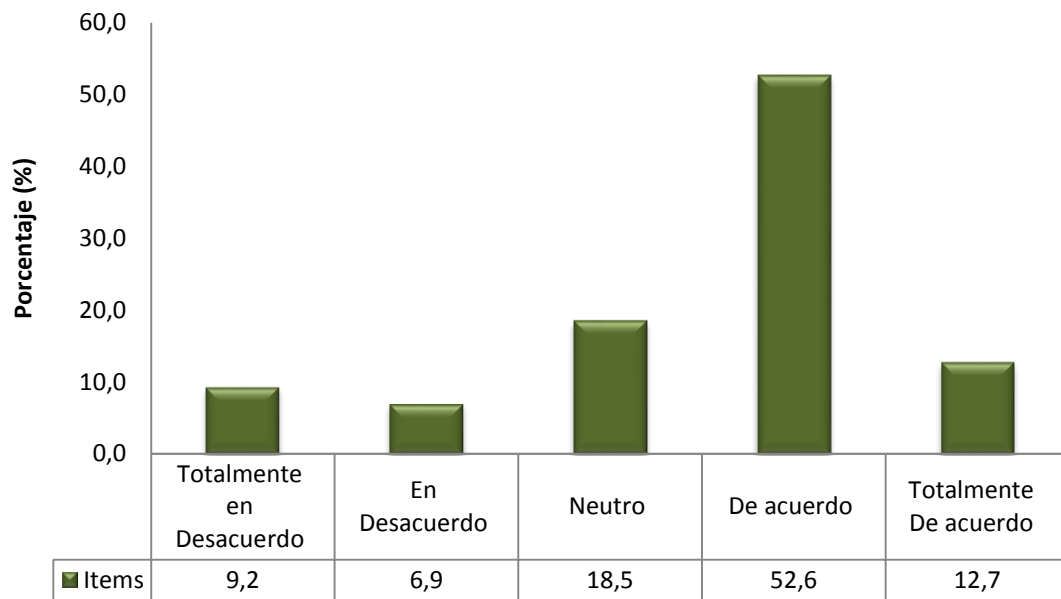
Cargo	Nº Personas encuestadas
Gerente	3
Jefe	6
Coordinador	3
Supervisor	13
Empleado	5



Departamento de Ventas

Capítulo V Resultados

Gráfico N° 2. Porcentaje de satisfacción del tiempo de respuesta de los clientes internos



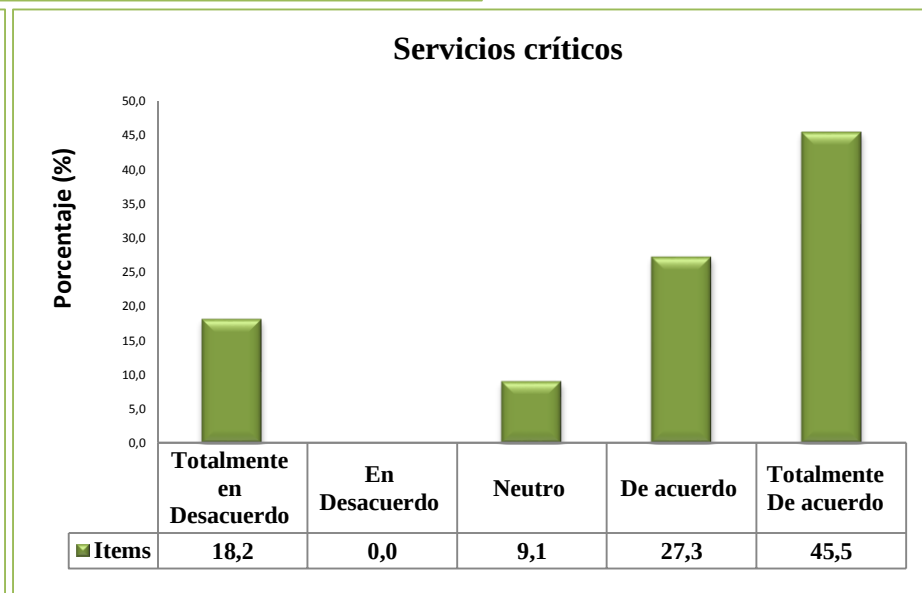
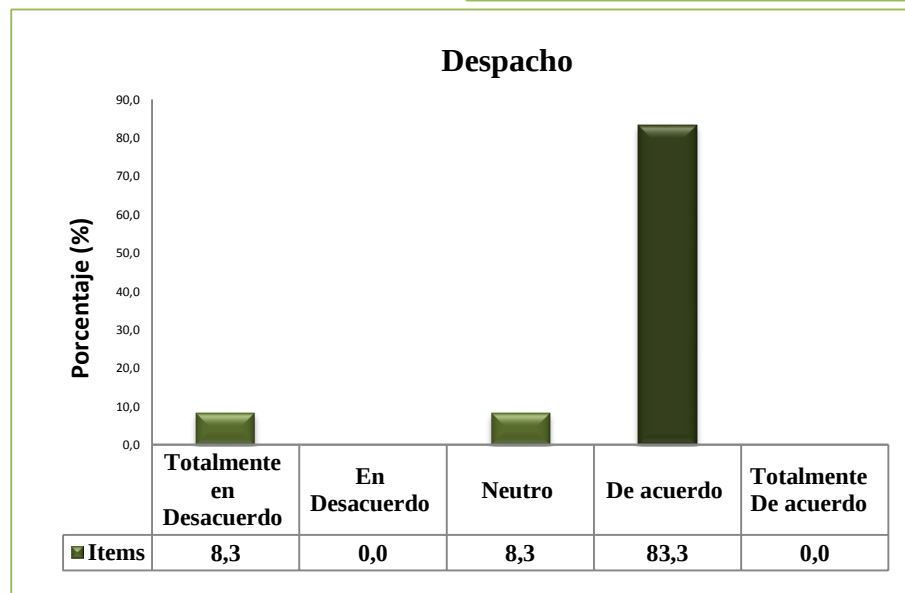
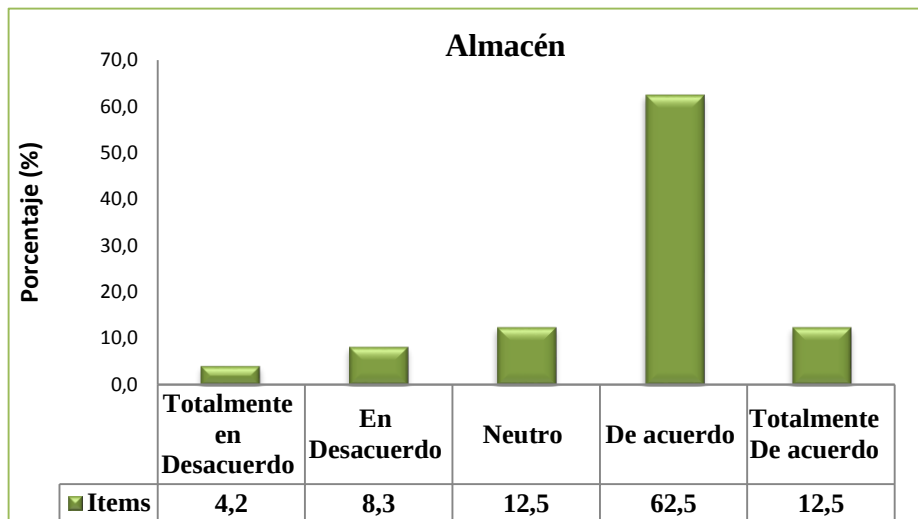
Capítulo V Resultados

Tabla N° 3. Ítems de Encuesta con mayor y menor porcentaje en el indicador Tiempo de Respuesta

Ítem	Nivel 4 De acuerdo	Nivel 5 Totalmente de Acuerdo
Cuando el Área se compromete a dar un servicio o información en un tiempo determinado cumple con ese plazo.	76,7%	20%
El personal se muestra dispuesto a ayudarlo y suministrarle un servicio rápido	69,0%	31,0%
El departamento donde usted labora o su trabajo se ven afectados directamente por retrasos provenientes del Área de Control de Calidad.	6,6%	0%

