

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE TURISMO Y MERCADOTECNIA



**MERCADOTECNIA INTERNA COMO ESTRATEGIA PARA
MEJORAR LA IMAGEN ENFOCADA EN EL
SERVICIO AL CLIENTE INTERNO
DE UN DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA**

**TESIS QUE
PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA
MARINA PAULINA GONZÁLEZ SAAVEDRA**

**DIRECTOR DE TESIS
DR. JOSÉ GABRIEL RUIZ ANDRADE**

Tijuana, Baja California, México

Junio de 2015

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE TURISMO Y MERCADOTECNIA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN


MTRO. RICARDO VERJÁN QUIÑONES
DIRECTOR
FACULTAD DE TURISMO Y MERCADOTECNIA
PRESENTE.-

Reciba usted saludos cordiales a través de éste conducto, y sirva a su vez para notificarle que hago constar la emisión de mi **VOTO APROBATORIO** en relación al documento: "MERCADOTECNIA INTERNA COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA IMAGEN ENFOCADA EN EL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO DE UN DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA" el cual es presentado por la **C. MARINA PAULINA GONZÁLEZ SAAVEDRA** como trabajo terminal para la obtención del grado de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN.

La presentación del mencionado documento se enmarca dentro del **Programa de Posgrado de Maestría en Administración**, el cual es impartido en la unidad académica que usted dignamente representa, y es entregado con la finalidad de la consecuente titulación de la aspirante al grado en cuestión.

Sin otro particular por el momento, me despido de usted quedando a sus apreciables órdenes para cualquier duda o aclaración al respecto.

ATENTAMENTE,
Tijuana, Baja California a 12 de junio de 2015
"POR LA REALIZACIÓN PLENA DEL HOMBRE"


DR. JOSÉ GABRIEL RUIZ ANDRADE
Director

c.c.p. Dr. José Gabriel Ruiz Andrade, Coordinador de Posgrado e Investigación.
c.c.p. Dra. Ma. Cruz Lozano Ramirez.- Presidente del Comité de Estudios de Posgrado.
c.c.p. Interesado
c.c.p. Expediente

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE TURISMO Y MERCADOTECNIA**

**MTRO. RICARDO VERJÁN QUIÑONES
DIRECTOR
PRESENTE.**

Sirva el presente para hacer constar la emisión de mi **VOTO APROBATORIO** del trabajo terminal denominado: **"MERCADOTECNIA INTERNA COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA IMAGEN ENFOCADA EN EL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO DE UN DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA"**, desarrollado por la **C. MARINA PAULINA GONZÁLEZ SAAVEDRA**, No. de Matrícula **00256804** para obtener el grado de **MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**.

Anexo la documentación del interesado, los *Votos Aprobatorios* y un ejemplar del trabajo terminal.

ATENTAMENTE
"POR LA REALIZACIÓN PLENA DEL HOMBRE"
Tijuana, Baja California a 12 de Junio de 2015

DRA. MA. CRUZ LOZANO RAMÍREZ.
LECTOR DEL TRABAJO TERMINAL

C. c. p. Archivo.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE TURISMO Y MERCADOTECNIA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

MTRO. RICARDO VERJÁN QUIÑONES
DIRECTOR
FACULTAD DE TURISMO Y MERCADOTECNIA
PRESENTE.-

Reciba usted saludos cordiales a través de éste conducto, y sirva a su vez para notificarle que hago constar la emisión de mi **VOTO APROBATORIO** en relación al documento: "MERCADOTECNIA INTERNA COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA IMAGEN ENFOCADA EN EL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO DE UN DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA" el cual es presentado por la **C. MARINA PAULINA GONZÁLEZ SAAVEDRA** como trabajo terminal para la obtención del grado de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN.

La presentación del mencionado documento se enmarca dentro del **Programa de Posgrado de Maestría en Administración**, el cual es impartido en la unidad académica que usted dignamente representa, y es entregado con la finalidad de la consecuente titulación de la aspirante al grado en cuestión.

Sin otro particular por el momento, me despido de usted quedando a sus apreciables órdenes para cualquier duda o aclaración al respecto.

ATENTAMENTE,

Tijuana, Baja California a 12 de junio de 2015
"POR LA REALIZACIÓN PLENA DEL HOMBRE"



DRA. OMAIRA CECILIA MARTÍNEZ MORENO
Lectora

c.c.p. Dr. José Gabriel Ruiz Andrade. Coordinador de Posgrado e Investigación.
c.c.p. Dra. Ma. Cruz Lozano Ramirez. - Presidente del Comité de Estudios de Posgrado.
c.c.p. Interesado
c.c.p. Expediente

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Por brindarme el valor para empezar, la dedicación, coraje y paciencia para no desertar y por brindarme la dicha de terminar.

A MI FAMILIA

Por su apoyo incondicional durante estos 2 años y un poco más que duró esta etapa, les doy gracias por todos los “raites”, comidas a deshoras, desvelos, paciencia, etc., y sobre todo por soportarme en los malos y pésimos momentos.

A MIS AMIGOS

Debo agradecer a TODOS mis amigos que estuvieron ahí; en persona, por internet o por teléfono acompañándome en esta travesía, a todas esas personas que me dedicaron desde minutos hasta interminables horas acompañándome durante los desvelos y ataques de inestabilidad emocional, todos ellos que tuvieron que sacrificar algunas cosas para que pudiera cumplir con este proyecto.

A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO

A quienes considero como grandes amigos, que aunque tengo poco tiempo de conocerlos desde el primer día me apoyaron en todo lo que necesité, les debo mucho.

ALGUNAS PALABRAS

Con este proyecto termino una etapa, para muchos inalcanzable, debo admitir que estuve a punto de desertar mil y un veces pero siempre había alguien que confiaba en mí y me convenció de no hacerlo. Sé que algún día todo este esfuerzo, desvelo, llanto y desesperación que alguna vez sentí se convertirá en alegría y éxito.

Algunas personas ya no pertenecen a mi círculo cercano por diversas razones pero sé que en su momento además de ser mi proyecto en parte, también era suyo. No me alcanzan las palabras para agradecer a todas las personas que estuvieron conmigo; Por esto y mucho más: ¡G R A C I A S!

DEDICATORIA

MI FAMILIA

Porque a pesar de los sacrificios siguen creyendo en mí y me siguen apoyando incondicionalmente en todos mis proyectos.

A MIS AMIGOS

Por Brindarme su amistad desinteresada, porque adoptaron este proyecto como suyo y no dejaron que se quedara inconcluso.

A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO

Porque sin ellos hoy no existiría este trabajo.

A MIS MAESTROS

Por obligarme a dar el 200% cuando ya no podía más.

ÍNDICE DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN.....	1
PARTE 1:.....	2
INTRODUCCIÓN AL TEMA DE ESTUDIO	2
1 PARTE 1: INTRODUCCIÓN AL TEMA DE ESTUDIO.....	3
1.1 Antecedentes y planteamiento del problema	3
1.2 Objetivos.....	4
1.2.1 Objetivo General.....	4
1.2.2 Objetivos Específicos.....	5
1.3 Justificación del estudio	5
PARTE 2:.....	8
MARCO REFERENCIAL Y CONCEPTUAL	8
2 PARTE 2: MARCO REFERENCIAL Y CONCEPTUAL	9
2.1 Marco referencial	9
2.1.1 Antecedentes del departamento auditor	10
2.1.2 Situación actual del departamento auditor.....	11
2.1.3 Estructura organizacional	12
2.1.4 Descripción de puestos.....	13
2.2 Marco conceptual.	21
PARTE 3:.....	36
METODOLOGÍA.....	36
3 PARTE 3: METODOLOGÍA.....	37
3.1 Definición de la técnica.....	37
3.2 Instrumento.....	37
3.2.1 Definición conceptual.....	37
3.2.2 Sujetos de estudio.....	38
3.2.3 Características de los sujetos de estudio.....	38
3.2.4 Definición del tamaño de la población.....	38

3.2.5	Definición del tamaño de la muestra.	39
3.2.6	Distribución de la muestra.	40
3.2.7	Descripción del instrumento.	40
3.2.8	Procedimiento para aplicación del instrumento.	47
PARTE 4:		48
RESULTADOS		48
4	PARTE 4: RESULTADOS	49
4.1	Análisis de los resultados.	49
PARTE 5:		148
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		148
5	PARTE 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	149
5.1	Conclusiones y recomendaciones.	149
5.1.1	Desarrollo de objetivos.	149
5.1.2	Objetivo específico 1.	149
5.1.3	Objetivo específico 2.	150
5.1.3.1	Aciertos.	150
5.1.3.2	Áreas de oportunidad.	153
5.1.4	Objetivo 3.	154
ANEXOS		159
Anexo 1. Instrumento de recolección de datos en formato de encuesta electrónica (online).		160
BIBLIOGRAFÍA		167

Índice de figuras

Figura 1. Organigrama de la empresa BCFarma.....	12
Figura 2. Las 6 l's del marketing relacional.	27
Figura 3. Modelo de marketing interno de Berry.....	30
Figura 4. Modelo de marketing interno de Grönroos.	31
Figura 5. Modelo de marketing interno de Rafiq y Ahmed.....	32
Figura 6. Fórmula para población finita.....	39
Figura 7. Proceso de evaluación de los procesos del departamento de Auditoría.....	41
Figura 8. Correo electrónico con la solicitud de llenado de encuesta electrónica.	47
Figura 9. Comentarios y sugerencias de mejora.	145

Índice de tablas

Tabla 1. Estructura del personal del departamento auditor.....	11
Tabla 2. Muestreo estratificado.....	40

PRESENTACIÓN

El objetivo de la presente investigación se centra en la problemática del departamento auditor de la empresa BCFarma S.A. de C.V., que al manejar información de carácter sensible y crucial para la toma de decisiones, incurre en conflictos con los departamentos auditados, lo que afecta el clima laboral interdepartamental, generando conflictos que obstaculizan en ocasiones, el seguimiento al proceso de auditoría.

El documento consta de cuatro apartados; en el primero de ellos se detalla la introducción al tema de estudio, describiendo los antecedentes y planteamiento del problema; así como los objetivos de investigación desglosados en un objetivo general y cinco objetivos específicos; concluyendo con la justificación de la investigación.

El segundo apartado denominado Marco Referencial y Conceptual; se divide en dos partes, la primera correspondiente al marco referencial, la cual contiene los antecedentes y generalidades tanto de la empresa como del departamento estudiado; la segunda parte se presenta la revisión literaria correspondiente a los conceptos aplicables a la presente investigación.

En el tercer apartado denominado Metodología, se presenta el diseño metodológico de la investigación de campo, incluyendo las características de los sujetos de estudio, tamaño de la población, definición y cálculo de la muestra, y su distribución, así como las técnicas, instrumentos, descripción y procedimientos utilizados para la aplicación en la investigación.

En el cuarto y último apartado, se presentan las conclusiones y recomendaciones finales derivadas de los resultados de la investigación.

PARTE 1:

INTRODUCCIÓN AL TEMA DE ESTUDIO

1 PARTE 1: INTRODUCCIÓN AL TEMA DE ESTUDIO

La finalidad del presente apartado es presentar al lector la base sobre la cual se desarrolla la presente investigación, que consiste en lograr que sea comprendido de tal manera, que no obstante se trate de una problemática específica de una organización en particular, pueda ser aplicado en organizaciones con problemáticas similares; además se realiza una presentación sobre las generalidades tanto de la empresa estudiada como del departamento en que se enfoca; posteriormente se presenta el planteamiento del problema del estudio donde se plasma la pertinencia e importancia del presente proyecto. Finalmente, el apartado presenta los alcances de investigación, con su respectivo objetivo general y objetivos específicos.

1.1 Antecedentes y planteamiento del problema

De acuerdo con declaraciones del gerente del departamento de la empresa sujeto de análisis, el problema dio inicio aproximadamente en el año 2010, al crearse una política departamental interna de convivencia limitada, donde únicamente se tratarían temas derivados de la operación con otros departamentos, y así evitar posibles conflictos tanto laborales como de carácter personal. Al paso del tiempo, esa decisión ha tenido como consecuencia una disminución en la apertura que ha mermado la confianza sobre el tratamiento de información proporcionada por las áreas auditadas. Cabe destacar que existe resistencia por parte de las diferentes áreas para otorgar información, puesto que consideran que el resultado del tratamiento de información será perjudicial.

Se presume que el problema principal del departamento es tener una imagen de apatía e interés por perjudicar a otros departamentos, debido a la actitud que se

toma al cumplir con las responsabilidades y obligaciones que cada uno de los puestos demandan. En realidad no se comprende completamente que la finalidad de cada una de las auditorías, es generar un beneficio comunitario para todos.

Otro punto importante a considerar, es el periodo prolongado en que la mayoría de los integrantes se ausentan completamente de la oficina, que por cuestiones operativas mantienen un calendario extenso de visitas a sucursales; también existe el equipo de trabajo de seguridad, que por la naturaleza de sus actividades se encuentran completamente aislados, lo que representa poca interacción con los demás integrantes de la organización y genera una percepción de falta de unión entre todos los integrantes.

Cabe destacar que al tratarse del departamento auditor, resulta complicado que la imagen sea valorada de la misma manera que cualquier otro departamento. Resulta preponderante trabajar para concientizar que el proceso de auditoría más que perjudicar, busca identificar puntos críticos para lograr mantener los indicadores de todas las áreas en niveles aceptables.

1.2 Objetivos

El presente apartado muestra los objetivos que se plantearon como base para desarrollar la presente investigación.

1.2.1 Objetivo General

Desarrollar una estrategia de mercadotecnia interna que permita mejorar la imagen enfocada en el servicio al cliente interno del departamento auditor en una organización.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Identificar la imagen actual del servicio al cliente interno del departamento de auditoría, percibida por los empleados que forman parte de las oficinas administrativas.
2. Analizar los factores que presenten un mayor impacto negativo en la imagen del servicio al cliente interno del departamento de auditoría y que deban ser resueltas de manera urgente.
3. Plantear una estrategia de mercadotecnia interna para mejorar la imagen enfocada en el servicio al cliente interno del departamento auditor.

1.3 Justificación del estudio

El departamento de la empresa objeto de estudio, posee una de las tareas más delicadas dentro de una organización: la auditoría interna; dicho departamento es una de las pocas áreas que trabajan directamente con todos los departamentos de la empresa, además de manejar una gran cantidad de información de todo tipo, para encontrar diferencias, desviaciones, áreas de oportunidad, beneficios y afectaciones. El departamento de auditoría interna lleva el control de inventarios de mercancías y activos, operatividad correspondiente a seguridad, seguimiento a siniestros y normatividad sanitaria, así como también vela por la seguridad de la empresa y de los empleados que trabajan en ella.

Por las razones expuestas en el párrafo anterior, resulta imprescindible que los integrantes de la empresa mantengan una estrecha comunicación con el departamento de auditoría interna, con el fin de unir esfuerzos que permitan lograr la misión y visión de la empresa, por lo que resulta necesario crear y mantener una imagen de confianza, solidaridad y compromiso, que promuevan una interacción y operación armoniosa entre los integrantes de la empresa, para el logro de las metas e indicadores que cada área o departamento debe cumplir.

Existe una amplia variedad de investigaciones relacionadas con mercadotecnia dirigida hacia el cliente, al mercado (ya sea potencial o cautivo), mezcla de mercadotecnia, mercadotecnia digital, mercadotecnia en redes sociales; que presentan una cantidad importante de enfoques para lograr un fin común, ya sea para atraer la atención del mercado, lograr un posicionamiento y/o mantener la lealtad del cliente. Sin embargo, es menos frecuente el interés por la mercadotecnia interna y por ende el desarrollo sobre este tema no cuenta con la misma profundidad ni un parámetro bien definido para su estudio.

Desde el punto de vista científico, la presente investigación no es inédita, sin embargo, dentro de la empresa y departamento objetos de estudio, es la primera vez que se aborda el tema, puesto que el enfoque actual del departamento es únicamente cumplir con la operación diaria y brindar información estadística, remarcando las desviaciones que resultan alarmantes, pero descuidando las formas y métodos por los cuales se dan a conocer los resultados de cada uno de los procesos de auditoría.

Por lo tanto, es preciso desarrollar una investigación aplicada directamente al departamento de auditoría de la empresa BCFarma, para intentar cambiar el paradigma que rodea al departamento auditor, que permita marcar la pauta y promover un cambio interno que genere resultados graduales para que en un futuro pueda ser imitado por otras áreas de la misma empresa; principalmente lo que se busca lograr es generar un cambio *de adentro hacia afuera* que el cliente final perciba indirectamente.

Limitantes

Algunas limitantes se presentaron a lo largo de la presente investigación, que por su naturaleza fueron retardando el proceso de culminación de la investigación, sin embargo, no representaron una amenaza importante para lograr los objetivos propuestos.

Una limitante fue el rechazo por parte de la empresa BCFarma de la aplicación del instrumento de recolección de datos propuesto en su primera oportunidad, la cual fue validada por investigadores expertos en el área de mercadotecnia interna, sin embargo, fue rechazada por la empresa sujeto de estudio debido a que consideraron que contenía una extensión excesiva y con variables que por políticas de la empresa fueron discriminadas; se diseñó por tanto un segundo instrumento, acotando las variables de acuerdo con las especificaciones de la empresa, pero respetando la validación realizada previa por los expertos.

Otra limitante fue el factor tiempo, ya que la aplicación del instrumento de recolección de datos dependía en todo momento de los tiempos estipulados por la dirección administrativa de la empresa, lo que retardó la autorización de aplicación del instrumento.

PARTE 2:

MARCO REFERENCIAL Y CONCEPTUAL

2 PARTE 2: MARCO REFERENCIAL Y CONCEPTUAL

En el presente apartado se incluye el marco referencial y conceptual del caso de estudio. Dentro del marco referencial, se presenta la evolución del departamento en el tiempo, la estructura organizacional actual y una descripción de puestos general. Dentro del marco conceptual se realiza una revisión literaria de los conceptos tratados por diversos autores, finalizando con las conclusiones y recomendaciones a la empresa sujeto de estudio.

2.1 Marco referencial

La organización denominada BCFarma, es una comercializadora de productos de belleza cuyas oficinas centrales se encuentran en la ciudad de Tijuana, Baja California, México; cuenta con una trayectoria de 30 años en el mercado regional, con presencia a nivel estatal; actualmente se mantienen cuarenta sucursales abiertas en todo el estado de Baja California, siendo su expansión más significativa en la ciudad de Tijuana, Baja California, su ciudad de origen. Actualmente laboran en ella alrededor de 900 empleados, de los cuales aproximadamente 150 pertenecen al área administrativa.

El departamento auditor, sujeto de estudio en la presente investigación, consta de cinco coordinaciones especializadas en diferentes rubros:

- a) Prevención de pérdidas y costos.
- b) Auditoría de inventarios.
- c) Seguridad patrimonial.
- d) Normatividad sanitaria.

e) Investigación de asuntos especiales.

Cada equipo de trabajo mantiene su propia dinámica operativa adecuándose a las actividades y necesidades de sus clientes internos. Por esa razón, el equipo de auditoría de inventarios del departamento se encuentra el 70% del tiempo en trabajo de campo en sucursales. El equipo de seguridad patrimonial y el de investigación de asuntos especiales, mantienen una política de convivencia limitada y extrema confidencialidad.

Respecto a la coordinación de prevención de pérdidas y costos, esta se dedica al control de activos, atención a siniestros y auditoría al costo, donde existen fricciones entre el área financiera, contable y compras debido a la minuciosidad propia de la auditoría. La coordinación de normatividad sanitaria se enfoca en atención a sucursales y proveeduría de equipos de medición y análisis de información proveniente de los Responsables Sanitarios de cada sucursal.

2.1.1 Antecedentes del departamento auditor

El esquema actual el departamento auditor tiene sus inicios en el año 2000, estaba conformado por un gerente de área, equipo de auditores, coordinador de costos externo y un practicante de apoyo. Durante los primeros seis años los esfuerzos estaban centrados en la auditoría de inventarios y el gerente realizaba la auditoría contable y financiera, además se contaba con el apoyo de una empresa de seguridad externa, responsable de dar seguimiento a los robos y asaltos. El coordinador de costos se dedicaba exclusivamente a la auditoría de los costos de ventas, y el practicante de apoyo, llevaba la administración de la flotilla de autos y seguimiento a reparaciones y siniestros.

Dado que con el tiempo la organización fue evolucionando, fue necesario incluir un auxiliar administrativo, a quien asignaron la administración de la flotilla de vehículos utilitarios, así como el seguimiento a siniestros de índole empresarial. Conforme la operación del departamento auditor lo fue requiriendo, se suscitaron

otros cambios, como la rescisión del contrato con la empresa de seguridad externa, para dar cabida a la creación interna de la coordinación de seguridad corporativa. Asimismo, se creó la coordinación de normatividad sanitaria, donde se empezó a brindar asesoría especializada a las sucursales. Finalmente, en el año 2013 se creó la coordinación de asuntos especiales, para dar seguimiento a las denuncias internas sobre malas prácticas tanto laborales como éticas. En ese mismo año 2013, fue incluida la coordinación de prevención de pérdidas y costos, enfocándose en las auditorías financieras y contables e indirectamente para dar seguimiento a siniestros, con la cual se estaría sustituyendo a la coordinación de costos.

Uno de los cambios más significativos, ocurrido en 2012, ha sido la evolución de la coordinación de seguridad, que transitó de seguridad corporativa a seguridad patrimonial, incorporándose entre sus actividades, el plan anual de seguridad e higiene empresarial.

2.1.2 Situación actual del departamento auditor

En el año 2015 el departamento auditor cuenta con un equipo de dieciséis personas, estructuradas de la manera como se presenta en la tabla 1.

Tabla 1. Estructura del personal del departamento auditor.

Cargo	Cantidad de personas
Gerente	1
Coordinación de normatividad sanitaria	1
Coordinación de inventarios	5
Coordinación de prevención de pérdidas	2
Coordinación de seguridad patrimonial	6
Coordinación de asuntos especiales	1
Apoyos eventuales	Máximo 3 de acuerdo a las necesidades operativas.

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por la empresa BCFarma (2015).

2.1.3 Estructura organizacional

Dentro de la estructura organizacional, el departamento sujeto de estudio de la presente investigación, es una gerencia que depende de la Dirección de Administración, junto con las gerencias de recursos humanos, cuentas por cobrar y pagar, contabilidad y construcción y mantenimiento. La estructura interna se encuentra dividida de acuerdo a la especialización de las actividades que se desempeñan en cada coordinación (ver figura 1).

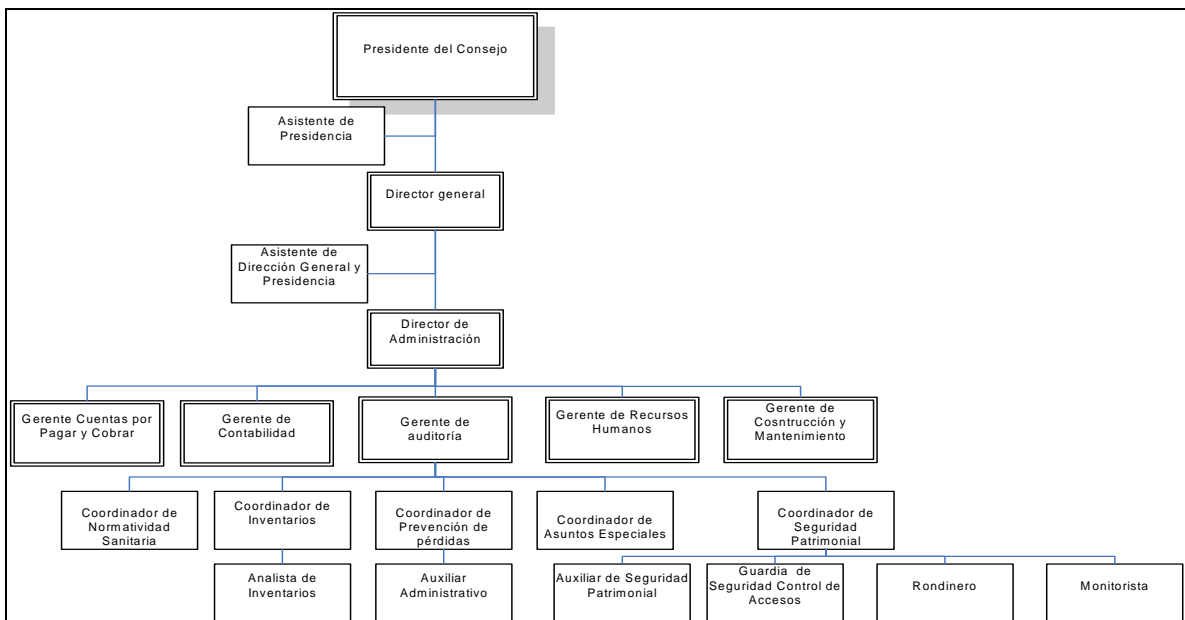


Figura 1. Organigrama de la empresa BCFarma.

Fuente: Elaboración propia basada en organigrama de BCFarma (2015).

El gerente de auditoría se encuentra a la cabeza del departamento y de él dependen cinco coordinaciones (Normatividad Sanitaria, Inventarios, Prevención de Pérdidas, Asuntos Especiales y Seguridad Patrimonial). Las coordinaciones de asuntos especiales y normatividad sanitaria no poseen subordinados directos ni indirectos.

La coordinación de inventarios la conforman el coordinador de inventarios y el equipo de analistas de inventarios; la coordinación de seguridad patrimonial está conformada por el coordinador de seguridad, rondinero, monitoristas y guardia de control de accesos; la coordinación de prevención de pérdidas está conformada por el coordinador de prevención de pérdidas y el auxiliar administrativo.

Respecto a los apoyos eventuales del departamento de auditoría, regularmente desempeñan el puesto de analista de inventarios o realizan actividades similares a un auxiliar administrativo de apoyo y son contratados únicamente por periodos cuando la operación específica lo requiere.

2.1.4 Descripción de puestos

Para efectos de la presente investigación, se ha realizado la división de sujetos de estudio para los procesos que únicamente se ejecutan en las oficinas corporativas, por lo que se discriminan los procesos correspondientes a los servicios que se ofrecen en sucursales.

A continuación se realiza una descripción de las actividades generales realizadas por cada uno de los puestos integrantes de la gerencia de auditoría, resaltando que dentro de las actividades del gerente, se contemplan diferentes rubros más allá de las actividades gerenciales.

- **Gerente.**

Dentro de sus actividades, el gerente debe:

- Elaborar el presupuesto del departamento, evaluar el desempeño del personal a su cargo, realizar el mantenimiento del sistema de gestión de calidad, además de participar en la planeación estratégica de la organización. Asimismo, debe liderar las cinco coordinaciones a su cargo

(Normatividad Sanitaria, Inventarios, Prevención de Pérdidas, Asuntos Especiales y Seguridad Patrimonial).

- Diseñar, planear y dirigir programas de auditorías físicas y/o cíclicas de inventarios de productos y servicios en puntos de venta con base en los resultados arrojados por las auditorías descritas con anterioridad.
- Desarrollar informes de determinación de mermas y productos no conforme para la venta (producto que no cumple con los estándares de calidad optima para la venta, en cuanto a empaque, deterioro o fechas de caducidad vencidas); lleva el control y administración de ajustes de inventarios
- Mantener y proporcionar información confiable y oportuna que asegure la efectividad de auditorías internas de inventarios.
- Asegurar la implementación y efectividad de planes de mejora de mermas que favorezcan el indicador de merma para diseñar y planear políticas de su prevención y auditorías de aplicación a dichas políticas.
- Elaborar y cumplir con del plan de trabajo del área y de garantizar la mejora continua, así como el cumplimiento de indicadores de calidad.

PROCESO: SEGUIMIENTO A SINIESTROS, CONTROL DE ACTIVOS

- **Coordinador de prevención de pérdidas (y costos).**

El coordinador de prevención de pérdidas y costos, lleva a cabo:

- Servicios de auditoría interna, identificando riesgos y oportunidades de mejora a través del diseño de controles internos.
- Seguimiento a proyectos relacionados con el área de prevención de pérdidas.

- Aplicación de conocimientos técnicos para desarrollar las auditorías internas al costo de ventas y la eficiencia de inventarios.
 - Participación activa en proyectos específicos para análisis de riesgos de prevención de pérdidas y controles internos.
 - Atención y seguimiento de la auditoría externa en los rubros de inventarios y costo de ventas.
 - Pruebas del costo de ventas y cualquier otro insumo de información que el despacho externo solicite en relación a la auditoría de ambos rubros.
 - Apoyo en el análisis de las actividades derivadas de procesos de prevención de pérdidas (activos fijos, normatividad sanitaria, seguros, seguridad).
 - Análisis y seguimiento a proyectos o compromisos de la gerencia.
- **Auxiliar administrativo.**

Es responsable de:

- Surtir pedidos de papelería.
- Solicitud de reembolso de caja chica del departamento.
- Registro de altas, bajas y asignación de activos fijos y vehículos.
- Recuperación de activos en caso de baja de algún empleado.
- Elaborar y mantener actualizadas las bases datos de siniestros de activos fijos.
- Dar seguimiento e ingresar las reclamaciones correspondientes a los reportes de siniestros de flotillas y activos fijos controlados.

PROCESO: INVENTARIOS

- **Coordinador de inventarios.**

Dentro de sus actividades debe:

- Planear, organizar, supervisar, controlar y dar mantenimiento al programa de conteo cíclico para alcanzar un nivel aceptable de confiabilidad en el inventario de materia prima, producto terminado, activos fijos y efectivos.
- Asegurar el correcto conteo del inventario de materia prima, producto terminado disponible, activos fijos y efectivos.
- Validar el correcto llenado de registros (manuales o computarizados) de inventario. Revisar y proporcionar reportes de variaciones de inventario físico contra el inventario en libros (teórico) identificando variaciones significativas (discrepancias).
- Concentrar a través de sus analistas, las causas de las variaciones de inventarios, mediante el proceso de aclaraciones de desviaciones que implica documentar, registrar estadísticas y comunicar al departamento responsable para que implemente acciones correctivas temporales y permanentes.
- Calendarizar auditorías sorpresivas de inventarios a sucursales.
- Coordinar auditorías de activos fijos sorpresivos a sucursales y oficinas.
- Coordinar arqueos de caja sorpresivos a sucursales y oficinas.
- Coordinar auditorías de insumos y reportar desviaciones.
- Asegurar el control y supervisión de archivo de auditorías.
- Realizar conexiones de inventarios al cierre del año.
- Atender auditorías fiscales con relación a los inventarios de la empresa.

- Auditar y dar seguimiento a las aclaraciones de producto no conforme.
- Dar seguimiento a incidencias de malas prácticas en la aplicación de devoluciones a proveedores que generan merma.
- Diseñar, monitorear y dar seguimiento al plan de prevención de mermas.

- **Analista de inventarios.**

Entre sus actividades se encuentran:

- Dar mantenimiento al programa de conteo cíclico para alcanzar un nivel aceptable de confiabilidad en el inventario de materia prima y/o producto terminado.
- Realizar el conteo del inventario de materia prima o producto terminado disponible y alimentar los totales en registros manuales o computarizados.
- Emitir reportes de variaciones de inventario físico contra el inventario en libros (teórico) identificando variaciones significativas (discrepancias).
- Investigar la causa de las variaciones de inventario y comunicarla al departamento responsable para que implemente acciones correctivas temporales (medidas de contención) y permanentes.
- Desarrollar auditorías a las sucursales.
- Realizar auditorías de activos, arqueos de caja y dar seguimiento a la aclaración de faltantes y sobrantes con encargados de sucursales y/o gerente de zona.
- Llevar control y supervisión de archivo.
- Elaborar los reportes correspondientes al puesto.

PROCESO: ATENCIÓN A DENUNCIAS

- **Coordinador de asuntos especiales.**

Entre sus actividades se encuentran:

- Recibir asuntos especiales para ser investigados.
- Planear y determinar técnicas de investigación para cada asunto especial.
- Priorizar y determinar tiempos de respuesta de acuerdo a la vigencia de evidencias e impacto de afectaciones a patrimonio, afectaciones al capital humano, a la reputación de la empresa o la ética del negocio.
- Desarrollar investigaciones de tipo documental, de sistema, de campo o las que el asunto requiera para la obtención de elementos de análisis y/o evidencias.
- Realizar entrevistas a personas involucradas directa o indirectamente con el asunto.
- Integrar, administrar y resguardar expedientes.
- Analizar malas prácticas y actos ilícitos de acuerdo a las leyes, regulaciones, políticas y procedimientos oficiales, detectando áreas de oportunidad, ofreciendo recomendaciones e informes de avances de la implementación.
- Participar en los comités destinados a los asuntos especiales.
- Evaluar y dar retroalimentación de mejoras necesarias en los servicios internos de las áreas que le proporcionen insumos de información, para garantizar los elementos de las investigaciones especiales.

PROCESO: CONTROL DE ACCESOS

Para efectos de la presente investigación, y debido a su naturaleza, únicamente se describen las funciones del Coordinador de seguridad patrimonial y del Guardia de seguridad control de accesos, ya que las demás posiciones no otorgan un servicio directo a los colaboradores de oficinas corporativas.

- **Coordinador de seguridad patrimonial.**

Entre sus actividades se encuentran:

- Diseñar, vigilar y mantener planes de prevención en materia de seguridad corporativa e industrial.
- Prevenir actos inseguros que puedan generar pérdidas tanto materiales como humanas en la empresa.
- Reaccionar ante las incidencias de inseguridad que se presenten, dando soluciones oportunas y efectivas.
- Diseñar, mantener, actualizar estrategias y tácticas efectivas en materia de seguridad patrimonial e industrial.
- Dar seguimiento al proceso de denuncia a personas que atenten contra el patrimonio de la empresa.
- Diseñar modelos de prevención de fraudes internos, detectar fraudes internos y su seguimiento de reacción y prevención.
- Adquisición y administración del buen uso y funcionalidad de las herramientas de seguridad de la empresa.
- Asegurar los controles de acceso a oficinas corporativas, sucursales, almacenes y cualquier instalación.
- Supervisar el personal de seguridad operativo y del centro de monitoreo.

- Gestionar la capacitación y adiestramiento en materia de prevención de seguridad patrimonial e industrial.
 - Brindar apoyo a recursos humanos cuando se aplique una separación laboral.
 - Brindar atención a siniestros de alto impacto (fallecimientos, accidentes graves, daños causados por la naturaleza, etc.).
 - Coordinar y asegurar el cumplimiento de las normas oficiales mexicanas en cuanto a protección civil se refiere.
 - Desarrollar e implementar políticas y procedimientos de seguridad industrial (extintores, luces de emergencia, señalización de rutas de evacuación y áreas restringidas, responsable de simulacros de evacuación).
- **Guardia de seguridad control de accesos.**

Dentro de sus actividades generales se encuentran:

- Mantenerse en estado de alerta permanente, buscando detectar y reportar cualquier amenaza al personal o a las instalaciones asignadas para su vigilancia.
- Ejecutar cabalmente los procedimientos de control de accesos asignados para sus funciones, de colaboradores, visitantes, proveedores, contratistas y vehículos.
- Apertura y cierre de instalaciones del corporativo, vigilar los perímetros, estacionamientos y oficinas a través de las cámaras de vigilancia.
- Realizar recorridos de revisión y observación física de oficinas corporativas, registrando cualquier anomalía o irregularidad.
- Llevar los registros de control de accesos de visitantes y colaboradores externos a corporativo, así como de los registros de entrada y salida de activos fijos propiedad de la empresa.

- Brindar atención inmediata a cualquier evento de alarmas, llamada telefónica o solicitud de apoyo por parte de los colaboradores de corporativo, sucursales o rondines, que sea solicitada en su área.
- Asegurar en lo posible que no se introduzcan objetos o sustancias prohibidas (armas, materiales peligrosos, explosivos, inflamables paquetes sospechosos o narcóticos) o bien objetos para grabar audio, video o datos (equipos usb, discos duros, ipods, etc.).
- Aplicar la política de estacionamiento.

2.2 Marco conceptual.

Estrategia.

Para Ferrel y Hartline (2012) la estrategia describe el plan de juego de la organización para lograr el éxito.

Asimismo, la estrategia comprende adecuar los factores internos a los factores externos de una empresa, para obtener la mejor posición competitiva (Sainz, 2000).

Paralelamente, para Fernández (2007) la estrategia es el conjunto de acciones determinadas para alcanzar un objetivo específico, en el que se involucran elementos de reflexión y análisis muy importantes.

Se considera que las tres definiciones aportan elementos de suma importancia que permiten generar el concepto que se tomará como base para efectos de la presente investigación: La estrategia es el plan que pone en marcha las acciones adecuadas para que la organización pueda alcanzar un objetivo específico.

De acuerdo con Fernández (2007) las partes integrantes de la estrategia son:

1. Planteamiento general de la estrategia. En términos generales representa el tipo de método a seguir, en el que se deben abarcar los siguientes aspectos:

- Objetivo: ¿Qué es lo que se quiere conseguir?
 - Mercado meta: ¿Quién es el consumidor?
 - Negocio: ¿Cuáles son las condiciones del mercado?
2. Desarrollo de tácticas. Debe abarcar todas las actividades para llevar a cabo la estrategia, entendiendo como táctica la actividad específica que permite el cumplimiento de una estrategia.
 3. Calendarización. Comprende las fechas de desarrollo, aplicación y ejecución.
 4. Presupuesto. Debe considerarse en la etapa de desarrollo.
 5. Supervisión y control. Etapa que permite verificar la evolución del plan y detectar que no existan desviaciones.
 6. Evaluación. Una vez concluida la ejecución, es necesario evaluar para comprobar si se ha conseguido el objetivo en su totalidad, o en su caso, determinar las causas que han impedido el cumplimiento.

Marketing.

Para los autores clásicos Kotler y Armstrong (2003) marketing es el “proceso social y administrativo por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos de valor con otros”.

Por su parte Quintana (2005) considera que el marketing se ocupará de todo lo que sea preciso hacer para que un producto, idea o servicio, puedan llegar hasta su comprador o usuario.

También es definida como la técnica mediante la cual las empresas satisfacen las necesidades, los deseos y las expectativas de los consumidores, suministrándolas de productos y/o servicios que necesitan, respondiendo de esta forma, a la demanda del mercado y obteniendo un beneficio y rentabilidad para la empresa (Editorial Vértice, 2008).

Plan de marketing.

El plan de marketing proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia dicho plan. Es esencial para el funcionamiento de cualquier empresa y la comercialización eficaz y rentable de cualquier producto o servicio, incluso dentro de la propia empresa (Carrión, 2007).

Estrategia de marketing.

Ferrel y Hartline (2012) consideran que la estrategia de marketing de una organización describe la forma en que la empresa puede satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes. También puede incluir actividades asociadas con mantener las relaciones con otros grupos de interés, como empleados o socios de la cadena de suministro. Dicho de otra forma, la estrategia de marketing es un plan para la forma en que la organización usará sus fortalezas y habilidades para empatarlas con las necesidades y requerimientos del mercado.

Una estrategia de marketing se puede componer de uno o más programas de marketing; cada programa consta de dos elementos: un mercado o mercados meta y una mezcla de marketing (a veces conocida como las cuatro P de producto, precio, plaza y promoción). Para desarrollar una estrategia de marketing, una organización debe elegir la combinación correcta de mercado(s) meta y mezcla(s) de marketing con el fin de crear ventajas competitivas distintas sobre sus rivales (Ferrel y Hartline, 2012).

Diferencia entre estrategia y plan.

La estrategia es una parte del plan, mientras que el plan es mucho más amplio e incluye la estrategia (Malphurs, 1997).

Marketing interno.

Según Berry (1983) citado por García, Santos Sanzo y Trespalacios (2008) marketing interno puede definirse como “la gestión efectiva de las relaciones entre los trabajadores y supervisores, partiendo de una perspectiva de los empleados como clientes internos”.

La importancia del marketing interno descansa en la idea de que los empleados, independientemente de cuál sea su posición y poder dentro de la organización, van a ejercer una influencia vital en el valor que la compañía proporciona a los clientes externos; el marketing interno favorece la colaboración interna y esencial para el adecuado desarrollo y éxito de la innovación (García et al., 2008).

Endomarketing.

El término endomarketing es definido por Alcántara, Goytortua y Vega (2014) como “el esfuerzo de la organización para capacitar y motivar en forma eficaz a los empleados quienes tienen contacto con los clientes y del personal de apoyo con el fin de proporcionarle satisfacción y pueda complacer los requerimientos del cliente”.

Marketing de servicios.

Para Cubillo y Cerviño (2008) el marketing de servicios “es una adecuada gestión del cliente, ya que al final, dicho cliente es quien va a estar en contacto con la organización durante el tiempo que dure el servicio, y con todos los elementos tangibles que lo componen (empleados, máquinas, ambiente)”.

Paralelamente, Chica (2005) considera que el marketing de servicios fue algo que durante las postrimerías del siglo anterior, dictaba las directrices tanto de la excelencia como de la estrategia fundamental del mercadeo, pero hoy, en los comienzos del siglo XXI, aunque muchas empresas, y por supuesto sus

productos, se encuentran aún en el siglo XX, otras han migrado a aquello que comúnmente se conoce como marketing relacional.

Triángulo del marketing de servicios.

De acuerdo con Zeithaml y Bitner (S/F) citado por Aguirre y Aparicio (2002) el triángulo del marketing de servicios lo constituyen los siguientes tres elementos:

1. Marketing externo. Es aquel por medio del cual la compañía formula promesas a sus clientes en relación con lo que espera recibir y lo que se compromete a entregar. Las actividades tradicionales de marketing tales como la publicidad, las ventas, las promociones o la fijación de precios; pero en empresas de servicios existen otros factores que también comunican la promesa a los clientes: la apariencia y la actitud de los empleados que prestan el servicio, el diseño, la decoración, el estado de las instalaciones y el proceso de servicio en sí mismo.
2. Marketing interactivo. Las promesas que formula una empresa deben cumplirse, y de ello se ocupa el marketing interactivo, que se desarrolla cuando el cliente interactúa con la organización y el servicio se produce y consume.
3. Marketing interno. Su función es hacer posible el cumplimiento de las promesas. Para que los proveedores y los sistemas del servicio puedan cumplir con las promesas, deben contar con las destrezas, habilidades, herramientas y motivaciones que permitan prestar el servicio óptimamente y de ello se ocupa el marketing interno.

Marketing relacional.

Para Grönroos (1997) citado por Pedraza y Rivera (2002) el marketing relacional “es el proceso de identificar y establecer, mantener, aumentar y, cuando sea necesario, terminar relaciones con los clientes y con otros socios, de tal manera que se consigan los objetivos de las partes implicadas a través del cumplimiento de las promesas mutuas”.

Por su parte, Kotler y Armstrong (2003) definen al marketing de relaciones como “el proceso de crear, mantener y fortalecer relaciones firmes, cargadas de valor con los clientes y otras partes interesadas”.

Características del marketing relacional.

De acuerdo con Renart (2002) el marketing relacional posee las siguientes características:

- Interactividad. El cliente cuando quiere, toma la iniciativa del contacto como receptor y como emisor de comunicaciones, y como iniciados de transacciones.
- La direccionalidad de las acciones y su correspondiente personalización. Las empresas pueden dirigir mensajes distintos y ofrecer productos o servicios distintos a cada cliente, adecuados precisamente a las necesidades y circunstancias de ese cliente.
- La memoria. Se refiere al registro en memoria de la identidad, datos, características, preferencias y detalles de las interacciones mantenidas con cada cliente.
- La receptividad. Se refiere al hecho de que las empresas deben hablar menos y escuchar más, permitiendo que el cliente decida si quiere o no mantener una relación, defina el modo de comunicación y si quiere seguir manteniéndola o prefiere terminarla.
- La orientación al cliente. Consiste en poner énfasis en una organización comercial compuesta más por la administración orientada al cliente o *customer*

manager que por la administración orientada al producto o *product manager* la empresa debe centrarse más en el consumidor, sus necesidades y los procesos para satisfacerlas. En resumen, consiste en poner más énfasis en la participación de cada cliente que en la participación de mercado.

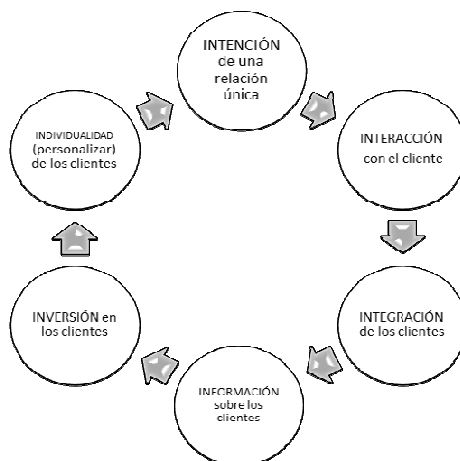
Por lo tanto, una estrategia de marketing de relaciones debería crear un valor superior para el consumidor, que el derivado de la simple transacción de productos en un momento dado (Pedraza y Rivera, 2002).

Principios del marketing relacional.

Respecto a los principios del marketing relacional, Diller (2000) presenta una matriz de seis principios del marketing relacional (ver figura 2) conocidos como las 6 I's:

1. Intención de una relación única.
2. Interacción con el cliente.
3. Integración de los clientes.
4. Información basada en los clientes.
5. Inversión en los clientes.
6. Individualidad de los clientes.

Figura 2. Las 6 I's del marketing relacional.



Fuente: Elaboración propia a partir de Diller (2000).

Cultura organizacional.

Para Handy (s/f) existen cuatro tipos de cultura organizacional:

1. Poder. Existen algunas organizaciones donde el poder pertenece a pocas personas y solo ellos están autorizados para tomar decisiones.
2. Tarea. Organizaciones donde son formados equipos para alcanzar las metas y resolver problemas siguiendo la cultura de la tarea. Individuos con intereses comunes y especializaciones, se reúnen para formar un equipo. Cada integrante del equipo tiene que contribuir y cumplir con las tareas de la manera más innovadora.
3. Personas. Los empleados sienten que son más importantes que la organización. Los individuos están más preocupados por ellos mismos que por la organización.
4. Rol. A cada empleado le son delegados roles y responsabilidades de acuerdo a su especialización, profesión e intereses para extraer lo mejor de ellos. Los empleados deciden qué es lo mejor que pueden hacer y aceptan los retos de buena manera.

Clima organizacional.

De acuerdo con Goncalves (1997) citado por González y Parra (2008) el clima organizacional puede ser definido como un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción y rotación.

Auditoría interna.

Tal como lo declara Estupiñan (2006) la auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, cuya finalidad es aumentar el valor y mejorar las operaciones de la organización. Ayuda a que la organización cumpla con sus objetivos mediante la aplicación de un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de manejo de riesgos, control y dirección.

Satisfacción laboral.

Para Alcántara, Goytortua y Vega (2014) la satisfacción laboral es una actitud esencial del empleado, que se compone de los siguientes factores:

- Retribución (salario).
- Condiciones de trabajo.
- Relaciones con los compañeros.
- Oportunidades de progreso.
- Trabajo en sí.

Identidad organizacional.

La mayoría de las teorías de identidad organizacional suponen explícita o implícitamente, que la identidad organizacional descansa en una combinación de procesos cognitivos, esquemas interpretativos, estructuras de conocimientos, entendimientos compartidos, afectos y valores comunes (Contreras y Hernández, 2011).

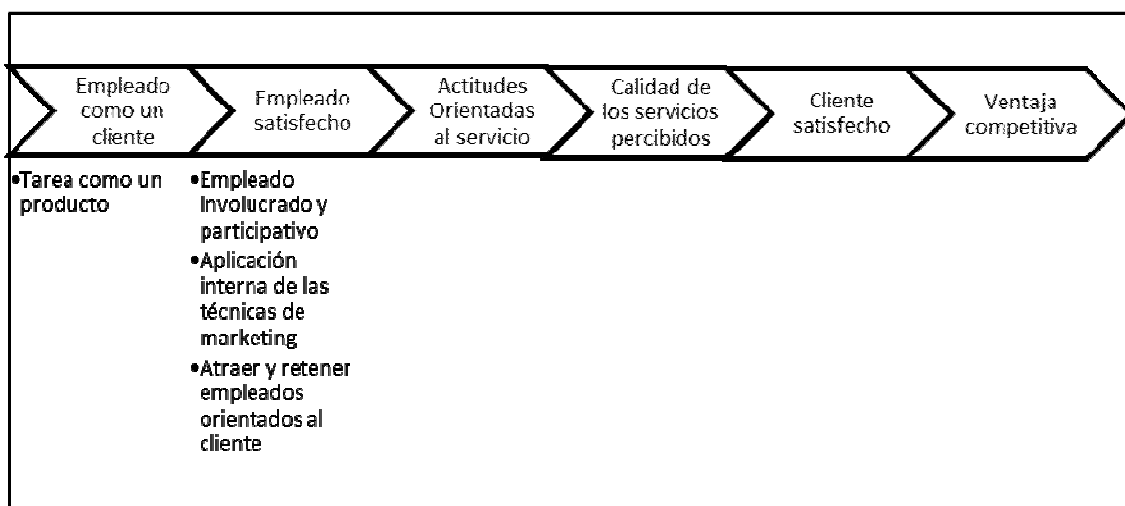
Modelos de gestión del marketing interno.

Tomando en cuenta la información aportada por Regalado, Allpacca, Baca y Gerónimo (2011) se describen tres enfoques diferentes para el modelo de gestión del marketing interno:

1. Modelo de marketing interno de Berry.

En el modelo de marketing interno desarrollado por Berry (1981) se reconoce al empleado como un cliente y se desarrolla hasta convertirse en una ventaja competitiva. Según el modelo, para tener empleados satisfechos y desarrollar en ellos actitudes orientadas al cliente, lo que a su vez conducirá a mejorar la calidad percibida y obtener clientes satisfechos, es necesario: tratar las tareas como un producto, buscar el involucramiento y la participación del empleado. En este modelo, reconocer la tarea como un producto requiere una nueva dimensión de recursos humanos y posibilita la aplicación de las técnicas de marketing, que tienen también el objetivo de atraer y mantener a los empleados en la empresa (ver figura 3).

Figura 3. Modelo de marketing interno de Berry.

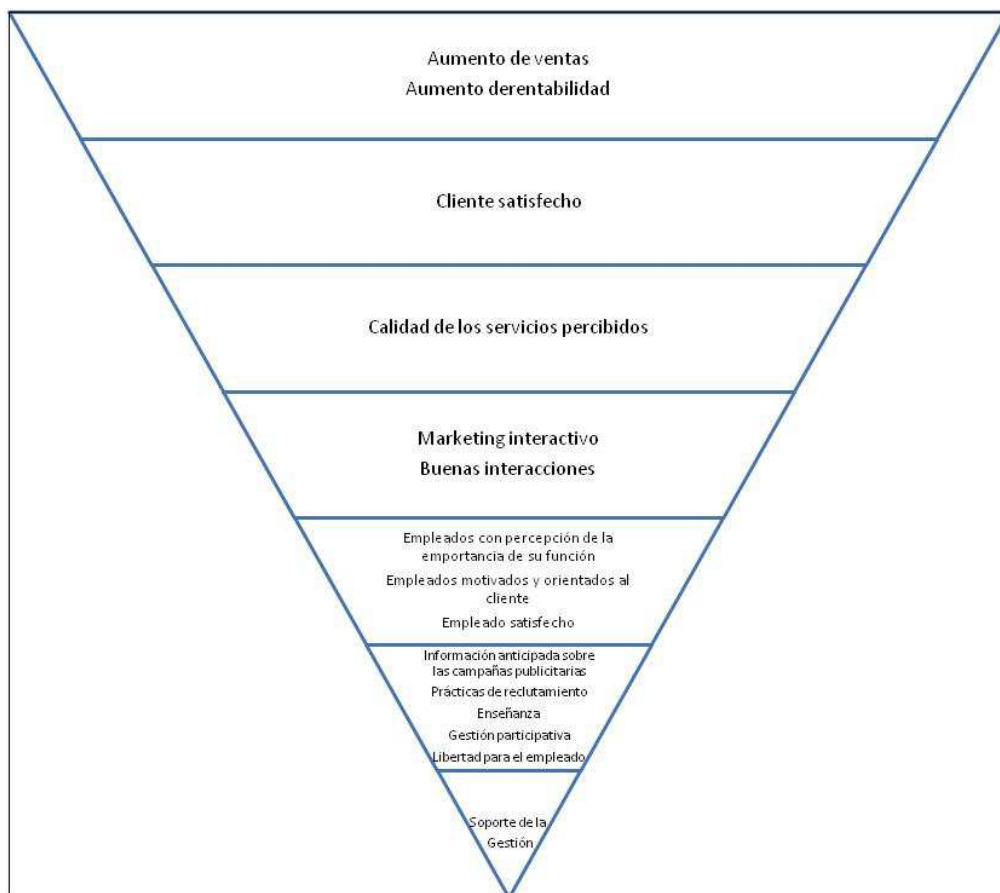


Fuente: Elaboración propia con base en el modelo de marketing interno de Berry (1981).

2. Modelo de marketing interno de Grönroos.

El modelo de Grönroos (1990) es más específico en relación con las técnicas, ya que cita, por ejemplo, el desarrollo y la información anticipada de las campañas publicitarias como alternativas para tener empleados motivados y orientados al cliente (ver figura 4).

Figura 4. Modelo de marketing interno de Grönroos.



Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de marketing interno de Grönroos (1990).

3. Modelo de marketing interno de Rafiq y Ahmed.

Rafiq y Ahmed (2000) presentan un modelo basado principalmente en los modelos de Berry y Grönroos. Señalan que la motivación de los empleados se alcanza por medio de actividades desarrolladas por la organización con el objetivo de lograr satisfacción en el trabajo, como se muestra en la figura 5.

Figura 5. Modelo de marketing interno de Rafiq y Ahmed.



Fuente: Elaboración propia con base en el modelo de marketing interno de Raffiq y Ahmed (2000).

Comunicación interna.

De acuerdo a García (1998) la comunicación interna, como patrón organizador de interacciones, se adecua a dos tipos de eventos o acontecimientos: los acontecimientos de tarea (lo que acontece a los hombres como sujetos de actividades productivas) y a los acontecimientos de relación humana (informativos y comunicacionales).

Otra definición considera a la comunicación interna como el intercambio planificado de mensajes dentro del seno de una empresa, donde el objetivo principal consiste en establecer un conjunto de procesos de transmisión de la información, que permitan conseguir los objetivos de la empresa y de las personas (Publicaciones vértice, 2007).

Para Elías y Mascaray (2003) la comunicación interna es un elemento más de los que integran al sistema de una empresa y en permanente interacción con los restantes elementos; es un elemento facilitador de la integración del personal en el proyecto de empresa y de su participación en la concepción, diseño y desarrollo de la visión compartida.

Al respecto, Paz (2007) establece que para llevar a cabo una comunicación interna eficiente, se deben cumplir una serie de requisitos:

- La información debe ser completa, extensa y prioritaria.
- Debe circular libremente en sentido vertical, de arriba a abajo y viceversa, y en sentido horizontal, de izquierda a derecha y viceversa.
- Debe diseñarse un sistema de escucha social, no de espionaje, que permita anticiparse a cualquier disfunción, así como crear un clima dinámico a través de la pluralidad de opiniones. La capacidad de escuchar y sensibilizar sobre los distintos aspectos de la empresa, se considera una herramienta de gestión empresarial.
- Debe darse la confianza mutua entre trabajador y empresario, así como entre los distintos niveles de mando y puestos inferiores, así como brindar buenas condiciones de trabajo en higiene, seguridad y remuneración.
- Debe existir satisfacción en el trabajo y sentimiento de orgullo.

Cliente interno.

Londoño (2006) define cliente interno como aquel que forma parte de la empresa como empleado o proveedor, y que no por estar en ella, deja de requerir de la prestación del servicio por parte de los demás empleados.

Asimismo, Fernández (2010) define al cliente interno como “aquel miembro de la organización que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores”.

Por su parte, Salgueiro (2001) establece que el cliente interno es aquel a quien se suministra el producto o servicio final de la empresa, en el que cada persona debe ver a aquel a quien entrega su trabajo, y que se debe ejecutar la fase siguiente del mismo como su cliente interno.

Motivación laboral.

Para Velas (1996) la motivación laboral es aquella energía interna que impulsa a los hombres a trabajar.

Por su parte, para González y Bretones (2014) la motivación laboral es un proceso que impulsa al trabajador a realizar una serie de comportamientos laborales que buscan satisfacer unas necesidades, expectativas y/o intereses, interna o externamente generados. Los procesos motivacionales son específicos para cada individuo en un tiempo y contexto determinado, considerando que la motivación tiene beneficios tanto para la organización como para el bienestar y satisfacción de las personas.

Calidad en el servicio.

Denton (1991) menciona que para tener éxito como proveedor de un servicio de calidad, es necesario alcanzar por lo menos y preferiblemente sobrepasar, las expectativas del cliente.

Liderazgo.

Según Curós (2005) liderazgo es el proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los demás miembros de un grupo.

Imagen corporativa.

Pintado y Sánchez (2012) definen imagen corporativa como la evocación o representación que conforma cada individuo, formada por un cúmulo de atributos referentes a la compañía; cada uno de esos atributos puede variar y puede coincidir o no con la combinación de atributos ideales de dicho individuo.

PARTE 3:

METODOLOGÍA

3 PARTE 3: METODOLOGÍA

3.1 Definición de la técnica.

Con base en la naturaleza de la presente investigación, el método que se consideró adecuado para alcanzar los objetivos planteados, fue el de corte cualitativo de tipo exploratorio y transversal.

Cualitativo debido a que se trata de un análisis de percepciones y opiniones acerca de la problemática, cuyos factores no son cuantificables numéricamente hablando. Se eligió el tipo exploratorio, debido a que se explica la problemática en periodo determinado.

La información recabada en el estudio fue sometida a análisis para arrojar resultados que provean como base y herramientas a la gerencia, con el fin de apoyar la toma de decisiones, enfocándose principalmente en la corrección de áreas de oportunidad que se detectaron y reforzar las áreas que resultaron evaluadas satisfactoriamente.

3.2 Instrumento.

Para la realización del trabajo de campo en la presente investigación, se utilizó el instrumento en formato de encuesta, aplicado a los colaboradores de las oficinas corporativas de la empresa BCFarma.

3.2.1 Definición conceptual.

Encuesta.

El instrumento de encuesta es definida como “procedimiento de investigación para recolectar grandes cantidades de datos puros, mediante formatos de preguntas y respuestas (Hair, Bush y Ortinau, 2010).

3.2.2 Sujetos de estudio.

Los sujetos de estudio a quienes se llevó a cabo la aplicación del instrumento descrito, fueron los colaboradores de oficinas corporativas de la empresa BCFarma, que pertenecen a todos los departamentos exceptuando al departamento objeto de estudio en la presente investigación.

3.2.3 Características de los sujetos de estudio.

La característica principal de los sujetos de estudio, es que son colaboradores dentro de la nómina de la empresa BCFarma, que laboran en alguno de los departamentos mediante contratación directa y tienen interacción directamente o indirectamente con el departamento sujeto de estudio de la presente investigación.

3.2.4 Definición del tamaño de la población.

La población actual dentro de las oficinas corporativas es de 145 individuos, de los cuales 16 pertenecen al departamento sujeto de estudio, los cuales han sido excluidos de la muestra representativa de la población, ya que las opiniones recabadas deben ser ajenas al departamento de auditoría; de los 129 individuos restantes se discriminan 30 participantes ya que por la naturaleza de sus actividades no tienen contacto ni directo ni indirecto con el departamento sujeto de estudio y sus respuesta podrían alterar el resultado.

Por los motivos expuestos con anterioridad, del total de la población, a 93 colaboradores se les aplicó el instrumento de recolección de datos en la modalidad de encuesta.

3.2.5 Definición del tamaño de la muestra.

Se intentó aplicar el instrumento de recolección de datos bajo la modalidad de censo, sin embargo, por experiencia previa en estudios realizados por otras áreas, se ha demostrado que algunos sujetos de estudio no desean participar, y por esa razón se buscó cumplir al menos con la cuota correspondiente a través de la aplicación de la fórmula para obtención de la muestra considerando una población conocida o finita.

El resultado obtenido, tal como se muestra en la figura 6, fue de 79 individuos para aplicar el instrumento de recolección de datos.

Figura 6. Fórmula para población finita.

$$\begin{aligned} N &= 99 \\ Z^2 &= 95\% = 1.96 \\ E &= 5\% \\ n &= \frac{N Z^2 p (1 - p)}{(N-1) E^2 + Z^2 p q} \\ n &= \frac{(99) (1.96^2) (0.5) (1-0.5)}{[(99-1)(0.05^2)]+[(1.96^2)(0.5)(0.5)]} \\ n &= 78.87 \approx \mathbf{79} \end{aligned}$$

Fuente: Elaboración a partir de datos recolectados (2014).

Para el procesamiento de los resultados recolectados se planeó utilizar el programa estadístico SPSS Statistics versión 18.

3.2.6 Distribución de la muestra.

La distribución de la muestra se obtuvo aplicando un prorratio entre los diversos departamentos, de acuerdo al método de muestreo estratificado, en la que se divide la población en la misma proporción de acuerdo a la distribución original con base en el resultado de la muestra.

La aplicación del muestreo estratificado se aplicó en la forma que se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Muestreo estratificado.

Departamento	Empleados	Empleados encuestados
Dirección de tecnología de información	8	6
Dirección de compras y CEDIS	11	8
Dirección administrativa	54	43
Dirección de mercadotecnia	8	6
Dirección de operaciones	13	4
Dirección general, presidencia y calidad	5	0
Anónimo (no se da a conocer departamento)		12
Total	99	79

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recabados (2015).

3.2.7 Descripción del instrumento.

Para la aplicación del instrumento, se requirió autorización por la empresa BCFarma, quien lo revisó y aprobó dado que comprobó su adaptación a las necesidades específicas de dicha organización.

La encuesta fue diseñada vía electrónica utilizando *Google Forms*. La estructura del instrumento comprende tres secciones y en cada una las preguntas se solicitó al encuestado evaluar cada uno de los procesos del departamento (ver figura 7).

Figura 7. Proceso de evaluación de los procesos del departamento de Auditoría.

Control de accesos	Coordinación de seguridad
Atención a denuncias	Coordinación de asuntos especiales
Asignación de activos	Coordinación de prevención de pérdidas y auxiliar
Seguimiento a siniestros	Coordinación de prevención de pérdidas y auxiliar
Inventarios	Coordinación de inventarios
Gerencia	Gerencia

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento de encuesta electrónica (2015).

A continuación se describen con detalle las secciones que comprendieron la estructura de la encuesta electrónica, indicando la cantidad de reactivos en cada una de ellas, los objetivos planteados, las preguntas y escalas utilizadas.

Sección 1.

Consta de 11 reactivos, en los que se buscó evaluar la percepción del cliente interno enfocado al departamento auditor como proveedor.

Objetivo:

Evaluar a los integrantes del departamento de Auditoría en calidad de Proveedor interno.

1. ¿Cómo considera el COMPROMISO de los integrantes del departamento al brindarle los siguientes servicios?

Escala: Inexistente, Insuficiente, Suficiente, Adecuado, Excelente, No aplica.

Con este reactivo se buscó evaluar la percepción que tienen los integrantes de los demás departamentos con respecto al compromiso que tiene cada uno de los integrantes del departamento estudiado.

2. Cuando usted requiere de algún SERVICIO, ¿El colaborador se encuentra DISPONIBLE/LOCALIZABLE?

Escala: Nunca, Casi nunca, En Ocasiones, Casi siempre, Siempre, No aplica.

Se buscó evaluar la disposición y facilidad para localizar al implicado, ya que resulta crucial la disponibilidad para ofrecer cada uno de los servicios.

3. Cuando usted requiere de algún SERVICIO, ¿Cuál es el MEDIO que utiliza frecuentemente para contactar al colaborador de Auditoría?

Escala: Personalmente, Vía telefónica (oficina), Teléfono celular, Correo electrónico, Gerencia, Sistema ético (SER), No aplica.

Se considera importante saber cuál es el medio de contacto que se utiliza frecuentemente, ya que existe una diversidad de medios de contacto.

4. Al momento de otorgar el servicio, la ACTITUD del colaborador es:

Escala: Muy mala, Mala, Regular, Buena, Muy buena, No aplica.

Entrando en materia, se buscó identificar la actitud del colaborador al momento que se le solicita algún servicio.

5. Al solicitar algún servicio, el TIEMPO DE RESPUESTA es:

Escala: Muy lento, Lento, Regular, Rápido, Muy rápido, No aplica.

Se buscó conocer la percepción en cuanto al tiempo de respuesta a las solicitudes de los clientes internos de oficinas corporativas.

6. De acuerdo a su estándar de CALIDAD ¿Se cumplen sus EXPECTATIVAS al momento de recibir la respuesta o servicio solicitado?

Escala: Nunca, Casi Nunca, En ocasiones, Casi siempre, Siempre, No aplica.

Dentro de la empresa existe énfasis en la calidad en procesos, y el sistema de gestión de calidad. Sin embargo, se tiene conocimiento de que cada persona

mantiene un estándar particular, y por esa razón se hizo mención de “Su estándar de calidad”, para conocer directamente si se cumplen con las expectativas del servicio esperado.

7. ¿Cuál ha sido el medio por el que da a conocer alguna QUEJA sobre el servicio prestado?

Escala: Personalmente, Vía telefónica (oficina), Teléfono celular, Correo electrónico, Gerencia, Sistema ético (SER), No aplica.

Al igual que se buscó conocer el medio por el cual se solicita el servicio, fue importante identificar el medio por el que se direccionan las quejas.

8. Al existir algún ERROR u OMISIÓN en el servicio proporcionado, cuando usted solicita aclaración o corrección, la ACTITUD del colaborador es:

Escala: Muy mala, Mala, Regular, Buena, Muy buena, No aplica.

Se buscó identificar la actitud que toma el integrante del departamento al declarársele errores u omisiones.

9. ¿Cómo evalúa los CAMBIOS realizados en los servicios reportados como deficientes o con oportunidad de mejora?

Escala: Muy malos, Malos, Regulares, Buenos, Muy buenos, No aplica.

A lo largo de la historia de la empresa se ha detectado que periódicamente los colaboradores brinden retroalimentación sobre las políticas, procedimientos y formas de trabajo de otros departamentos, por lo que es común que se realicen cambios y/o modificaciones en los procesos; por ello fue importante conocer la percepción de dichos cambios en la colectividad.

10. ¿Considera que las ACCIONES y CONTROLES implementados por Auditoría son para el BENEFICIO COMÚN de todos los colaboradores sin importar el departamento?

Escala: Nunca, Casi Nunca, En ocasiones, Casi siempre, Siempre, No aplica.

Se buscó conocer el grado de satisfacción derivado de los controles y acciones implementados por el departamento, conociendo específicamente si son para beneficio común de todos los integrantes de la organización.

11. ¿Cómo considera el número de INTEGRANTES del equipo de Auditoría?

Escala: Existe exceso de personal, Insuficiente, Adecuado, No sé.

Se buscó identificar si el número de integrantes que ejecutan cada uno de los procesos, cumplen con las necesidades operativas, según la opinión de los integrantes de los demás departamentos.

Sección 2.

Consta de cuatro reactivos, donde se buscó evaluar la percepción del proveedor interno, enfocado al departamento auditor como cliente interno.

Al respecto, ya que todos los individuos de la empresa BCFarma cumplen con ambos papeles, tanto de proveedor como de cliente interno, fue necesario identificar cómo se comporta el departamento al tomar el papel de cliente interno.

Objetivo:

Evaluar a los integrantes del departamento de AUDITORÍA en calidad de CLIENTE INTERNO.

12. Cuando algún integrante del equipo de Auditoría le solicita a usted algún servicio, la ACTITUD del colaborador como CLIENTE INTERNO es:

Escala: Muy mala, Mala, Regular, Buena, Muy buena, No aplica.

Se buscó conocer la actitud del integrante del departamento estudiado al momento de fungir como cliente interno.

13. Cuando algún integrante del equipo de Auditoría le solicita a usted algún servicio, la CLARIDAD EN LA SOLICITUD es:

Escala: Incomprensible, Ambigua, Parcialmente entendible, Entendible casi por completo, Totalmente entendible.

Con este reactivo se buscó identificar la claridad con que se solicitan los servicios a los demás departamentos.

14. Cuando algún integrante del equipo de Auditoría le brinda RETROALIMENTACIÓN sobre algún SERVICIO INADECUADO o INSUFICIENTE. La ACTITUD del colaborador es:

Escala: Muy mala, Mala, Regular, Buena, Muy buena, No aplica.

Con este reactivo se buscó conocer la actitud del colaborador del departamento de auditoría con respecto a la retroalimentación proporcionada por éste al dársele un servicio incorrecto.

15. Al momento de solicitarle a usted algún servicio ¿Los integrantes del departamento de Auditoría RESPETAN los TIEMPOS de procesos internos de su departamento?

Escala: Nunca, Casi nunca, En ocasiones, Casi siempre, Siempre, No aplica.

Para la presente investigación, fue relevante determinar si el departamento estudiado respeta los tiempos de respuesta de los procesos internos de los demás departamentos.

16. Al momento de solicitarle a usted algún servicio, ¿Los integrantes del departamento de Auditoría se dirigen hacia la PERSONA CORRECTA RESPETANDO los niveles jerárquicos de su departamento?

Escala: Nunca, Casi nunca, En ocasiones, Casi siempre, Siempre, No aplica.

Se buscó determinar si se respetan los niveles jerárquicos de cada uno de los departamentos en los que se tiene el papel de cliente interno.

Sección 3.

*** Comentarios y sugerencias * Datos generales**

Se consideró un formato de respuesta libre para comentarios y sugerencias de mejora, además de los datos demográficos.

17. Este espacio abierto está disponible para sus comentarios y sugerencias de mejora.

Abierta.

18. Tiempo laborando en la empresa.

Escala: Menos de un año, de 1 a 5 años, 6 años o más.

19. Dirección a la que pertenece.

Escala: Presidencia, Dirección general y calidad; Dirección administrativa, Dirección de operaciones, Dirección de TI, Dirección de compras, Dirección de mercadotecnia, Anónimo.

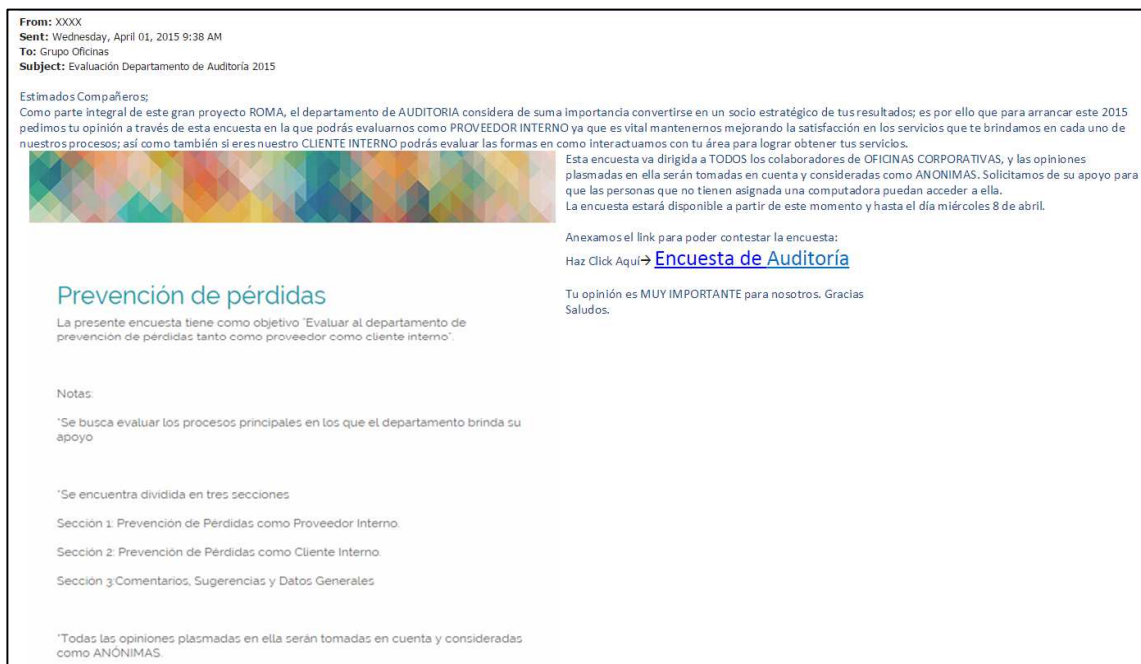
Se anexa la opción *Anónimo* para preservar el anonimato en caso de que el encuestado así lo desee.

3.2.8 Procedimiento para aplicación del instrumento.

Para poder aplicar el instrumento se requirió de la autorización tanto del gerente del departamento estudiado como del director administrativo de la empresa. Para ello se desarrolló el instrumento de recolección de datos bajo la modalidad de encuesta en formato electrónico.

Dicho instrumento fue enviado por el gerente del departamento estudiado mediante correo electrónico. Paralelamente, se enviaron recordatorios por el mismo medio los días que estuvo habilitada (ver figura 8).

Figura 8. Correo electrónico con la solicitud de llenado de encuesta electrónica.



Fuente: Elaboración propia a partir del diseño del instrumento de encuesta electrónico.

PARTE 4:

RESULTADOS

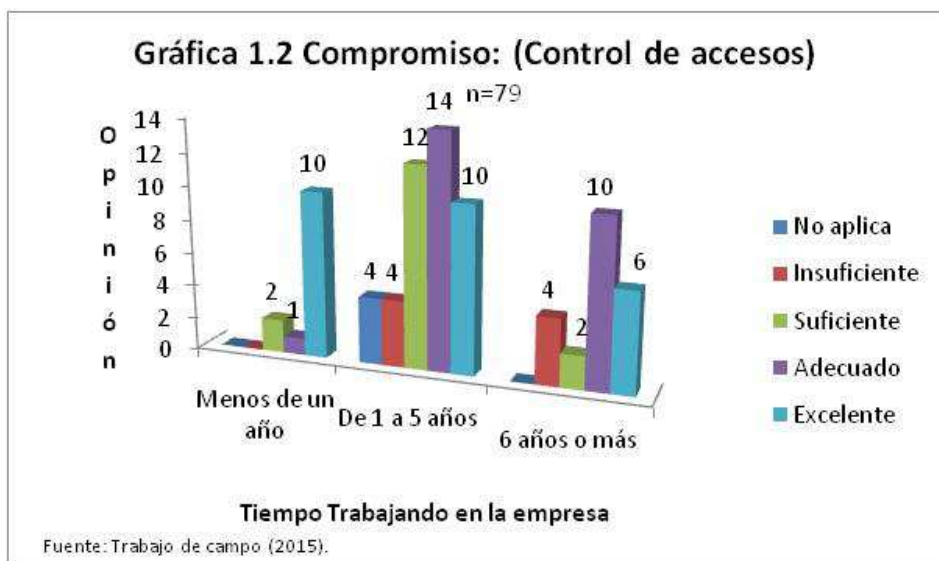
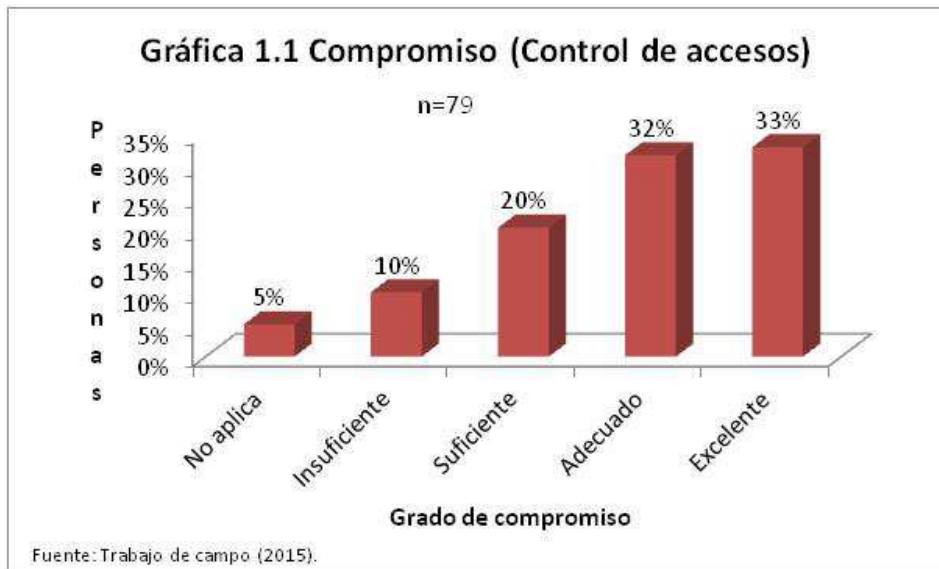
4 PARTE 4: RESULTADOS

4.1 Análisis de los resultados.

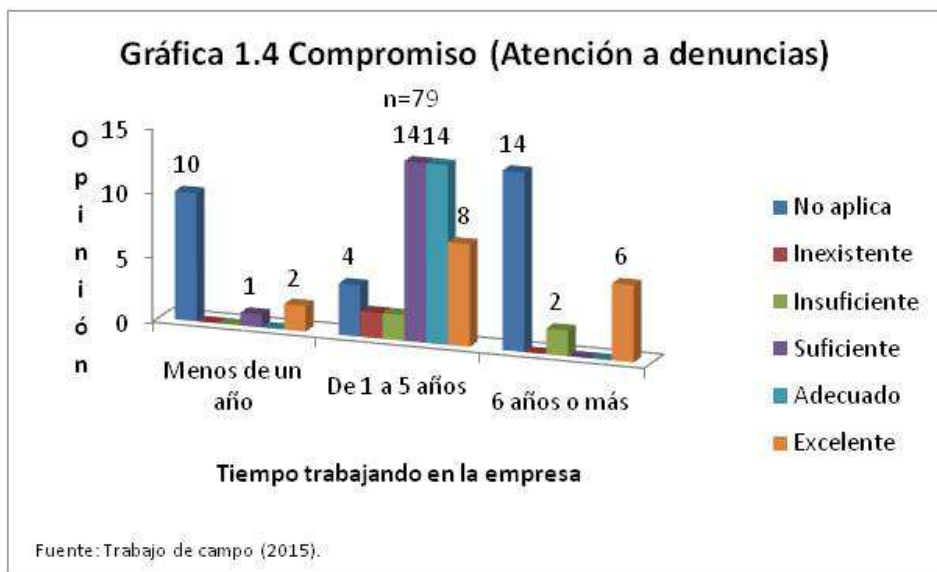
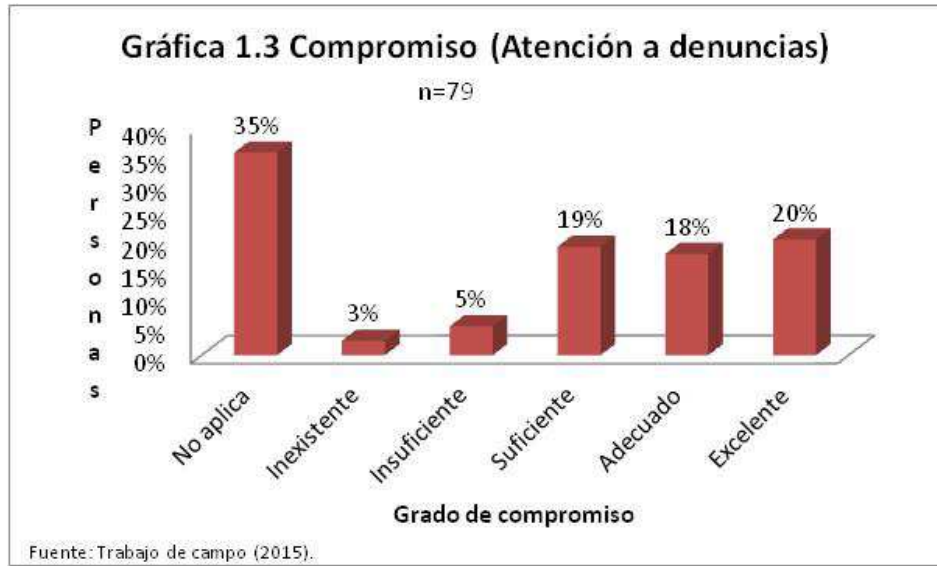
A continuación se presentan los resultados correspondientes al instrumento en formato de encuesta, aplicada a los integrantes de la empresa BCFarma.

Sección 1.

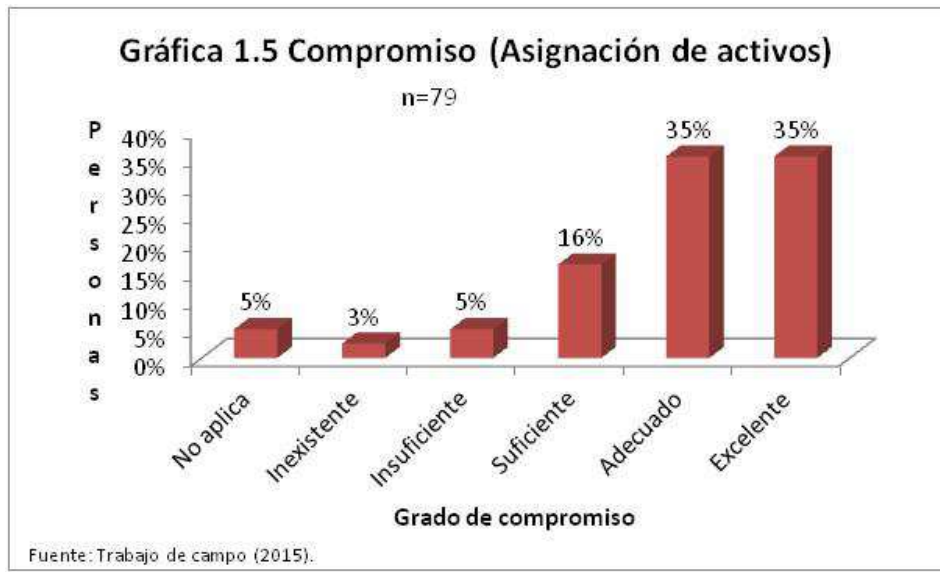
1. ¿Cómo considera el COMPROMISO de los integrantes del departamento al brindarle los siguientes servicios?



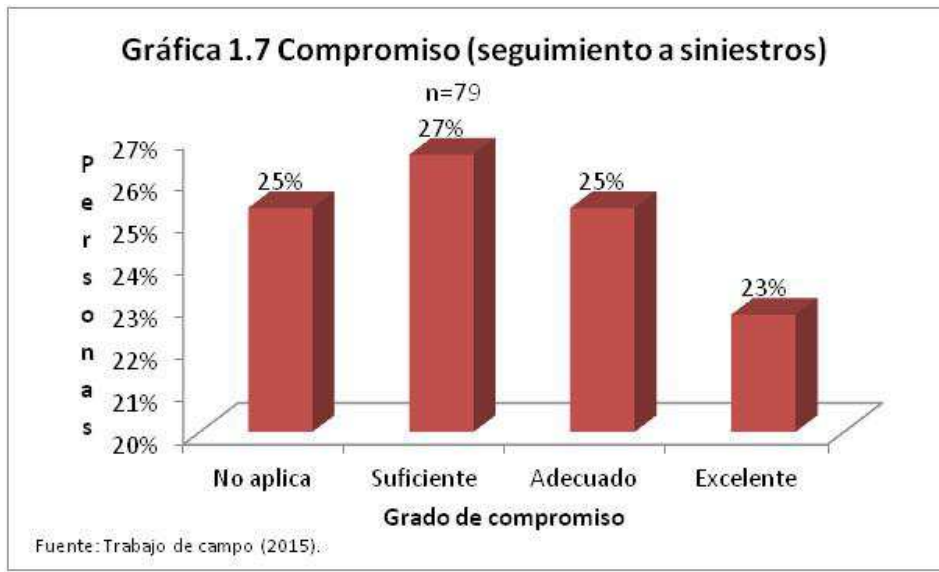
Como se puede observar en la gráfica 1.1 el 82% de la muestra consideró que el compromiso del guardia control de accesos es de suficiente a excelente, el 68% de la muestra con antigüedad mayor a un año lo califican en el mismo parámetro.



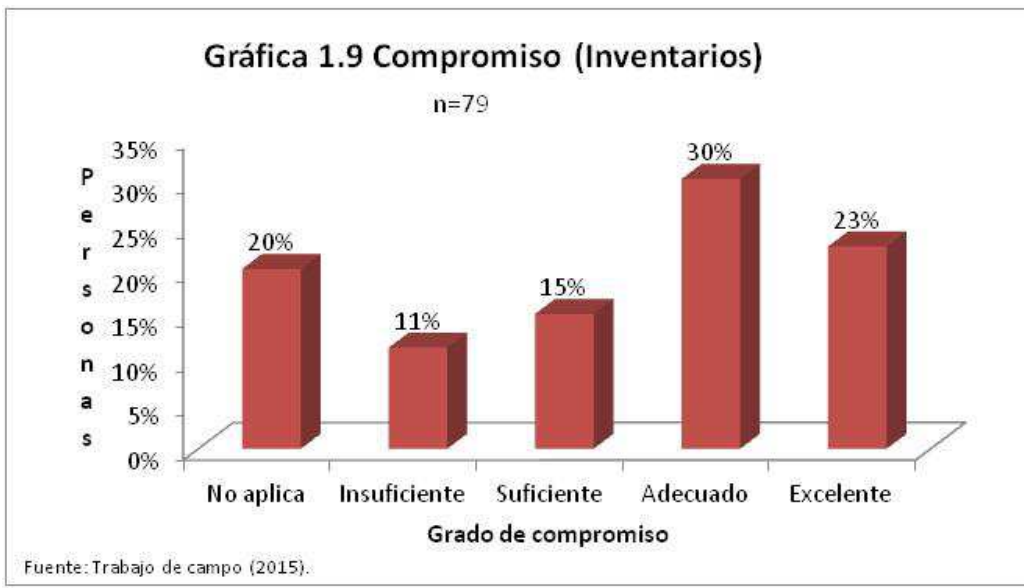
Respecto a la persona encargada de atención a denuncias del sistema ético interno, un 35% de la muestra desconoce su compromiso. Lo que resultó alarmante es que cerca del 18% de la muestra que lleva laborando 6 años o más desconocen su compromiso con la empresa.



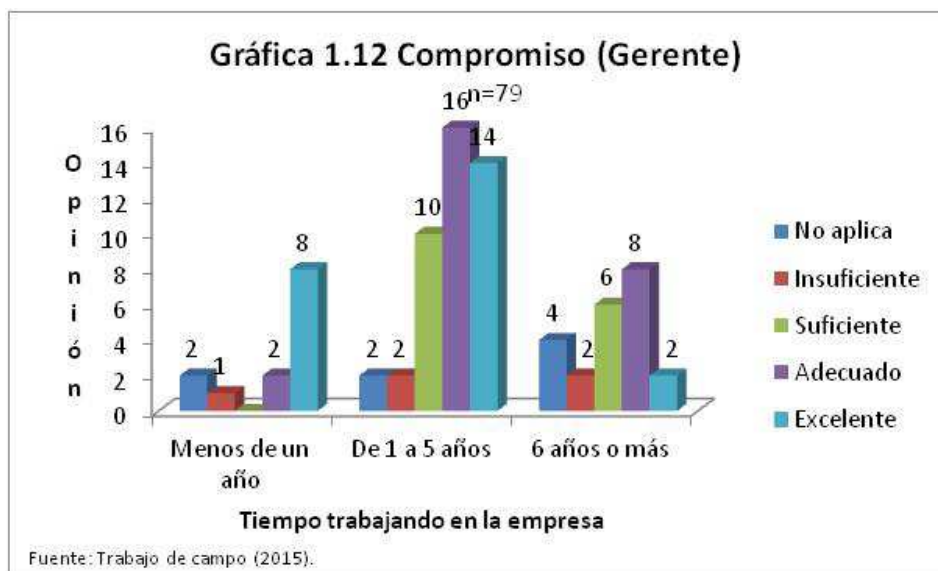
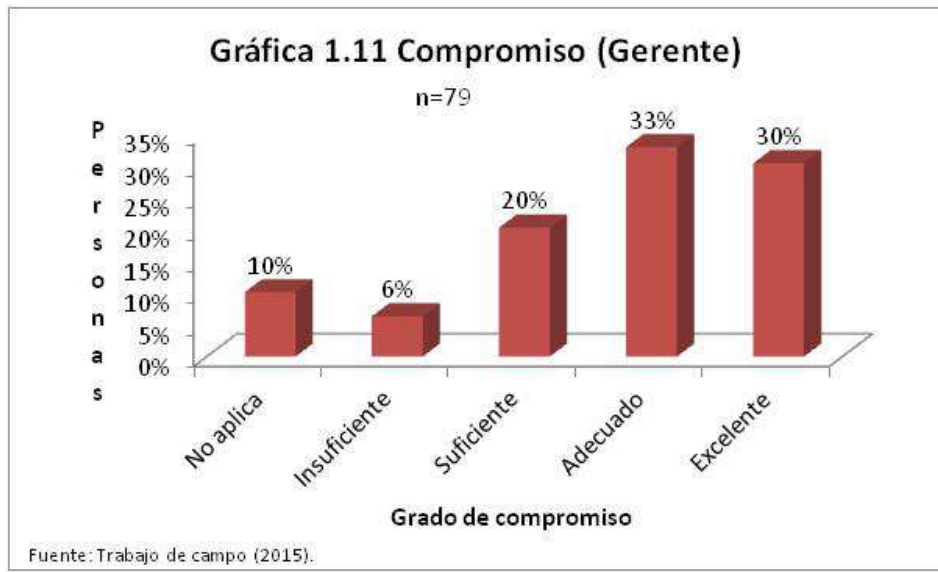
Respecto a la asignación de activos, se encontró que el compromiso con la empresa está reconocido, ya que 86% de la muestra consideró que se encuentra en el rango de Suficiente a Excelente. Asimismo, en su gran mayoría reconocen la asignación de activos, las personas que llevan laborando en la empresa de uno a cinco años. También cabe destacar que el 8% de la muestra consideró que el compromiso de asignación de activos es inexistente o insuficiente.