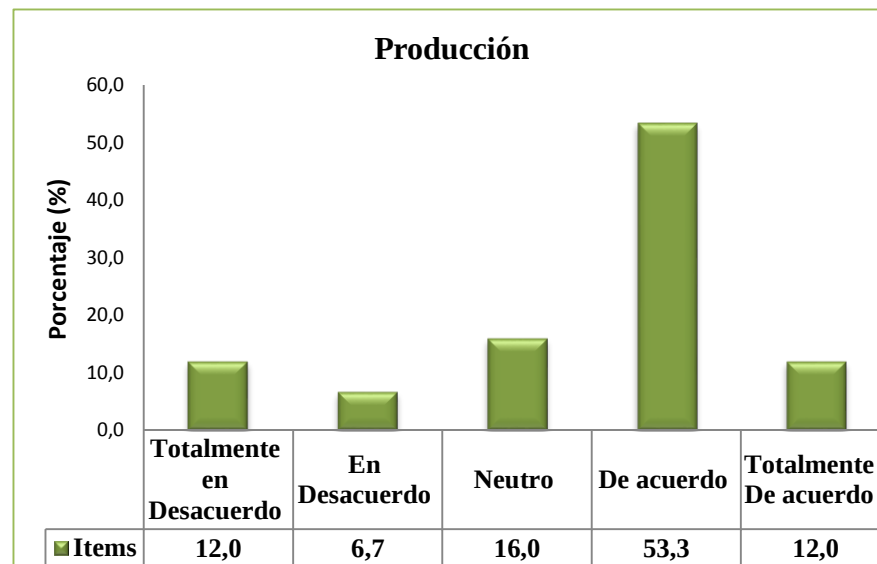
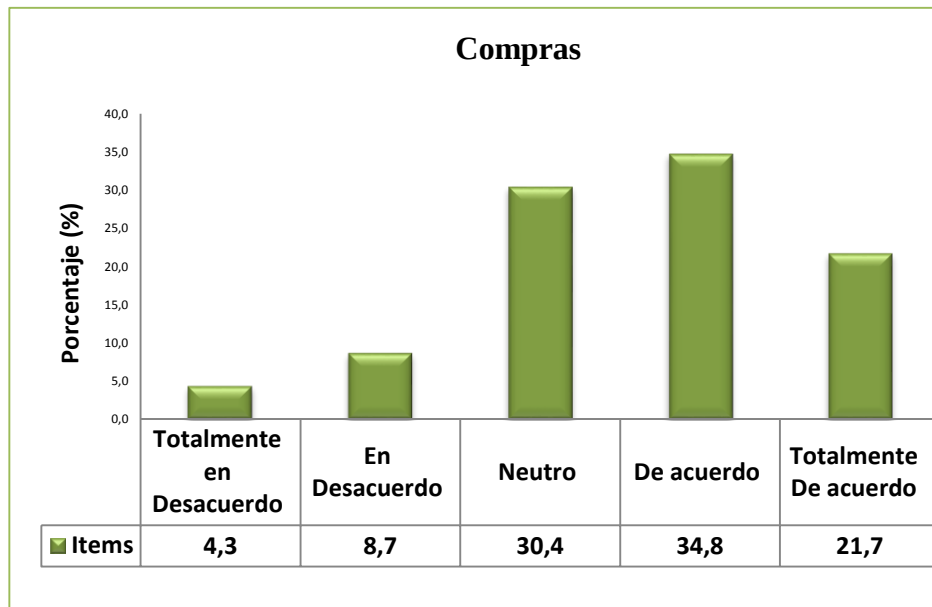
Capítulo V Resultados

Nivel de Satisfacción de los clientes internos para el indicador Tiempo de respuesta. Departamentos con mayor porcentaje de Satisfacción



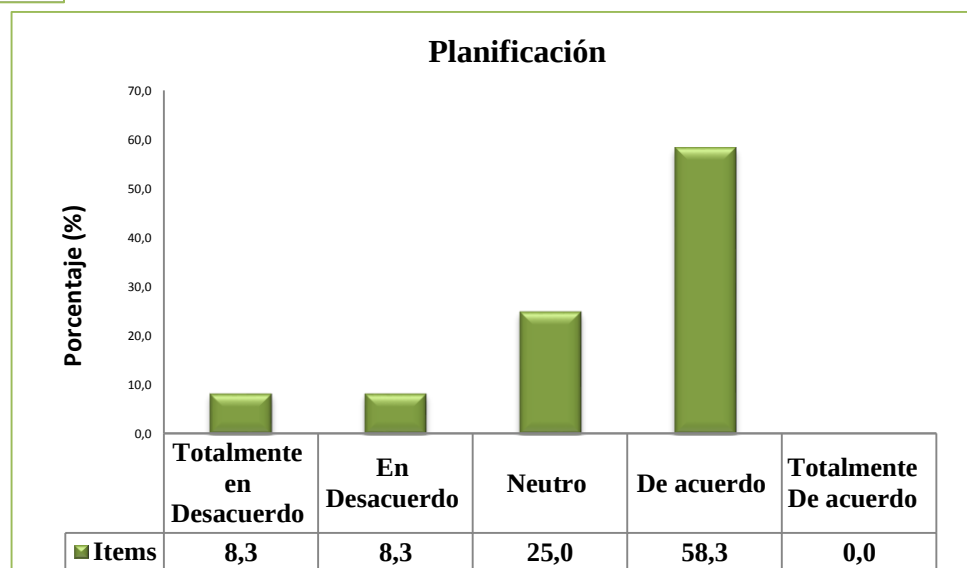
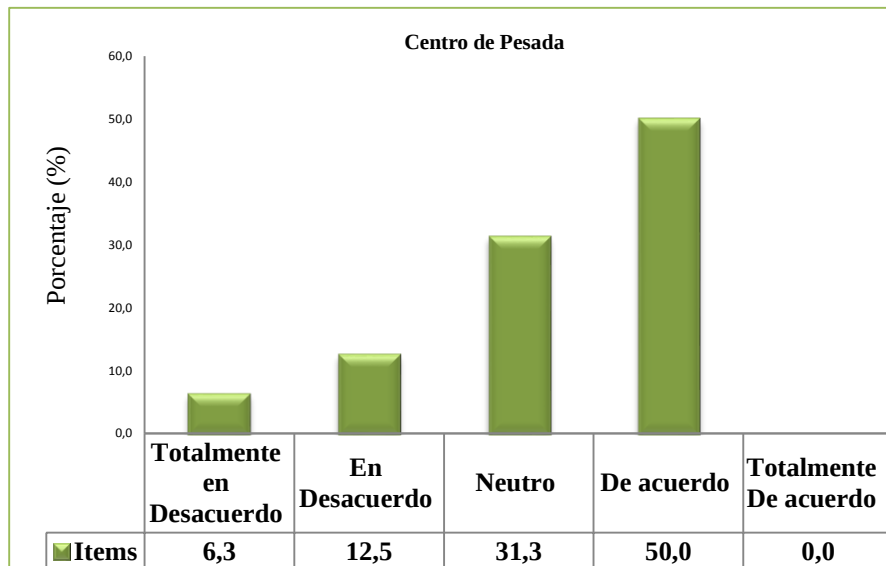
Capítulo V Resultados

Nivel de Satisfacción de los clientes internos para el indicador Tiempo de respuesta. Departamento con menor porcentaje de Satisfacción



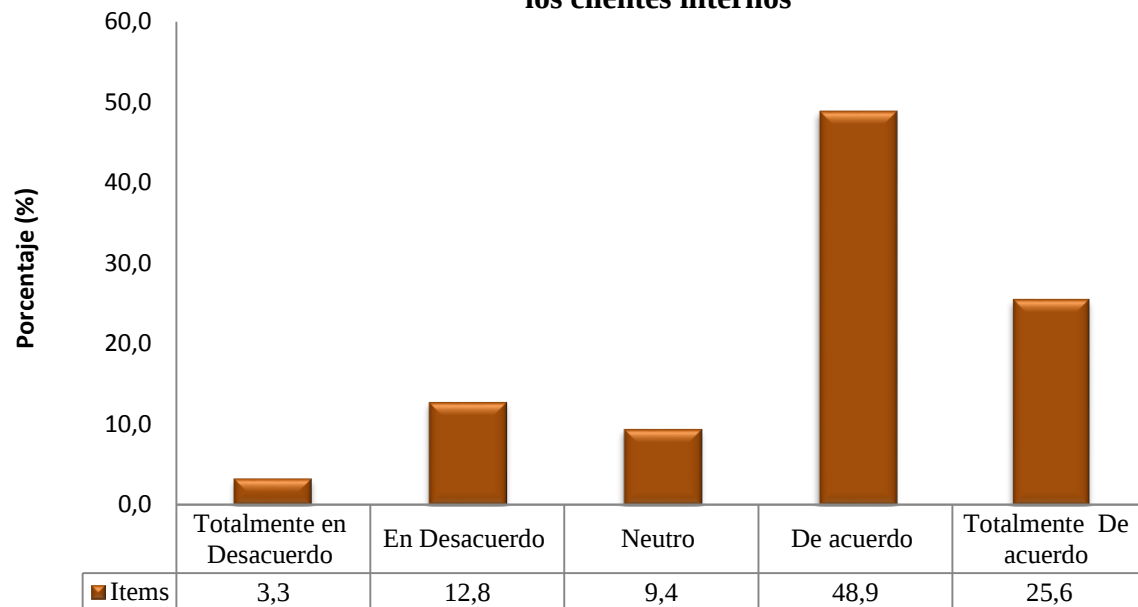
Capítulo V Resultados

Nivel de Satisfacción de los clientes internos para el indicador Tiempo de respuesta. Departamento con menor porcentaje de Satisfacción



Capítulo V Resultados

Gráfico N° 3 Porcentaje de satisfacción de la capacidad de respuesta de los clientes internos



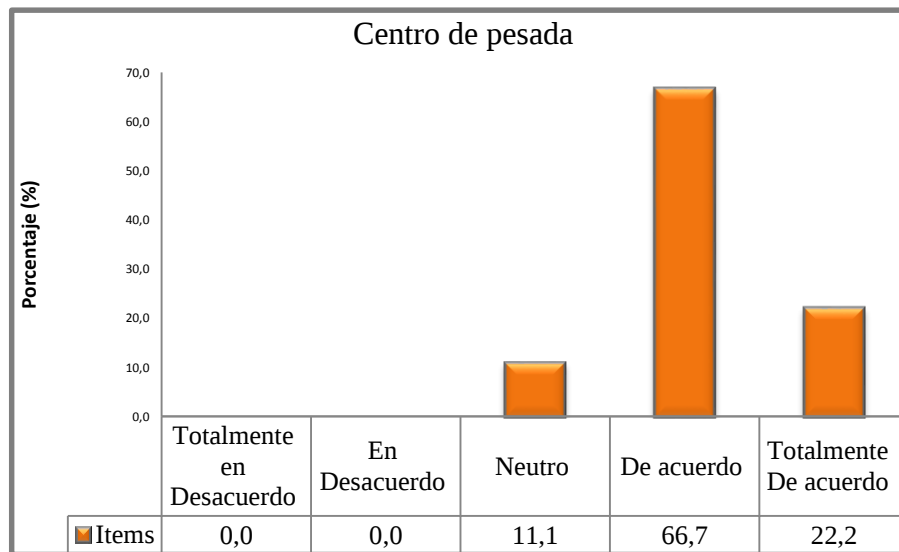
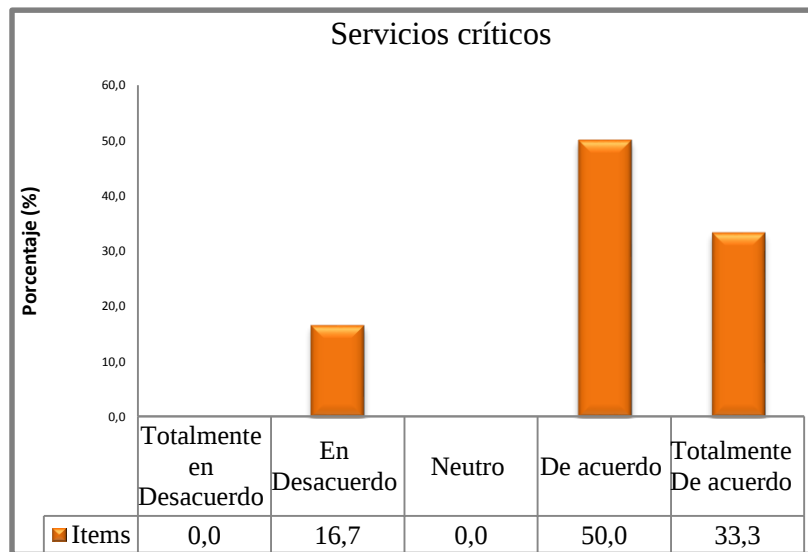
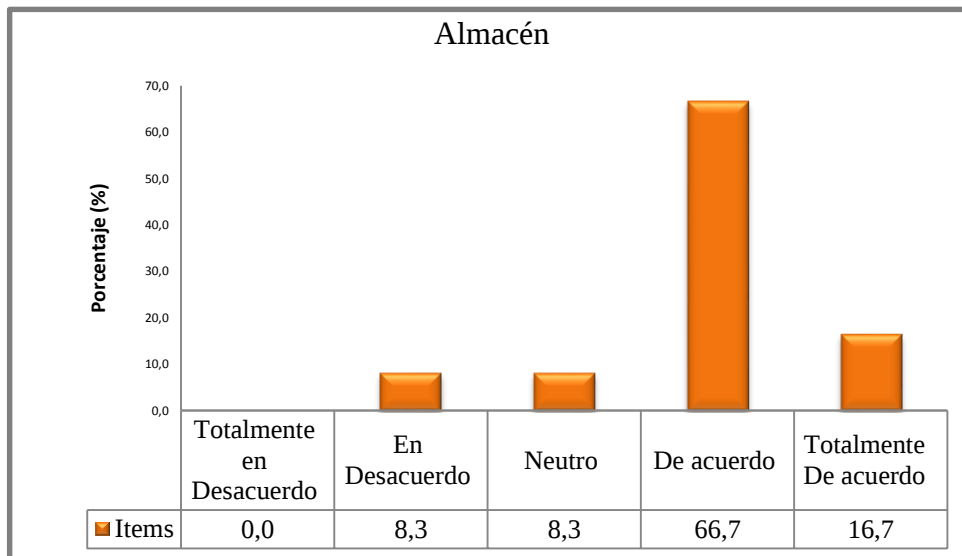
Capítulo V Resultados

Tabla N° 4. Ítems de Encuesta con mayor y menor porcentaje en el indicador Capacidad de Respuesta

Ítems	Nivel 4 De acuerdo	Nivel 5 Totalmente de Acuerdo
El personal del área de C.C. se encuentra capacitado para responder preguntas o solicitudes realizadas por el departamento donde usted labora.	50%	46,7%
Cuando usted o el departamento donde labora tienen un problema que le compete a C.C. el personal no muestra sincero interés en resolverlo.	43,3	40%
Tiene problemas en contactar a la persona que puede responder a sus demandas.	36,7%	10%

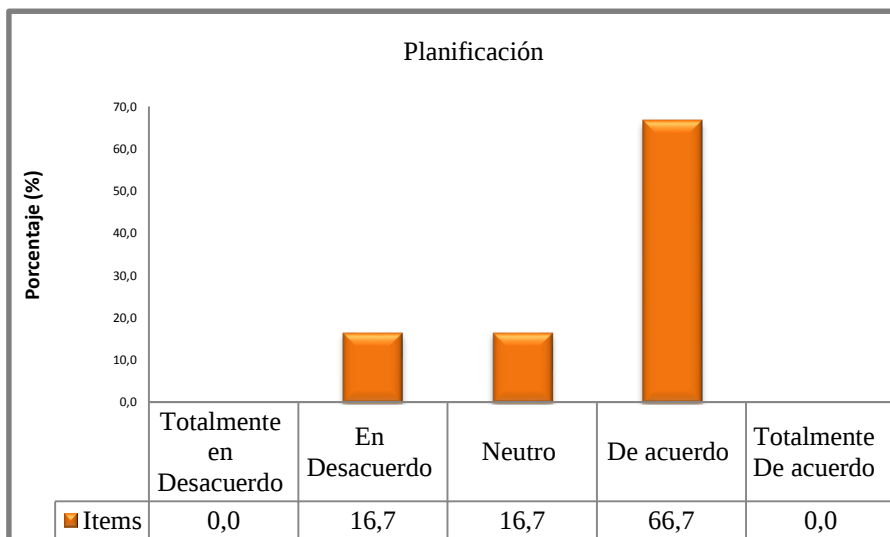
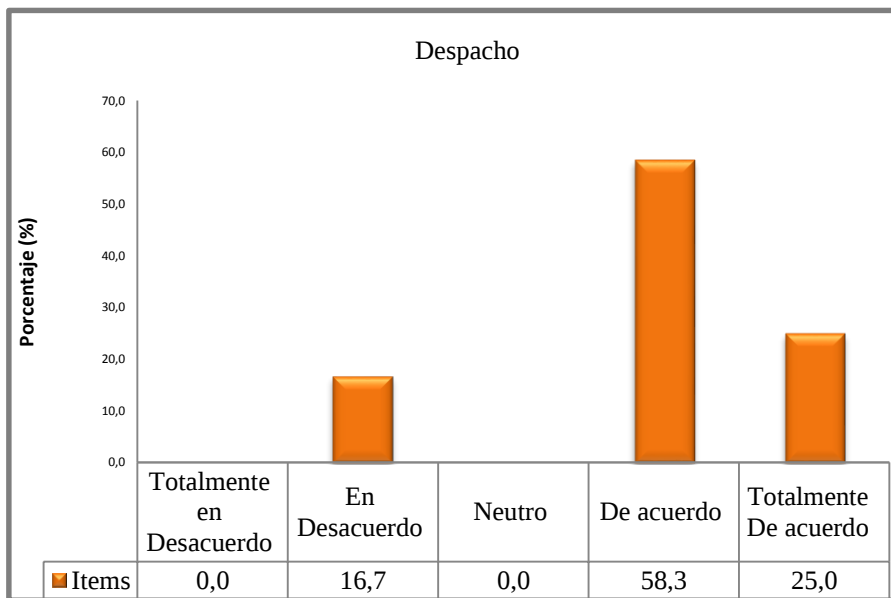
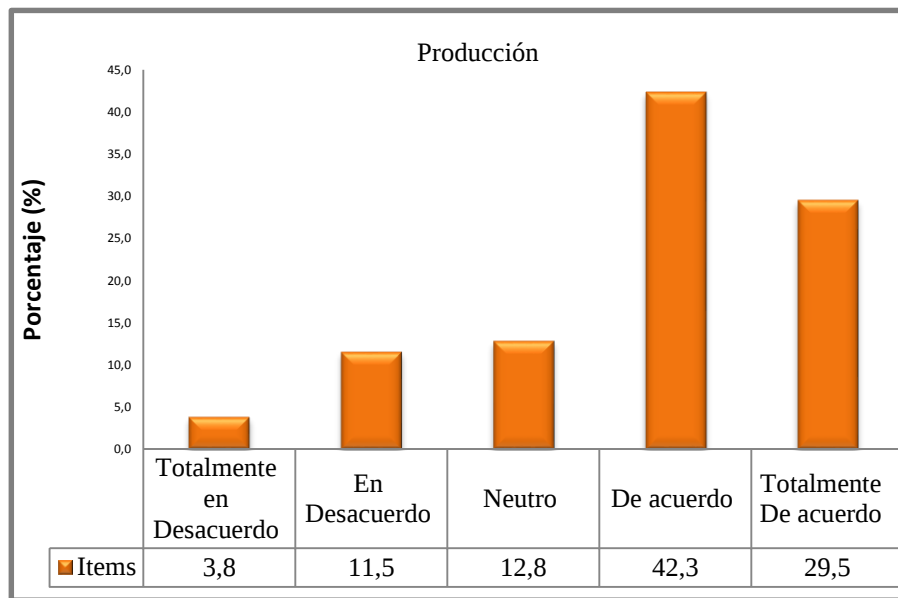
Capítulo V Resultados