En torno a las personas dedicadas al seguimiento a siniestros, era de esperarse que el 25% de la muestra desconozca su compromiso, puesto que la gran parte de la población no requiere estos servicios; respecto al 75% restante, la percepción es positiva, nuevamente el 36% de la población con antigüedad entre uno y cinco años consideraron que el compromiso es suficiente.



El 30% de la muestra consideró que el área de inventarios tiene un compromiso adecuado, sin embargo, también se encontró que un importante 10% de la muestra que labora en la empresa desde hace seis años desconoce el grado de compromiso de esa área. Asimismo, el 11% de la muestra consideró que el compromiso es insuficiente.



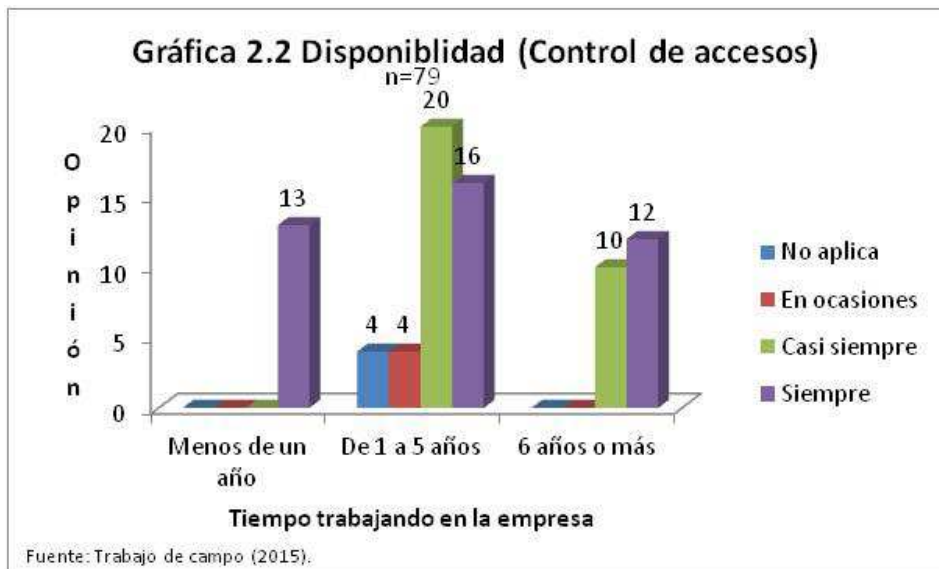
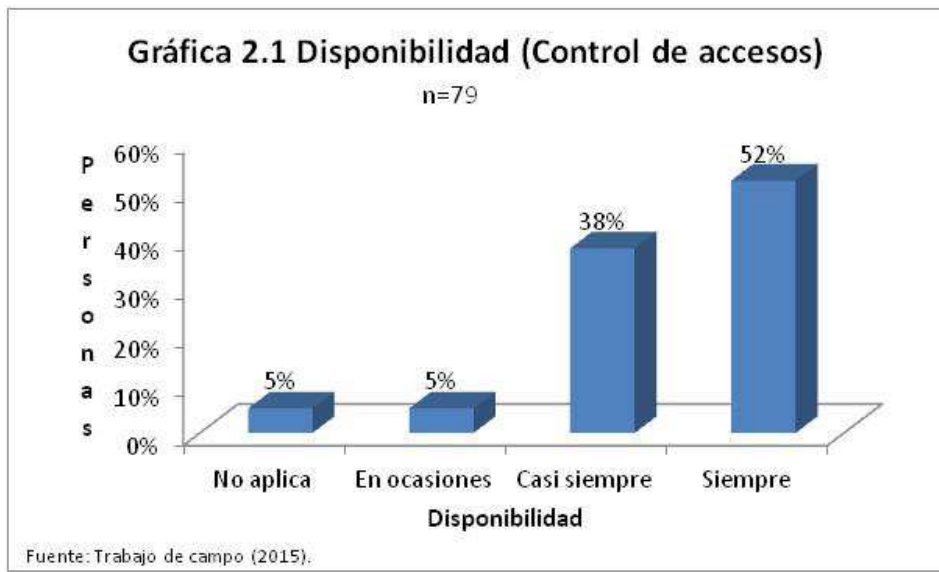
Respecto al gerente del departamento, el 6% de la muestra consideró que su compromiso es insuficiente, sin embargo, un 30% consideró que su compromiso es excelente; se encontró también que el 5% de la población (correspondiente a la que lleva laborando seis años o más) desconoce el compromiso del gerente.

En resumen, el Compromiso de los integrantes del departamento de auditoría es reconocido por gran parte de la empresa, sin embargo, hace falta realizar un

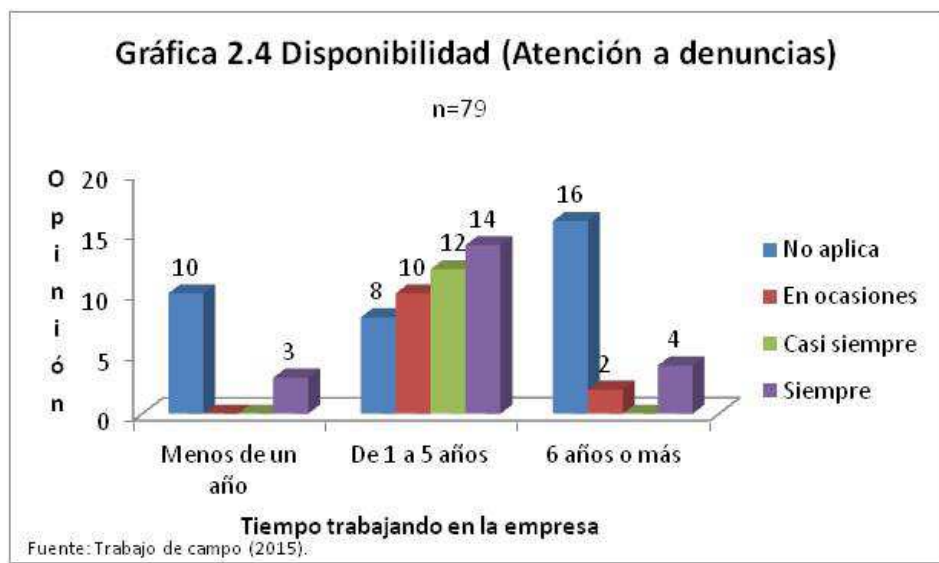
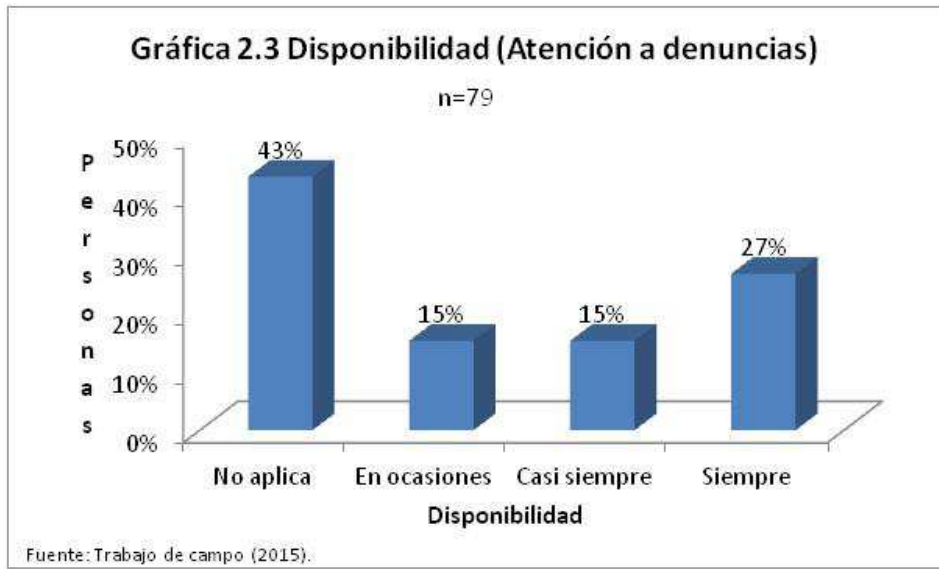
refuerzo en colaboradores que sobrepasan los cinco años laborando en la organización.

Sección 2.

2. Cuándo usted requiere de algún SERVICIO, ¿El colaborador se encuentra DISPONIBLE/LOCALIZABLE?

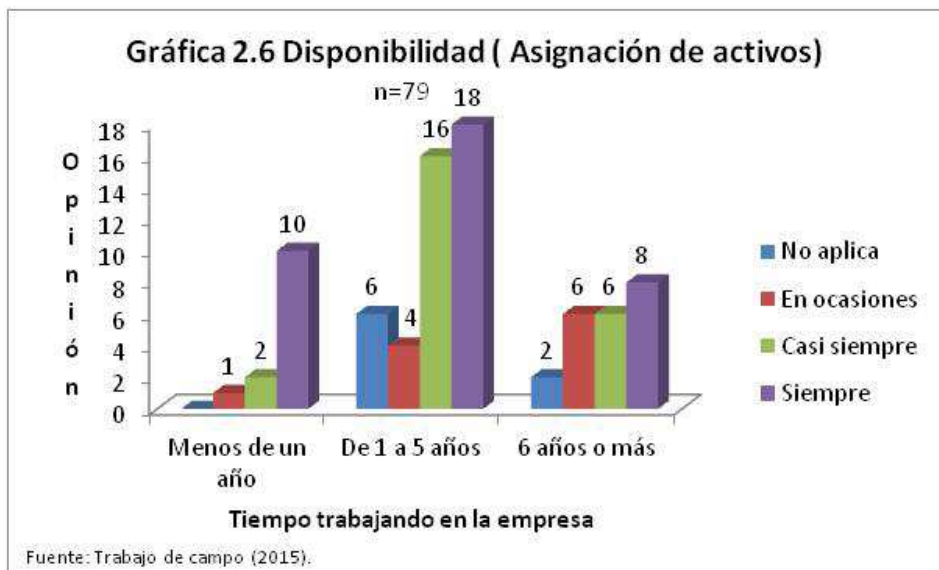
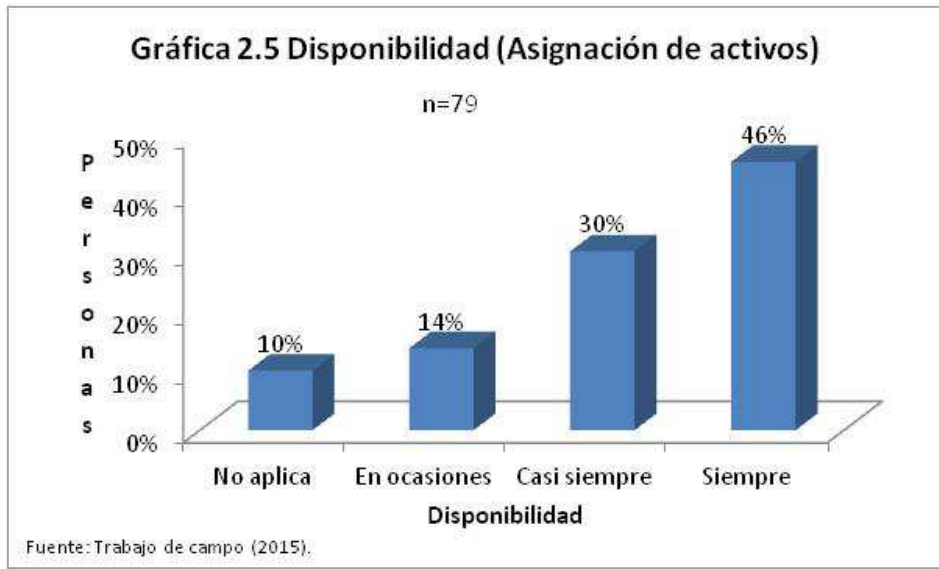


Respecto a la disponibilidad para la atención, se encontró que el 90% de la muestra consideró que el guardia control de accesos se encuentra al pendiente y localizable.

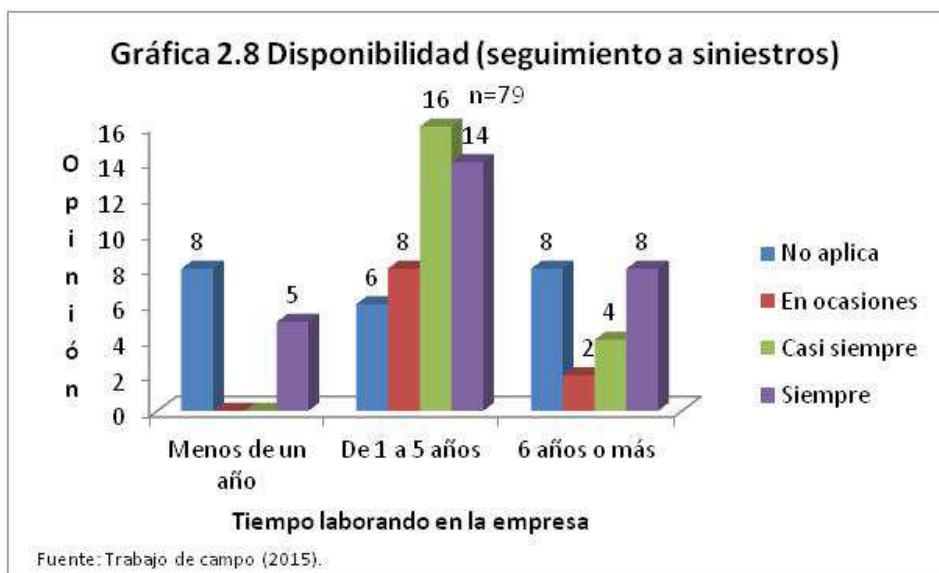
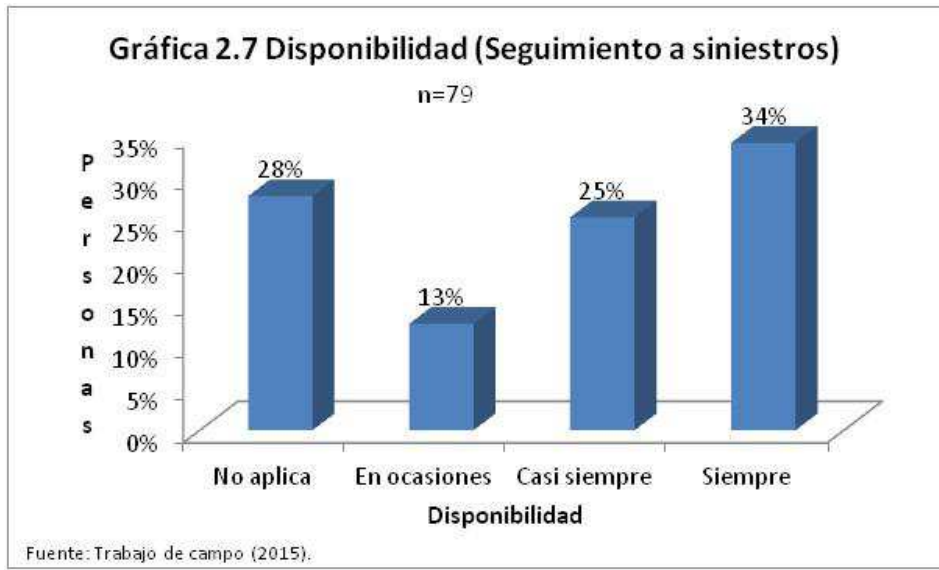


El 43% de la muestra demostró que desconoce la disponibilidad de la persona encargada de atención a denuncias. Sin embargo, el 42% consideró que se encuentra disponible casi siempre o siempre, mientras que el 73% de la muestra

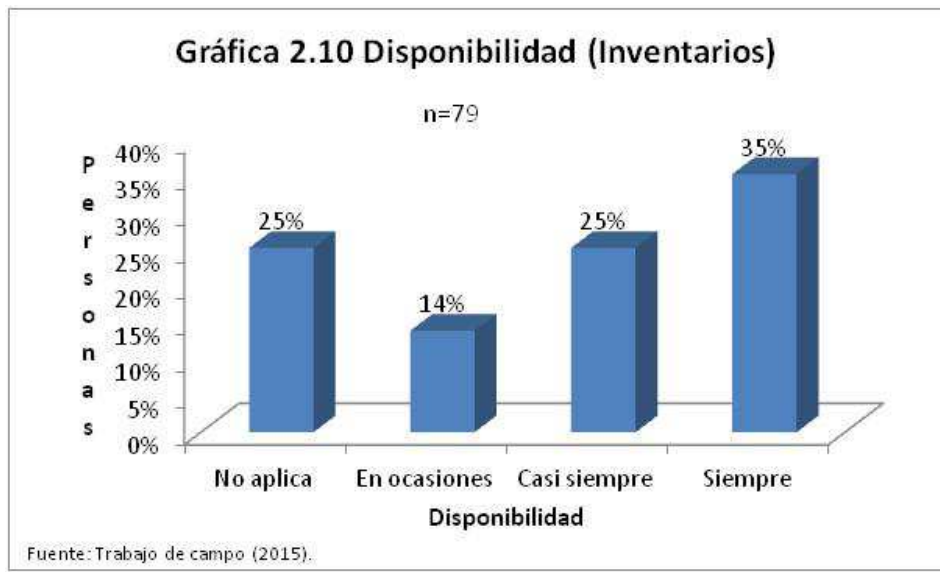
que sobrepasa los seis años y el 76% de la muestra que lleva laborando menos de un año en la empresa, coincidieron en que desconocen su disponibilidad.



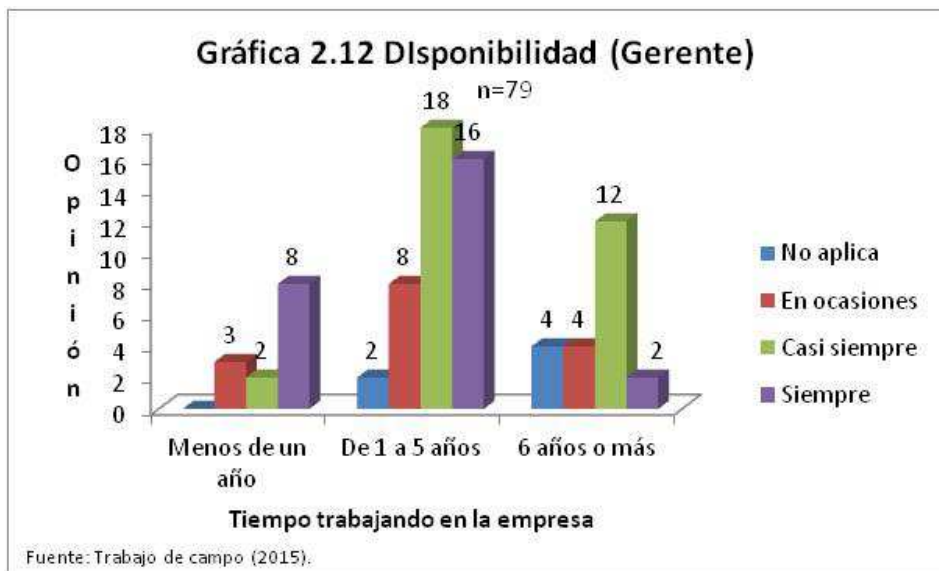
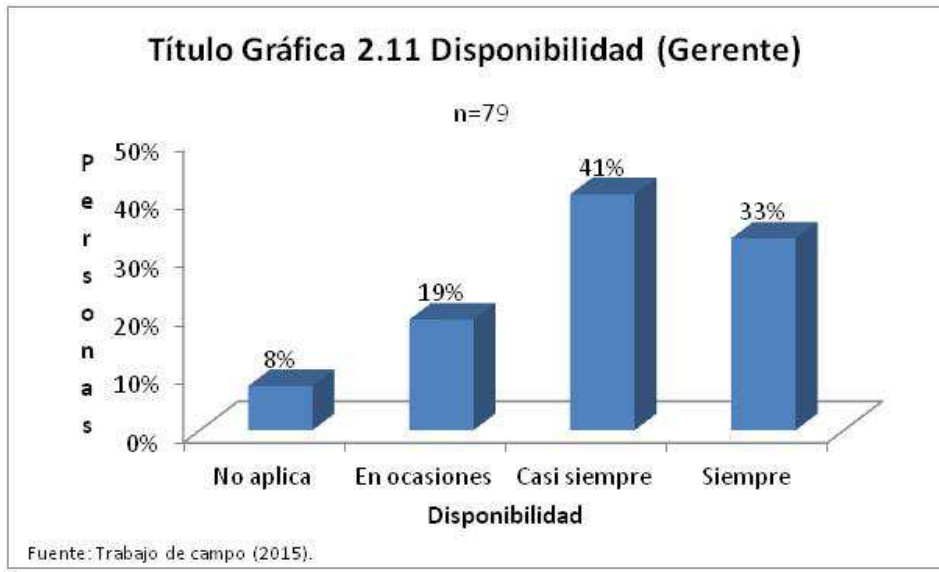
Para el caso de la asignación de activos, el 76% de la muestra consideró que se encuentra disponible.



Debido a la naturaleza de sus actividades, es comprensible que el 28% de la muestra haya desconocido la disponibilidad de las personas dedicadas al seguimiento de siniestros. Mismo dato corresponde al 62% de la muestra con menos de un año en la empresa; 14% con un rango de uno a cinco años y un 36% que lleva laborando 6 años o más.



Los resultados reflejaron que en el caso de Inventarios, el 60% de la muestra reconoció que se encuentra disponible y el 25% desconoce su disponibilidad.

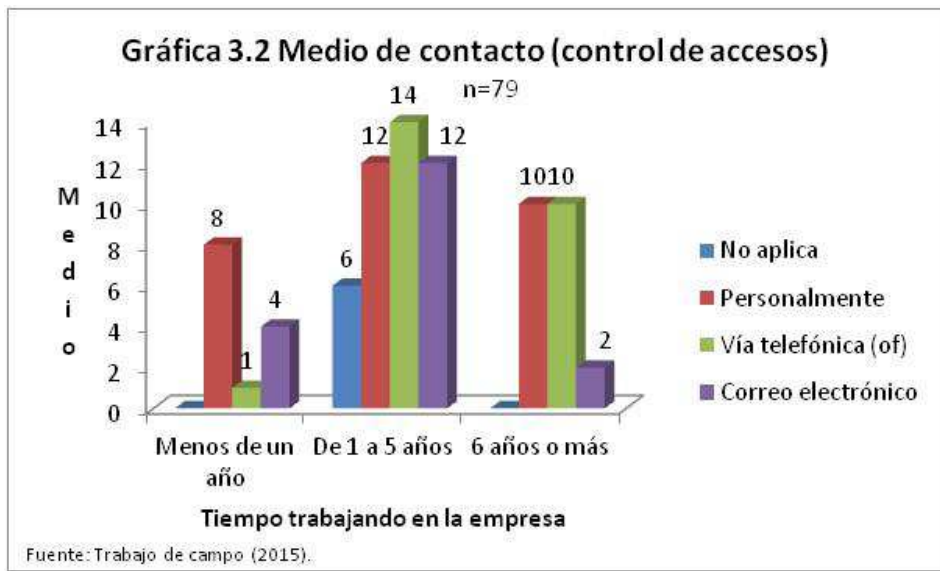
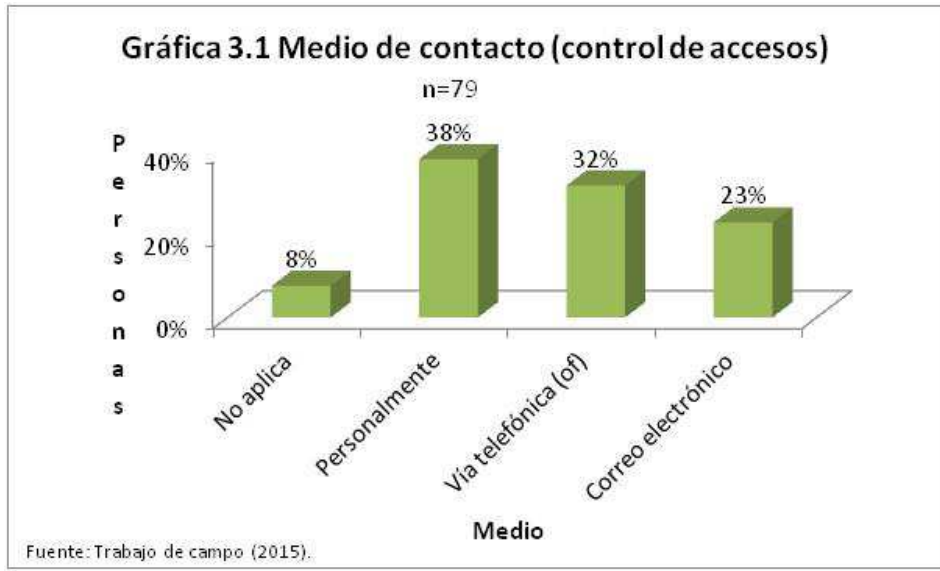


Respecto al gerente del departamento auditor, el 74% consideró que se encuentra disponible o localizable, opinión compartida por el 9% de la muestra que lleva seis años o más en la empresa.

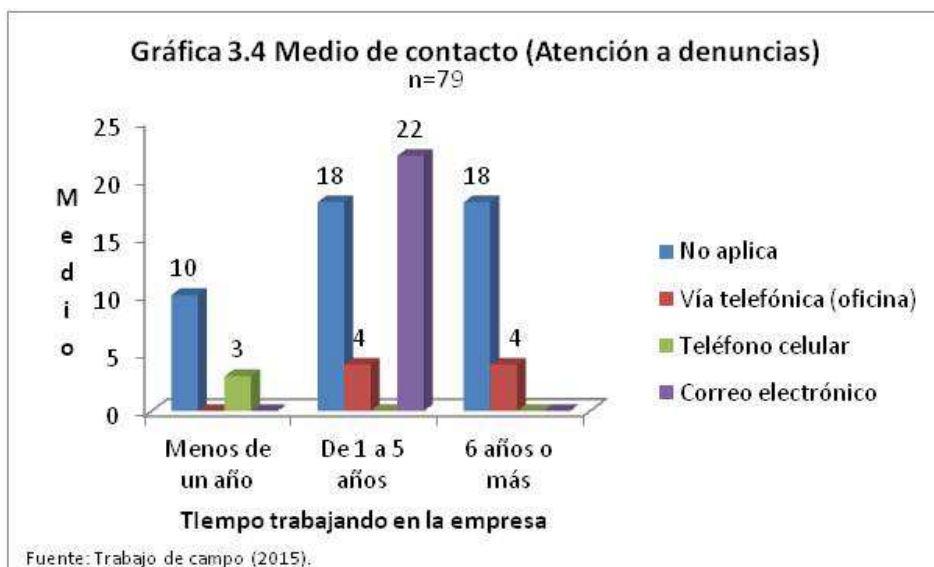
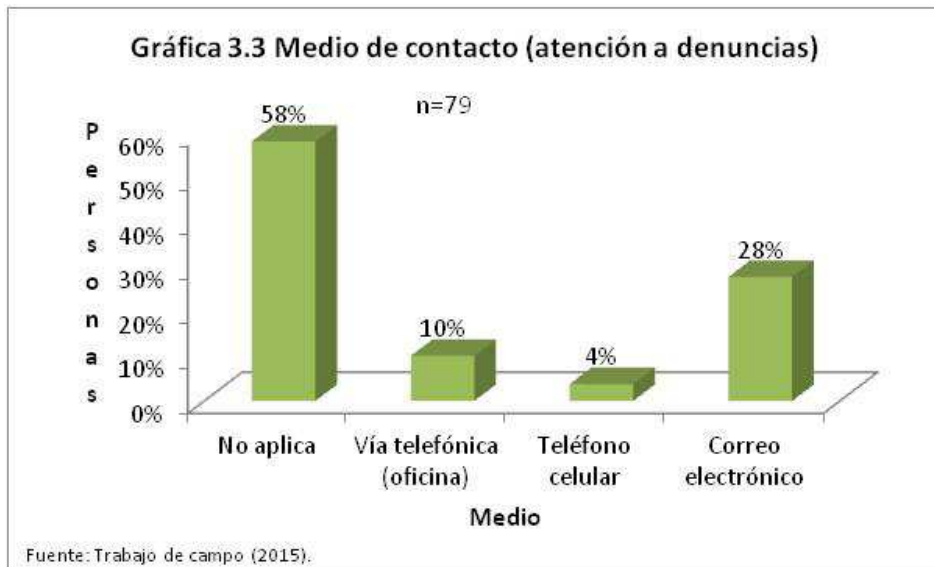
En resumen, la muestra consideró que los integrantes del departamento auditor se encuentran disponibles o localizables. Cabe destacar que algunos de los servicios que se proporcionan están dirigidos directamente a sucursales, cuestión que no es considerada en la presente investigación.

Sección 3.

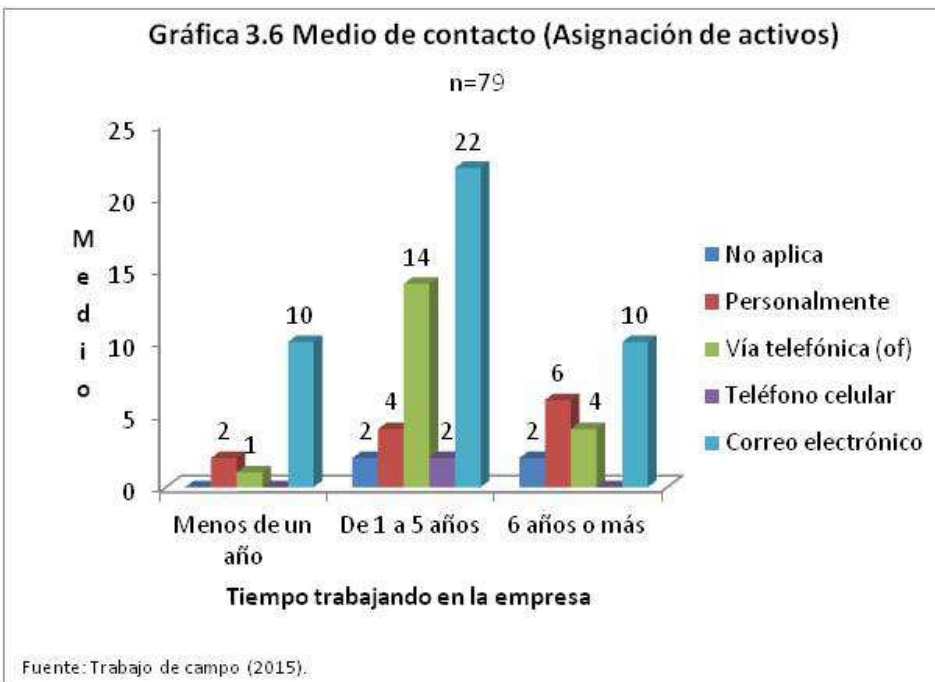
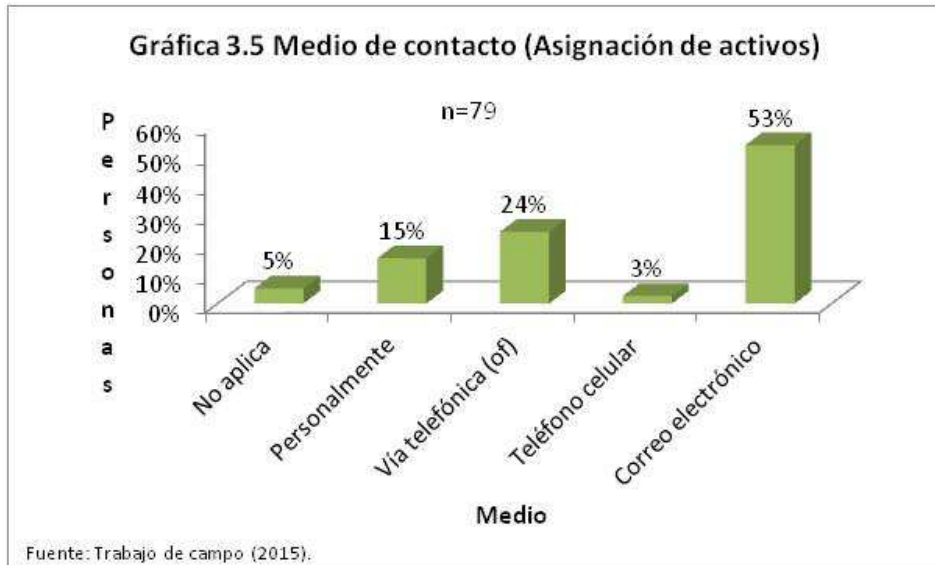
3. Cuándo usted requiere de algún SERVICIO, ¿Cuál es el MEDIO que utiliza frecuentemente para contactar al colaborador de Auditoría?



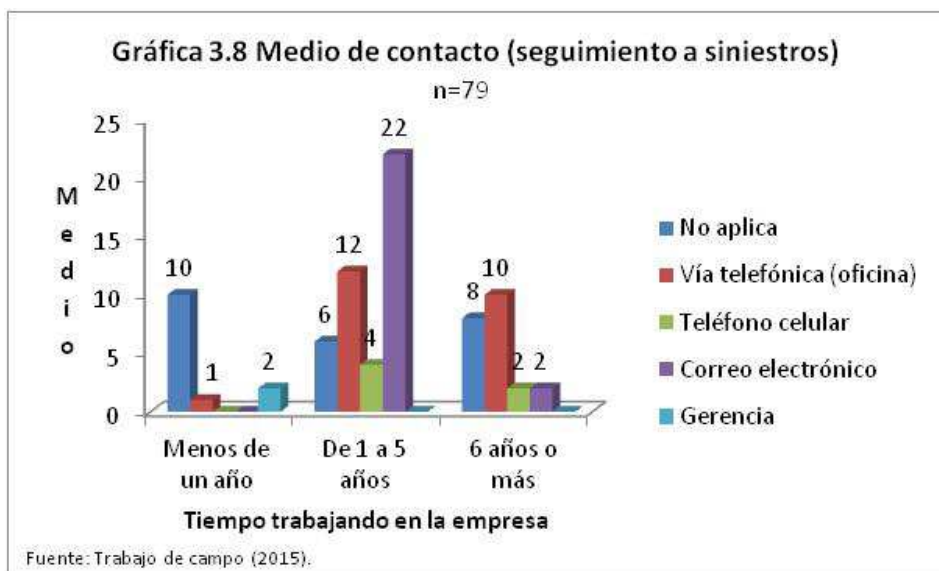
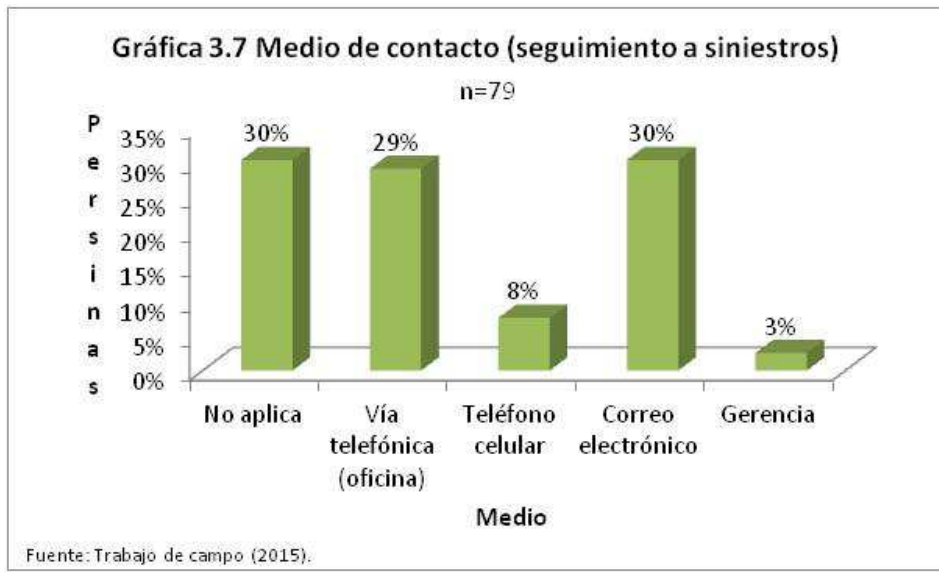
Al respecto, se encontró que el medio de contacto preponderante del guardia control de accesos es personal o vía telefónica.



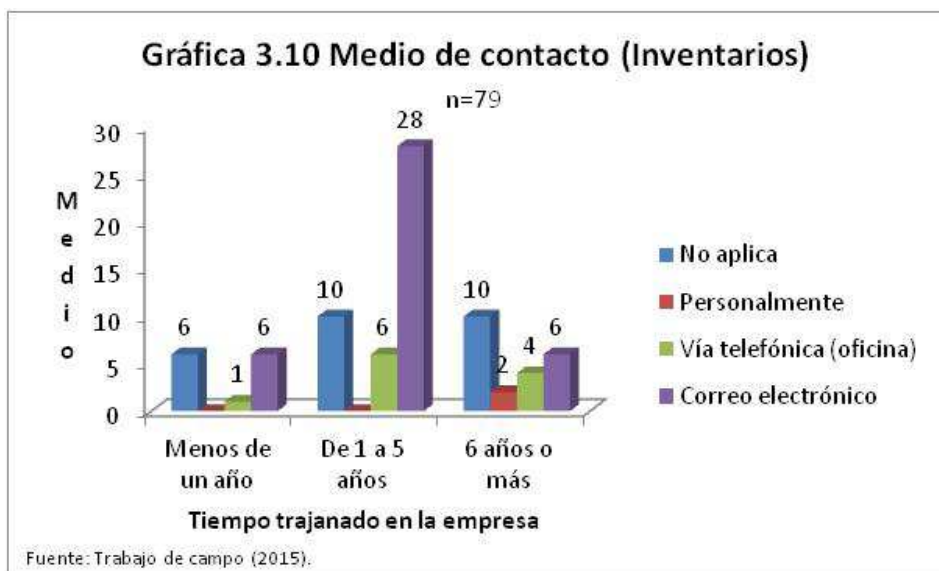
Sucedió todo lo contrario con la atención a denuncias, donde se encontró que el 58% de la muestra no tiene contacto, y de la muestra que tiene contacto utiliza en su mayoría el correo electrónico, de los cuales el 50% de la muestra que lleva laborando de 1 a 5 años utiliza ese medio de contacto.



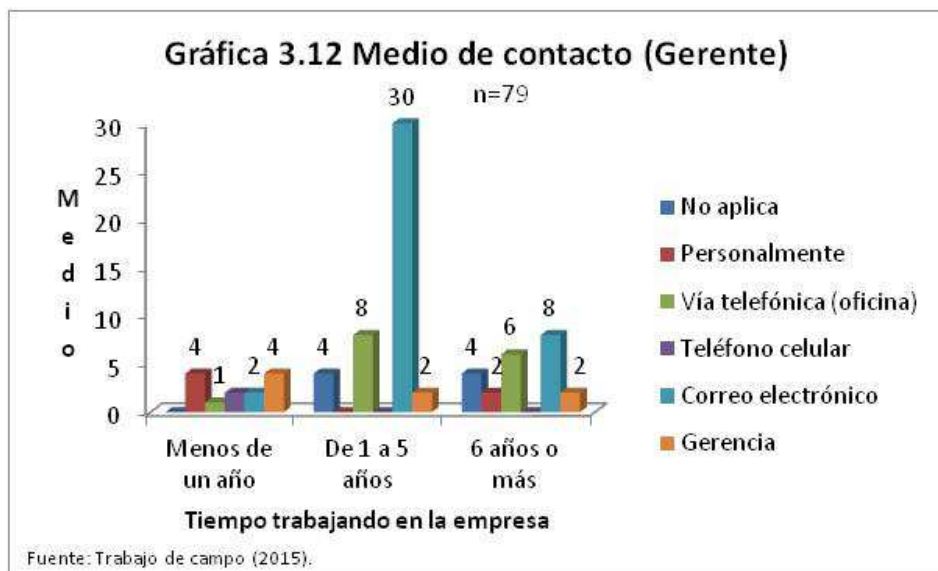
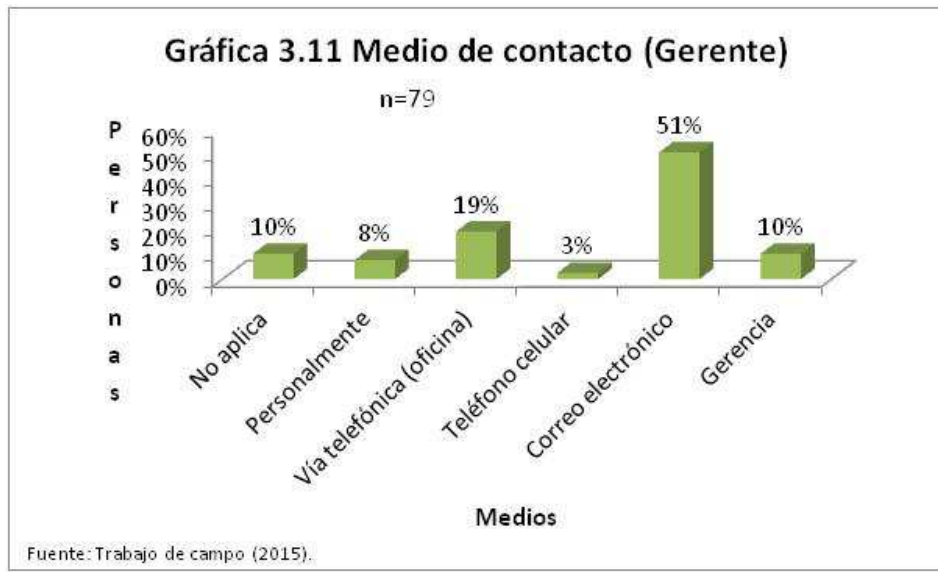
Respecto a la asignación de activos, se encontró que el medio más utilizado es el correo electrónico con 53%; el 24% utiliza el teléfono de oficina, mientras que el 81% (personas con una antigüedad de 1 a 5 años) utilizan esos medios.



En cuanto al seguimiento a siniestros, los resultados arrojaron que el 59% utilizan el teléfono de oficina y correo electrónico, mientras que el 3% utiliza el conducto de gerencia para dar a conocer sus peticiones de servicios. Asimismo, el 50% de la muestra con antigüedad de uno a cinco años utiliza el correo electrónico como medio de contacto.