Nivel de Satisfacción de los clientes internos para el indicador Capacidad de respuesta. Departamentos con mayor porcentaje de Satisfacción



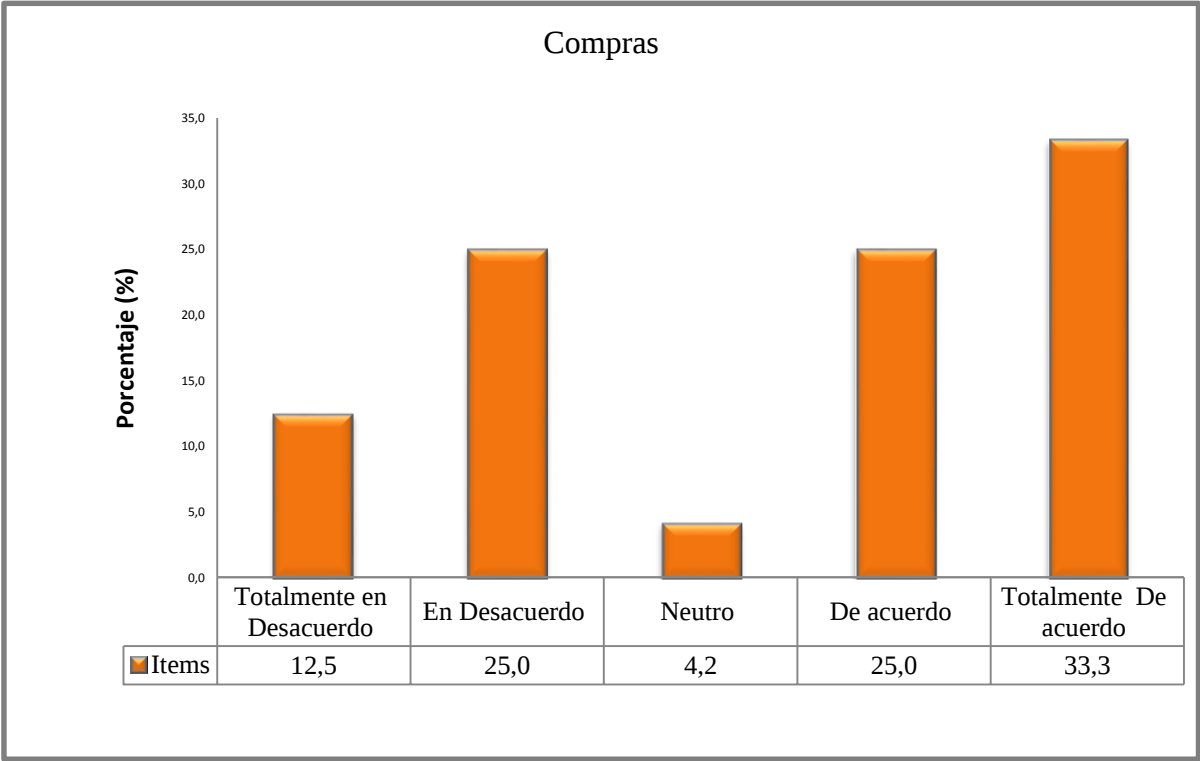
Capítulo V Resultados

Nivel de Satisfacción de los clientes internos para el indicador Capacidad de respuesta. Departamentos con mayor porcentaje de Satisfacción



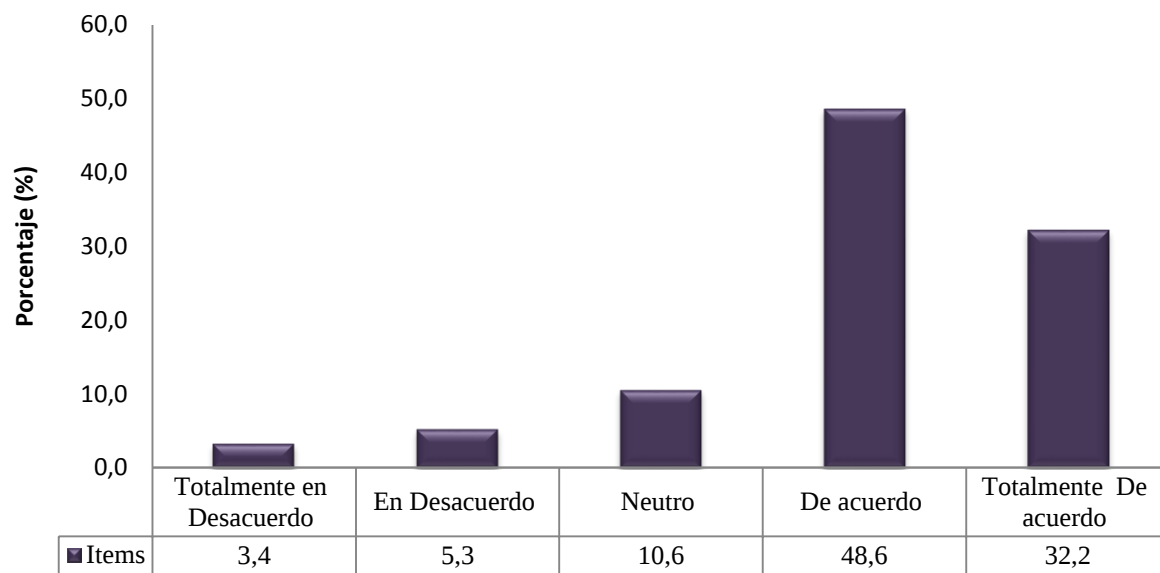
Capítulo V Resultados

Nivel de Satisfacción de los clientes internos para el indicador Capacidad de respuesta. Departamentos con menor porcentaje de Satisfacción



Capítulo V Resultados

Gráfico N°4 Porcentaje de satisfacción de la calidad de servicio de los clientes internos



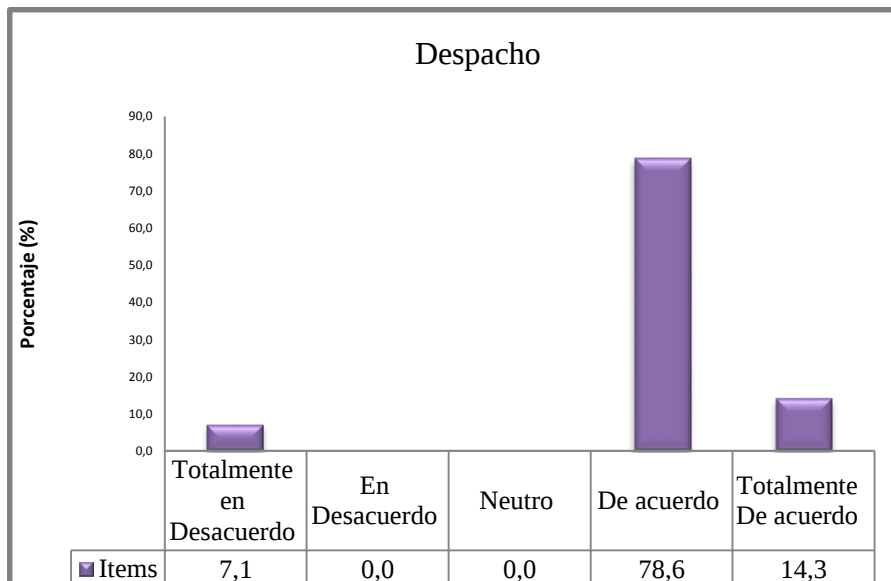
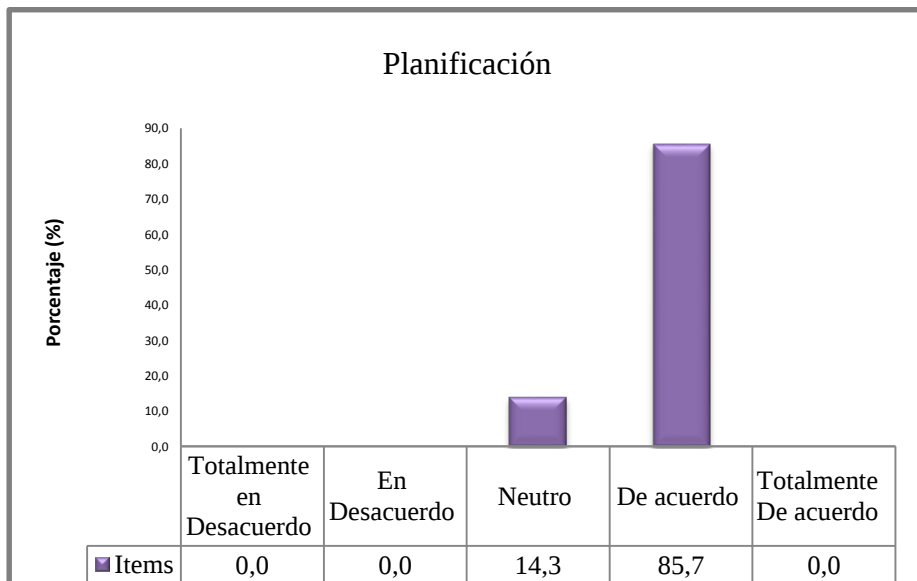
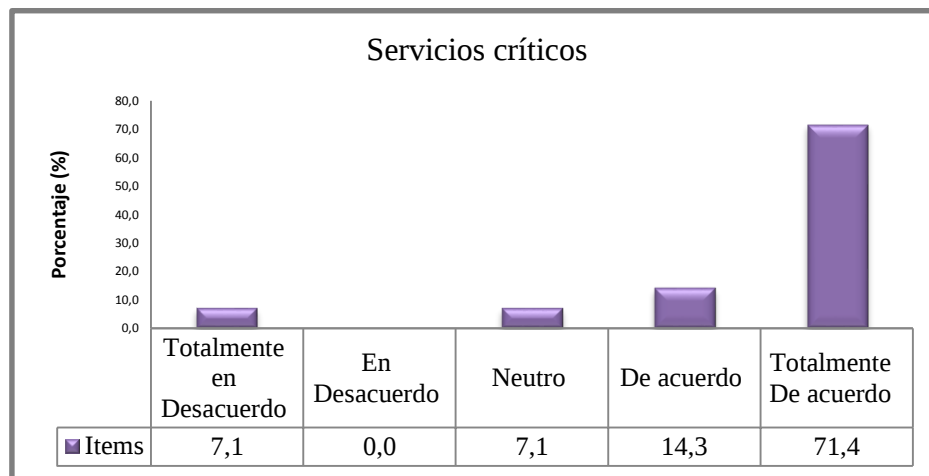
Capítulo V Resultados

Tabla N° 5. Ítems de Encuesta con mayor y menor porcentaje en el indicador Tiempo de Respuesta

Ítem	Nivel 4 De acuerdo	Nivel 5 Totalmente de Acuerdo
El área de C.C. desempeña el servicio en su primera solicitud	70%	20%
El personal utiliza los medios de comunicación adecuados con los demás departamentos al momento de dar una información.	63,3%	30%
La planificación de su departamento se ha visto afectada por falta de algún servicio por parte del área de C.C.	26,7%	20%

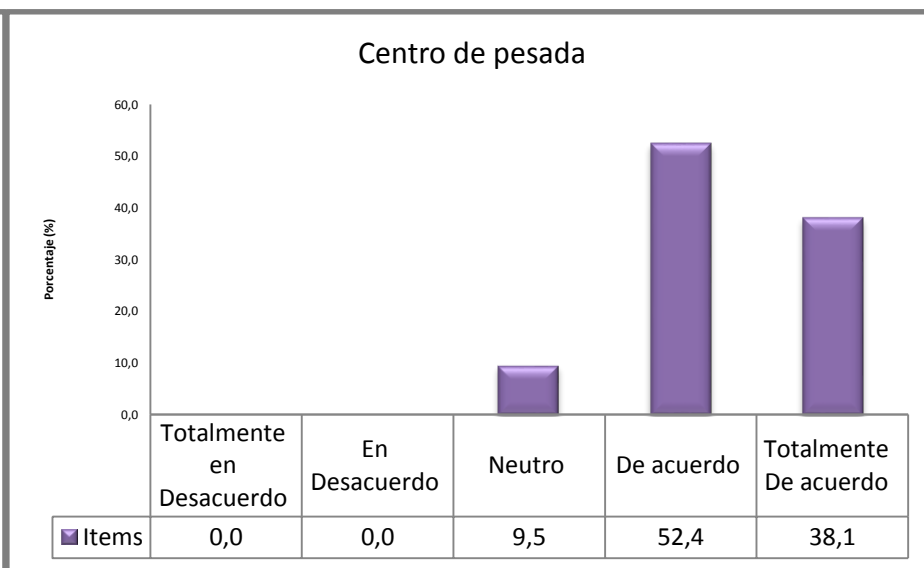
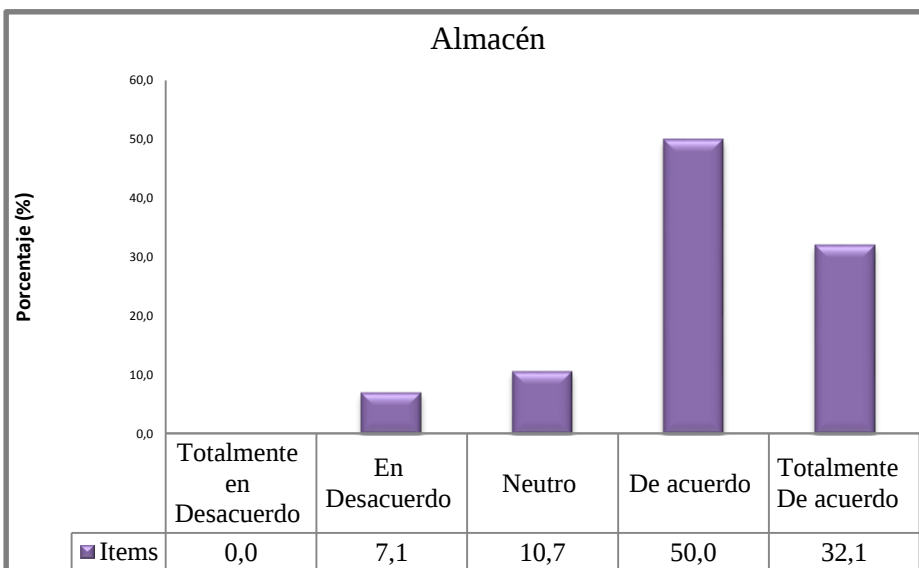
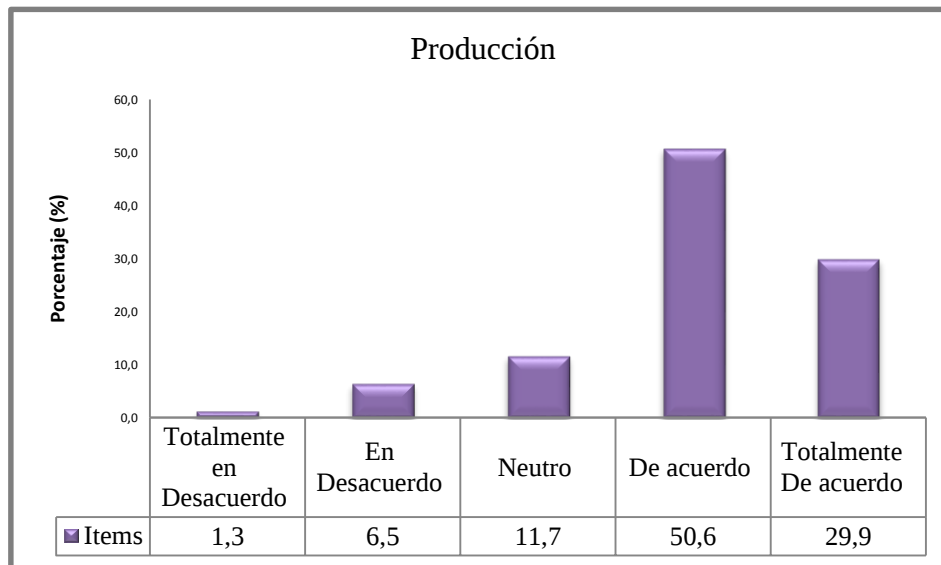
Capítulo V Resultados