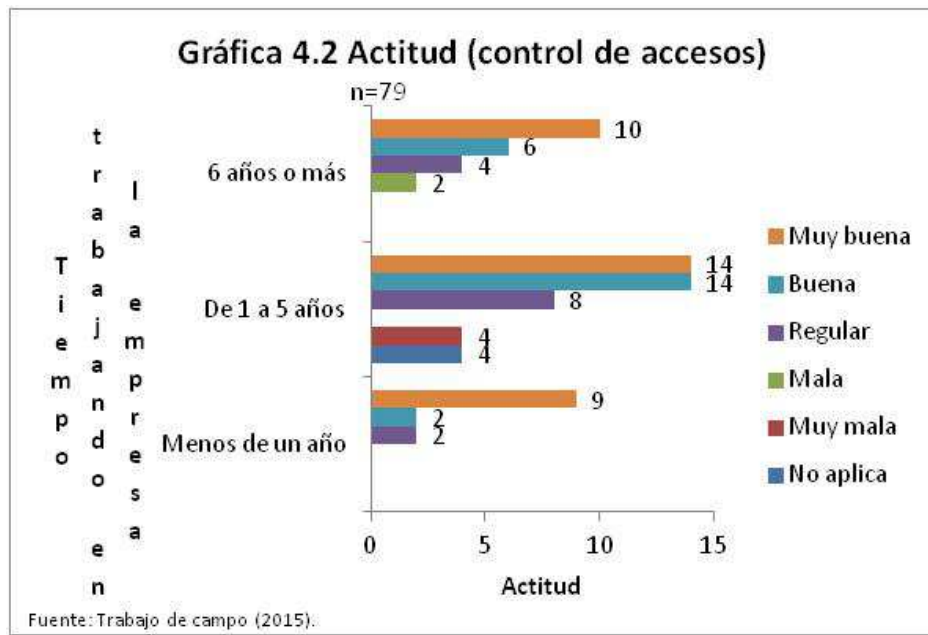
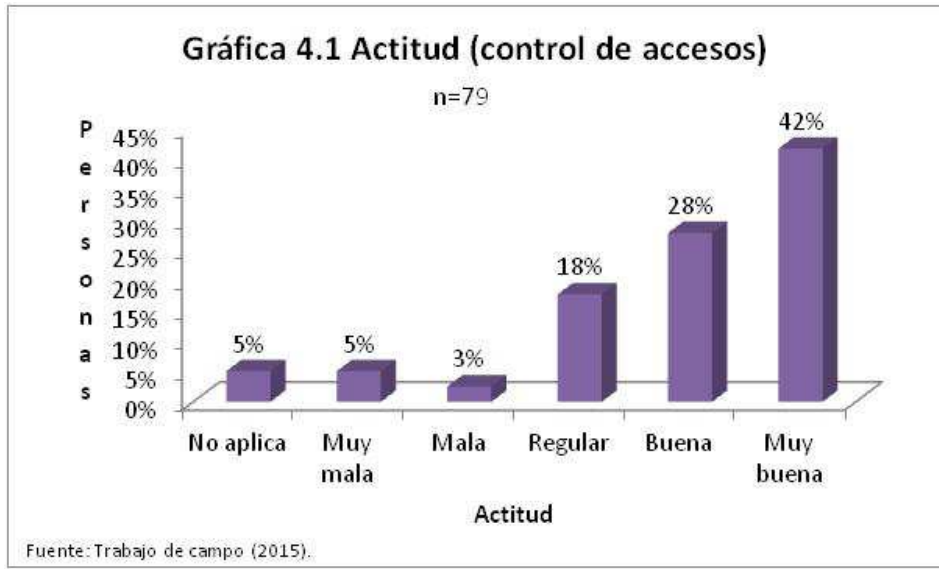
Respecto a inventarios, el 51% de la muestra utiliza el correo electrónico y el 14% el teléfono de oficina, mientras que el 33% no realiza contacto alguno; el 63% de la muestra con antigüedad de uno a cinco años utiliza el correo electrónico.



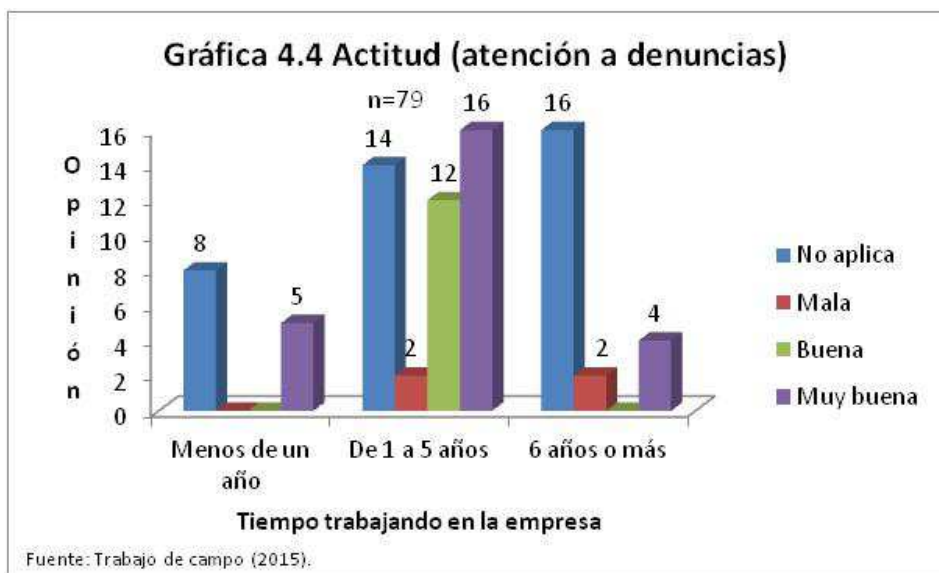
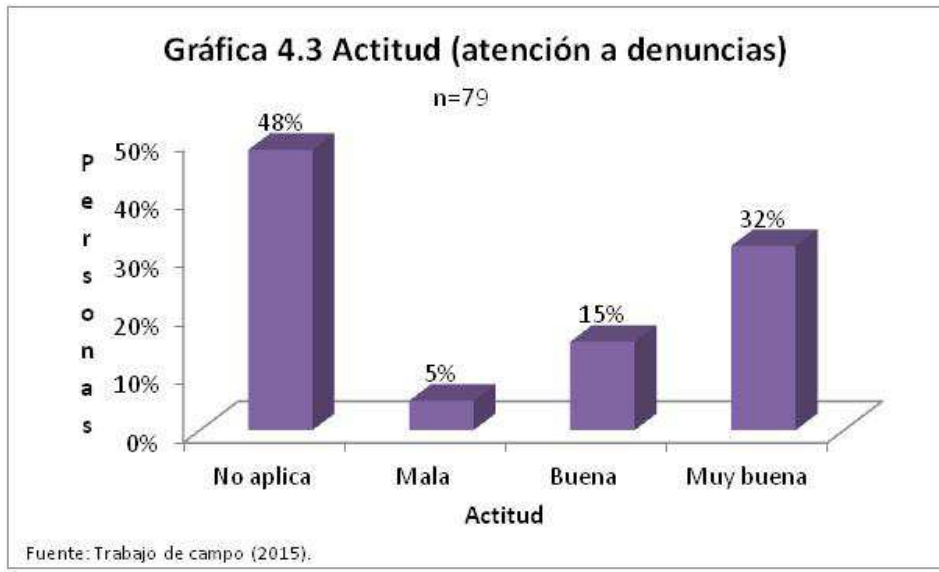
En el caso de la gerencia, se encontró que el medio de contacto al que se recurre con mayor frecuencia es el correo electrónico, mientras que un 18% utiliza el contacto personal y un 19% por vía telefónica. El 94% del contacto vía correo electrónico lo realizan personas que sobrepasan el año de antigüedad. En resumen, el medio de comunicación más común en casi todas las coordinaciones, es el correo electrónico, seguido de la atención personalizada. El único que difiere es el guardia control de accesos, donde el medio preponderante es la vía personal y vía telefónica.

Sección 4.

4. Al momento de otorgar el servicio la ACTITUD del colaborador es:



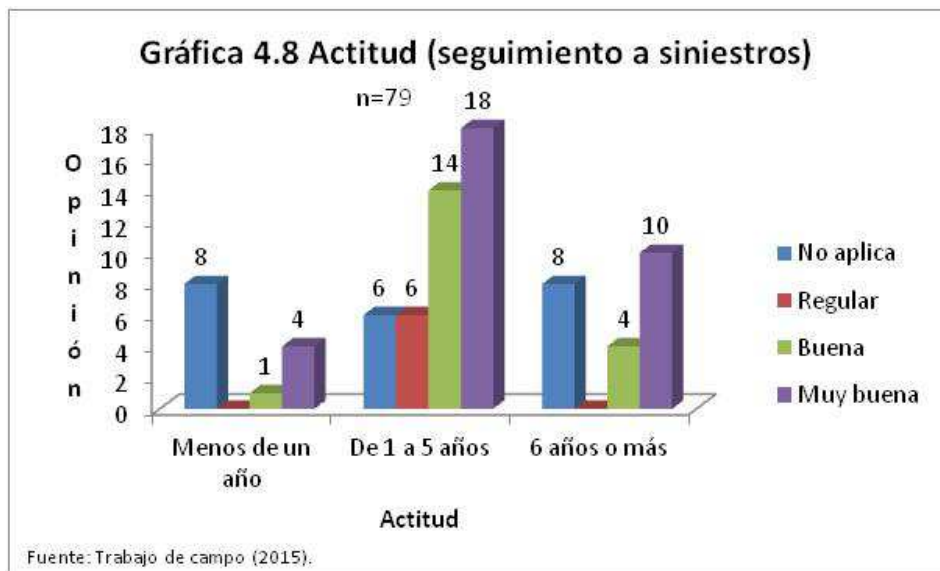
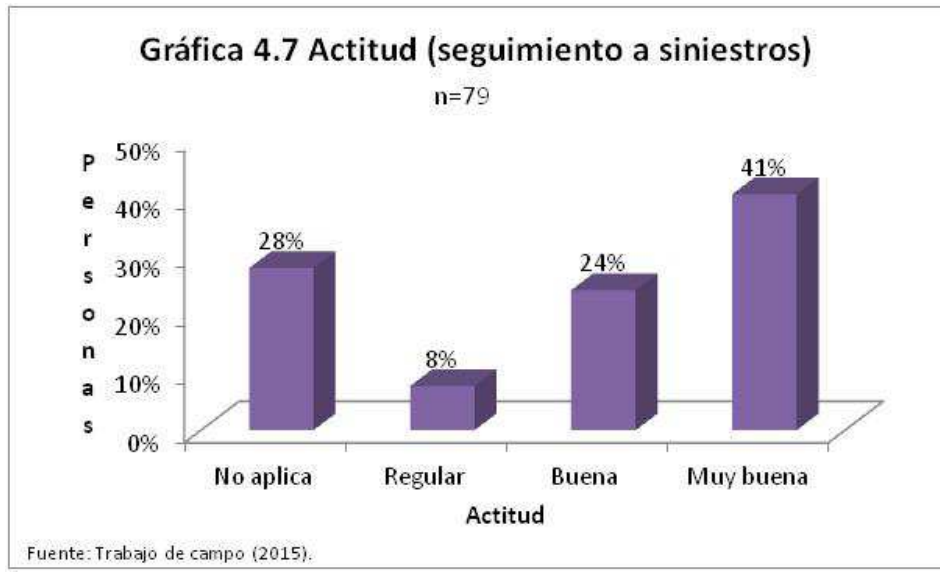
En general, la actitud mostrada por el guardia control de accesos es de regular a muy buena; únicamente el 8% considera que es muy mala o mala. Las opiniones negativas se presentan en personas con antigüedad de un año o superior.



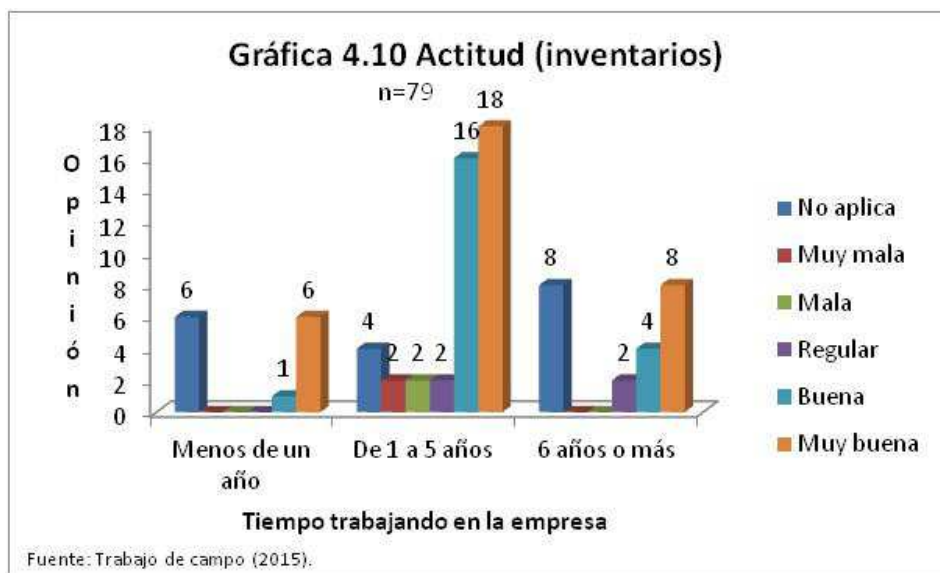
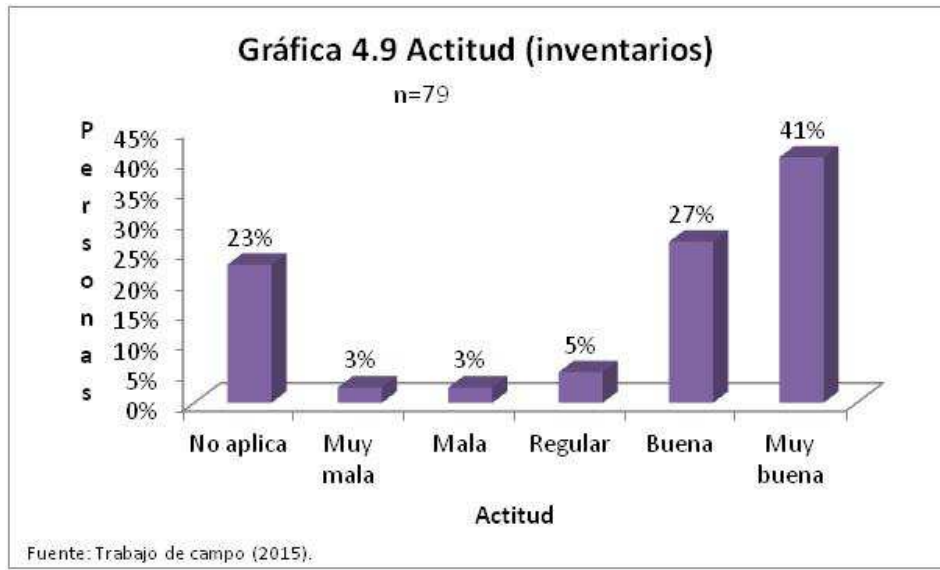
Respecto a la atención en denuncias, se encontró que el 48% de la muestra no ha utilizado esos servicios, por lo que no lo pueden evaluar. Sin embargo, el 47% valoró la atención de buena a muy buena; únicamente el 5% consideró que es mala. Las opiniones negativas se presentan en personas con antigüedad de un año o superior.



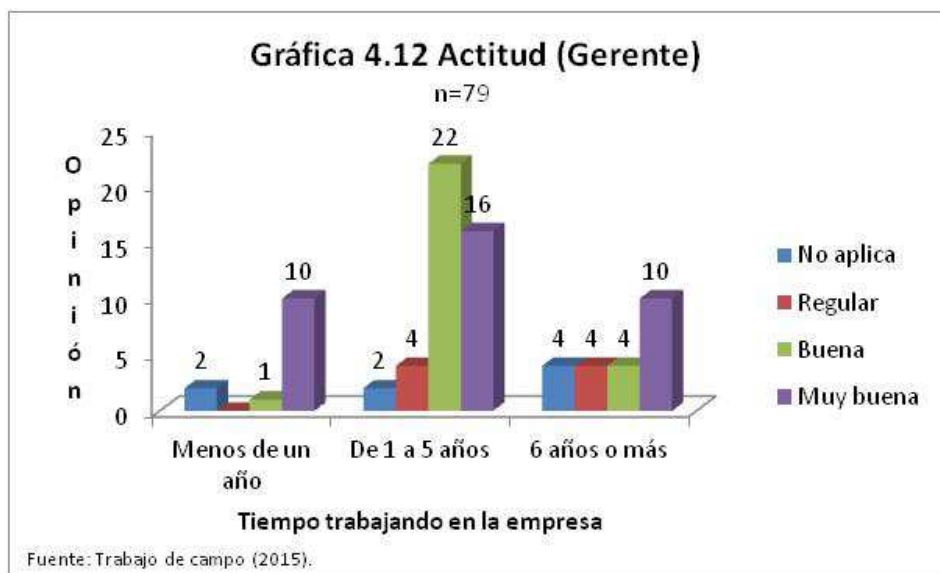
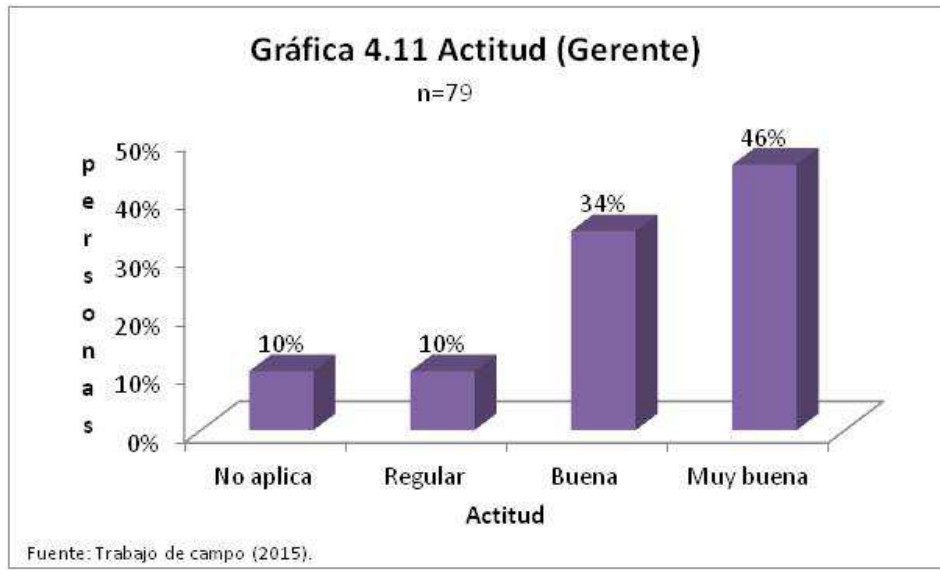
Respecto a la actitud, asignación de activos mantuvo entre una buena o muy buena actitud (83% en conjunto); únicamente el 5% consideró que tiene una mala actitud. Las opiniones negativas se presentan en personas con antigüedad de uno a cinco años.



De acuerdo a los encuestados, con respecto a la actitud, Seguimiento a siniestros mantuvo entre buena o muy buena actitud (65% en conjunto); únicamente el 5% consideró que tenía una actitud regular.



Respecto a la actitud, Inventarios mantuvo una buena o muy buena actitud (68% en conjunto); únicamente el 5% consideró que tiene una actitud regular y un 6% consideró que mantiene una mala o muy mala actitud. Las opiniones negativas se presentó en personas con antigüedad de uno a cinco años.

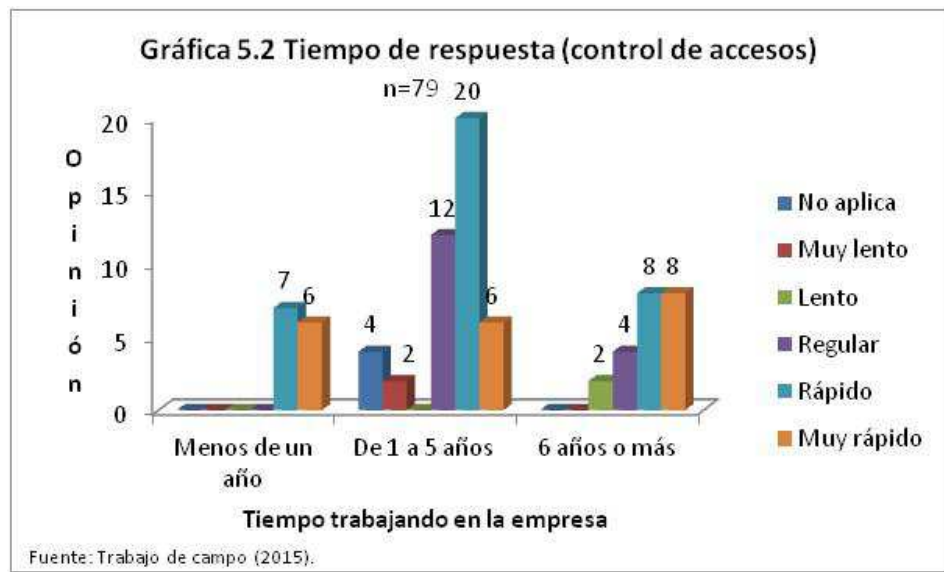


En torno a la actitud, la Gerencia mantuvo una buena o muy buena actitud (80% en conjunto); un 10% de los encuestados consideró que tiene una mala actitud.

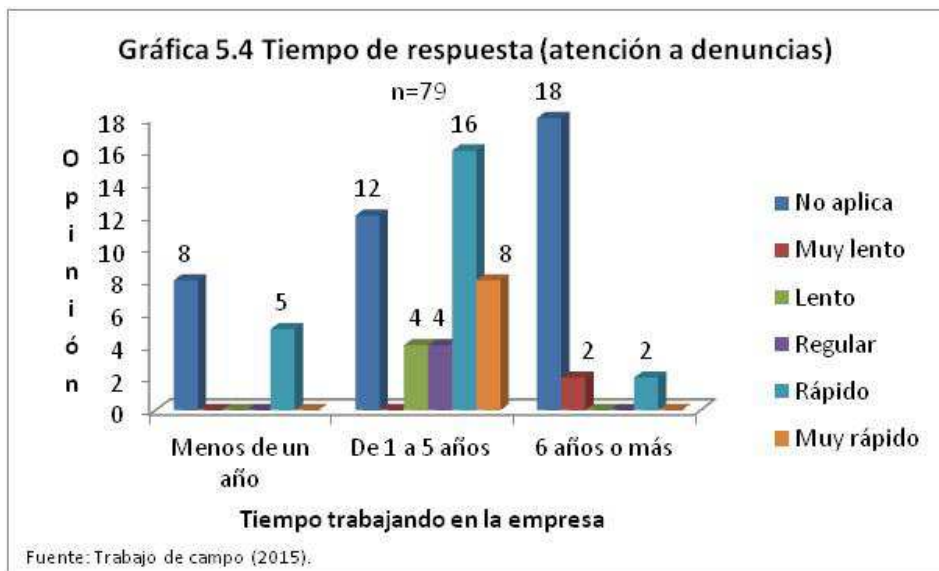
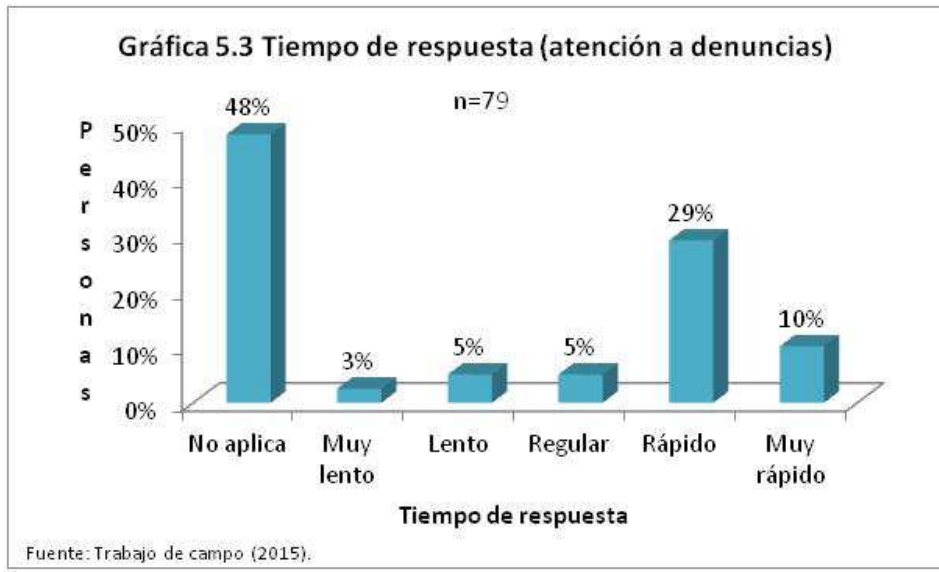
En resumen, respecto a la actitud, la evaluación resultó buena, salvo los comentarios de actitudes muy malas de Control de accesos e Inventarios.

Sección 5.

5. Al solicitar algún servicio, el TIEMPO DE RESPUESTA es:



En cuanto al tiempo de respuesta, el 69% de los encuestados consideraron que es rápido o muy rápido; se obtuvo pocos comentarios negativos procedentes de personas que tienen trabajando en la empresa de uno a cinco años.



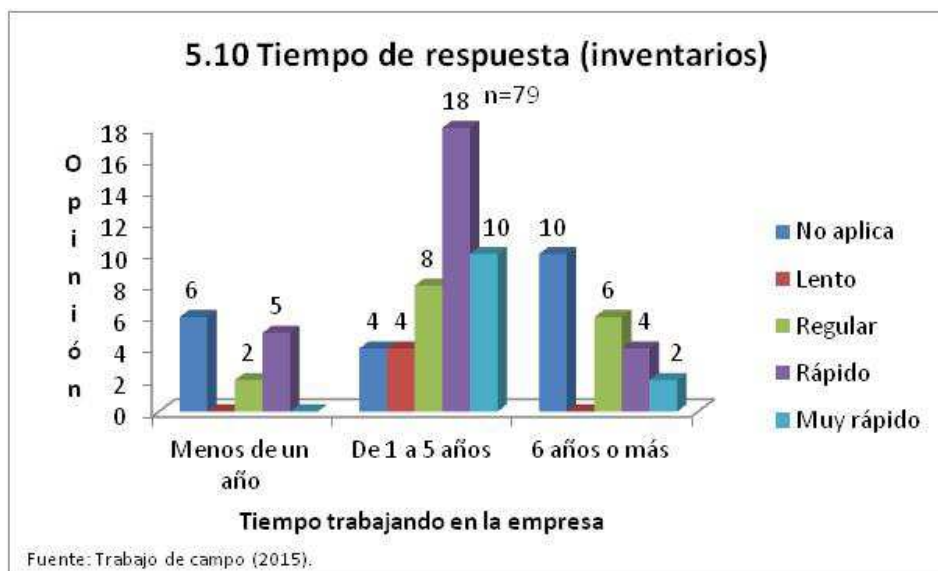
El 48% de la muestra desconoció el tiempo de respuesta de la atención a denuncias del Sistema ético, y el 29% consideró que es rápido. Paralelamente, el 62% de los encuestados con menos de un año; el 27% de los colaboradores de uno a cinco años; el 81% de las personas con seis años más en la empresa, desconocieron el tiempo de respuesta.



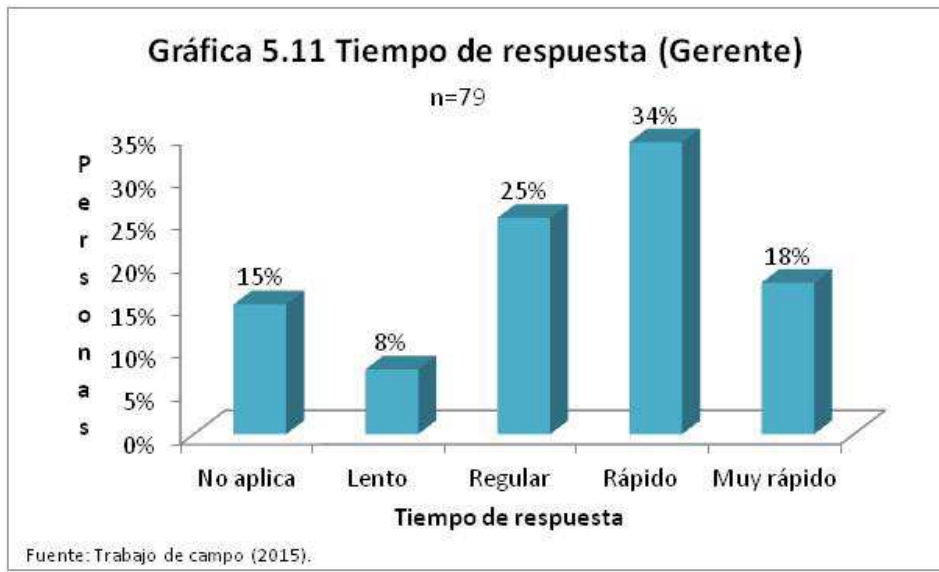
El 72% de los encuestados consideraron que el tiempo de respuesta de Asignación de activos es rápido o muy rápido; el 15% consideraron que es regular y el 5% consideraron que es lento. Las personas que consideraron que es lento corresponden a los colaboradores que tienen un año o más de antigüedad en la empresa.



El 30% de la muestra dio a conocer que desconoce el tiempo de respuesta del seguimiento a siniestros; el 20% consideró que el tiempo de respuesta es regular; el 37% lo consideró rápido y el 13% como muy rápido. De los que consideraron que es rápido, el 69% corresponde a personas que tienen de uno a cinco años en la empresa, el 17% menos de un año y el 14% corresponden a personas con seis años o más en la empresa.



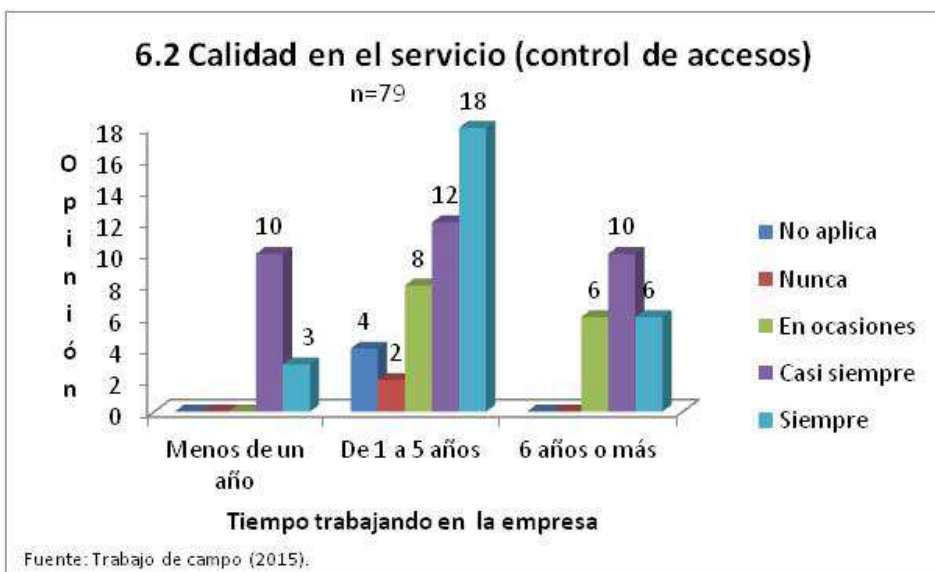
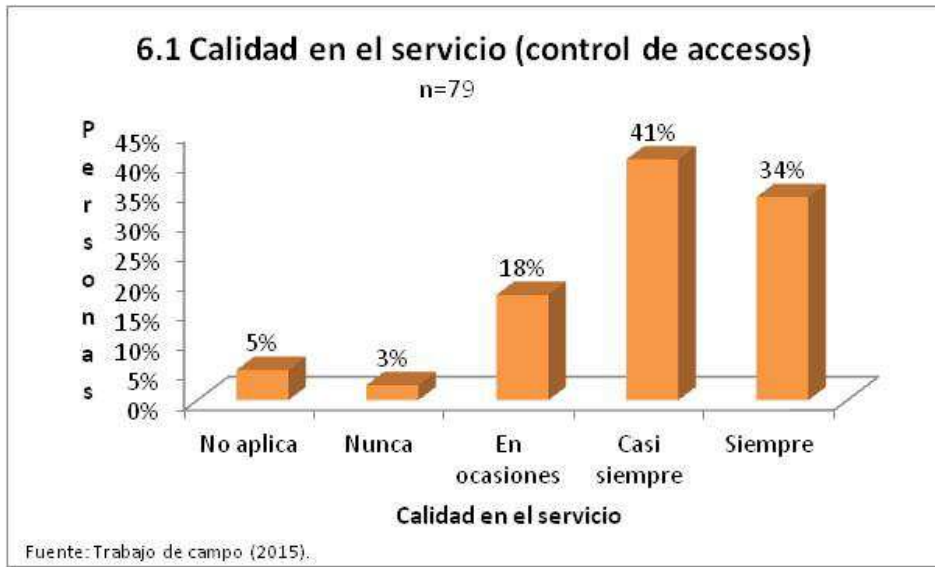
El 50% de los encuestados consideraron que Inventarios mantiene un tiempo de respuesta entre rápido y muy rápido, en contraste con un 5% correspondiente a personas que entre uno a cinco años en la empresa, que consideraron el tiempo de respuesta como lento.



El 52% de los encuestados consideraron que el gerente mantiene un tiempo de respuesta rápido o muy rápido; 8% consideró que es lento y el 15% manifestó desconocer el tiempo de respuesta, de este último porcentaje, el 50% corresponde a opinión de personas que tienen seis años o más trabajando en la empresa.

En resumen, los tiempos de respuestas se consideraron de regulares a muy buenos, lo que refleja que el equipo de trabajo se esmera en evitar pendientes estacionados a largo plazo.

6. De acuerdo a su estándar de CALIDAD, ¿Se cumplen sus EXPECTATIVAS al momento de recibir la respuesta o servicio solicitado?



Con relación a la Calidad en el servicio, los resultados muestran que el 75% de los encuestados consideran que el guardia de control de accesos cumple con sus expectativas, mientras que el 3% de ellos, que consideraron que no cumple con

dichas expectativas, pertenece a personas que tienen de uno a cinco años laborando en la empresa.



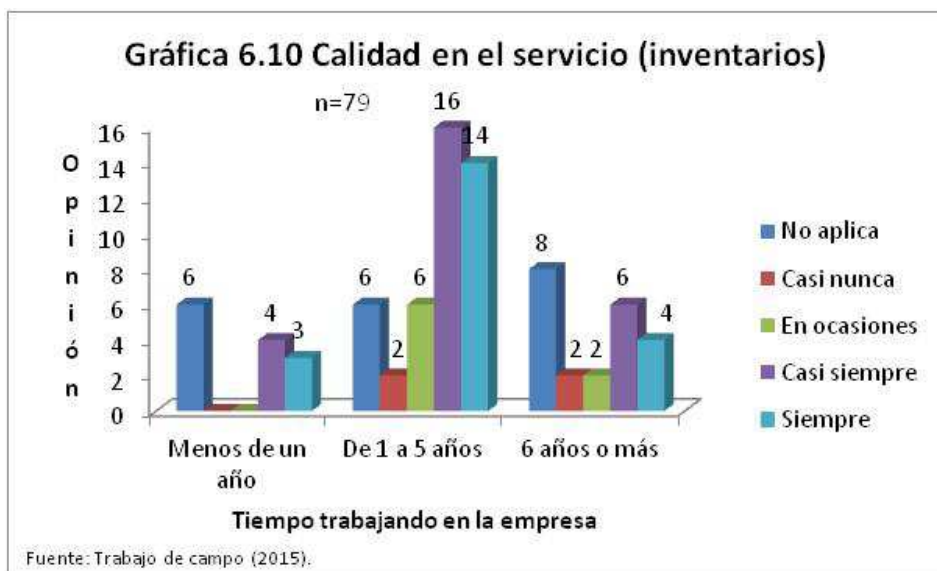
El 46% de los encuestados manifestaron desconocer la calidad en el servicio proporcionado por atención a denuncias, mientras que un 28% consideró que casi siempre se cumplen con las expectativas. Un 5% consideró que no se cumplen con las expectativas, dicho porcentaje corresponde en forma proporcional a empleados que poseen una antigüedad de uno a cinco años y seis años o más.



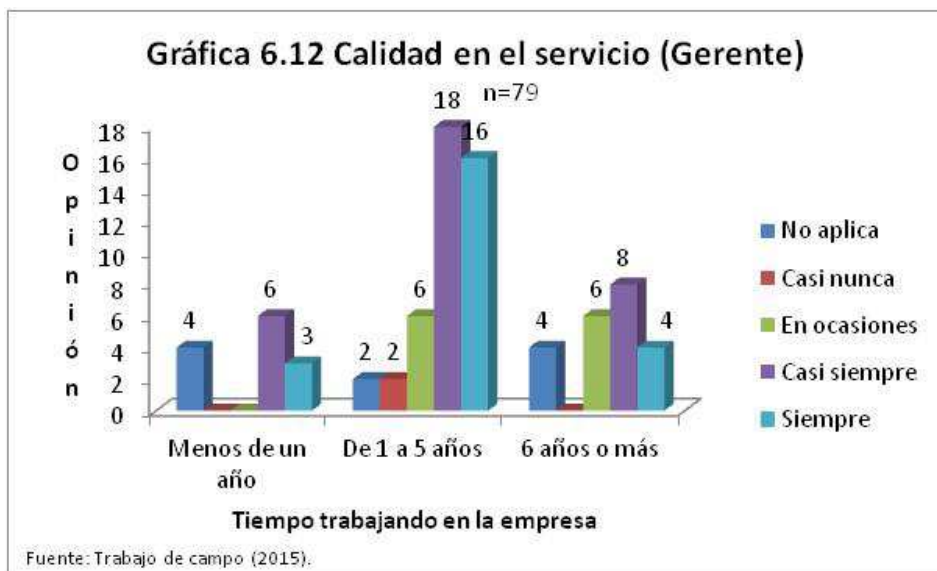
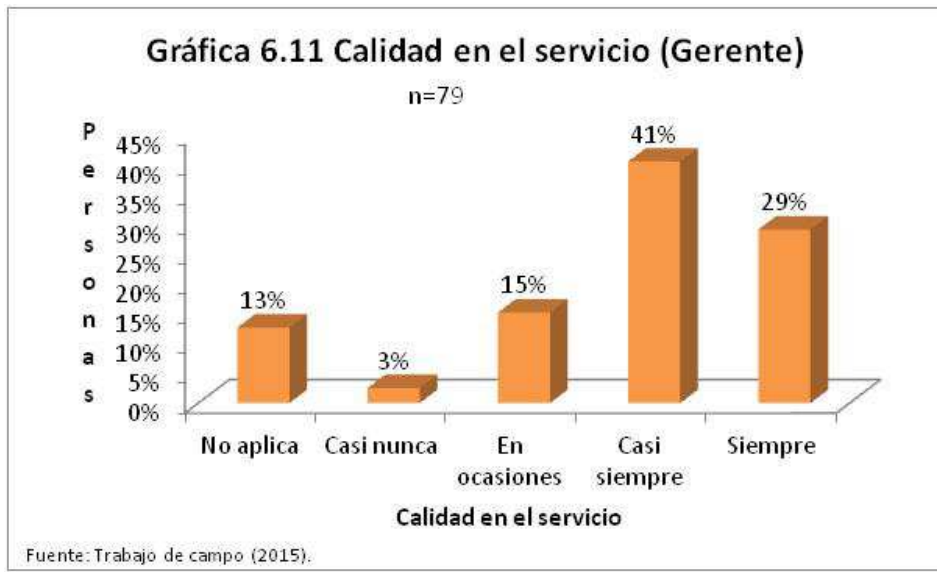
Dentro del proceso de Asignación de activos se encontró que se cumple con las expectativas en un 75%; parcialmente en un 18%; un 3% manifestó que casi nunca se cumplen. La muestra que consideró que casi nunca se cumple, corresponde a individuos que tienen una antigüedad entre uno y cinco años.



Los resultados han reflejado que un 28% de la muestra desconoce la calidad en el servicio del proceso de seguimiento a siniestros; el 10% consideró que se cumplen las expectativas en ocasiones; el 33% consideró que casi siempre se cumplen y un 29% que siempre. En este caso en particular, no hubo opiniones negativas.



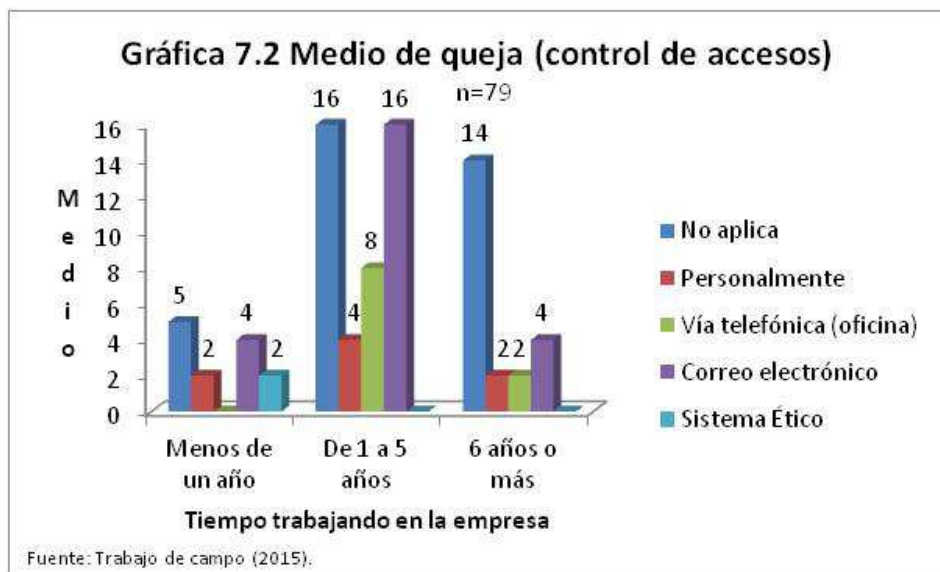
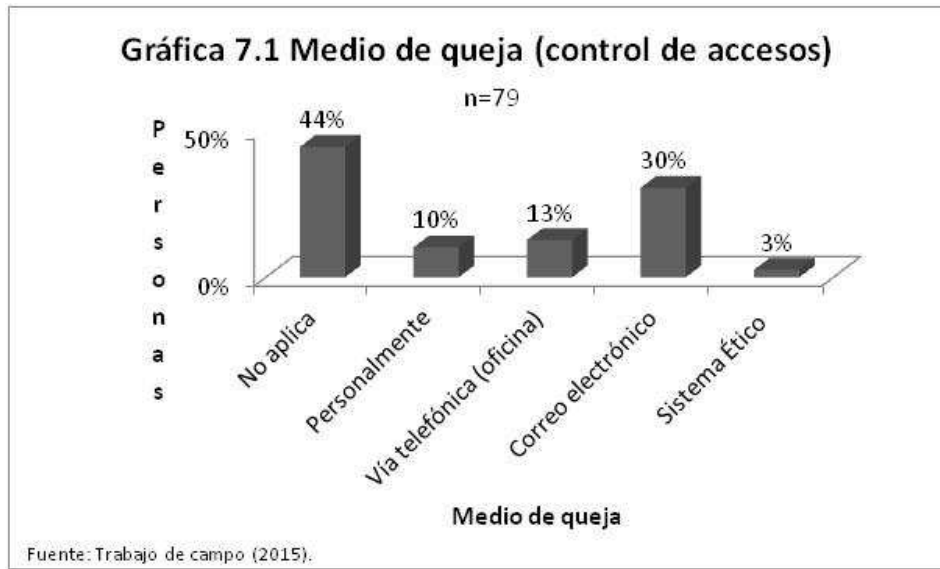
Respecto a Inventarios, se encontró que para un 60% de los clientes internos cumple con sus expectativas; para un 10% se cumplen en ocasiones; un 5% consideró que casi nunca se cumplen y un 25% no evaluó la calidad. Los comentarios negativos fueron considerados por personas que mantienen una antigüedad superior a un año.



Respecto a la gerencia, presentó un cumplimiento de expectativas del 70%; un 15% consideró que en ocasiones cumple con las expectativas; un 3% que casi nunca se cumplen y un 13% no evaluó la calidad. Los comentarios negativos procedieron de personas que tienen de uno a cinco años de antigüedad.

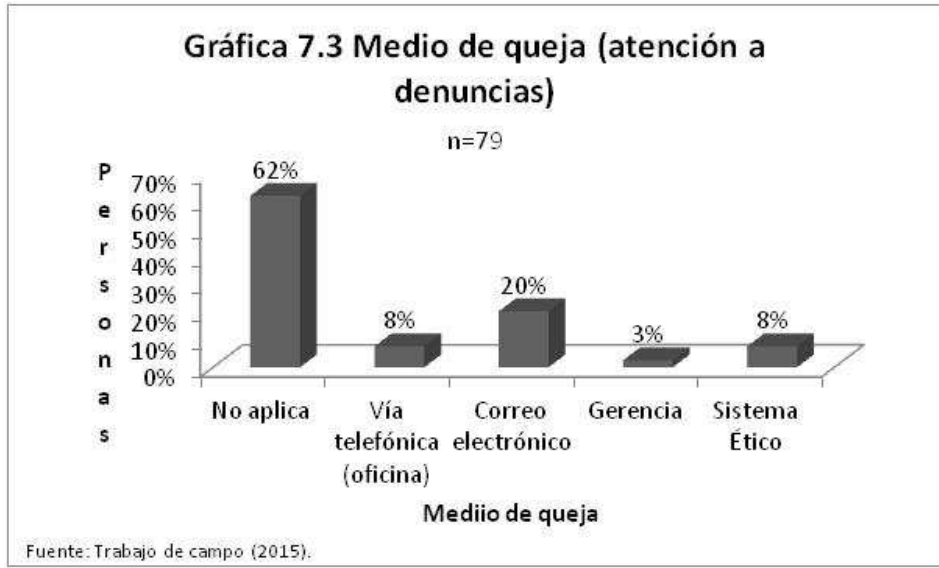
En resumen, se encontró que se cumplen con las expectativas de los clientes internos, lo que refleja localidad en el producto terminado de cada uno de los integrantes del departamento.