Nivel de Satisfacción de los clientes internos para el indicador Calidad de servicio. Departamentos con mayor porcentaje de Satisfacción



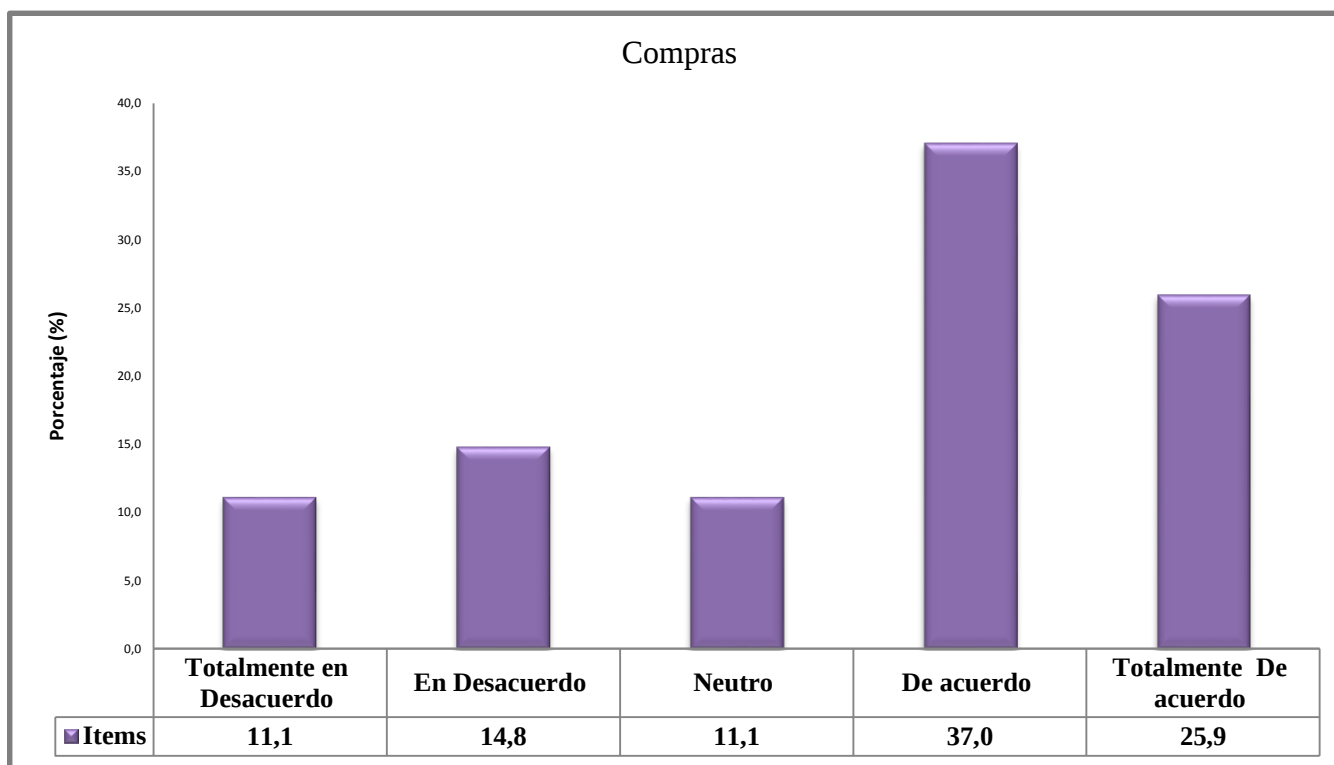
Capítulo V Resultados

Nivel de Satisfacción de los clientes internos para el indicador Calidad de servicio. Departamentos con mayor porcentaje de Satisfacción



Capítulo V Resultados

Nivel de Satisfacción de los clientes internos para el indicador Calidad de servicio. Departamentos con menor porcentaje de Satisfacción



Capítulo V Resultados

Gráfico N° 5 Porcentaje de satisfacción del tiempo de respuesta de acuerdo a la vision del área de control de calidad

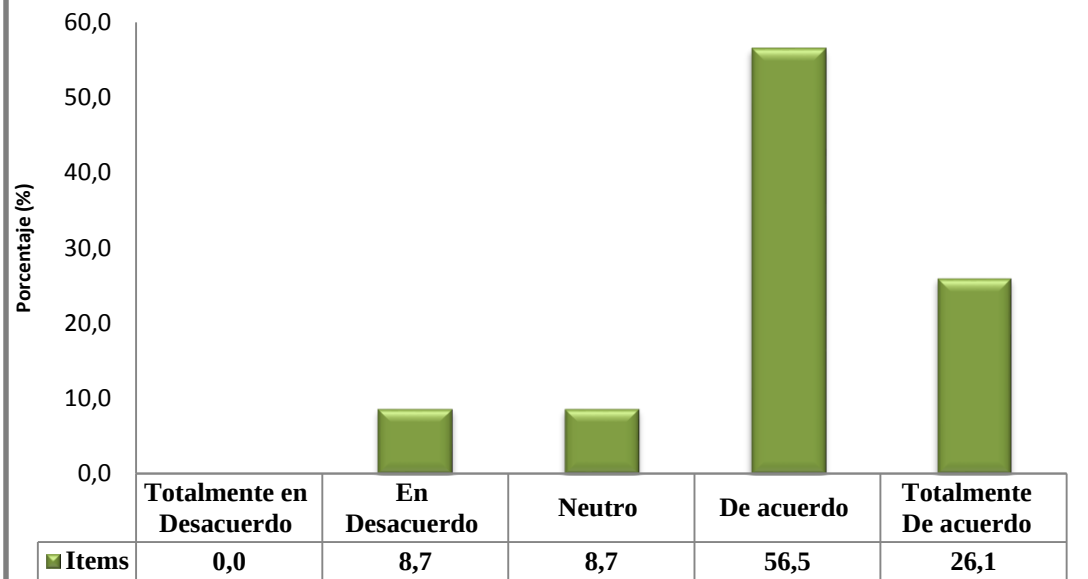
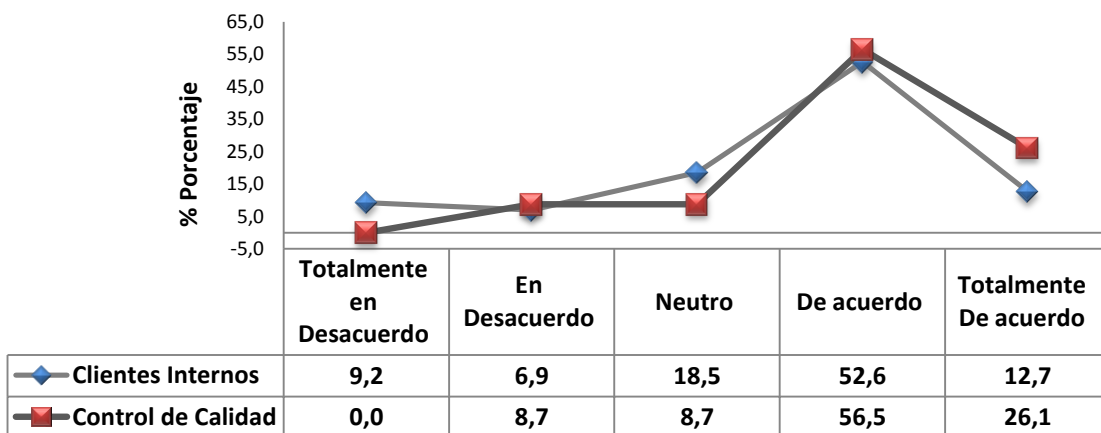
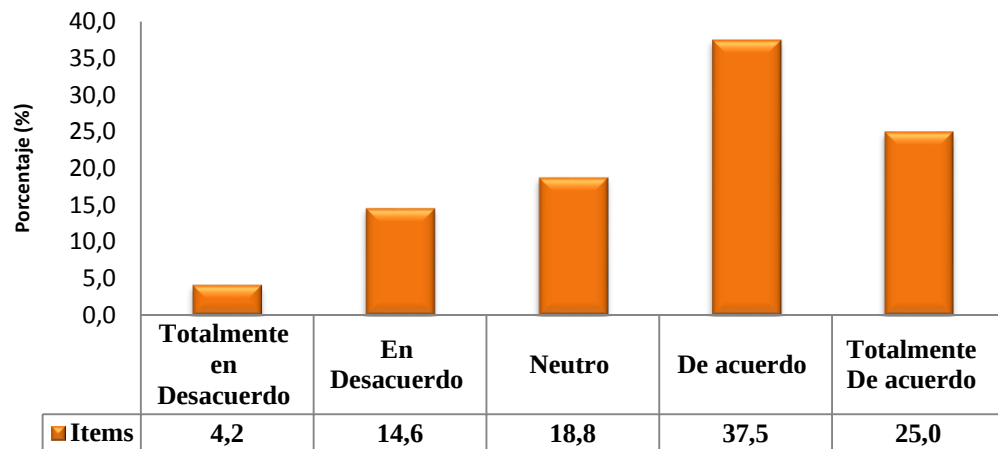


Gráfico N° 6 Comparación de los porcentajes de satisfacción para el indicador del tiempo de respuesta entre el cliente interno y los representantes de control de calidad.



Capítulo V Resultados

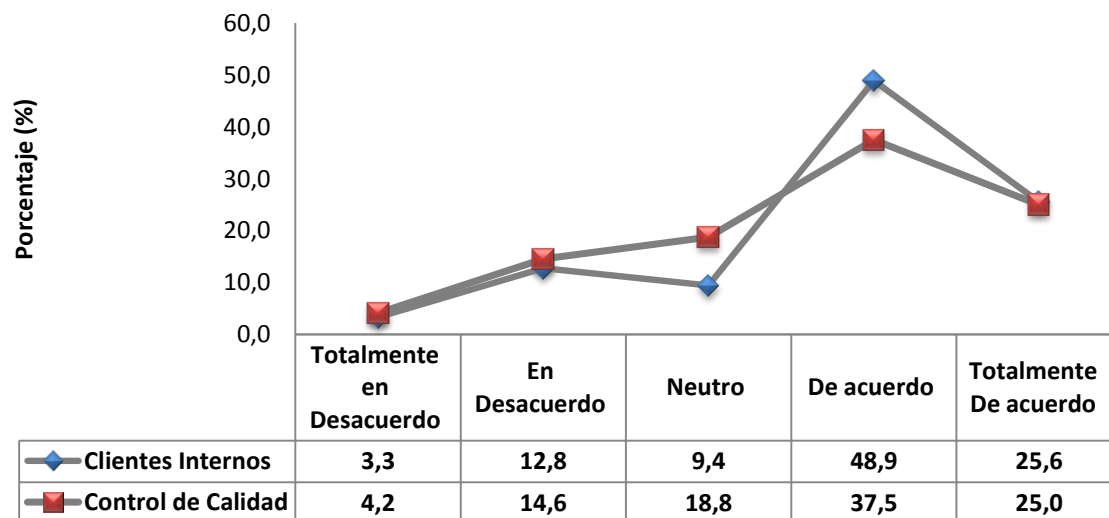
Gráfico N° 7 Porcentaje de satisfacción de la capacidad de respuesta de acuerdo a la visión del área de control de calidad



CAPACIDAD DE RESPUESTA

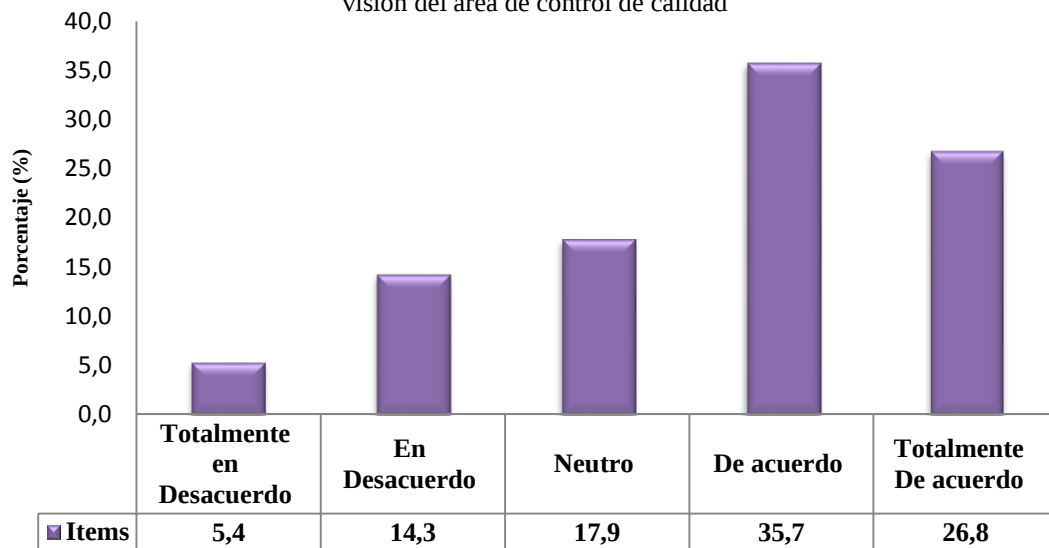


Gráfico N° 8 Comparación de los porcentajes de satisfacción para el indicador capacidad de respuesta entre el cliente interno y los representantes de control de calidad.



Capítulo V Resultados

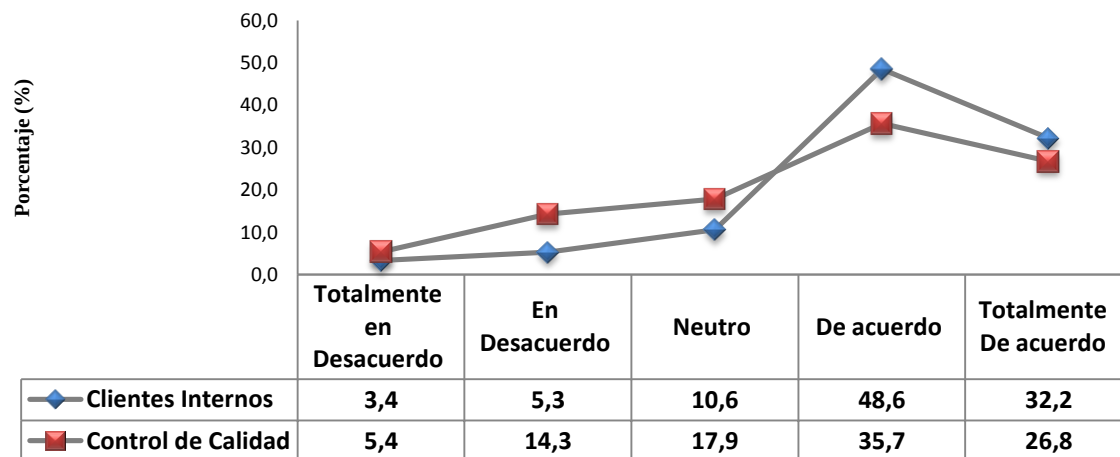
Gráfico N° 9 Porcentaje de satisfacción de la calidad e servicio de acuerdo a la visión del área de control de calidad



CALIDAD DE SERVICIO



Gráfico N° 10 Comparación de los porcentajes de satisfacción para el indicador calidad de servicio entre el cliente interno y los representantes de control de calidad.



Capítulo V Resultados

Tabla N° 6 Resultados de los niveles de satisfacción “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” de los clientes internos de control de calidad.