7. ¿Cuál ha sido el medio por el que da a conocer alguna QUEJA sobre el servicio prestado?



Respecto a los medios utilizados para canalizar las quejas, se encontró que el más utilizado para Control de accesos es el correo electrónico (30%), seguido por vía telefónica (13%), personalmente (10%) y un 3% vía sistema ético; el 44% de los encuestados no reportó medios por los cuales haya presentado quejas. Los

únicos que han utilizado el sistema ético para levantar una queja, de acuerdo a la muestra, son colaboradores de menos de un año de antigüedad.



Respecto a la Atención a denuncias, un 62% no declaró algún medio por el cual haya levantado alguna queja; el 20% de la muestra declaró que ha levantado quejas vía correo electrónico; un 8% por vía telefónica; otro 8% vía sistema ético y 3% vía la gerencia del departamento.



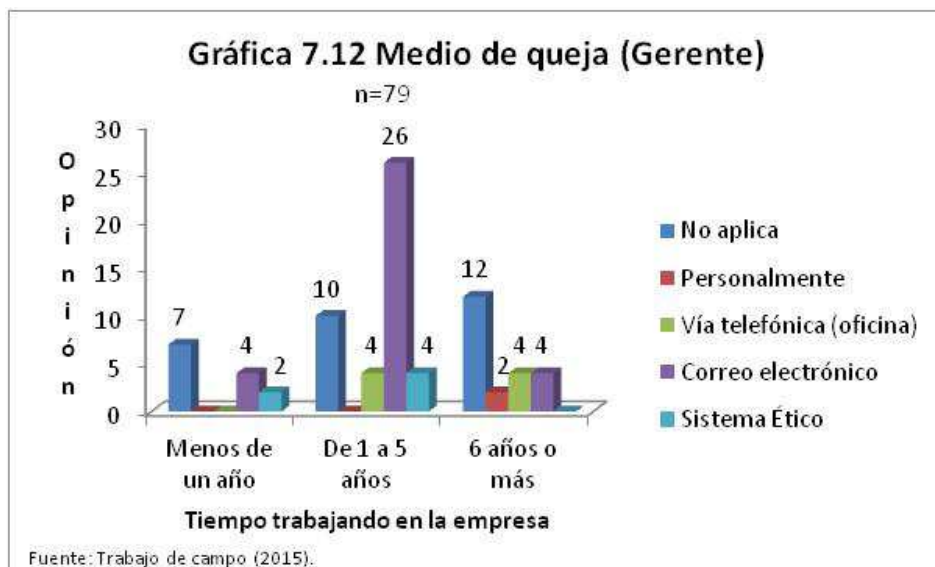
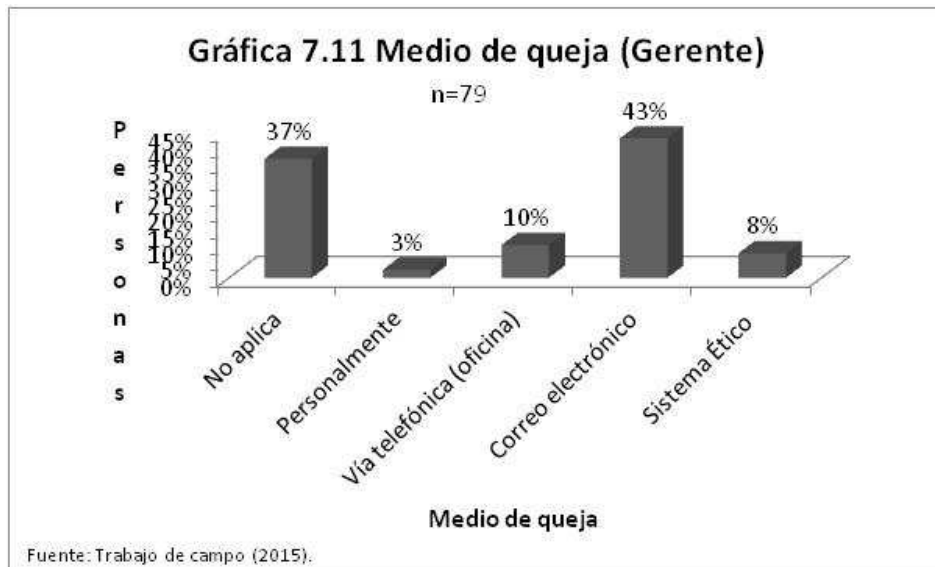
El 39% de los encuestados no reportó medios por los que haya levantado quejas; el 33% manifestó haber enviado sus quejas mediante correo electrónico; 10% por vía telefónica; otro 10% personalmente; 3% mediante la gerencia y 5% mediante el sistema ético.



Respecto a Seguimiento a siniestros, el medio más utilizado fue el correo electrónico, utilizado preponderantemente por personas que poseen una antigüedad de entre uno y cinco años. El 44% de la muestra no demostró haber utilizado algún medio para levantar alguna queja.



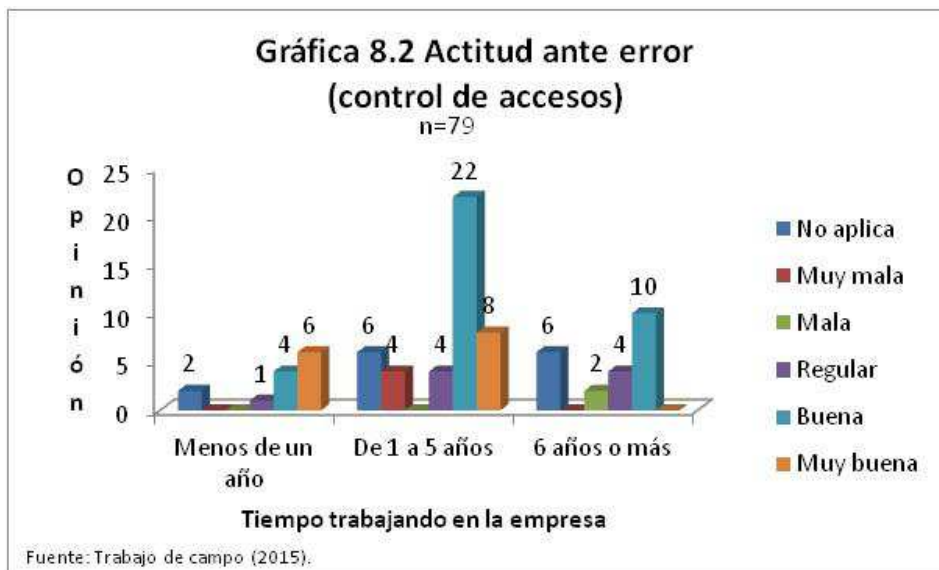
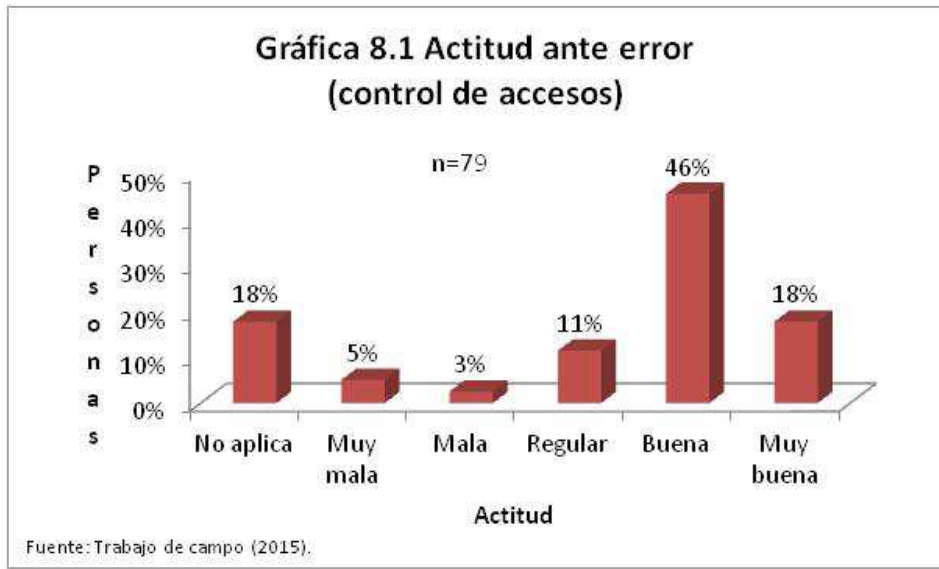
En cuanto a quejas para la coordinación de Inventarios, el 47% no declaró haber utilizado algún medio para levantar alguna queja y el 33% de la muestra declaró haber utilizado el correo electrónico.



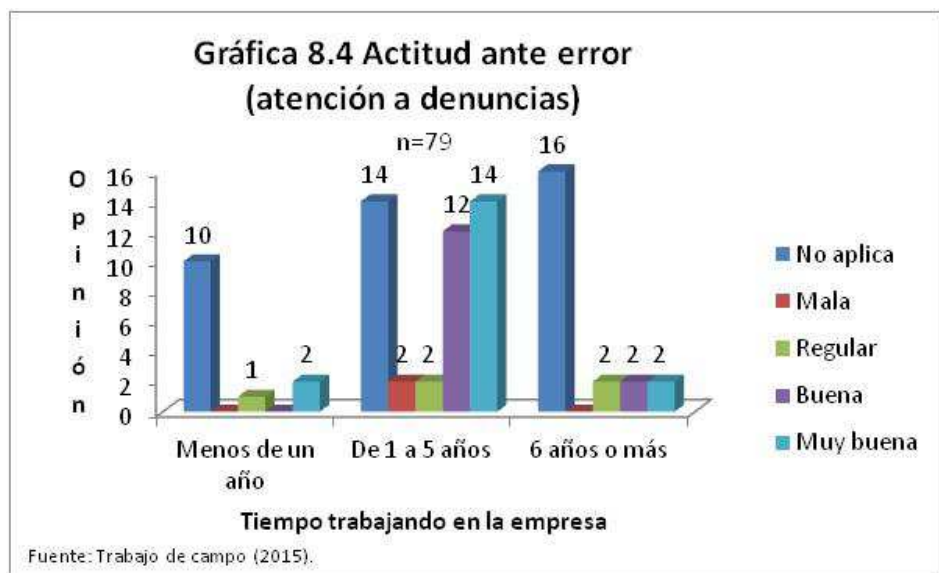
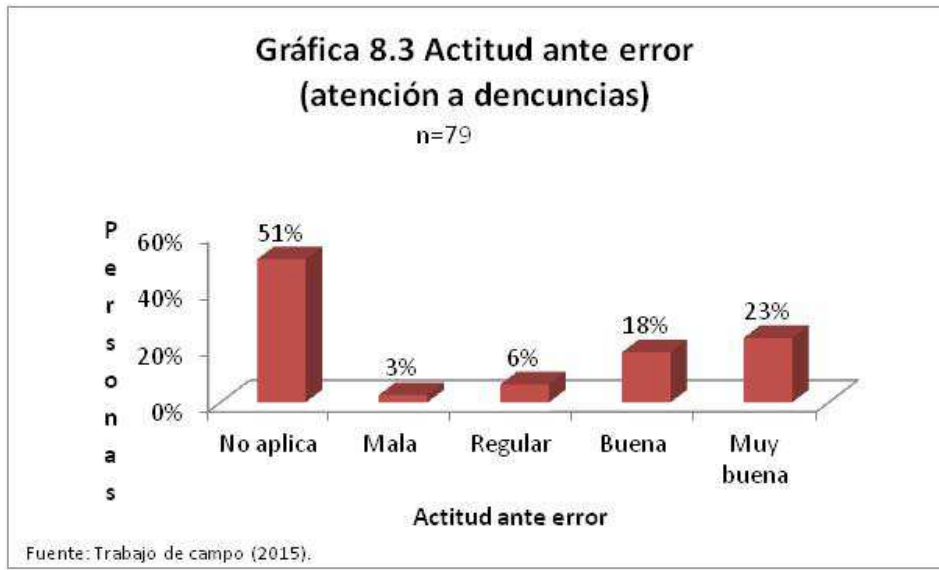
Respecto a las quejas dirigidas por servicios prestados vía la gerencia, el 37% declaró no haber utilizado alguno; el 43% declaró haber utilizado el correo electrónico; el 10% vía telefónica y 8% el sistema ético.

En resumen, con respecto al medio más utilizado en todos los procesos, el correo electrónico juega un papel muy importante.

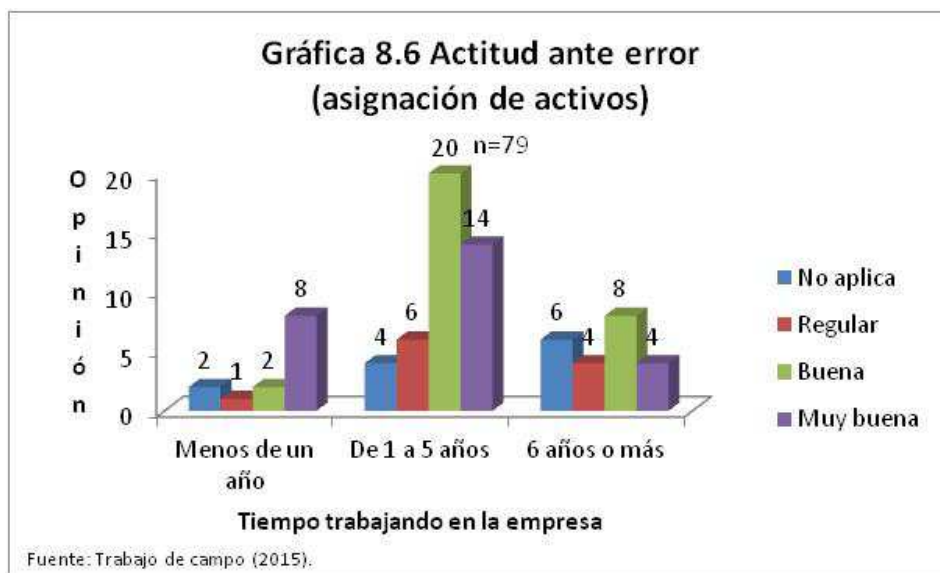
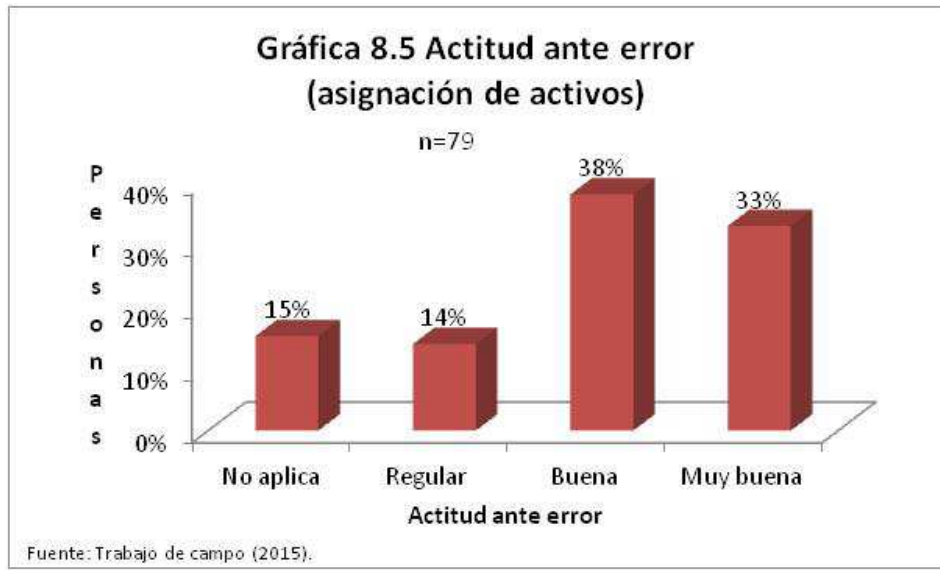
8. Al existir algún ERROR u OMISIÓN en el servicio proporcionado, cuando usted solicita aclaración o corrección, la ACTITUD del colaborador es:



La actitud ante los errores por parte del guardia de seguridad Control de accesos, en general se calificó como buena, ya que un 64% declaró que es buena o muy buena, en contraste con el 8% que declaró ser mala o muy mala. Los comentarios negativos provienen de la muestra que tiene más de un año de antigüedad en la empresa.



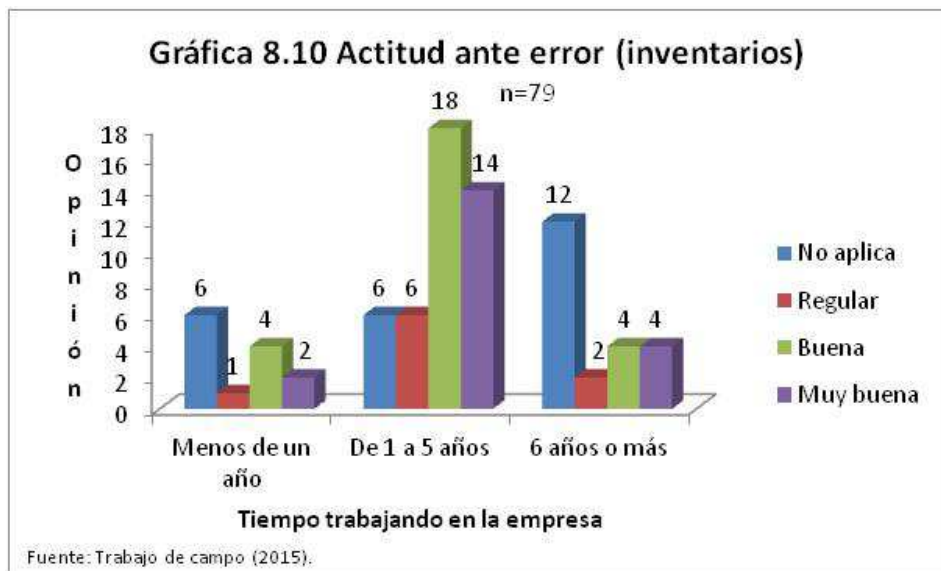
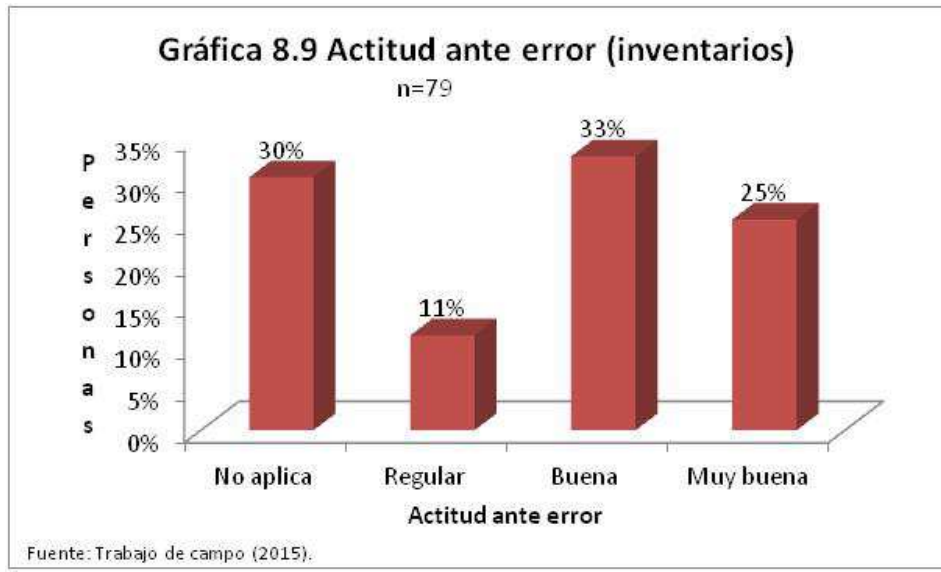
La actitud ante los errores por parte de la atención a denuncias en general fue buena, ya que un 41% declaró que es buena o muy buena, en contraste con un 6% que declaró que es mala o muy mala. Los comentarios negativos provienen de la muestra que posee entre uno y cinco años de antigüedad en la empresa.



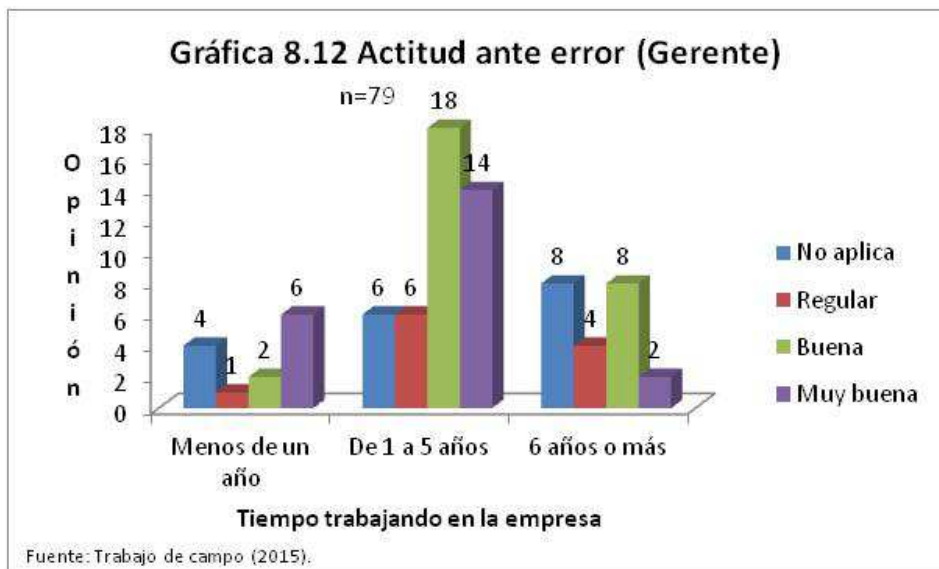
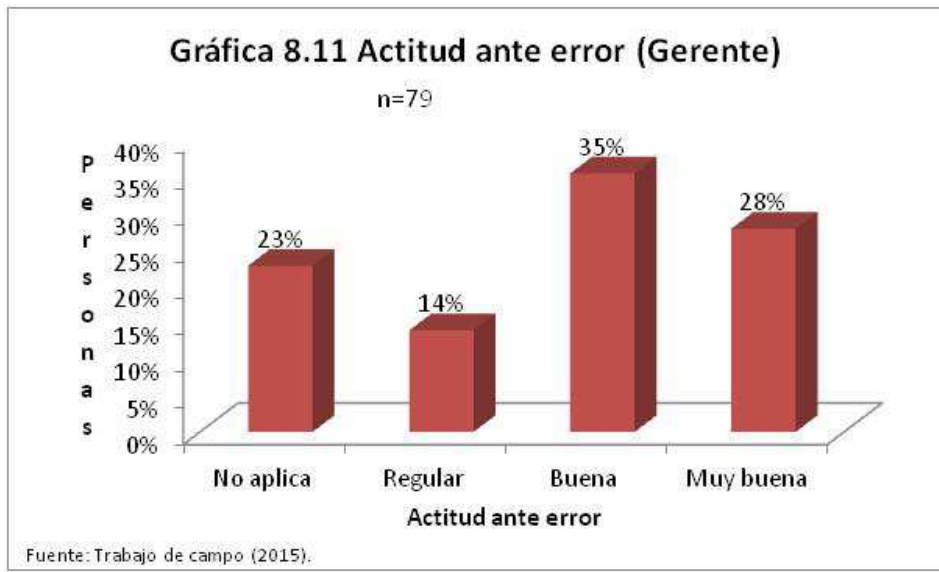
Respecto a la Asignación de activos, las opiniones fueron regular (14%), buena (38%) y muy buena (33%); no existieron comentarios negativos.



Respecto al Seguimiento a siniestros, las opiniones que se vertieron respecto a la actitud ante el error, fueron: regular (9%), buena (35%) y muy buena (23%). No existen comentarios negativos.



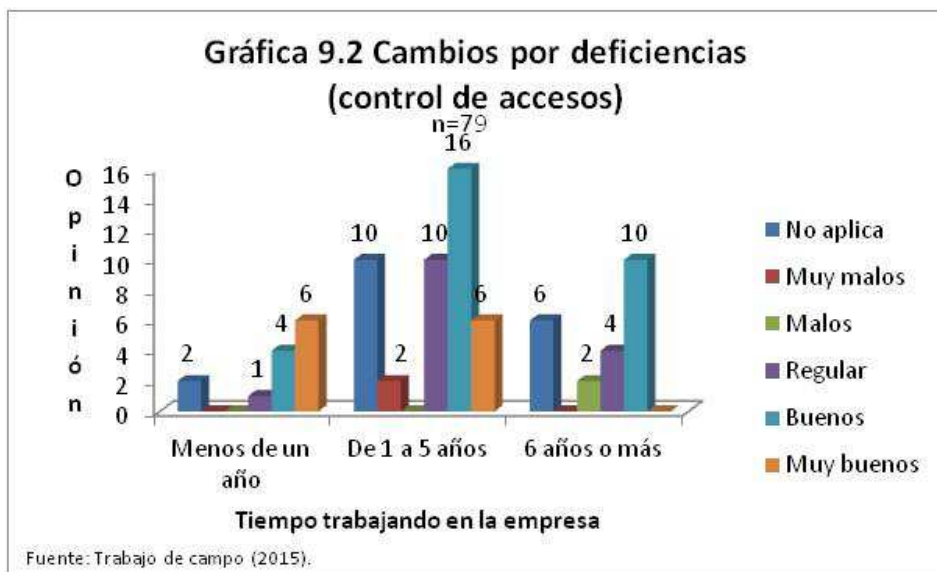
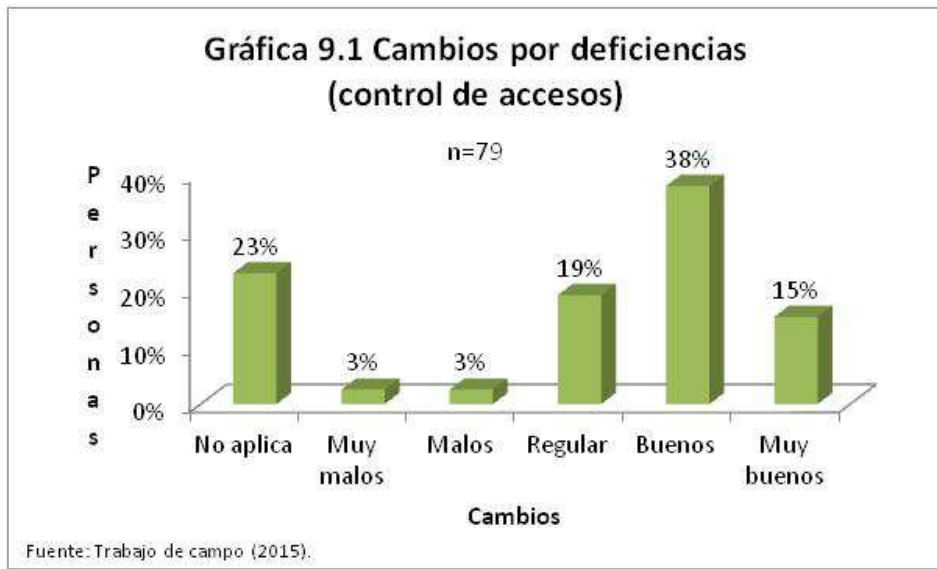
En cuanto a Inventarios, las opiniones emitidas fueron diversas: regular (11%), buena (33%) y muy buena (25%), y no existieron comentarios negativos.



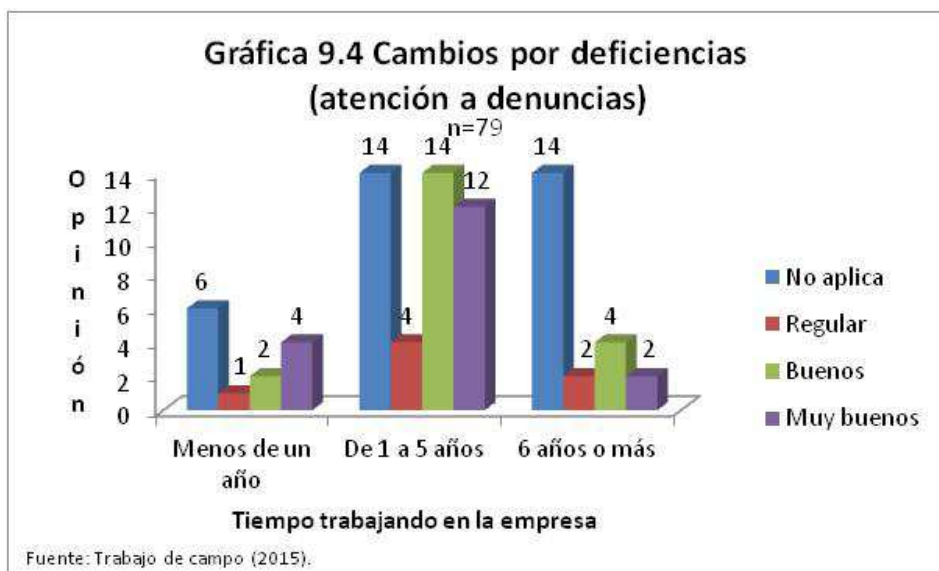
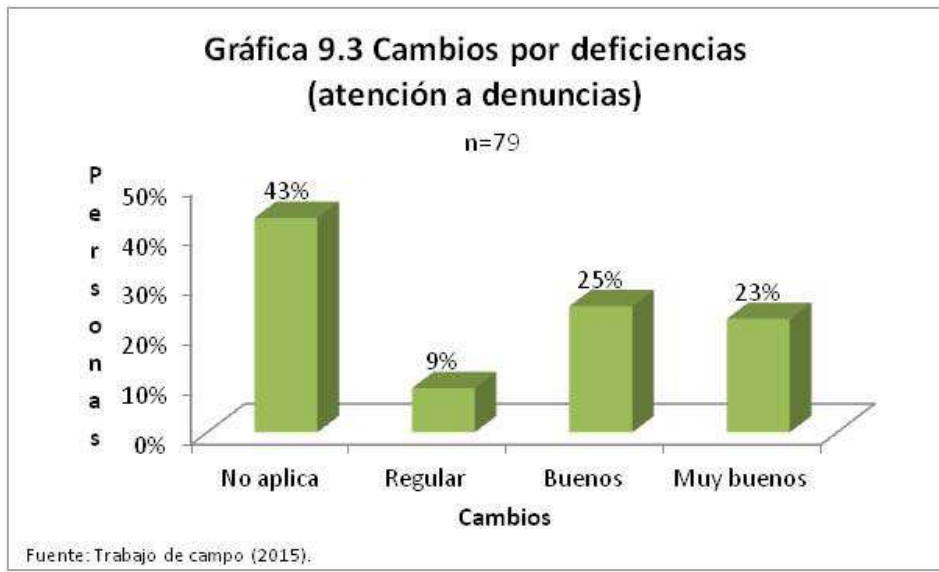
Respecto a los servicios que otorga el Gerente de activos, las opiniones fueron: regular (14%), buena (35%) y muy buena (28%). No existieron comentarios negativos.

En resumen, la actitud con la que se han enfrentado las retroalimentaciones por alguna queja ha sido buena, lo que podría significar que existe la conciencia de la mejora continua, donde se intenta mejorar los procesos con la guía sobre los procesos prestados de manera errónea.

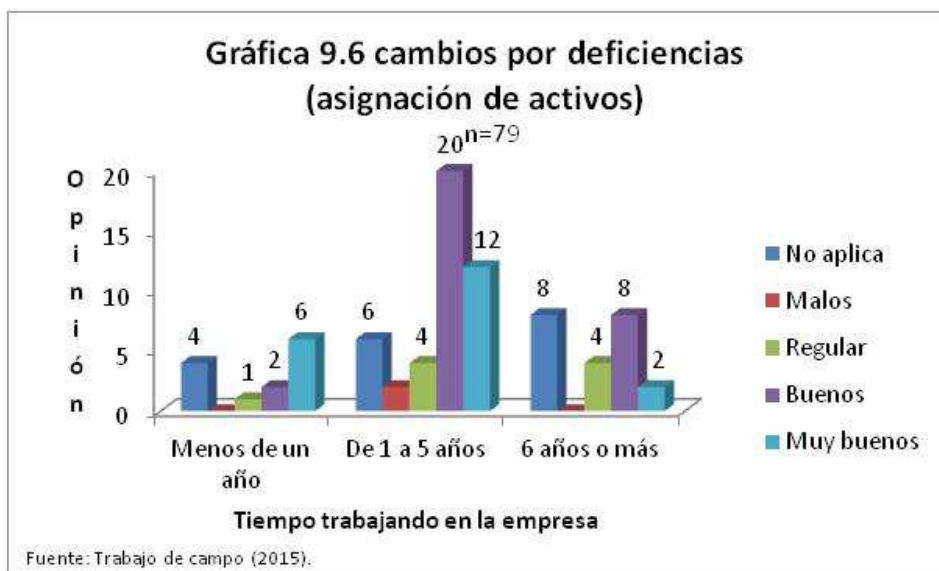
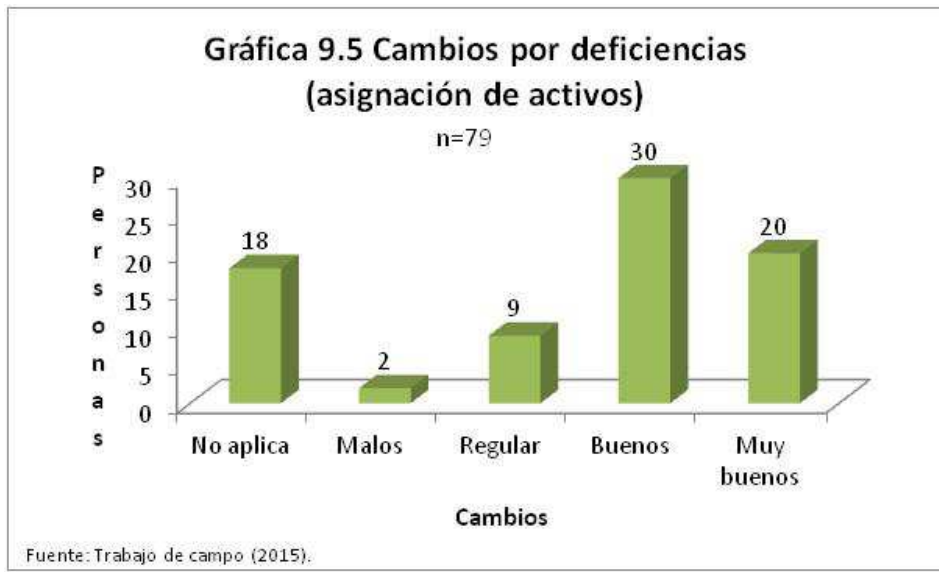
9. ¿Cómo evalúa los CAMBIOS realizados a los servicios reportados como deficientes o con oportunidad de mejora?



En lo que respecta a cambios por deficiencias realizados en Control de accesos, el 53% consideró que han sido buenos o muy buenos; el 6% que han sido malos o muy malos y el 19% que han sido regulares. En cuanto a la antigüedad de los colaboradores, las opiniones negativas fueron proporcionadas por personas que tienen por lo menos un año de antigüedad en la empresa.



En materia de cambios por deficiencias de Atención a denuncias, el 48% consideró que han sido buenos o muy buenos, mientras que el 9% manifestó que han sido regulares. En este rubro no existieron comentarios negativos.



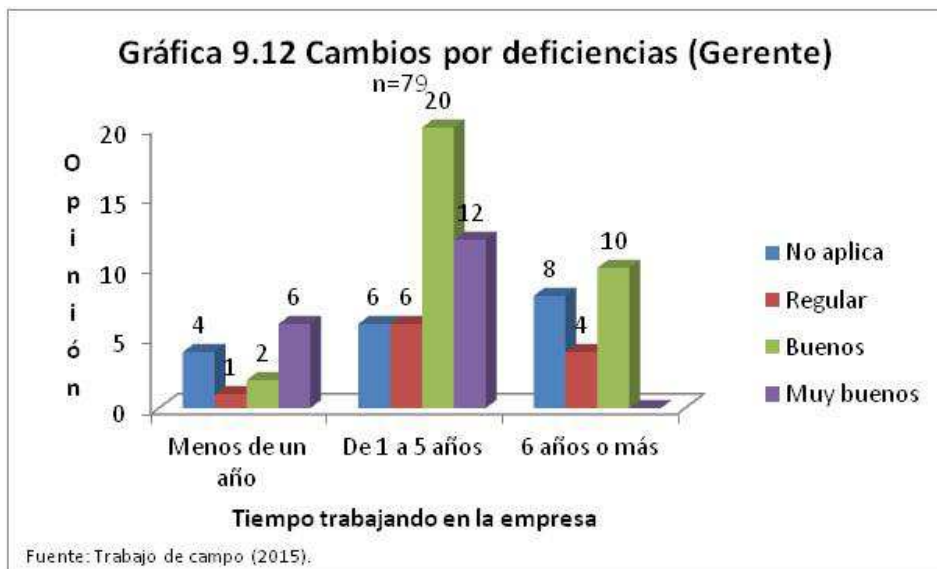
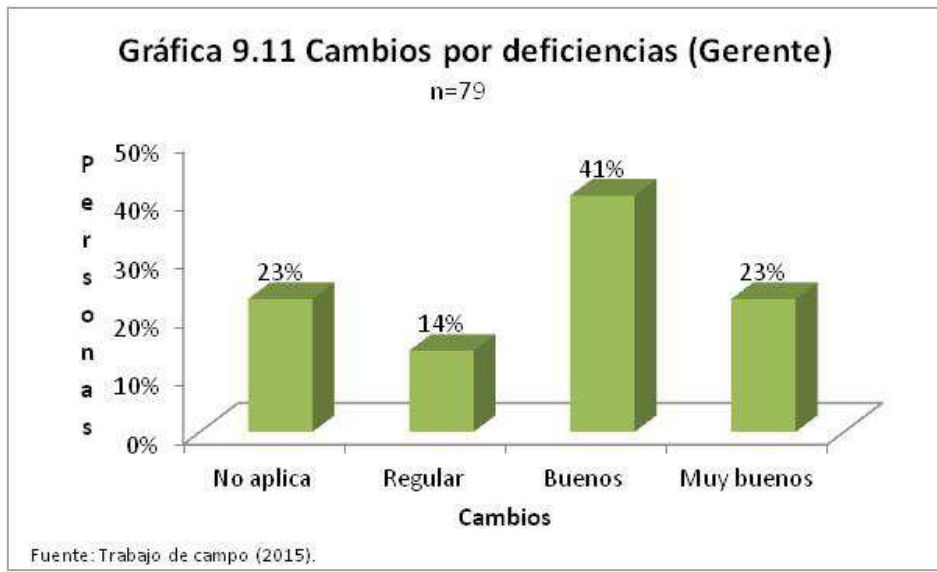
Respecto a cambios por deficiencias de Asignación de activos, el 50% de los encuestados consideraron que han sido buenos o muy buenos; el 2% que han sido malos y el 9% que han sido regulares. Cabe señalar que las opiniones negativas fueron proporcionadas por personas que tienen entre uno y cinco años de antigüedad en la empresa.



Respecto a cambios por deficiencias de Seguimiento a siniestros, el 55% consideró que han sido buenos o muy buenos, mientras que el 9% consideró han sido regulares. No existieron comentarios negativos.



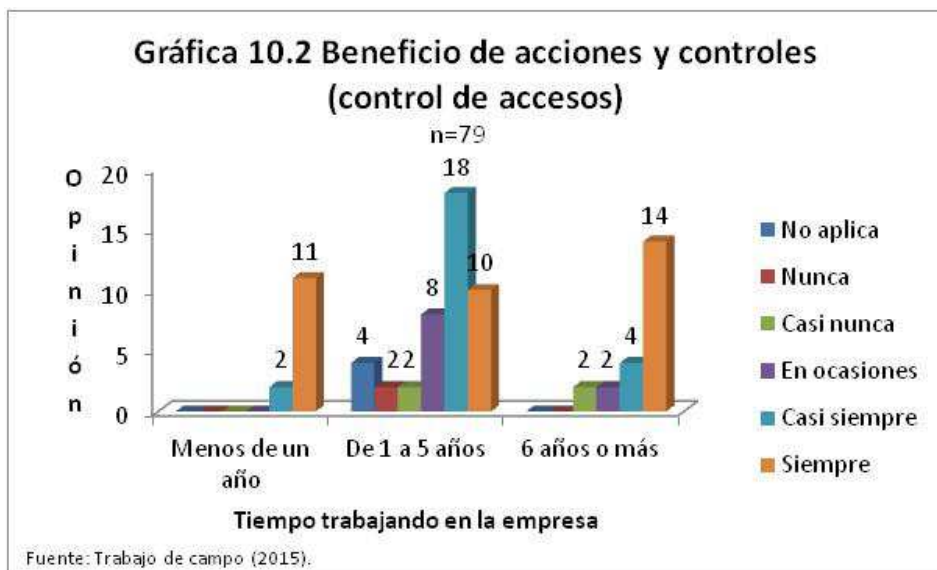
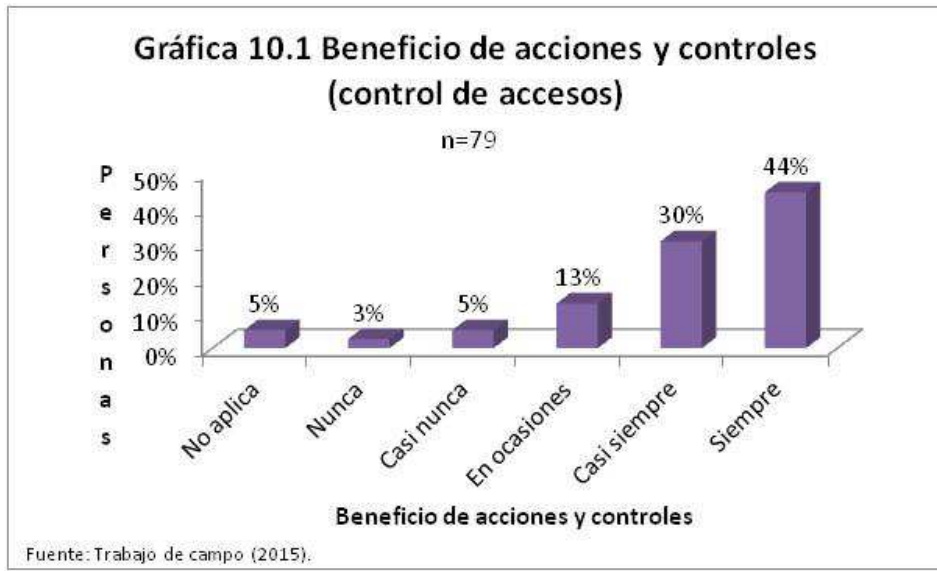
En cuanto a cambios por deficiencias de la coordinación de Inventarios, el 58% consideró que han sido buenos o muy buenos y el 11% que han sido regulares. No existieron comentarios negativos.



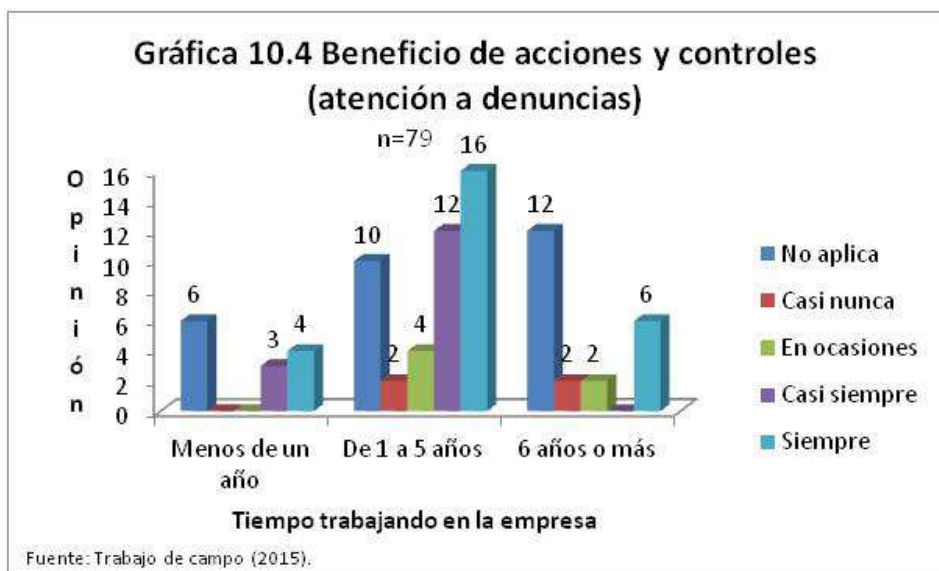
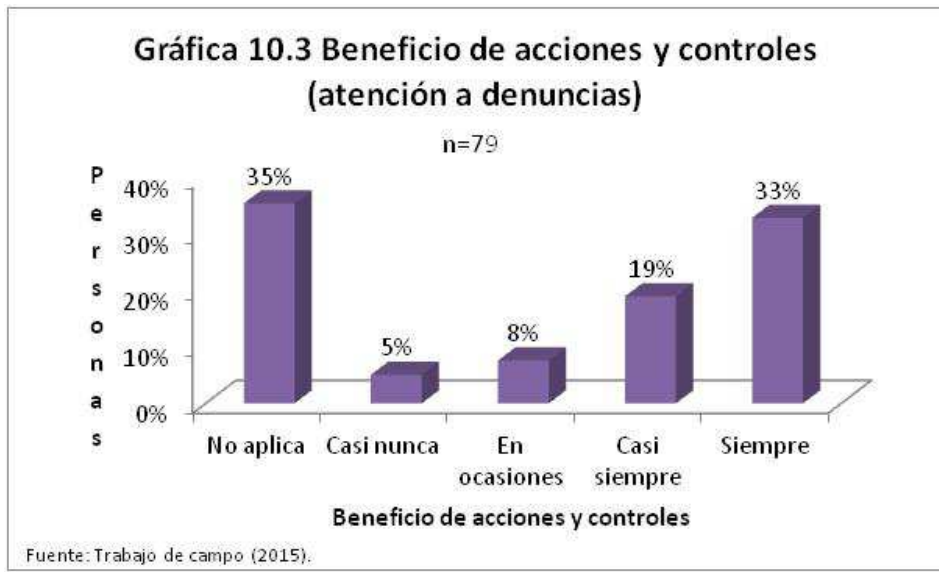
Respecto a cambios por deficiencias de la Gerencia, el 64% consideró que han sido buenos o muy buenos y el 14% que han sido regulares. No existieron comentarios negativos.