Departamento	Indicador: Tiempo de Respuesta			Indicador: Capacidad de Respuesta			Indicador: Calidad de Servicio			Resultados del Nivel de Satisfaccion		
	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Sumatoria de los niveles 4 y 5	De acuerdo,	Totalmente de Acuerdo,	Sumatoria de los niveles 4 y 5,	De Acuerdo.	Totalmente de Acuerdo.	Sumatoria de los niveles 4 y 5	Promedio del Nivel 4	Promedio del Nivel 5	Promedio de la sumatoria de los niveles de satisfaccion 4 y 5
Compra	34,80%	21,70%	56,50%	25,00%	33,30%	58,30%	37,00%	25,90%	62,90%	32,27%	26,97%	59,23%
Producción	53,30%	12,00%	65,30%	42,30%	29,50%	71,80%	50,60%	29,90%	80,50%	48,73%	23,80%	72,53%
Centro de pesada	50%	0%	50,00%	66,70%	22,20%	88,90%	52,40%	38,10%	90,50%	56,37%	20,10%	76,47%
Servicios Críticos	27,30%	45,50%	72,80%	50,00%	33,30%	83,30%	14,30%	71,40%	90,00%	30,53%	50,07%	82,03%
Almacén	62,50%	12,50%	75,00%	66,70%	16,70%	83,40%	50,00%	32,10%	83,40%	59,73%	20,43%	80,60%
Planificación	58,30%	0%	58,30%	66,70%	0,00%	66,70%	85,70%	0,00%	85,70%	70,23%	0,00%	70,23%
Despacho	83,30%	0%	83,30%	58,30%	25,00%	83,30%	78,60%	14,30%	92,90%	73,40%	13,10%	86,50%
Resultados globales	52,60%	12,70%	65,30%	48,90%	25,60%	74,50%	48,60%	32,20%	80,80%	50,03%	23,50%	73,53%
Minimo	27,30%	0,00%		25,00%	0,00%		14,30%	0,00%				
Maximo	83,30%	45,50%		66,70%	33,30%		85,70%	71,40%				

- Nivel 4 y 5 por encima de 66,67%
- Sumatoria del Nivel 4 y 5 por encima de 66,67%
- Promedio de la sumatoria del Nivel 4 y 5 por encima del 66,67%.

Recomendaciones	Centro de Pesada • Buscar más personal para la parte de los inspectores de materias primas. Buscar opciones que les permitan mantener al día todos los reanálisis de las materias primas.
	Almacén • Mejorar los tiempos de respuestas. • Se recomienda mayor disposición ante las solicitudes
	Servicios Críticos • Alineación de horarios con relación a todos los clientes de CC. • Plan B ante situaciones donde la instrumentación sea puesta en duda. • Se requiere en el área una imagen constante a quien acudir

Recomendaciones

Producción

- Conocer un poco más de los procesos de producción
- Revisión de métodos analíticos y dar respuestas a tiempo
- Mejorar los medios de comunicación (radio)
- Certificados de agua a tiempo y colocar en la red los certificados analíticos

Compras

- Recomiendo capacitar para la planificación de solicitudes
- Mi recomendación es que sean más flexibles en cuanto a casos puntuales (Como re-extensiones o reemplazos)

Planificación

- Mejorar los tiempos de respuestas en la información solicitada. Ser más empáticos con sus clientes.
- Recibir información de los rechazos de materias primas así como se recibe del material de envase y empaque.

Capítulo VI Análisis de Resultados

Análisis del nivel de satisfacción de los clientes internos de control de calidad para la muestra total.

- Según los resultados de esta investigación se encuentra que los porcentajes promedios obtenidos para los tres indicadores, a partir de la escala de Likert, se posicionan en el nivel de satisfacción 4 “de acuerdo” con el mayor porcentaje, tomando en cuenta como referencia de esta investigación el 66,67 % mínimo para considerar como porcentaje optimo, este solo se alcanza de manera individual para dos departamentos: **planificación y despacho**.
- La distribución de los resultados de esta investigación , debería ser una invitación para el departamento de control de calidad a tener una visión más hacia la satisfacción del cliente interno, revisando sus procesos y generando estrategias que permitan aumentar el nivel de satisfacción que se encuentran en el mínimo, como prioridad.

Capítulo VI Análisis de Resultados

Análisis del nivel de satisfacción de los clientes internos de control de calidad para el indicador de tiempo de respuesta.

- Este patrón de bajo nivel de satisfacción se repite en todos los departamentos que están contemplados en el alcance de esta investigación. Solamente el departamento de despacho alcanzo de manera individual el porcentaje más alto de satisfacción con 83% para la escala 4.
- Este panorama nos lleva a generar un indicador de respuesta en cada área, el cual puede ser diseñado de acuerdo a la criticidad del mismo y establecer un tiempo máximo de respuesta, para aumentar los niveles de satisfacción.
- A partir de los resultados obtenidos se puede considerar que la mayoría de los clientes internos se encuentran insatisfechos con el servicio prestado por parte de control de calidad para este indicador.



Capítulo VI Análisis de Resultados

Análisis del nivel de satisfacción de los clientes internos de control de calidad para el indicador de capacidad de respuesta.

- De acuerdo con el nivel de satisfacción de los clientes para la capacidad de respuesta evidenciada para control de calidad, solo tres departamentos (Centro de pesada, Almacén y Planificación) de siete evaluados mostraron un porcentaje de satisfacción igual al 66,67 % para el nivel 4 “de acuerdo”.
 - Es alarmante que en el departamento de producción no se obtengan resultados por encima del 66,67 % de satisfacción, de igual manera el departamento de compras mostró porcentajes bajos de satisfacción.
 - Se debe planificar, de manera tal de tener previstos diferentes escenarios con los diversos clientes que les ofrece servicio control de calidad para tener una mejor capacidad de respuesta, y anticipar diferentes situaciones.
- 

Capítulo VI Análisis de Resultados

Análisis del nivel de satisfacción de los clientes internos de control de calidad para el indicador de calidad de servicio.

- En la distribución de los porcentajes para la calidad de servicio, se encuentra que dos departamentos alcanzan de manera individual para un nivel de satisfacción “de acuerdo” un porcentaje mayor al 66,67% los cuales son planificación y despacho, y el departamento de servicios críticos se sitúa en el nivel “totalmente de acuerdo”, con un porcentaje elevado (superior al 66,67%).
 - En este indicador se destaca que el personal debe ser más empático con sus clientes, mejorar los medios de comunicación, además de una invitación a conocer procesos internos y revisión de los mismos para así generar y mejor conexión con las áreas a las cuales se les presta servicios.
- 

Capítulo VI Análisis de Resultados

Análisis de la visión de control de calidad con respecto al servicio prestados a sus clientes internos.

- Para el caso del tiempo de respuesta el departamento de control de calidad se evalúa con un porcentaje superior al resultado emitido por los clientes internos en el nivel “de acuerdo”, por lo que existe una brecha en la manera en la que se percibe el servicio los clientes internos y como se evalúa la autogestión por parte de los líderes de control de calidad.
 - Por otra parte para los indicadores de capacidad de respuesta y calidad de servicio, los resultados de satisfacción por parte de los clientes internos son superiores a los dados por los representantes de control de calidad, sin embargo no se obtuvieron porcentajes superiores al 66,67%.
- 

Capítulo VII Conclusiones y Recomendaciones

- El diseño del modelo de encuesta y entrevista permitieron evaluar la satisfacción del cliente interno, conocer las áreas de oportunidad de mejoras, así como la situación actual de control de calidad frente a sus clientes internos.
 - Se puede concluir que el instrumento diseñado puede ser utilizado para realizar estudios de satisfacción de clientes internos que requiera una industria farmacéutica la cual puede realizar la inclusión o exclusión de ítems para llegar a su objetivo.
 - Los departamentos cuyo nivel de satisfacción no alcanzaron el mínimo porcentaje (66,7%) en ninguna de las escalas de Likert fueron compras y producción.
 - Las entrevistas con los representantes de control de calidad nos permiten saber que ellos están conscientes que los servicios que brindan requieren de mejoras.
- 

Capítulo VII Conclusiones y Recomendaciones

- Los clientes responden a bajos porcentajes de satisfacción, un 30% está “en desacuerdo”, con respecto a contactar a la persona que puede atender su solicitud del área de control de calidad.
- Los clientes internos califican a Control de Calidad con un 13,3% y un 16,7% en “totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo” cuando la planificación se ve afectada en los departamentos donde laboran y la causa es la demora de algún servicio por parte del área de control de calidad.

Capítulo VII Conclusiones y Recomendaciones

- Es importante destacar que los clientes internos se encuentran satisfechos cuando el área de control de calidad se compromete a prestar un servicio y la disposición que muestra el personal en ayudarlo ante un problema.
 - La entrega de certificados de aprobación o rechazo de materias primas y productos terminados, es una de las principales funciones de control de calidad, ya que con ello se da conformidad o no de la calidad de la materia prima o el producto, los resultados fueron 50% para el nivel “de acuerdo” y un 26,9% se muestra neutro ante los tiempos manejados.
- 

Lograr la satisfacción del cliente interno es un trabajo que no se logra de un día para otro, comienza con la cultura de cada persona en adoptar una “filosofía de vida”, en la que se pueden abarcar los ámbitos personales, familiares, sociales y por supuesto la vertiente del trabajo (Kaizen).





PREGUNTAS



GRACIAS

The background features a gradient of blue shades, from a light sky blue at the top to a deeper cerulean at the bottom. Abstract, flowing lines in white and light blue sweep across the lower half of the image, creating a sense of movement. The word "GRACIAS" is positioned in the upper left, rendered in a bold, dark blue, sans-serif font. Directly beneath the text is a faint, semi-transparent reflection of the word itself, mirroring its shape and color.