En resumen, se encontró que los cambios que han surgido en los reportes realizados por concepto de deficiencias de todas las áreas evaluadas, han generado una respuesta positiva. También cabe destacar que en promedio un 29% de la muestra no tuvo ninguna opinión, lo cual podría deberse a que no se han detectado dichos cambios o no hayan notado alguna diferencia.

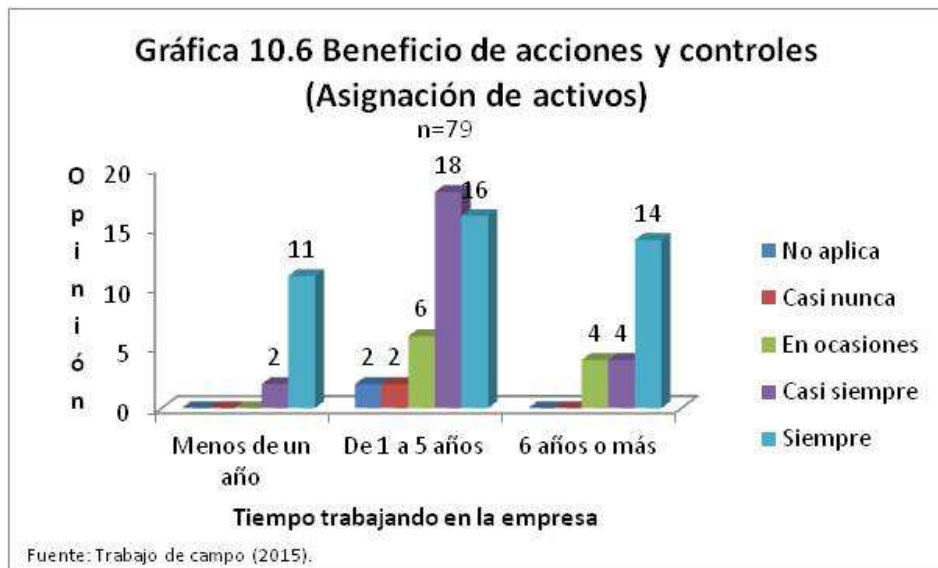
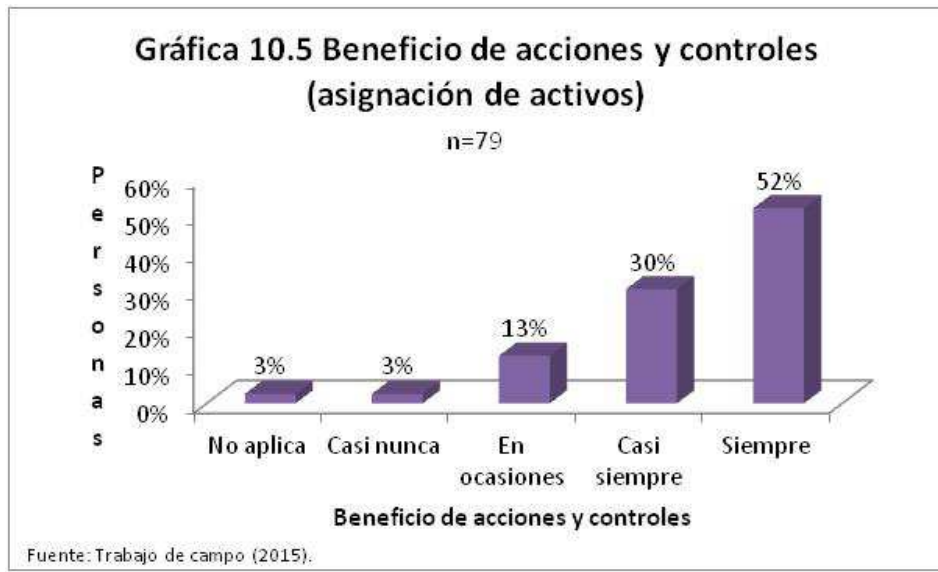
10. ¿Considera que las ACCIONES y CONTROLES implementados por Auditoría son para el BENEFICIO COMÚN de todos los colaboradores sin importar el departamento?



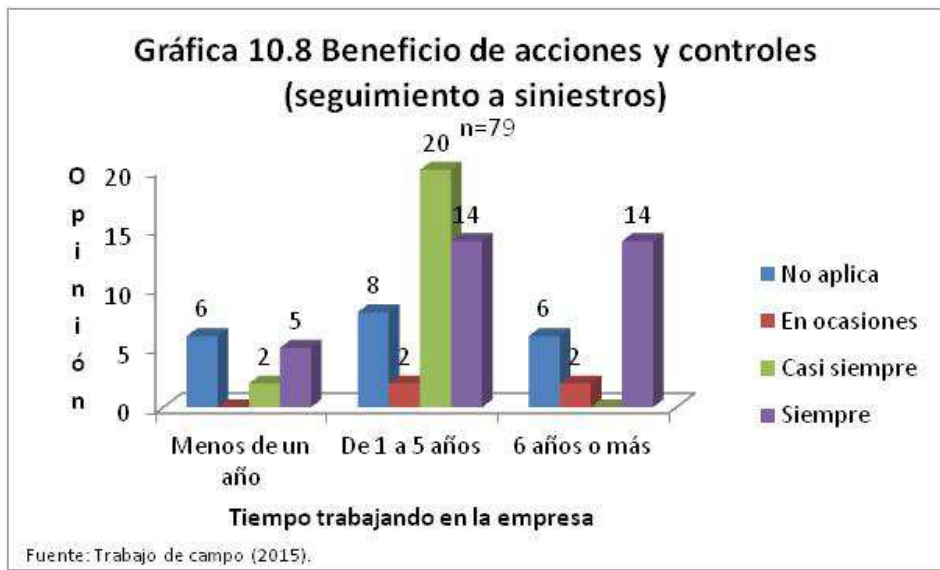
De acuerdo a los resultados, se consideró que control de acceso en un 74% casi siempre o siempre genera acciones y controles que generan beneficio para todos los colaboradores de la empresa; el 13% consideró que en ocasiones se logra este fin y únicamente el 8% consideró que nunca o casi nunca se genera ese beneficio mediante las acciones o controles implementados.



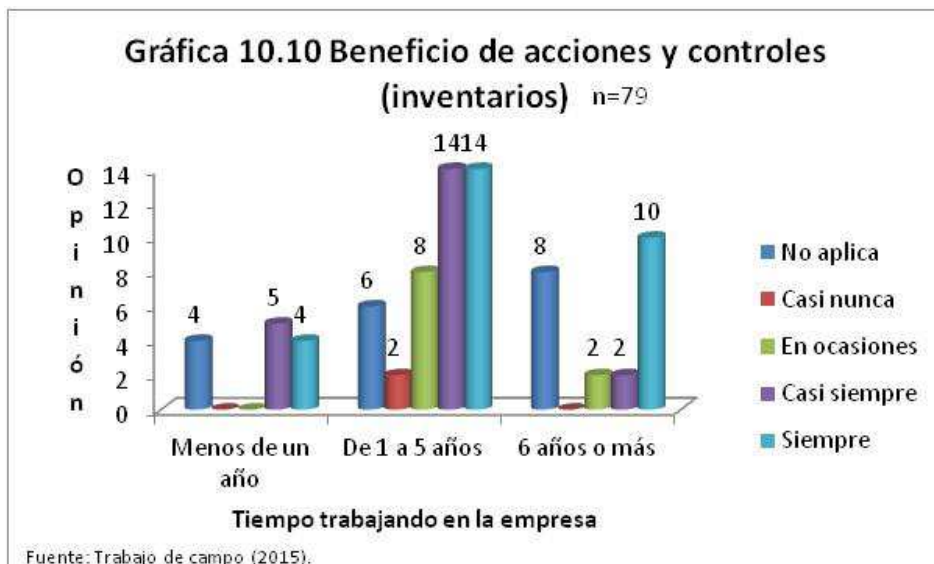
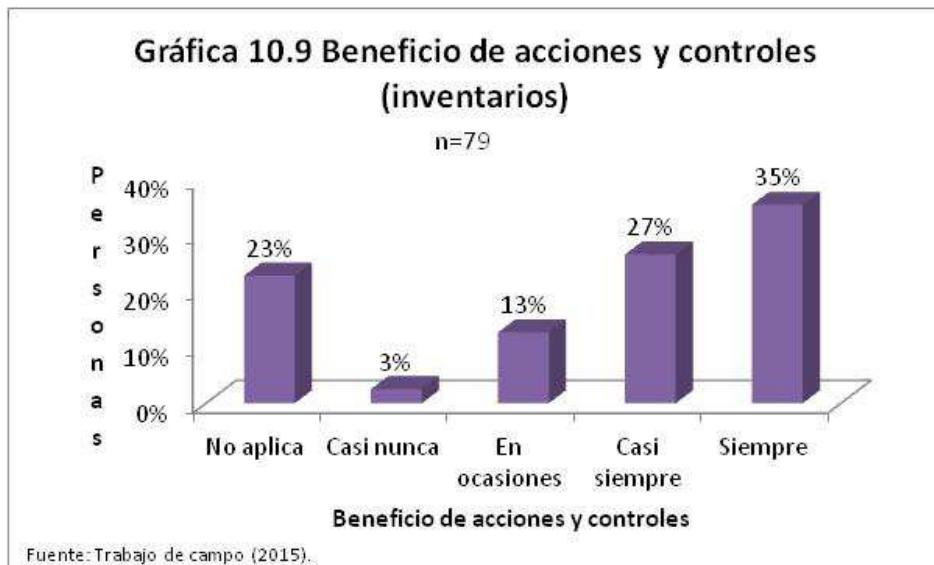
Con base en los resultados obtenidos, se encontró que Atención a denuncias casi siempre o siempre (52%) genera acciones y controles que generan beneficio para todos los colaboradores de la empresa; el 8% consideró que en ocasiones se logra este fin y únicamente el 5% consideró que casi nunca se genera este beneficio mediante las acciones o controles implementados. De acuerdo a la antigüedad laboral, el 5% que consideró que casi nunca se logra el fin, son personas que tienen una antigüedad mayor a un año.



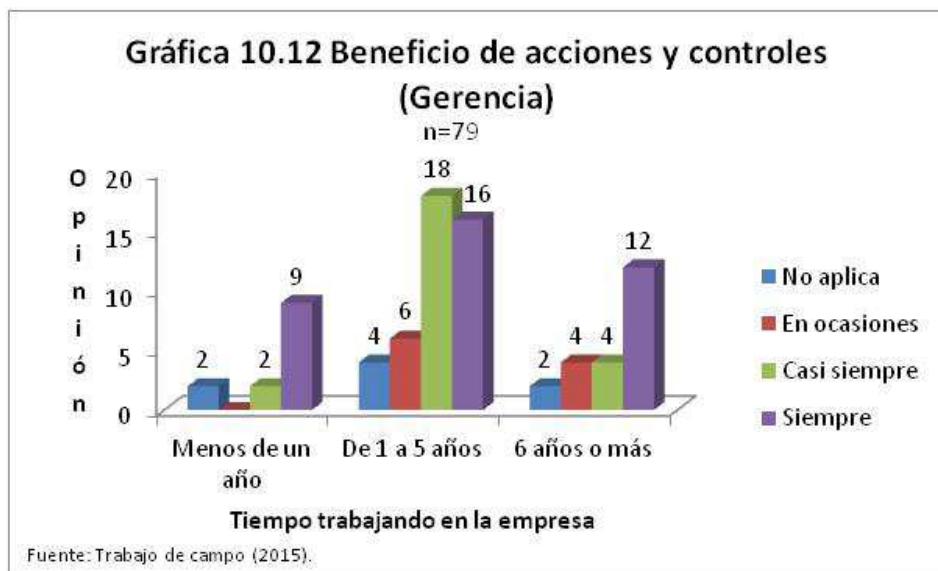
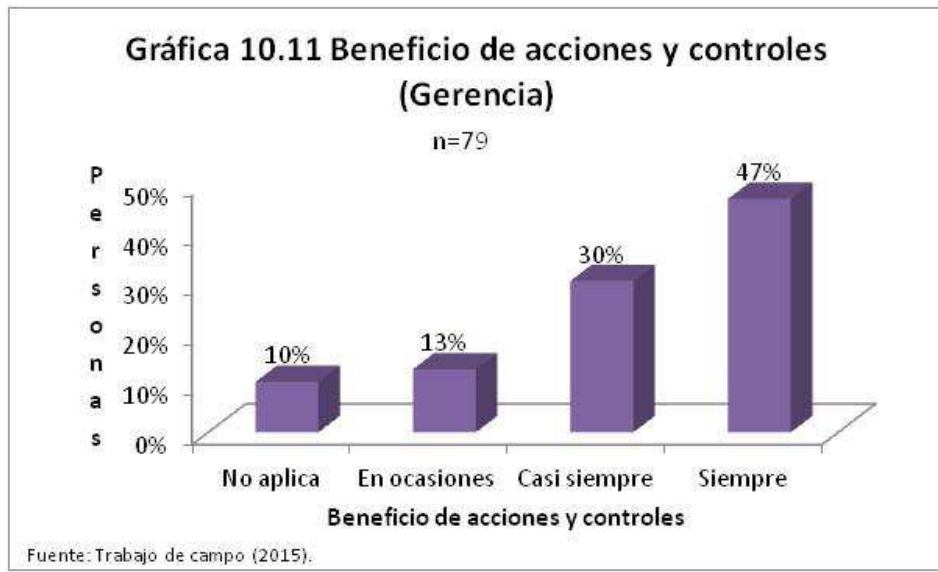
De acuerdo a los resultados, se consideró que asignación de activos casi siempre o siempre (82%) genera acciones y controles que generan beneficio para todos los colaboradores de la empresa; 13% consideró que en ocasiones se logra este fin y únicamente el 3% consideró que casi nunca se genera este beneficio mediante las acciones o controles implementados. De acuerdo a la antigüedad, el 3% que consideró que nunca o casi nunca se logra el fin, son personas que tienen una antigüedad mayor a un año pero menor a cinco.



De acuerdo a los resultados se consideró que Seguimiento a siniestros, casi siempre o siempre (70%) genera acciones y controles que generan beneficio para todos los colaboradores de la empresa; 5% consideró que en ocasiones se logra este fin, en este caso nadie consideró que casi nunca se genera este beneficio mediante las acciones o controles implementados.



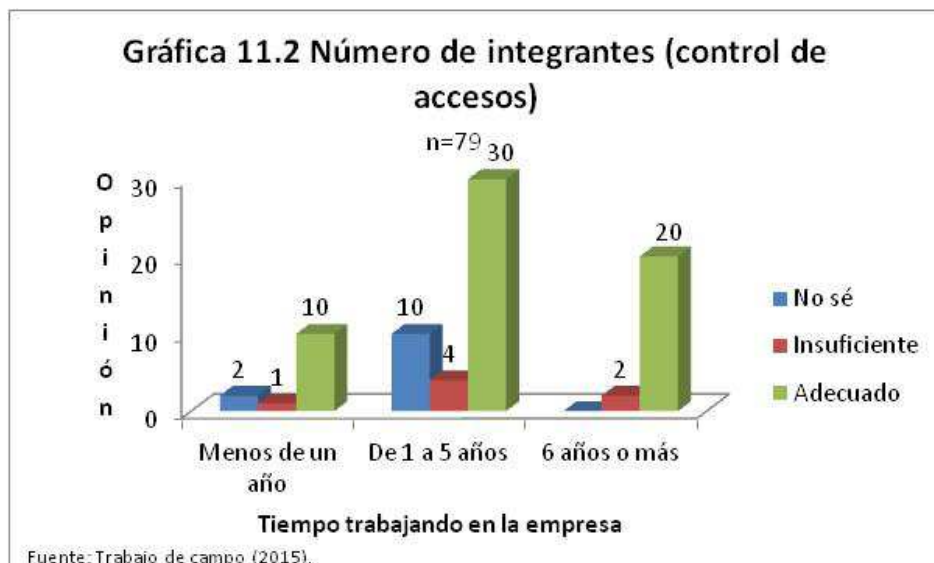
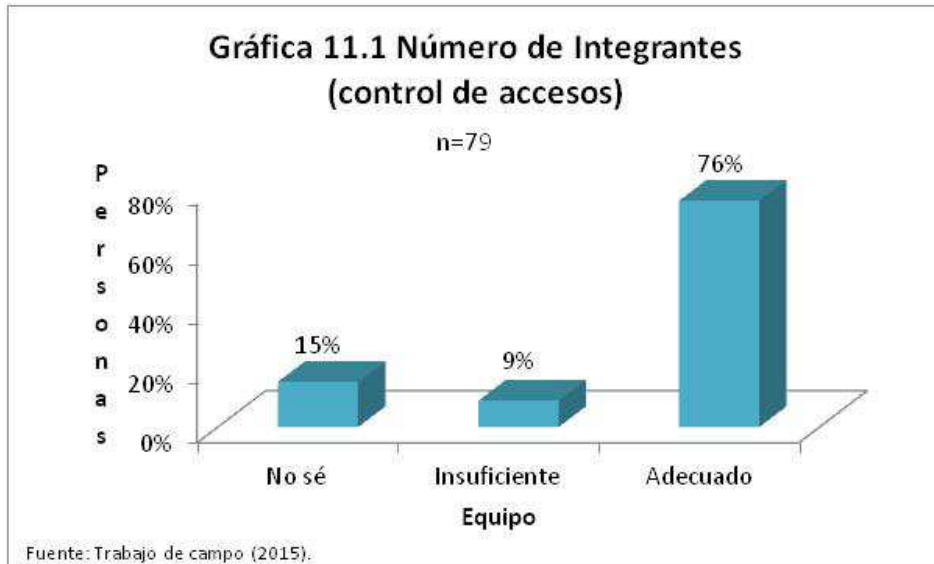
En cuanto al beneficio de acciones y controles, se consideró que la coordinación de Inventarios casi siempre o siempre (62%) genera acciones y controles que proporcionan beneficio para todos los colaboradores de la empresa; el 13% consideró que en ocasiones se logra este fin y únicamente el 3% consideró que casi nunca se genera ese beneficio mediante las acciones o controles implementados. Considerando la antigüedad, el 3% que consideró que nunca o casi nunca se logra el fin, son personas que tienen una antigüedad mayor a un año pero menor a cinco.



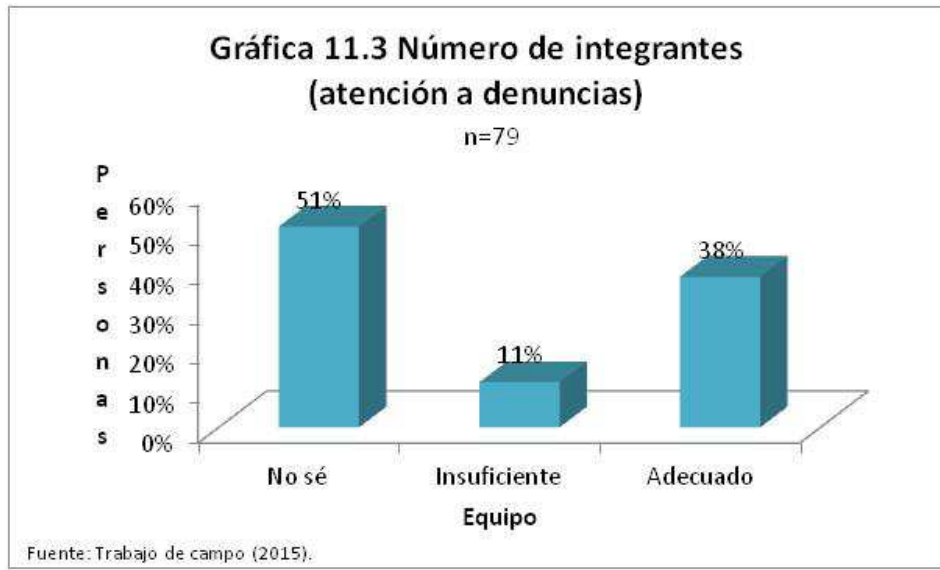
Los encuestados consideraron que la asignación de activos casi siempre o siempre (77%) genera acciones y controles que redundan en beneficio para todos los colaboradores de la empresa; mientras que un 13% consideró que en ocasiones se logra ese fin.

En resumen, en general los integrantes de la organización están conscientes que el departamento está pendiente del beneficio comunitario.

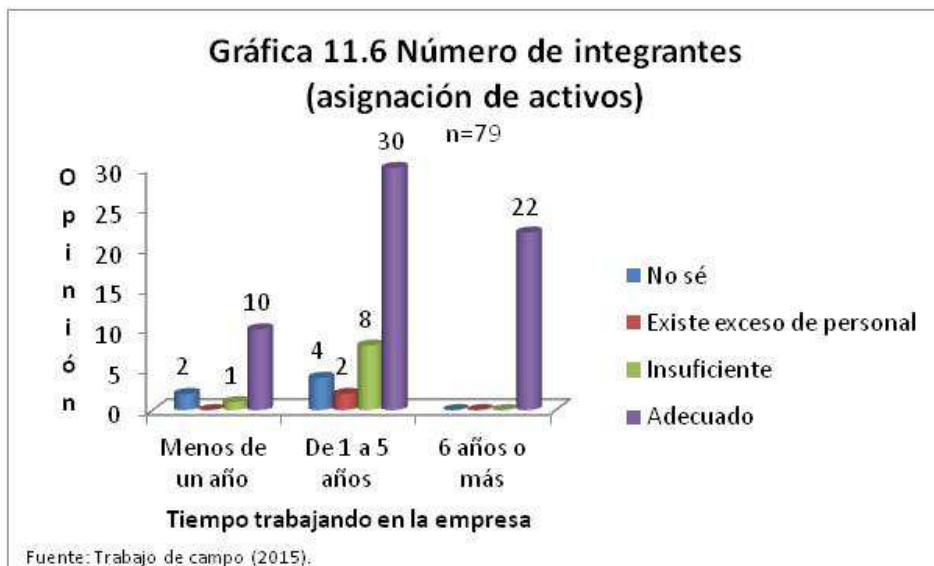
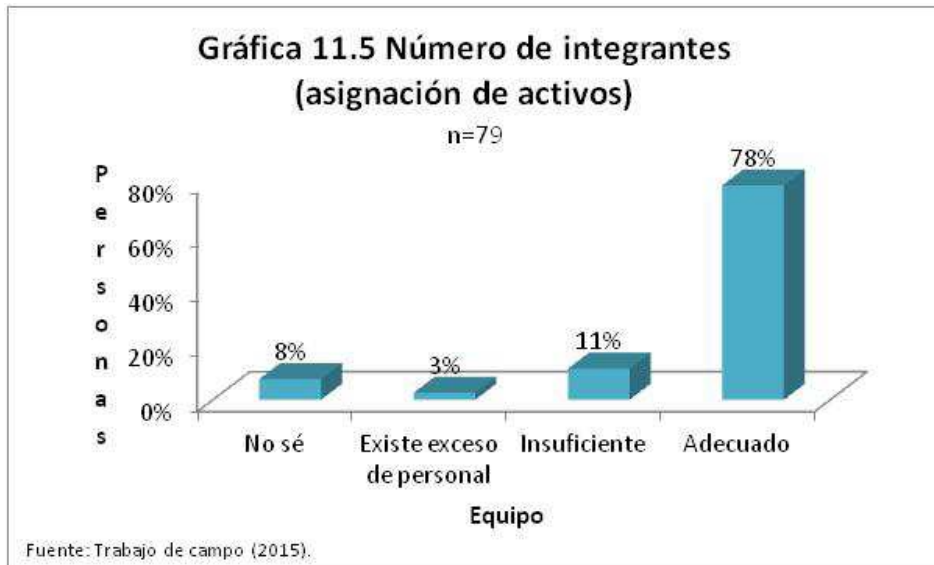
11. ¿Cómo considera el número de INTEGRANTES del equipo de Auditoría?



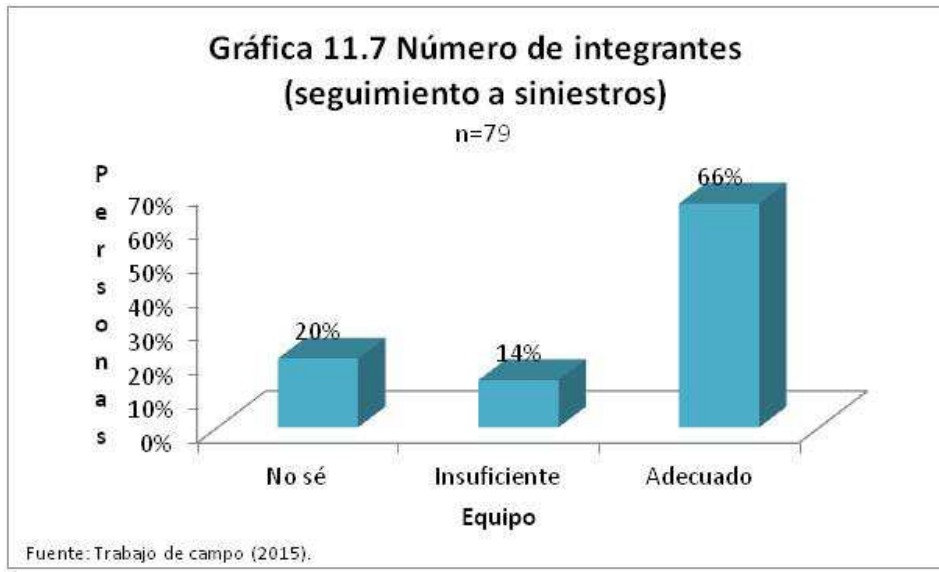
Respecto al número de integrantes del equipo de Control de accesos, la muestra en un 76% consideró que es adecuado y un 9% consideró que es insuficiente; un 15% manifestó desconocer si con la plantilla actual se cubren todas las necesidades. Cabe destacar que la muestra con una antigüedad mayor a 6 años identifican bien cómo funciona el área, ya que no hubo respuestas de no sé.



Con respecto al número de integrantes de atención a denuncias, el 38% de los encuestados consideró que es adecuado y un 11% consideró que es insuficiente; 51% manifestó desconocer si con la plantilla actual se cubren todas las necesidades.



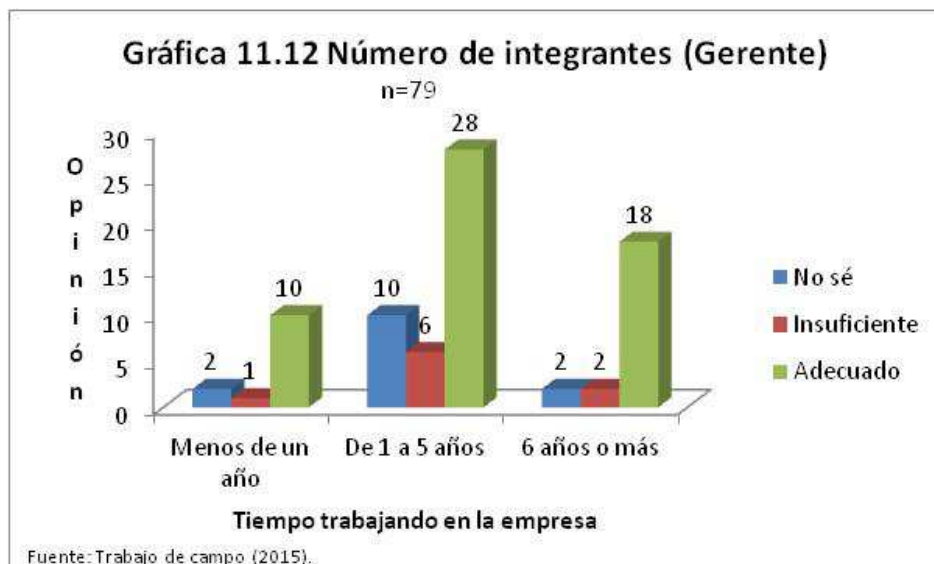
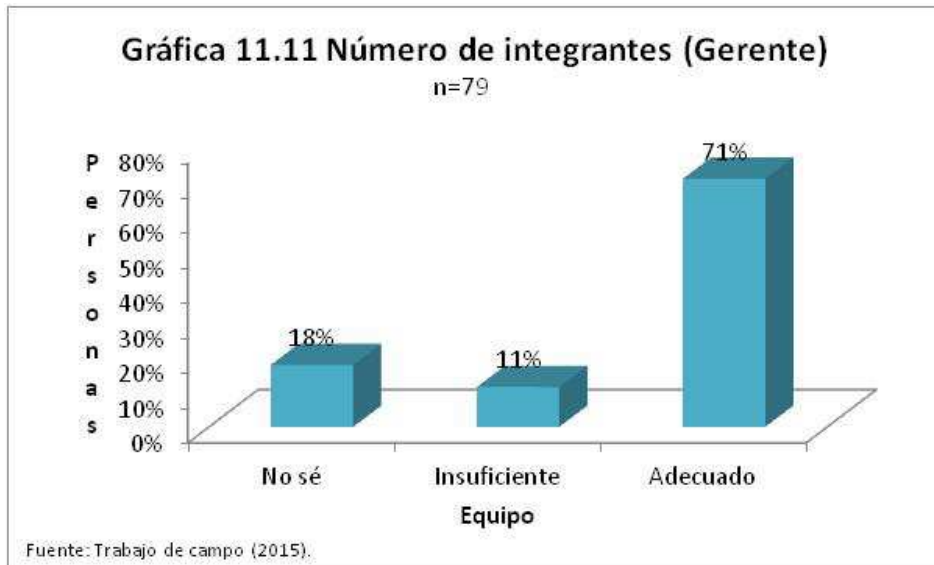
Respecto al número de integrantes de Asignación de activos, 78% de los encuestados consideró que es adecuado y un 11% consideró que es insuficiente; un 3% consideró que existe exceso de personal, mientras que 8% dijo desconocer si con la plantilla actual se cubren todas las necesidades. Cabe destacar que la muestra con una antigüedad mayor a 6 años han manifestado identificar cómo funciona el área, ya que no hubo respuestas de no sé, y todos en esa clasificación consideraron que el equipo es el adecuado.



En cuanto al número de integrantes del equipo de Seguimiento a siniestros, la muestra en un 66% consideró que es adecuado y un 14% consideró que es insuficiente; existió un 20% que desconoce si con la plantilla actual se cubren todas las necesidades.



Respecto al número de integrantes del equipo de control de accesos, el 53% de los encuestados consideraron que es adecuado, 14% consideraron que es insuficiente, 10% que existe exceso de personal y un 23% desconoce si con la plantilla actual se cubren todas las necesidades. Cabe destacar que la muestra con la menor antigüedad no consideró que exista exceso de personal.

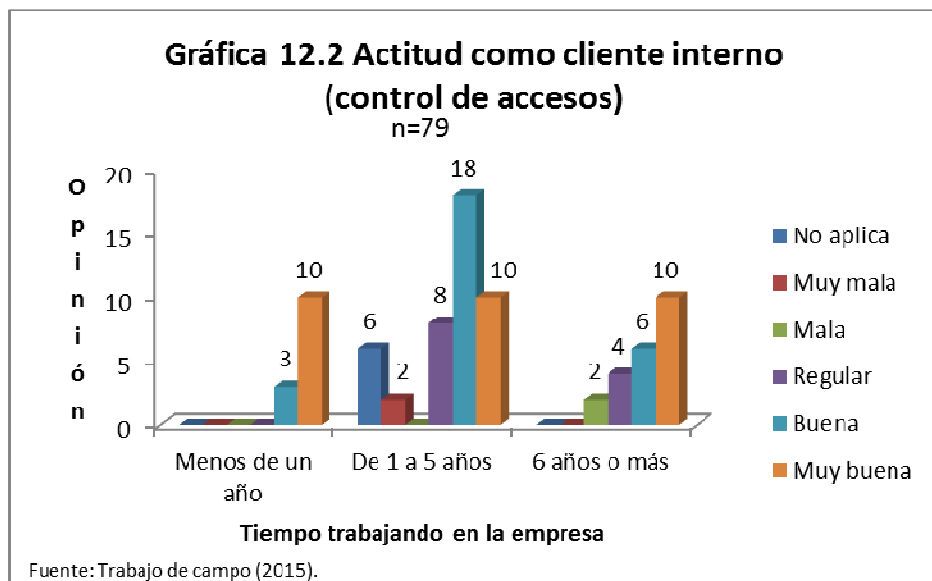
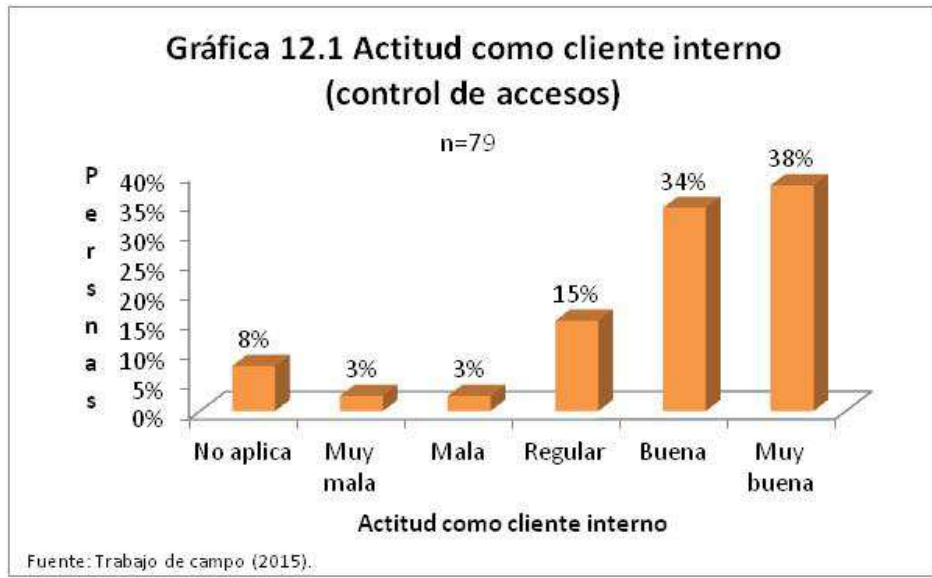


Con relación al Gerente, la muestra de encuestados en un 71% consideró que es adecuado; 11% consideró que es insuficiente y un 18% manifestó desconocer si con la plantilla actual se cubren todas las necesidades.

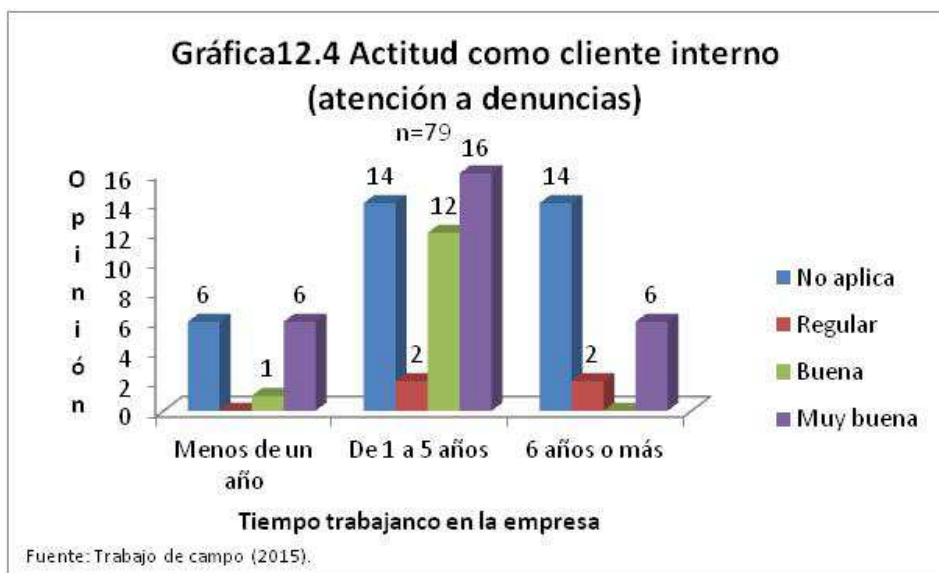
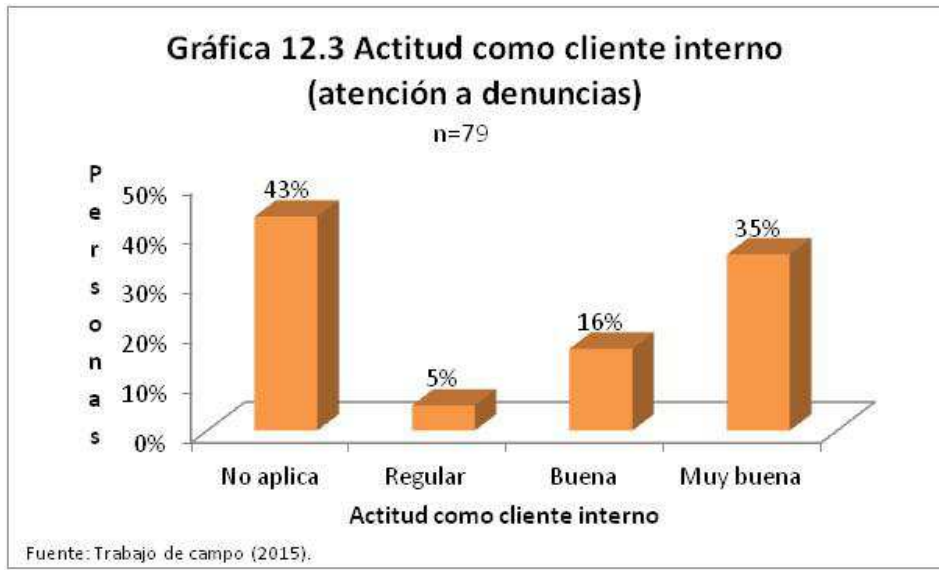
En resumen, los encuestados consideraron que el equipo de auditoría (en todas sus áreas) tiene el número de integrantes adecuados para llevar a cabo sus actividades y apoyar a los diferentes departamentos de la empresa.

Sección 2.

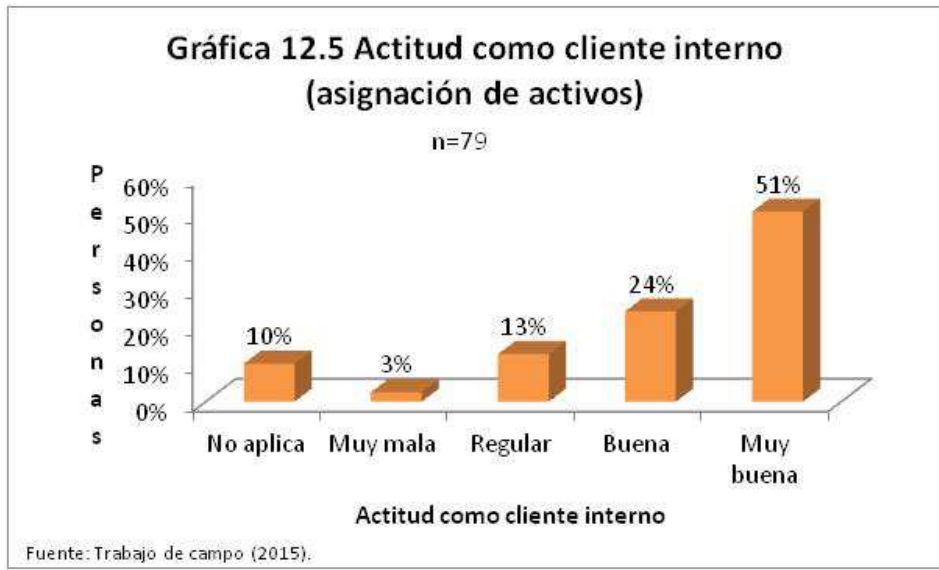
12. Cuando algún integrante del equipo de Auditoría le solicita a usted algún servicio, la ACTITUD del colaborador como CLIENTE INTERNO es:



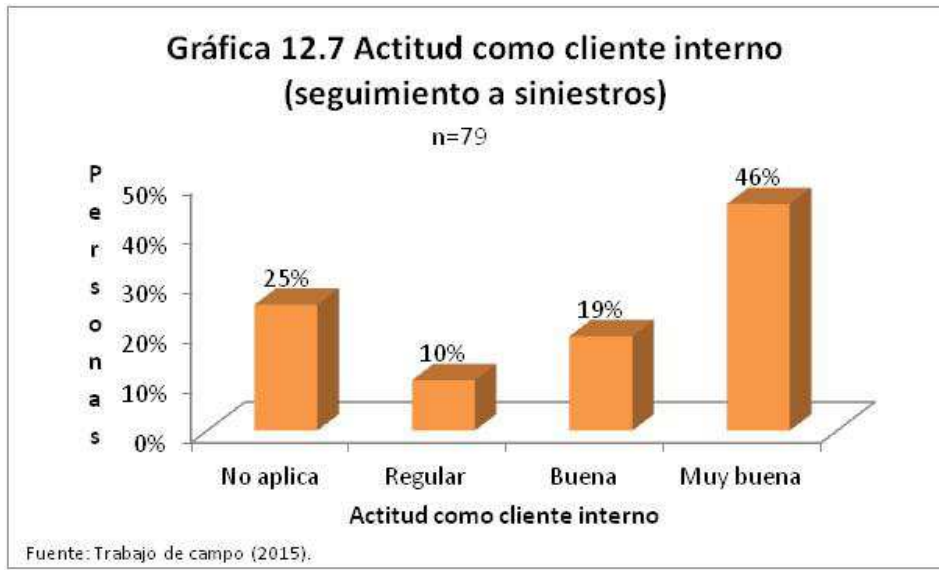
Con base en los resultados, se encontró que la actitud como cliente interno por parte de Control de accesos en su mayoría (72%) consideró que es buena o muy buena; el 15% que es regular y 6% que es mala o muy mala; el 8% de la muestra dijo desconocer la actitud como cliente interno.



Respecto a la actitud como cliente interno por parte de Atención a denuncias, en su mayoría (51%) consideraron que es buena o muy buena; 5% que es regular y 43% de manifestó desconocer la actitud de Atención a denuncias como cliente interno. No existieron comentarios negativos en este rubro.



En cuanto a la actitud como cliente interno por parte de Asignación de activos, en su mayoría (75%) consideró que es buena o muy buena; 13% que es regular y 3% que es muy mala. El 10% reconoció que desconoce la actitud como cliente interno de Asignación de activos. Respecto a la clasificación por antigüedad, únicamente calificaron la actitud como muy mala quienes tienen antigüedad entre uno y cinco años.

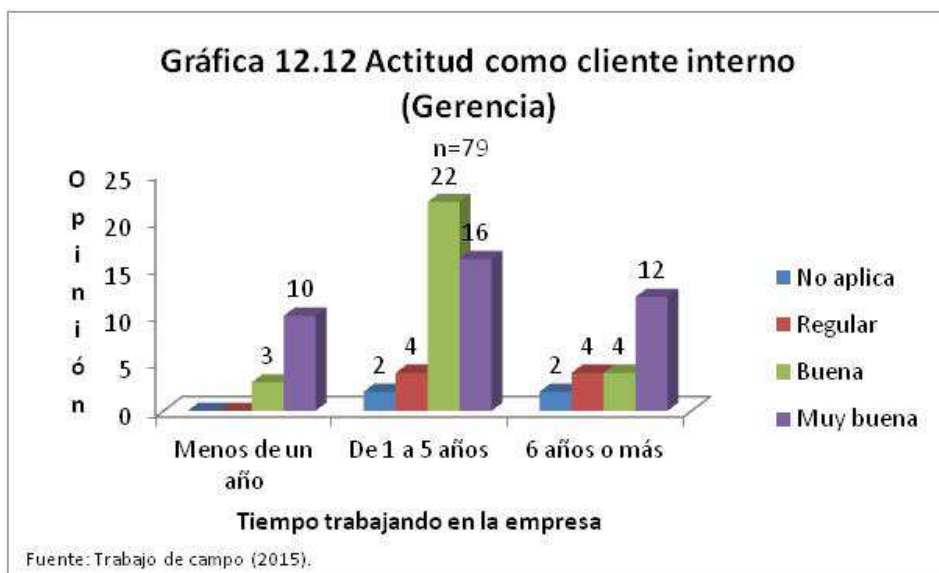
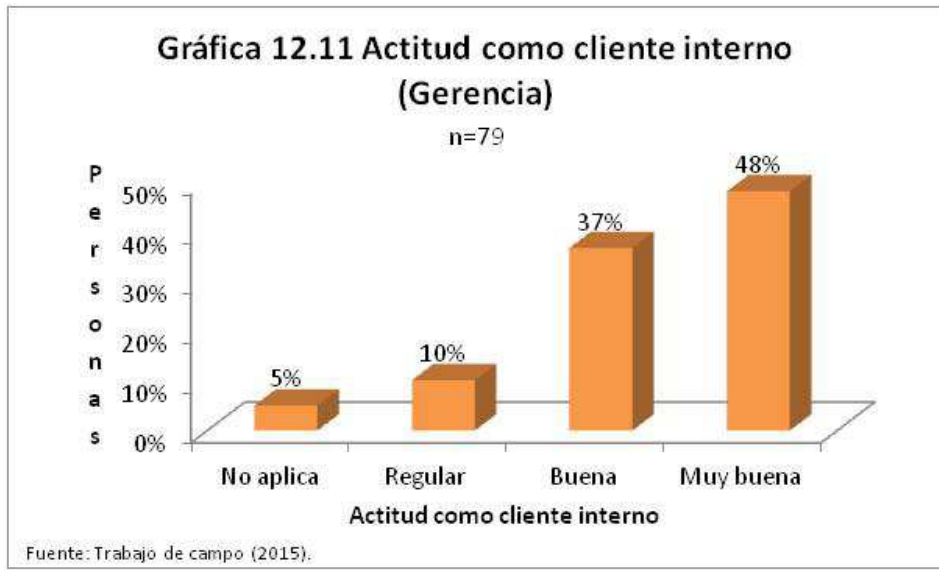


Respecto a la actitud tomada como cliente interno por parte del proceso de Seguimiento a siniestros, en su mayoría (65%) consideraron que es buena o muy buena; 10% consideró que es regular y 25% indicó desconocer la actitud como cliente interno de Seguimiento a siniestros. No hubo en este caso, comentarios negativos.



Con base en los resultados obtenidos, se encontró que la actitud tomada como cliente interno por parte de Inventarios, en su mayoría (65%) consideraron que es buena o muy buena; 8% que es regular y 3% que es muy mala. El 25% manifestaron desconocer la actitud como cliente interno de Inventarios.

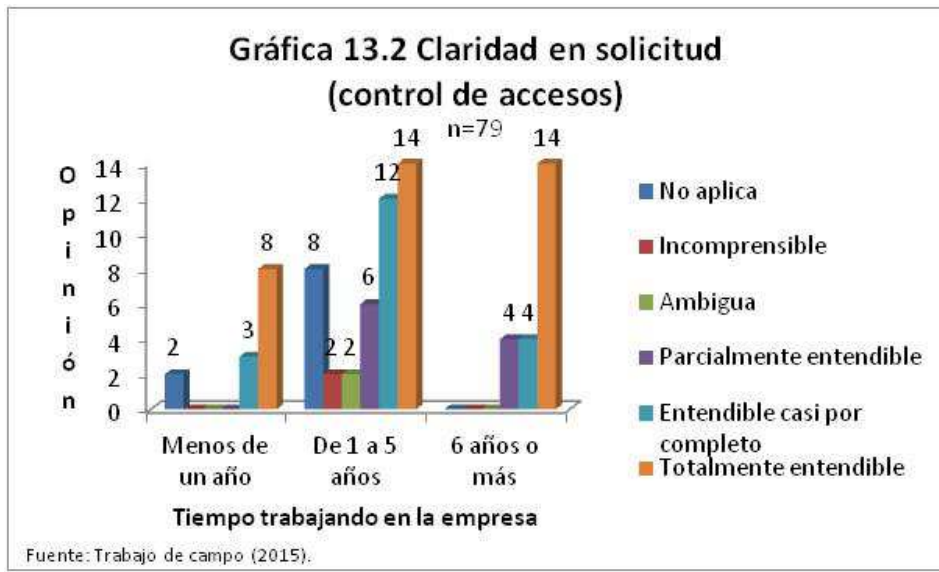
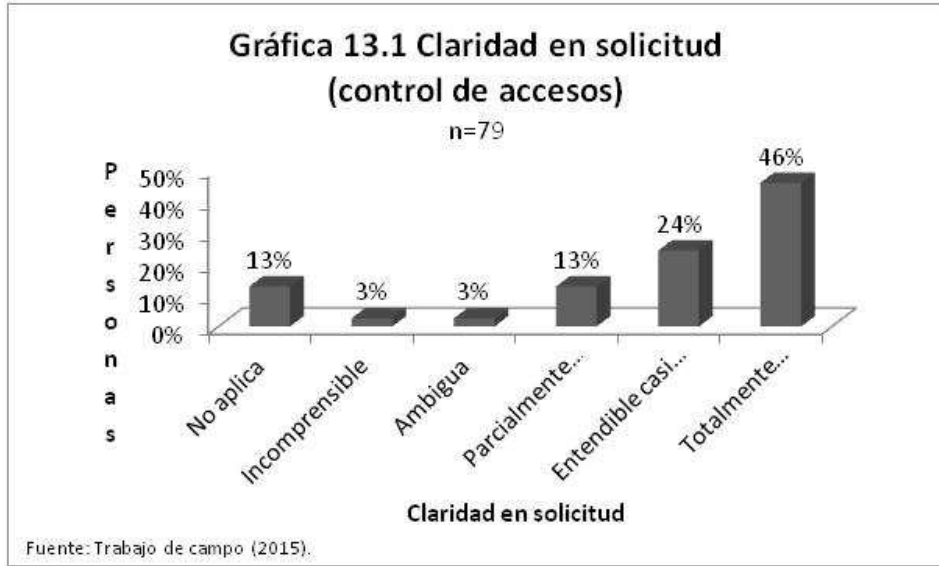
En cuanto a la clasificación por antigüedad, únicamente calificaron la actitud como muy mala aquellos con antigüedad entre uno y cinco años.



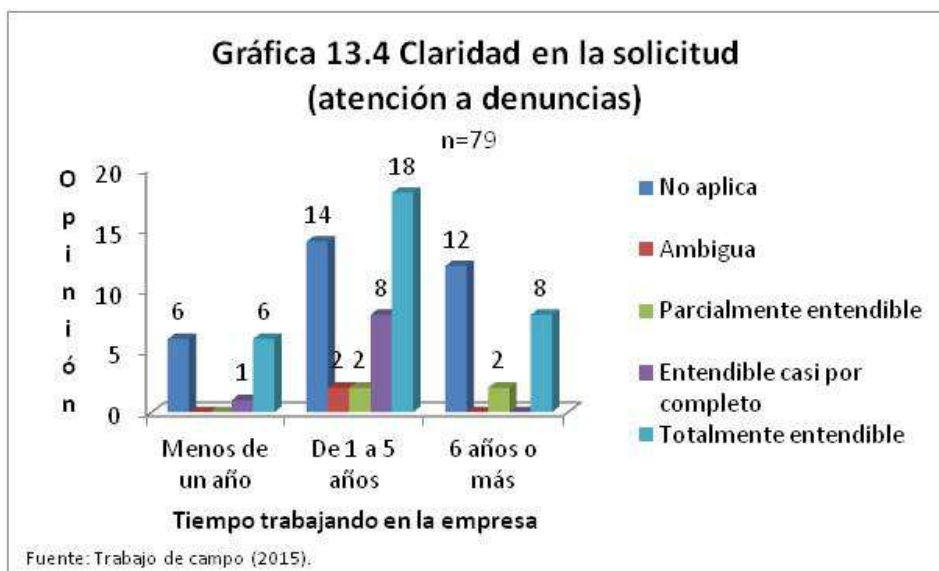
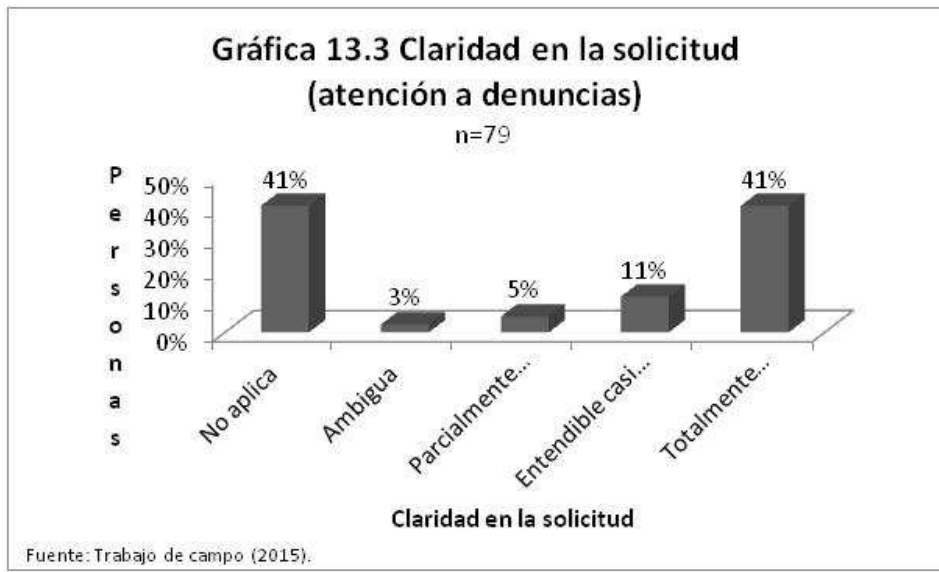
De acuerdo a los resultados, la actitud tomada como cliente interno por parte del Gerente, en su mayoría (85%) consideraron que es buena o muy buena; 10% que es regular y 5% dijo desconocer su actitud como cliente interno. En este caso, no comentarios negativos.

Cabe destacar que ningún encuestado con antigüedad menor a un año contestó que desconoce la actitud del gerente.

13. Cuando algún integrante del equipo de Auditoría le solicita a usted algún servicio, la CLARIDAD EN LA SOLICITUD es:



Respecto a la claridad de las solicitudes hacia los demás departamentos, la solicitud de Control de accesos es entendible por completo (46%) y casi por completo (24%); parcialmente entendible (13%) e incomprensible o ambigua (3%). Para los colaboradores con antigüedad mayor a seis años y menores de un año no les resultó incomprensible o ambigua.



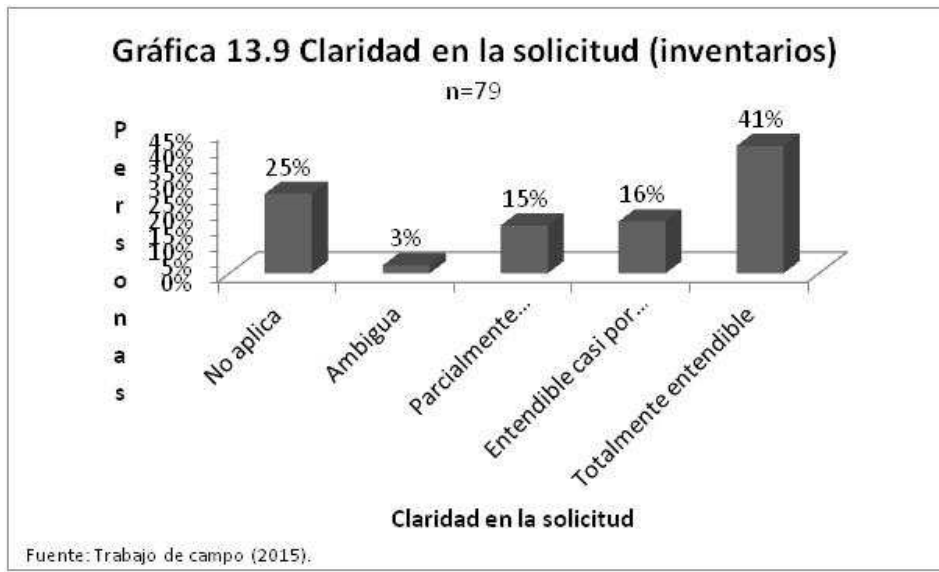
En cuanto a la claridad de las solicitudes hacia los demás departamentos, la solicitud de Atención a denuncias es entendible por completo y casi por completo en un 41% y 11% respectivamente; parcialmente entendible en un 5% y ambigua en un 3% respectivamente. Para los colaboradores con antigüedad mayor a seis años y menores de un año no les resultó ambigua.



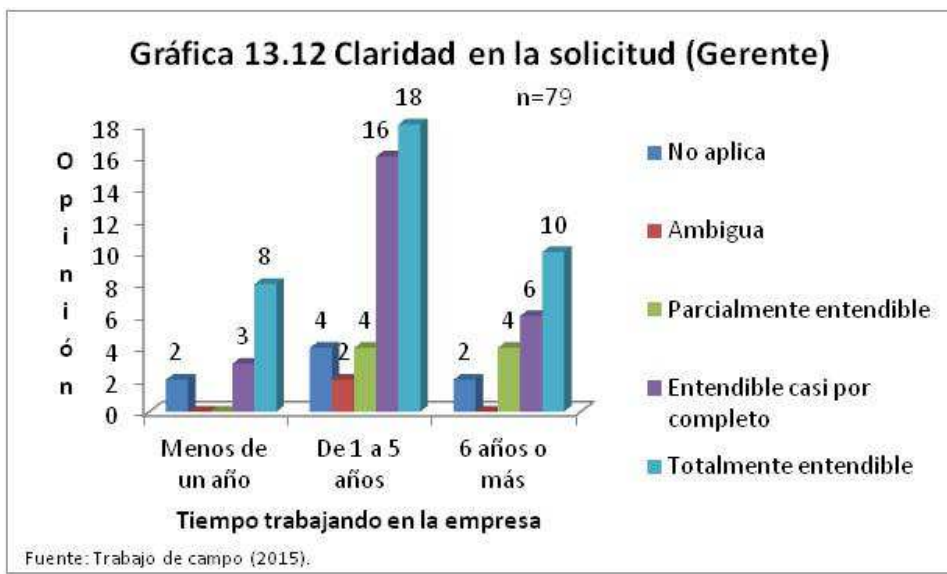
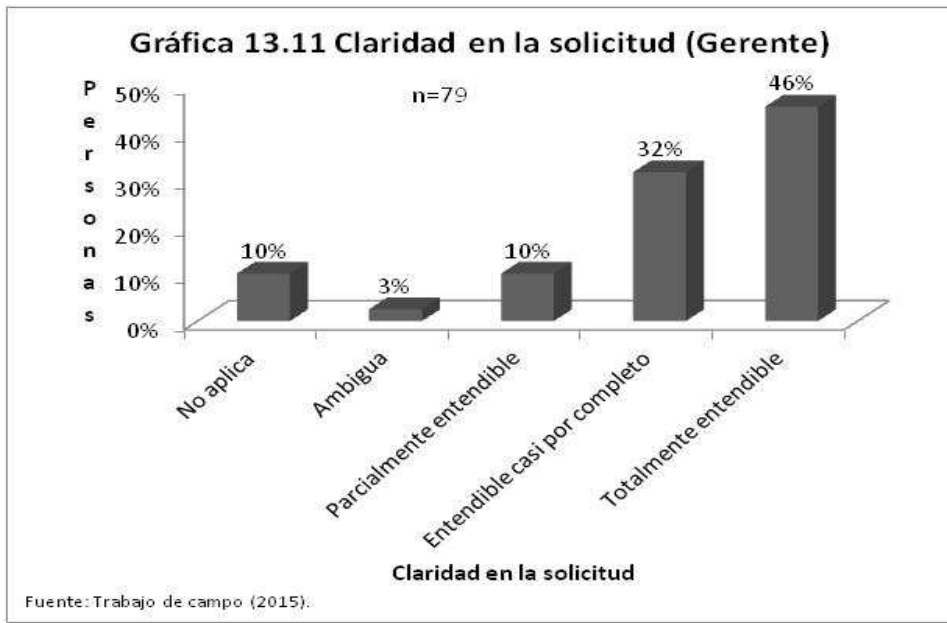
Respecto a la claridad de las solicitudes hacia los demás departamentos, la solicitud de Asignación de activos se da a entender por completo y casi por completo en un 51% y 27% respectivamente; parcialmente entendible en un 8% e incomprensible o ambigua en un 3% respectivamente. Para los colaboradores con antigüedad mayor a seis años y menores de un año no les resultó incomprensible o ambigua.



La claridad de las solicitudes hacia los demás departamentos, se encontró que la solicitud de seguimiento a siniestros es entendible por completo y casi por completo en un 46% y 16% respectivamente y ambigua en un 3%.



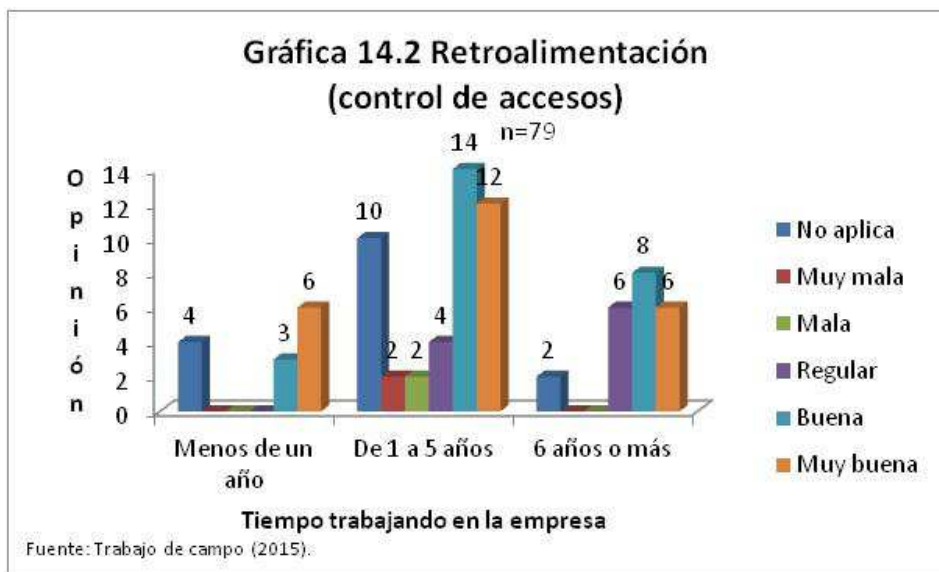
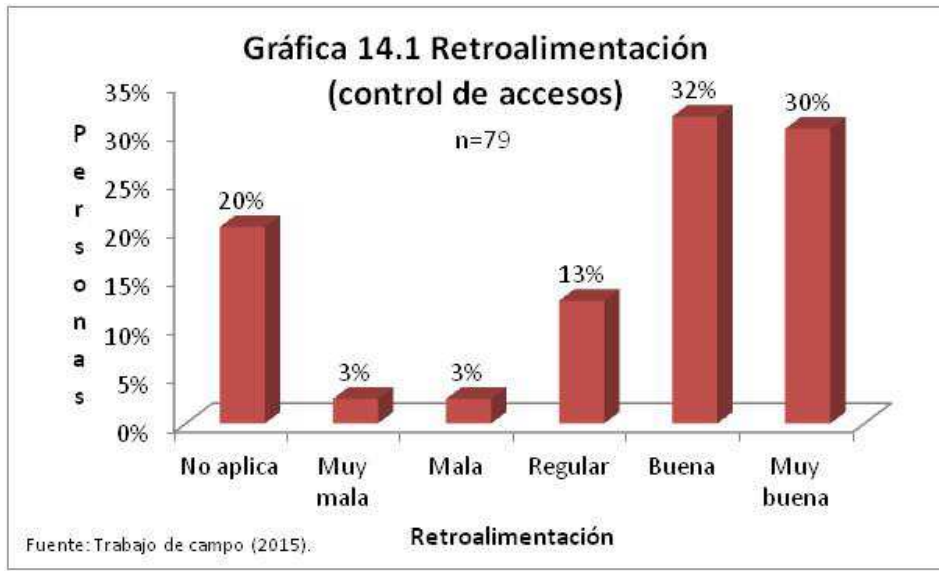
En cuanto a la claridad de las solicitudes hacia los demás departamentos, se reflejó que la solicitud de Inventarios es entendible por completo y casi por completo en un 41% y 16% respectivamente, parcialmente entendible en un 15% y ambigua en un 3%.



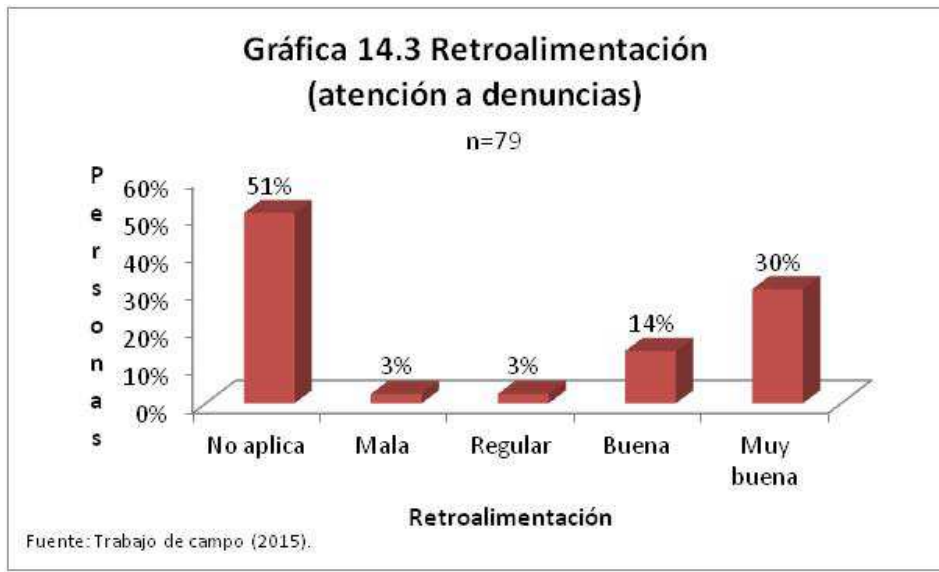
Respecto a la claridad de las solicitudes hacia los demás departamentos, las solicitudes de la Gerencia fueron entendibles por completo y casi por completo en un 46% y 32% respectivamente, parcialmente entendibles por un 10% y ambigua por un 3%.

En resumen, los integrantes del departamento de auditoría manifestaron realizar la mayoría de solicitudes de manera clara.

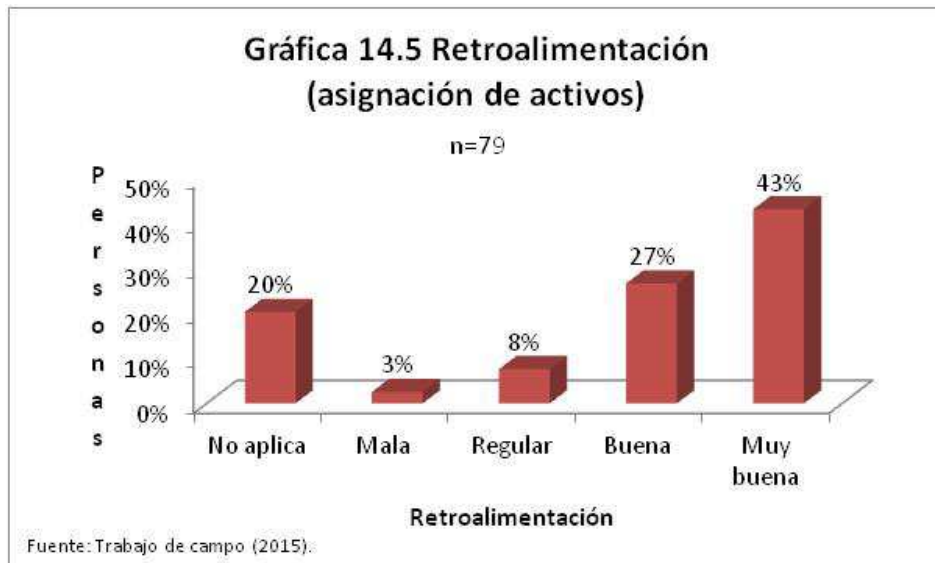
14. Cuando algún integrante del equipo de Auditoría le brinda RETROALIMENTACIÓN sobre algún SERVICIO INADECUADO o INSUFICIENTE. La ACTITUD del colaborador es:



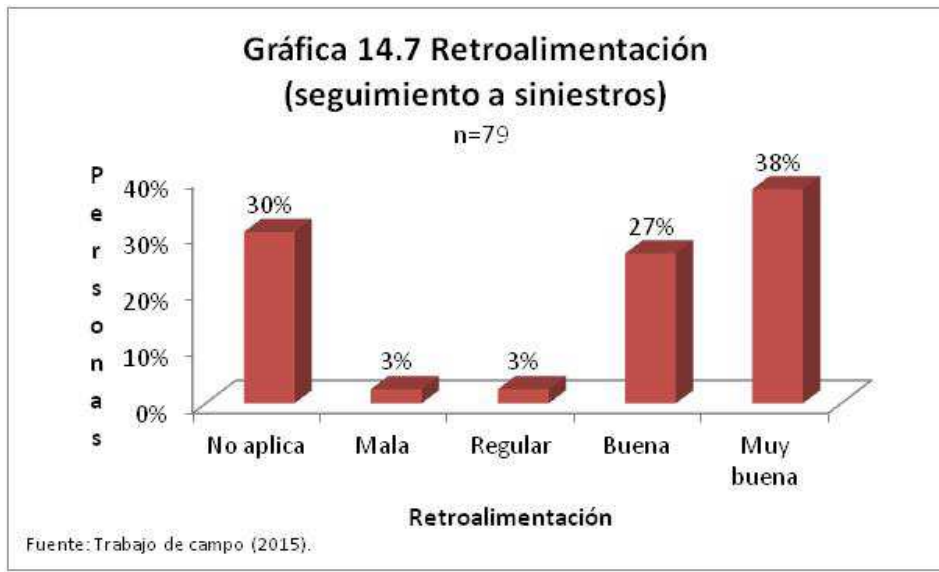
Cuando los colaboradores de Control de accesos brindan retroalimentación sobre un servicio inadecuado o insuficiente, mantienen una actitud buena o muy buena para un 32% y 30% respectivamente, presentan una actitud regular para un 13%, y una actitud mala o muy mala para un 6%.



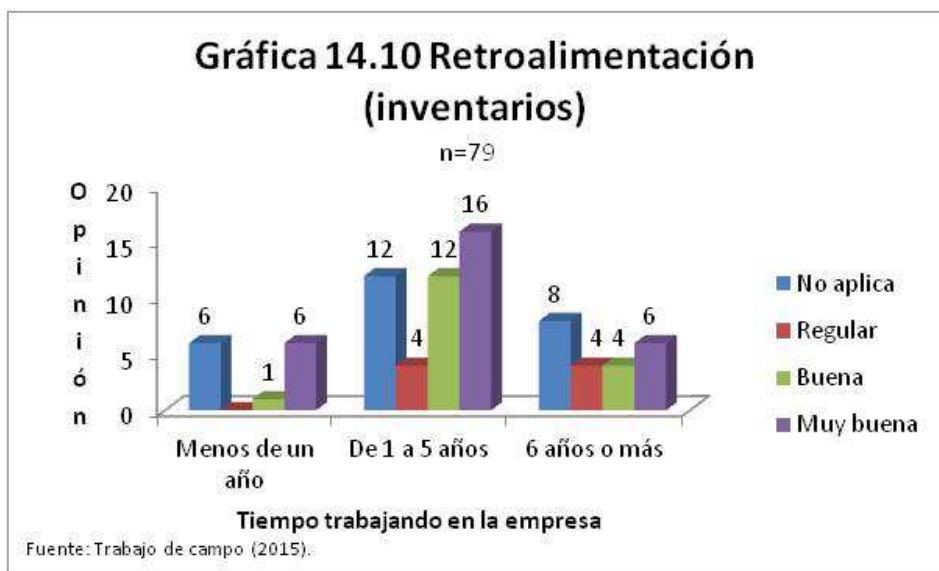
De acuerdo a la opinión de los encuestados, cuando el colaborador de Atención a denuncias brinda retroalimentación sobre un servicio inadecuado o insuficiente mantienen una actitud descrita como buena o muy buena para un 14% y 30% respectivamente; presentan una actitud regular para un 3%, y una actitud mala para un 3%. Respecto a la antigüedad, únicamente hubo opiniones negativas por parte de aquellos que tienen entre uno y cinco años en la empresa.



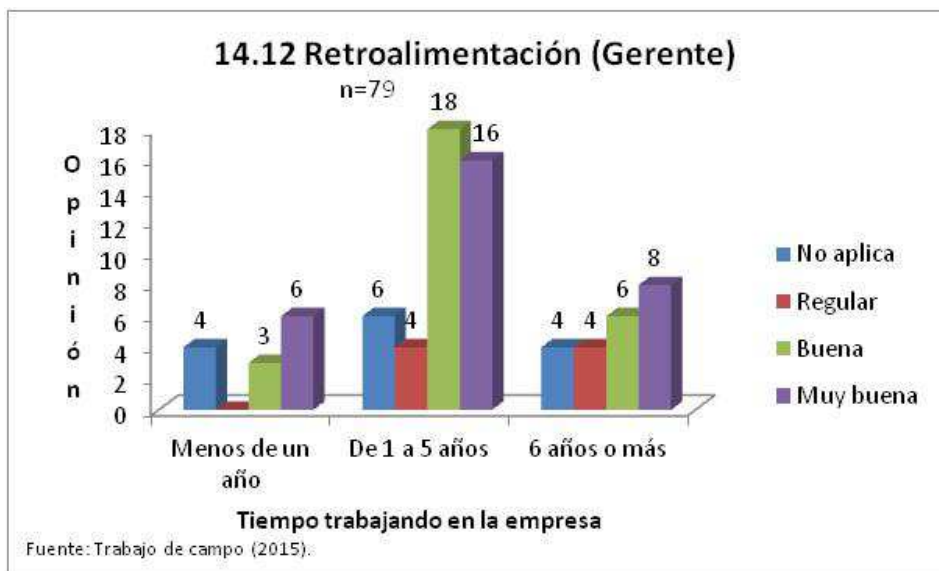
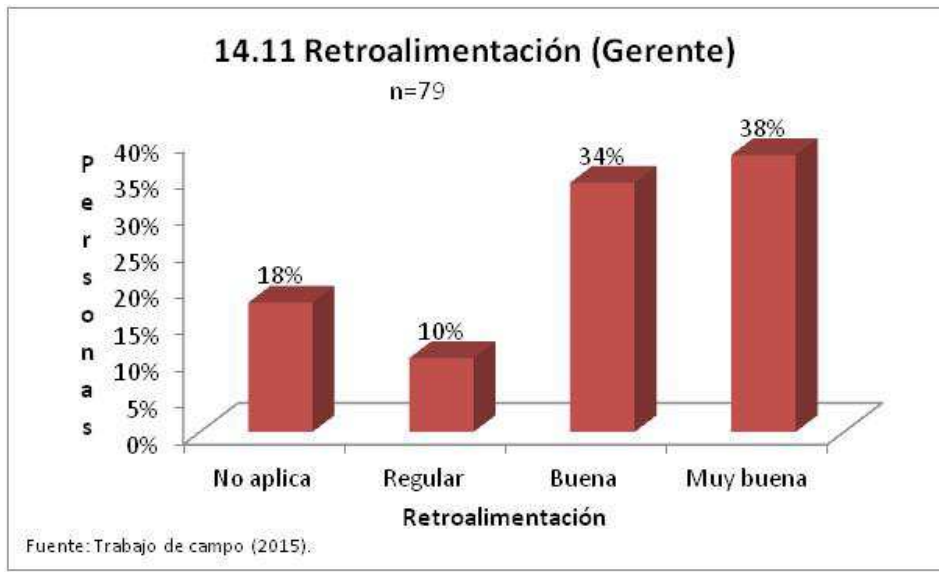
De acuerdo a la opinión de los encuestados, cuando los colaboradores de Asignación de activos brindan retroalimentación sobre un servicio inadecuado o insuficiente, mantienen una actitud descrita como buena o muy buena para un 27% y 43% respectivamente; presentan una actitud regular para un 8%, y una actitud mala para el 3%. Respecto a la antigüedad, únicamente manifestaron opiniones negativas quienes tienen entre uno y cinco años en la empresa.



De acuerdo a la opinión de los encuestados, cuando los colaboradores de Seguimiento a siniestros brindan retroalimentación sobre un servicio inadecuado o insuficiente, mantienen una actitud descrita como buena o muy buena, de acuerdo al 27% y 38% respectivamente; presentan una actitud regular para un 3%, y una actitud mala para un 3%. En cuanto a la antigüedad, únicamente hubo opiniones negativas por parte de quienes tienen entre uno y cinco años en la empresa.



De acuerdo a la opinión de los encuestados, cuando los colaboradores de Inventarios brindan retroalimentación sobre un servicio inadecuado o insuficiente, mantienen una actitud descrita como buena (46%) o muy buena (35%); presentan una actitud regular para un 10%. En este punto, no hubo comentarios negativos con respecto a mala actitud en cuanto a retroalimentación.



Cuando el Gerente brinda retroalimentación sobre un servicio inadecuado o insuficiente, mantiene una actitud descrita como buena (34%) o muy buena (38%); presenta una actitud regular para un 10%. No hubo comentarios negativos con respecto a mala actitud en cuanto a retroalimentación.

En resumen, al momento de brindar retroalimentación sobre servicios proporcionados por otros departamentos que son catalogados como erróneos, la actitud de los colaboradores de auditoría permanece como buena.

15. Al momento de solicitarle a usted algún servicio ¿Los integrantes del departamento de Auditoría RESPETAN los TIEMPOS de procesos internos de su departamento?



En cuanto al respeto de tiempos de los procesos internos de cada una de las áreas encuestadas, se arrojaron los siguientes resultados: control de accesos siempre (46%) o casi siempre (22%) respeta dichos tiempos; en ocasiones se respetan (13%) o nunca se respetan (3%).



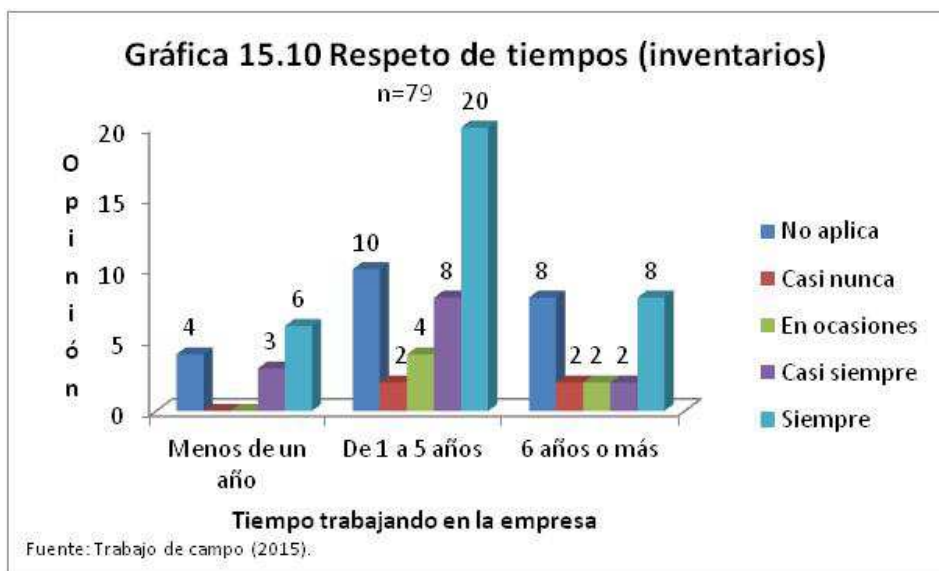
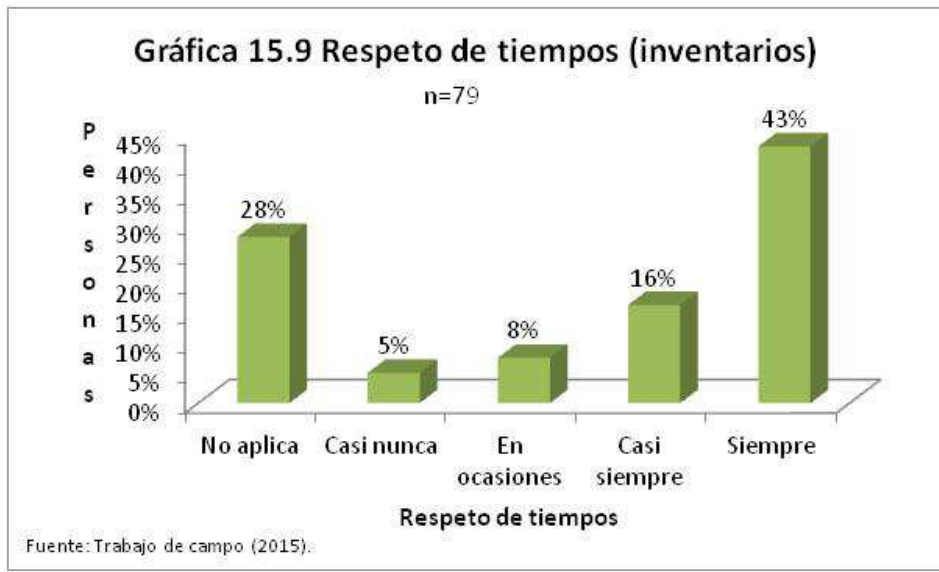
Respecto al respeto de tiempos de los procesos internos de cada una de las áreas encuestadas, se arrojaron los siguientes resultados: Atención a denuncias, siempre (43%) o casi siempre (6%) respeta dichos tiempos, en ocasiones se respetan (3%), casi nunca se respetan (3%). De acuerdo a la antigüedad, en la empresa únicamente colaboradores con permanencia de seis años o más, declararon que dichos tiempos no se respetan.



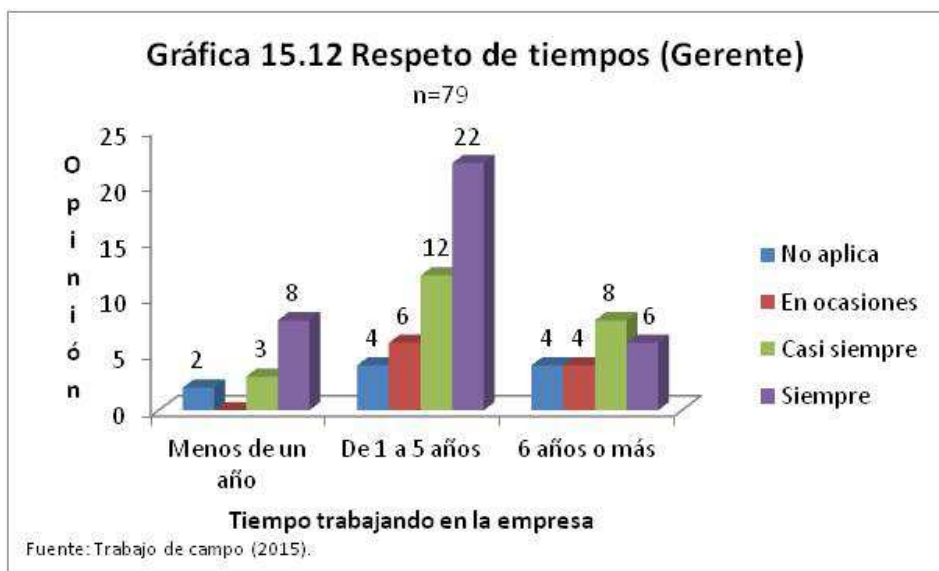
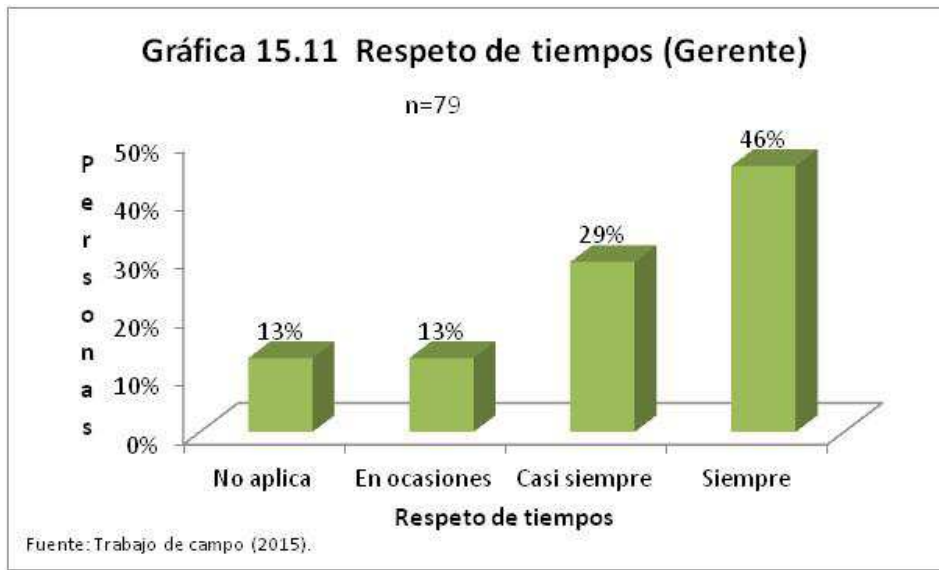
En cuanto al respeto de tiempos de los procesos internos de cada una de las áreas encuestadas, se arrojaron los siguientes resultados: asignación de activos siempre (53%) o casi siempre (16%) respeta dichos tiempos; en ocasiones se respetan (10%). En este caso no hubo respuestas con tendencia negativa.



En cuanto al respeto de tiempos de los procesos internos de cada una de las áreas encuestadas, se arrojaron los siguientes resultados: Seguimiento a siniestros siempre (51%) o casi siempre (11%) respeta dichos tiempos; 8% opinó que en ocasiones se respetan. En este caso no hubo respuestas con tendencia negativa.



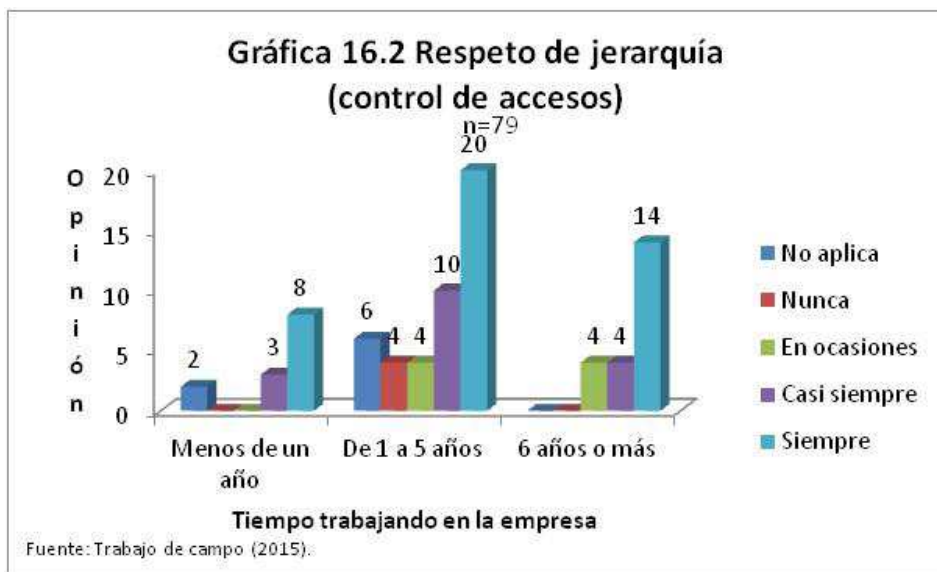
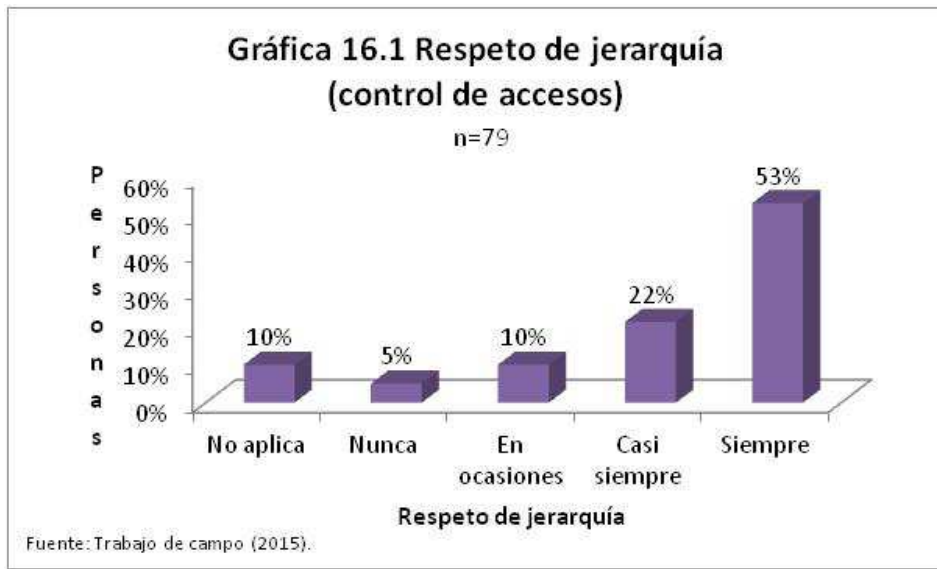
En cuanto al respeto de tiempos de los procesos internos de cada una de las áreas encuestadas se arrojaron los siguientes resultados: Inventarios siempre (43%) o casi siempre (16%) respeta dichos tiempos; en ocasiones se respetan (8%); casi nunca se respetan (5%). De acuerdo a la antigüedad en la empresa, únicamente colaboradores con permanencia de un año o más declararon que dichos tiempos no se respetan.



En cuanto al respeto de tiempos de los procesos internos de cada una de las áreas encuestadas se arrojan los siguientes resultados: la Gerencia (46%) siempre o casi siempre (29%) respeta dichos tiempos; en ocasiones se respetan (13%). En este caso no hubo respuestas con tendencia negativa.

En resumen, se encontró la apreciación de que todos los integrantes del departamento auditor respetan los tiempos internos de los demás departamentos.

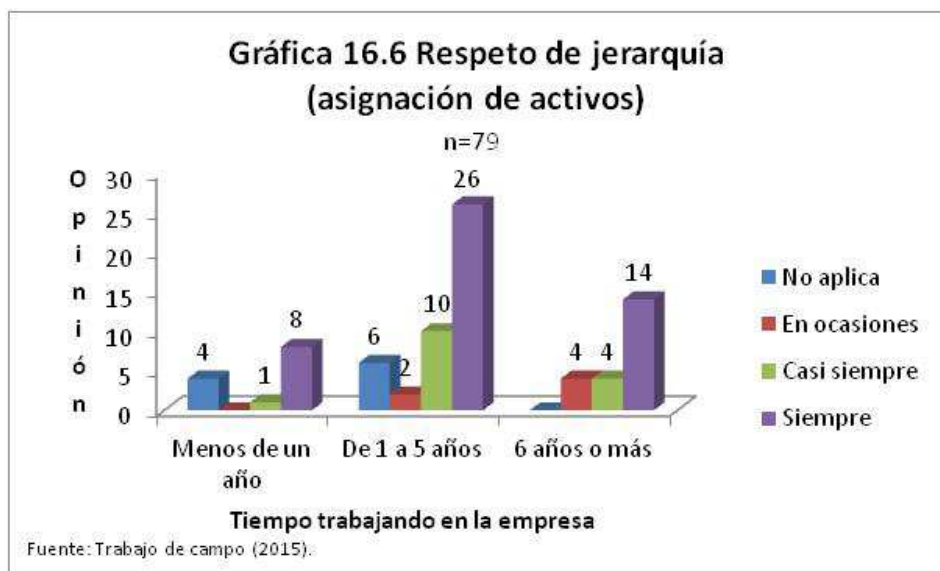
16. Al momento de solicitarle a usted algún servicio ¿Los integrantes del departamento de Auditoría se dirigen hacia la PERSONA CORRECTA RESPETANDO los niveles jerárquicos de su departamento?



El instrumento arrojó que: Control de accesos siempre (53%) o casi siempre (22%) respeta la jerarquía de los demás departamentos y en ocasiones (10%). 5% de los encuestados declararon que nunca se respetan ni la jerarquía ni los niveles jerárquicos internos de cada departamento.



En cuanto al respeto de la jerarquía de los demás departamentos y el dirigirse a la persona correcta, el instrumento arrojó que: Atención a denuncias siempre (48%) o casi siempre (6%) respetan la jerarquía de los demás departamentos; en ocasiones (3%). 3% de los encuestados declararon que casi nunca se respetan ni jerarquía ni los niveles jerárquicos internos de cada departamento. Con respecto a los resultados negativos, únicamente colaboradores con antigüedad mayor a seis años señalaron que casi nunca se pone en práctica dicha acción de respeto.



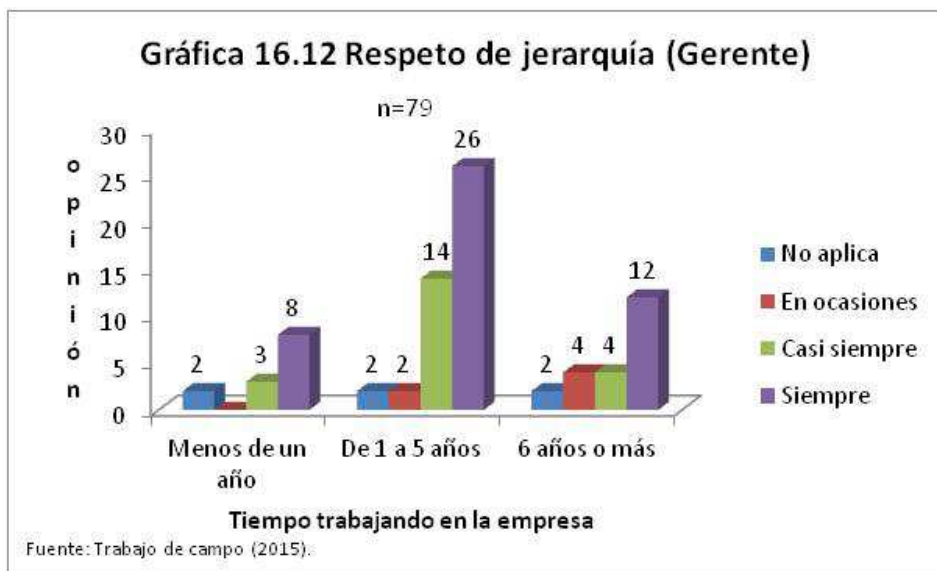
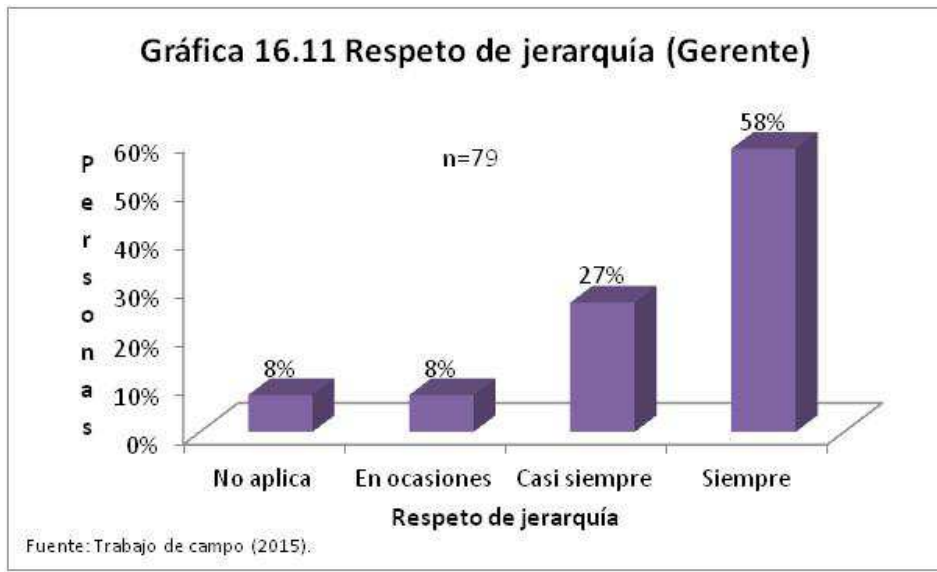
En cuanto al respeto de la jerarquía de los demás departamentos y el dirigirse a la persona correcta, el instrumento arrojó que: Asignación de activos siempre (61%) o casi siempre (19%) respeta la jerarquía de los demás departamentos y en ocasiones (8%). En este caso no se presentaron opiniones negativas.



En cuanto al respeto de la jerarquía de los demás departamentos y el dirigirse a la persona correcta, el instrumento arrojó que: Seguimiento a siniestros siempre (56%) o casi siempre (14%) respeta la jerarquía de los demás departamentos y en ocasiones (5%). En este caso no se presentaron opiniones negativas.



El instrumento arrojó que: Inventarios siempre (53%) o casi siempre (14%) respetan la jerarquía de los demás departamentos y en ocasiones (5%). Cabe señalar que 5% de los encuestados declararon que casi nunca se respetan jerarquía y los niveles jerárquicos internos de cada departamento. Respecto a los resultados negativos, únicamente colaboradores con antigüedad mayor a un año señalaron que casi nunca se pone en práctica dicha acción de respeto de jerarquías.



En cuanto al respeto de la jerarquía de los demás departamentos y el dirigirse a la persona correcta, el instrumento arrojó que: el Gerente siempre (58%) o casi siempre (27%) respeta la jerarquía de los demás departamentos y en ocasiones (8%). En este caso no se presentaron opiniones negativas.

En resumen, se encontró que en general todos los integrantes del departamento auditor respetan las jerarquías y se dirigen a la persona correcta.

Sección 3.

*Comentarios y sugerencias *Datos generales

17. Este espacio abierto está disponible para sus comentarios y sugerencias de mejora.

Figura 9. Comentarios y sugerencias de mejora.

COMENTARIOS	
Felicitaciones	2
Cuidan los activos de la empresa para mejorar el funcionamiento de la empresa	2
Buen trabajo	1
Dar mayor enfoque a mitigar riesgos potenciales mayores	1
Falta personal	1
Tiempos de respuesta lentos	1
Hay actitud	1
Falta cortesía en control de accesos	1
Analizar alcance sobre mermas	1
Más personal para inventariar la operación en conjunto con calidad	1
Buena disponibilidad	1
Trabajo en conjunto con los demás	1
Buen equipo	1
Cambio positivo	1
Actitud servicial y apoyo	1
No se menciona herramienta workflow	1
Total	18

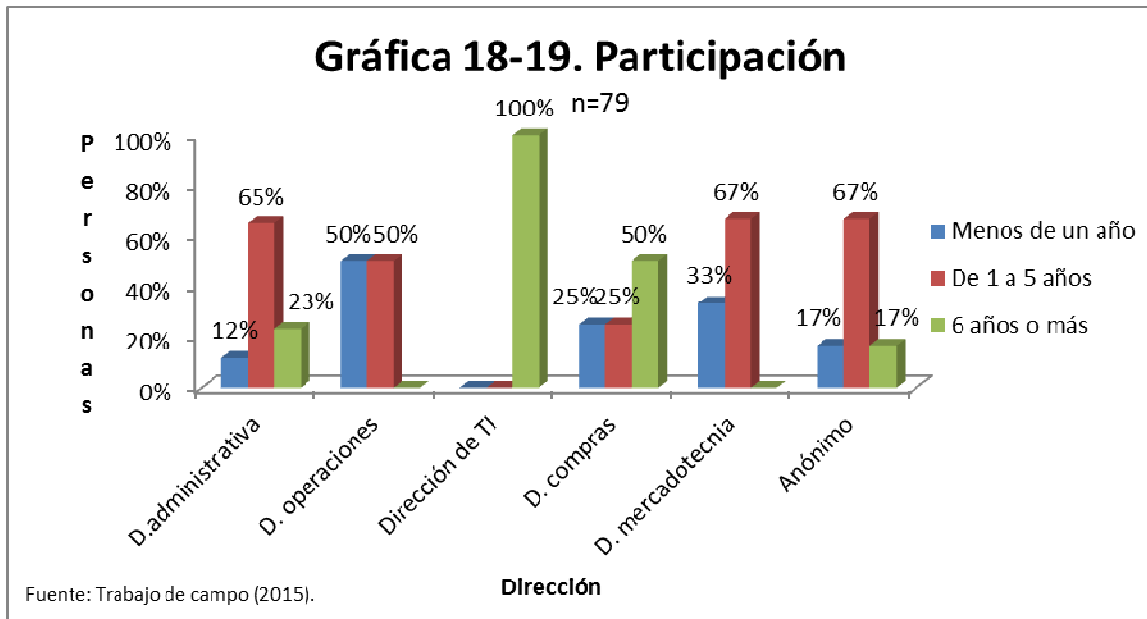
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del instrumento (2015).

Respecto al espacio libre para comentarios y sugerencias, el 11% de los encuestados plasmaron sus comentarios, generando un total de 18 aspectos importantes a considerar. Dentro de los comentarios negativos se encontraron: uno dirigido al guardia de control de accesos, donde se señala que es descortés; falta de personal que generan tiempos de respuesta lentos y que no se menciona en el instrumento el sistema de servicio interno denominado *Workflow*.

Entre los comentarios positivos existen comentarios orientados a la mejora, en donde se especifica que es necesario brindar mayor enfoque a mitigar riesgos y análisis de alcance sobre mermas (en conjunto con mercadotecnia y compras);

felicitaciones, se detecta un cambio positivo en el departamento, actitud servicial y de apoyo, así como la realización de un buen trabajo.

18. Tiempo laborando en la empresa Vs 19. Dirección a la que pertenece.



A continuación se presentan los resultados obtenidos en el rubro de Participación para los departamentos descritos en la gráfica anterior:

- Dirección administrativa. Participaron 43 integrantes, de los cuales 12% corresponden a colaboradores con antigüedad menor a un año; 65% con antigüedad entre uno y cinco años y 33% con antigüedad de seis años o más.
- Dirección de Operaciones. Participaron 4 integrantes, de los cuales 50% corresponden a colaboradores con antigüedad menor a un año y 50% con antigüedad entre uno y cinco años.
- Dirección de TI. Participaron 6 integrantes, de los cuales el 100% poseen una antigüedad de seis años o más.

- Dirección de Compras. Participaron 8 integrantes, de los cuales el 25% de corresponden a colaboradores con antigüedad menor a un año, 25% con antigüedad entre uno y cinco años y 50% con antigüedad de seis años o más.
- Dirección de Mercadotecnia. Participaron 6 integrantes, de los cuales el 33% corresponden a colaboradores con antigüedad menor a un año, 67% con antigüedad entre uno y cinco años.
- La participación anónima. Participaron 12 integrantes, de los cuales el 17% corresponden a colaboradores con antigüedad menor a un año, 67% con antigüedad entre uno y cinco años y 17% con antigüedad de seis años o más.

PARTE 5:

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5 PARTE 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones y recomendaciones.

A continuación se presentan las conclusiones plasmadas en los objetivos específicos de investigación 1 y 2, así como las recomendaciones finales plasmadas en el desarrollo del objetivo específico de investigación 3.

5.1.1 Desarrollo de objetivos.

5.1.2 Objetivo específico 1.

Identificar la imagen actual del servicio al cliente interno del departamento de auditoría, percibida únicamente por los empleados que forman parte de las oficinas administrativas.

Para desarrollar el objetivo específico 1 se llevó a cabo la aplicación del instrumento por las siguientes razones:

1. El instrumento de recolección de datos se aplicó únicamente a los colaboradores de las oficinas administrativas de la empresa BCFarma, sujetos de análisis de la presente investigación.
2. Se diseñaron preguntas específicas para identificar la imagen tanto del servicio al cliente interno como el papel de los integrantes del departamento al solicitar servicios internos a otros departamentos.

5.1.3 Objetivo específico 2.

Analizar las categorías que representen un mayor impacto y que deban ser resueltas de manera urgente.

Para cumplir con el objetivo específico 2 de la presente investigación, se llevó a cabo el diseño de variables con base en la literatura citada y materializada en el instrumento de recolección de datos en formato de encuesta, de tal forma que permitieran analizar las categorías que representen un mayor impacto y que deban ser resueltas de manera urgente por la empresa BCFarma. Para tal efecto, a continuación se presentan las categorías utilizadas en la presente investigación.

5.1.3.1 Aciertos.

- Compromiso.

En su mayoría los colaboradores de la empresa BCFarma reconocen el compromiso que tiene la empresa con sus empleados, así como el cuidado que brinda tanto en seguridad de las personas como en los activos resguardados.

- Actitud.

Respecto a la actitud, se encontró que el departamento completo mantiene una buena actitud tanto en el momento de brindar el servicio como al recibir algún tipo de queja, así como al momento de brindar retroalimentación en caso de algún problema en el servicio recibido.

- Disponibilidad.

En general, todos los integrantes del departamento están disponibles por diversos medios: personalmente, teléfono de oficina, celular, correo electrónico y la gerencia; siendo el correo electrónico el medio favorito para localizar o dar a conocer la necesidad de un servicio inmediato; se infiere que se debe a la rastreabilidad que este proporciona.

- Tiempos de respuesta.

Gran parte de los encuestados calificó los tiempos de respuesta en las escalas rápidos y en ocasiones. Sin embargo, existen puntos donde se aprecia que el tiempo de respuesta es lento debido a la falta de personal.

- Calidad de acuerdo a las expectativas de los clientes internos.

La calidad es un factor subjetivo que para precisar su medición y evitar diferencias significativas de persona a persona y no generalizar en el concepto, se estructuró la pregunta para que cada quien de acuerdo a sus expectativas evaluara la calidad en los servicios, obteniendo un resultado favorable en su mayoría, lo que vino a demostrar que el arduo trabajo del día a día del equipo de auditoría es percibido de manera correcta y favorablemente aceptado.

- Medio de retroalimentación y quejas.

Dentro de los medios utilizados para el levantamiento de quejas y retroalimentación sobre los servicios proporcionados, el medio preponderante resultó ser el correo electrónico, seguido de los medios directos (teléfono y personalmente) y el levantamiento de quejas mediante la denuncia por medio del sistema ético.

- Cambios derivados de servicios con oportunidad de mejora.

Los resultados reflejaron que los cambios en procedimientos, políticas y formas de trabajar que a lo largo de los años se han implementado en BCFarma, han generado una respuesta positiva para ellos, ya que se perciben como beneficios para la empresa.

- Integrantes del equipo.

Aunque existen opiniones que manifiestan una falta de personal, en su mayoría los integrantes de oficinas corporativas consideran que el número de integrantes en el departamento es el correcto.

- Claridad en la solicitud al requerir servicios de otro departamento.

Los resultados de la investigación han reflejado que en gran proporción se generan solicitudes de servicio desde parcialmente entendibles hasta completamente claras; muy pocos declararon sobre solicitudes ambiguas. Lo anterior permite entender que tanto al proporcionar los servicios como al solicitarlos, existe un orden de ideas que intenta ser específico para no obstaculizar el proceso organizacional de los demás departamentos.

- Respeto de tiempos en procesos internos de otros departamentos.

En general se encontró que los integrantes del departamento auditor respetan los procesos internos de otros departamentos, lo que conlleva a una armonía interdepartamental. Respecto a los procesos, se encontró que existe trabajo en equipo.

- Respeto a la jerarquía.

Los resultados de la investigación han reflejado que los integrantes del departamento auditor, en la mayoría de sus solicitudes, respetan la jerarquía de los demás departamentos, además de dirigirse a la persona correcta evitando problemas de comunicación.

5.1.3.2 Áreas de oportunidad.

En reiteradas ocasiones las escalas de respuesta *No aplica* y *No sé* en el instrumento de recolección de datos fueron altos, a pesar de que existen integrantes del departamento de auditoría que contacto constante con el personal de oficinas administrativas. Al respecto, se precisa necesario reforzar las actividades que lleva a cabo cada una de las áreas que integran el departamento, previendo que si los colaboradores se encuentran con alguna necesidad, estén conscientes de que se puede acudir al departamento auditor.

Respecto a los cambios realizados para beneficio de los colaboradores, resulta necesario dar a conocer el efecto, tanto positivo como negativo para que los colaboradores noten dichas mejoras.

Existió un marcado nivel de respuestas negativas en colaboradores con una antigüedad mayor a los 6 años, por lo que se considera conveniente tomar en consideración sus observaciones y recomendaciones, ya que ellos han detectado los cambios al pasar del tiempo y por alguna razón consideran que existen oportunidades de mejora.

La investigación demuestra que la premisa original donde se tiene la idea que el departamento auditor posee una mala imagen ante los colaboradores de la empresa BCFarma resultó hasta cierto punto falsa, ya que en todo instrumento se denota la buena percepción que se tiene del departamento auditor, aunque cabe destacar que existen sectores en donde un buen trabajo en equipo realizado, resulta rechazado o criticado, que según declaraciones del gerente, esta percepción se encuentra en niveles gerenciales y directivos, ya que existe una ofensiva constante contra la auditoría.

5.1.4 Objetivo 3.

Plantear una estrategia de mercadotecnia interna para mejorar la imagen enfocada en el servicio al cliente interno del departamento auditor.

Para proponer cualquier estrategia viable, se debe tomar como base la particularidad de la empresa estudiada, ya que la aplicación abierta y anunciada de cualquier táctica puede ser bloqueada prácticamente al instante, ya que se percibe como amenaza debido al ego crecido de algunas direcciones y gerencias, además de que los cambios drásticos en formas de trabajo con otros departamentos genera rechazo, caos e inconformidad.

Por lo tanto, la estrategia debe enfocarse en mantener un cambio lento y gradual pero constante, para que al momento de ser percibido no se rechace, manteniendo en todo momento el hermetismo característico del departamento.

Con base en lo anterior, a continuación se recomiendan las siguientes estrategias:

- Dar a conocer los beneficios y soluciones que brinda el departamento de auditoría de manera positiva con resultados reales, mostrando la mejora continua a través de comunicados en forma periódica, generados de manera clara y comprensible para todos los integrantes de la organización, y al mismo tiempo procurar ser específicos con lenguaje técnico para los comunicados dirigidos a las gerencias y direcciones.

Propuesta:

CIRCULAR

Referencia: AUD-05/2015

Fecha: 01 de junio de 2015.

Para: Colaboradores de Dirección Administrativa y Dirección de Operaciones

Asunto: Indicador de merma al cierre del mes de mayo.

Estimados colaboradores.

Me dirijo a ustedes para hacer de su conocimiento que el resultado del indicador de merma del mes de mayo fue satisfactorio, cumpliendo con el .05% superando el record histórico del mes de enero 2015 que cerró con el 0.07%.

Por lo que se extiende una felicitación a todo el personal por el esfuerzo y dedicación brindados en el mes de mayo.

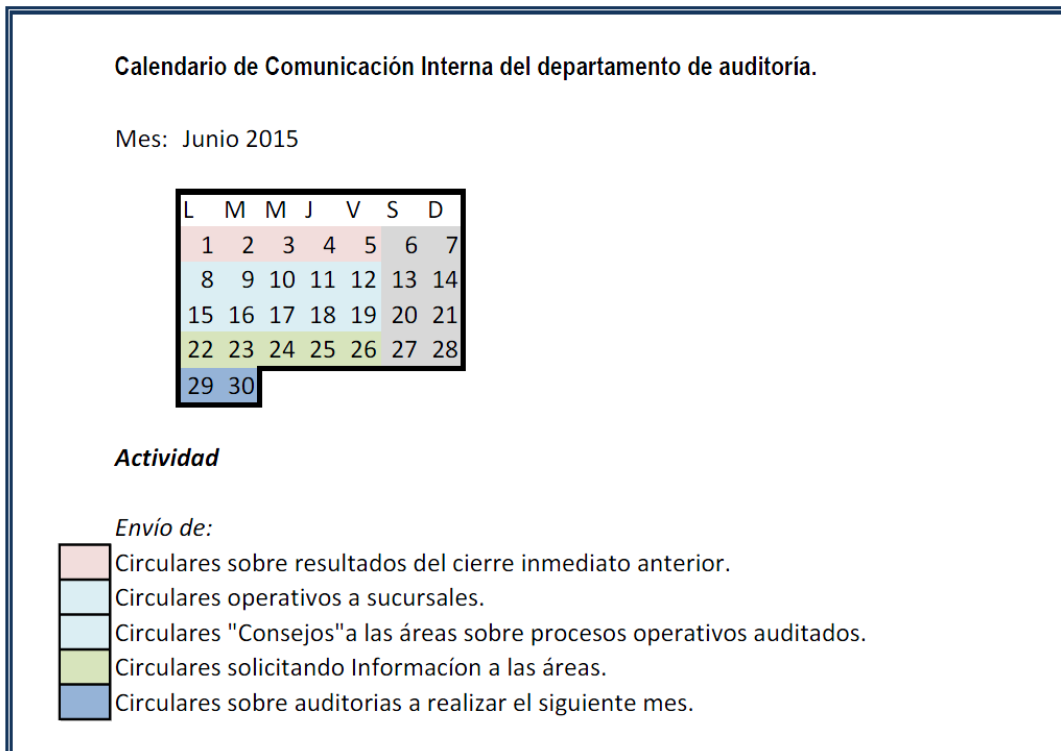
Recuerden:

"Los logros de una organización son los resultados del esfuerzo combinado de cada individuo". Vince Lombardi.

ATENTAMENTE

Gerente de Auditoría

Se anexa una propuesta de calendario interno donde se plasman las fechas de envío por parte del departamento de auditoría, de cada uno de los tipos de circulares que se podrían manejar.




- Generar un buzón de sugerencias interno del departamento de auditoría, donde el gerente le de el seguimiento correspondiente para que el equipo auditor pueda depositar todas sus sugerencias, con el fin de que sean analizadas por el gerente y se pueda dar solución gradual a cada uno de los puntos planteados por cada uno de los integrantes del equipo. Se sugiere realizar una revisión cada mes para obtener una retroalimentación por lo menos cada trimestre, evitando que se acumulen, ya que el clima interno se exterioriza de manera indirecta y es perceptible por todos. Cabe destacar que de acuerdo a la literatura citada en la presente investigación, un equipo unido siempre trabaja mejor.

Propuesta:

Buzón Interno de Sugerencias del departamento de auditoría

Fecha: _____
Sugerencia dirigida a: _____

Explica tu sugerencia o situación:

 Recuerda que tu opinión es muy importante y todo lo expresado es confidencial.

- Abrir y mantener un canal de comunicación con los clientes y proveedores internos, independiente al sistema de denuncia oficial, con el fin de dar solución a los pequeños problemas operativos que se vayan presentando; esto con el fin de ganar la confianza de los clientes y mantener una relación sana y cercana, cumpliendo con cada uno de los servicios.

Propuesta:

Solicitar al departamento de tecnología de información la generación de un servicio en Workflow exclusiva para la recepción y solución instantánea de quejas, problemas o situaciones especiales urgentes que por su naturaleza sea requerido un seguimiento oportuno pero aun no sean lo suficientemente delicados para ser manejados en el sistema de denuncia oficial.

- Programar una junta especial el primer viernes de cada con todo el equipo del departamento de auditoría para dar seguimiento a los temas urgentes y seguimiento al micro clima laboral, además es necesario generar un consenso sobre actividades que sean del agrado de todos para poder programar una

convivencia fuera de los horarios de trabajo y con esto fomentar la convivencia fuera de las jornadas laborales, por ejemplo carnes asadas, visitas a parques de diversiones, centros recreativos o cualquier tipo de convivencia sana que sea viable.

- Fijar metas internas de servicio al cliente interno en cada coordinación y cumplirlas, revisando periódicamente los resultados.
- Partiendo de la premisa de que todo se puede mejorar, se recomienda mantenerse alerta para detectar nuevas necesidades y ser innovadores, con el fin de ir un paso adelante de los demás departamentos.

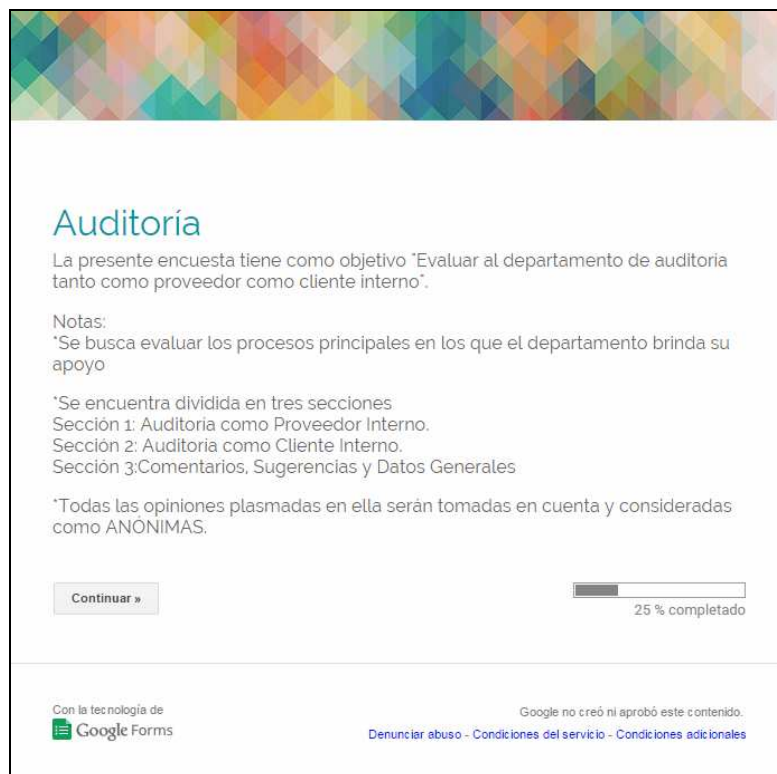
Propuesta:

Dentro de la minuta de la junta del primer viernes de cada mes (propuesta en el presente documento) se deberá realizar un consenso en todo el equipo de trabajo sobre las necesidades detectadas (pero aun no declaradas por el cliente interno) durante el mes anterior y generar *Lluvia de ideas* para intentando buscar soluciones de manera oportuna.

- Cada vez que el área de calidad comunica la modificación hecha a un documento (política o procedimiento) el integrante del departamento de auditoría que generó dicho cambio debe enviar un correo electrónico dirigido al *Grupo Oficinas registrado en Outlook*, que contenga una notificación redactada de manera libre donde por lo menos se compare el Antes vs. Actualización, explicando brevemente la raíz del cambio y el beneficio que genera en la operatividad del proceso afectado.
- Con base en los resultados en el apartado de la Gerencia y del trabajo terminal en general, y con el fin de complementar el tema de investigación, se recomienda desarrollar un estudio en donde se determine si la opinión sobre plantilla insuficiente se debe a la falta de facultamiento, jerarquía o algún otro aspecto no estudiado el presente documento.

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de recolección de datos en formato de encuesta electrónica (online).



Auditoría


La presente encuesta tiene como objetivo "Evaluar al departamento de auditoría tanto como proveedor como cliente interno".

Notas:

- *Se busca evaluar los procesos principales en los que el departamento brinda su apoyo
- *Se encuentra dividida en tres secciones
Sección 1: Auditoría como Proveedor Interno.
Sección 2: Auditoría como Cliente Interno.
Sección 3: Comentarios, Sugerencias y Datos Generales
- *Todas las opiniones plasmadas en ella serán tomadas en cuenta y consideradas como ANÓNIMAS.

[Continuar »](#)

25 % completado

Con la tecnología de  Google Forms

Google no creó ni aprobó este contenido.
[Denunciar abuso](#) - [Condiciones del servicio](#) - [Condiciones adicionales](#)

Mercadotecnia interna como estrategia para mejorar la imagen enfocada en el servicio al cliente interno de un departamento de auditoría

Auditoría

*Obligatorio

Objetivo de la sección 1:
Evaluar a los integrantes del departamento de AUDITORÍA en calidad de PROVEEDOR INTERNO.

Instrucciones: Favor de marcar la opción que considere la más adecuada.

1. ¿Cómo considera el COMPROMISO de los integrantes del departamento al brindarle los siguientes servicios? *

	No aplica	Inexistente	Insuficiente	Suficiente	Adecuado	Excelente
Control de accesos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención a denuncias (SER)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asignación de activos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguimiento a siniestros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inventarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Cuándo usted requiere de algún SERVICIO, ¿El colaborador se encuentra DISPONIBLE/LOCALIZABLE? *

	No aplica	Nunca	Casi nunca	En ocasiones	Casi siempre	Siempre
Control de accesos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención a denuncias (SER)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asignación de activos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguimiento a Siniestros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inventarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Cuándo usted requiere de algún SERVICIO, ¿Cuál es el MEDIO que utiliza frecuentemente para contactar al colaborador de prevención de pérdidas? *

	No aplica	Personalmente	Vía telefónica (Oficina)	Teléfono celular	Correo electrónico	Gerencia
Control de accesos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención a denuncias (SER)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asignación de activos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguimiento a Siniestros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inventarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerencia de PP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mercadotecnia interna como estrategia para mejorar la imagen enfocada en el servicio al cliente interno de un departamento de auditoría

4. Al momento de otorgar el servicio la ACTITUD del colaborador es: *

	No aplica	Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena
Control de accesos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención a denuncias (SER)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asignación de activos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguimiento a siniestros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inventarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Al solicitar algún servicio. El TIEMPO DE RESPUESTA es: *

	No aplica	Muy lento	Lento	Regular	Rápido	Muy rápido
Control de accesos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención a denuncias (SER)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asignación de activos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguimiento a siniestros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inventarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

« Atrás Continuar »

50 % completado

Con la tecnología de Google Forms

Google no creó ni aprobó este contenido.
[Denunciar abuso](#) - [Condiciones del servicio](#) - [Condiciones adicionales](#)



Auditoría

*Obligatorio

-Continuación- Objetivo de la sección 1
 Evaluar a los integrantes del departamento de AUDITORÍA en calidad de PROVEEDOR INTERNO.

Instrucciones: Favor de marcar con una la opción que considere la más adecuada.

6. De acuerdo a su estándar de CALIDAD, ¿Se cumplen sus EXPECTATIVAS al momento de recibir la respuesta o servicio solicitado? *

	No aplica	Nunca	Casi nunca	En ocasiones	Casi siempre	siempre
Control de accesos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención a denuncias (SER)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asignación de activos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguimiento a siniestros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inventarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mercadotecnia interna como estrategia para mejorar la imagen enfocada en el servicio al cliente interno de un departamento de auditoría

7. ¿Cuál ha sido el medio por el que da a conocer alguna QUEJA sobre el servicio prestado? *

	No aplica	Personalmente	Vía telefónica (Oficina)	Via teléfono celular	Correo electrónico	Gerencia de PP	Sistema Ético de Roma (SER)
Control de accesos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención a denuncias (SER)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asignación de activos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguimiento a siniestros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inventarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerencia de PP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Al existir algún ERROR U OMISIÓN en el servicio proporcionado, cuando usted solicita aclaración o corrección, la ACTITUD del colaborador es: *

	No aplica	Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena
Control de accesos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención a denuncias (SER)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asignación de activos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguimiento a siniestros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inventarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. ¿Cómo evalúa los CAMBIOS realizados a los servicios reportados como deficientes o con oportunidad de mejora? *

	No aplica	Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena
Control de accesos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención a denuncias (SER)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asignación de activos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguimiento a siniestros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inventarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. ¿Considera que las ACCIONES y CONTROLES implementados por el departamento de auditoría son para el BENEFICIO COMÚN de todos los colaboradores sin importar el departamento? *

	No aplica	Nunca	Casi nunca	En ocasiones	Casi siempre	Siempre
Control de accesos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención a denuncias (SER)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asignación de activos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguimiento a siniestros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inventarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mercadotecnia interna como estrategia para mejorar la imagen enfocada en el servicio al cliente interno de un departamento de auditoría

10. ¿Considera que las ACCIONES y CONTROLES implementados por el departamento de auditoría son para el BENEFICIO COMÚN de todos los colaboradores sin importar el departamento? *

	No aplica	Nunca	Casi nunca	En ocasiones	Casi siempre	Siempre
Control de accesos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención a denuncias (SER)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asignación de activos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguimiento a siniestros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inventarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. ¿Cómo considera el número de INTEGRANTES del departamento de auditoría? *

	No sé	Existe exceso de personal	Insuficiente	Adecuado
Control de accesos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención a denuncias (SER)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asignación de activos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguimiento a siniestros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inventarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

« Atrás Continuar »

 75 % completado

Con la tecnología de 

Google no creó ni aprobó este contenido.
[Denunciar abuso](#) - [Condiciones del servicio](#) - [Condiciones adicionales](#)

Mercadotecnia interna como estrategia para mejorar la imagen enfocada en el servicio al cliente interno de un departamento de auditoría



Auditoría

*Obligatorio

Objetivo de la sección 2

Evaluar a los integrantes del departamento de AUDITORIA en calidad de CLIENTE INTERNO.

Instrucciones: Favor de marcar con una la opción que considere la más adecuada.

12. Cuando algún integrante del equipo de prevención de pérdidas le solicita a usted algún servicio, la ACTITUD del colaborador como CLIENTE INTERNO es: *

	No aplica	Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena
Control de accesos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención a denuncias (SER)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asignación de activos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguimiento a siniestros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inventarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Cuando algún integrante del equipo de prevención de pérdidas le solicita a usted algún servicio, la CLARIDAD EN LA SOLICITUD es: *

	No aplica	Incomprensible	Ambigua	Parcialmente entendible	Entendible casi por completo	Totalmente entendible
Control de accesos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención a denuncias (SER)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asignación de activos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguimiento a siniestros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inventarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Cuando algún integrante del equipo de prevención de pérdidas le brinda RETROALIMENTACIÓN sobre algún SERVICIO INADECUADO o INSUFICIENTE. La ACTITUD del colaborador es: *

	No aplica	Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena
Control de accesos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención a denuncias (SER)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asignación de activos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguimiento a siniestros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inventarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerencia de PP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mercadotecnia interna como estrategia para mejorar la imagen enfocada en el servicio al cliente interno de un departamento de auditoría

15. Al momento de solicitarle a usted algún servicio ¿Los integrantes del departamento de auditoría RESPETAN los TIEMPOS de procesos internos de su departamento? *

	No aplica	Nunca	Casi nunca	En ocasiones	Casi siempre	Siempre
Control de accesos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención a denuncias (SER)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asignación de activos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguimiento a siniestros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inventarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Al momento de solicitarle a usted algún servicio ¿Los integrantes del departamento de auditoría se dirigen hacia la PERSONA CORRECTA RESPETANDO los niveles jerárquicos de su departamento? *

	No aplica	Nunca	Casi nunca	En ocasiones	Casi siempre	Siempre
Control de accesos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención a denuncias (SER)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asignación de activos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguimiento a siniestros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inventarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sección 3

*Comentarios y sugerencias

*Datos generales

Este espacio abierto está disponible para sus comentarios y sugerencias de mejora

Tiempo laborando en la empresa *

Dirección a la que pertenece *

100 %: ¡Lo lográste!

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Con la tecnología de Google Forms

Google no creó ni aprobó este contenido.
[Denunciar abuso](#) - [Condiciones del servicio](#) - [Condiciones adicionales](#)

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, M., y Aparicio, M. (2002) La gestión de calidad y el marketing interno como factores de competitividad en empresas de servicios: El caso de empresas vascas de servicios con gestión avanzada. *Cuadernos de gestión*, vol. 2 No. 2 España. 27-49.
- Alcántara, R., Goytortua, C., Vega, A. (2014) *Endomarketing: la satisfacción laboral de los empleados de Restaurantes de la ciudad de Pachuca, Un análisis por género XIX congreso internacional de contaduría e informática*, México D.F.
- Carrión, J. (2007) *Estrategia de la visión a la acción* 2da edición, España: Esic Editorial ISBN 978-84-7356-503-5
- Chica, J (2005) *Del Marketing de servicios al marketing relacional*, *Revista colombiana de marketing*, Año 4, No. 6 Octubre 2005.
- Contreras, C. y Hernández, Z. (2011) *Antecedentes teóricos y niveles de análisis de la identidad organizacional Nova Scientia*, Universidad De La Salle, vol. 3, núm. 6, mayo-noviembre, 2011, pp. 158-179.
- Cubillo, J. y Cerviño, J. (2008) *Marketing sectorial*, España, ESIC Editorial, pp. 38
- Curós, M. (2005) Liderazgo y Coaching. En Oltra, V (Ed) *Desarrollo del factor humano* (pp. 247-273) Barcelona, España: Editorial UOC.
- Denton, D (1991) *Calidad en el servicio a los clientes*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Diller, H. (2000) Chapter 2 Customer Loyalty: Fata Morgana or realistic Goal? Managing relationships with customers, En T. Henning-Thurau y U. Hansen (Ed) Spring Verlag Heidelberg., *Relationships marketing, Gaining competitive*

advantage through customer satisfaction and customer retention, (29-46)
Berlin, Germany: Springer

Elias, J. y Mascaray, J. (2003) *Más allá de la comunicación interna. La intercomunicación*. España: Gestión 2000.

Estupiñan, R. (2006) *Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna*, Bogotá, Ecoe Ediciones ISBN 958-648-434-3 pp. 131

Fernández, R (2007) *Manual para elaborar un plan de mercadotecnia*. México: McGraw Hill

Fernández, R (2010) *La mejora de la productividad de la pequeña y mediana empresa*. España. ECU Editorial Club Universitario.

Ferrel, O. y Hartline, M., (2012) *Estrategia de marketing quinta edición*, México (Traducción Magda Elizabeth Treviño Rosales Ma. del Pilar Carril Villarreal): CENGAGE LEARNING

García, J (1998) *La comunicación interna*. Madrid España: Díaz de Santos.

García, N., Santos, M. L., Sanzo, M. J., & Trespalacios, J. A. (2008). *El papel del marketing interno como antecedente de la capacidad de innovación de la PYME. Efecto sobre los resultados empresariales. Congreso Nacional de AEDEM (Vol. 2)*.

González y Bretones (2014) La motivación laboral. *En* Rodríguez, A. Zarco, V y González, J (Ed.). *Psicología del trabajo*. Psicología Pirámide

González J. y parra, C (2008) *Caracterización de la cultura organizacional Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial, pensamiento y gestión*, N° 25 Universidad del Norte ISSN 1657-6276, Fecha

recepción: Marzo de 2008 Fecha de aceptación: Septiembre de 2008
Colombia

Hair, J. Bush, R. y Ortinau, D. (2010) Investigación de mercados 2da edición,
Mexico: Mc Graw Hill.

Kotler, P. y Armstrong G. (2003) Fundamento de marketing sexta edición México:
Pearson Educación.

Londoño, M. (2006) *Atención al cliente y gestión de reclamaciones*. España: FC
editorial.

Malphurs, A. (1997) Realidades del ministerio, Estados Unidos de América:
Editorial Portavoz.

Paz, R (2007) *Atención al cliente, guía práctica de técnicas y estrategias*. España:
Ideas propias Editorial, Vigo

Pedraza, M y Rivera P (2002) La gestión de la lealtad del cliente a la organización.
Un enfoque de marketing relacional. ECONOMÍA INDUSTRIAL No 348 pp.
143-153 España

Pintado, T y Sánchez J (2013) *Imagen corporativa Influencia en la gestión
empresarial. 2da edición*. España: ESIC Editorial.

Publicaciones vértice (2008) *La gestión del marketing, producción y calidad en las
pymes*. España: Publicaciones Vértice ISBN 978-84-92578-84-9

Publicaciones Vértice (2007) *Comunicación interna*. España: Publicaciones
vértice. ISBN 978-84-92598-57-1

Quintana, M. (2005) Principios de Marketing. España: Ediciones Deusto.

Regalado, O., Allpacca R., Baca L., Gerónimo, M (2011) *Endomarketing: estrategias de relación con el cliente interno*. – Lima: Universidad ESAN, 2011. – 120 p. – (Serie Gerencia Global; 20) Ediciones Essan ISSN de la serie: 2078-7987

Renart L (2002) Marketing Relacional, ¿Café para todos? Ocassional Paper, Universidad de Navarra IESE Business school Barcelona.

Sainz de Vicuña, J (2000) *La distribución comercial: Opciones estratégicas*. Madrid España: ESIC Editorial.

Salgueiro, A (2001) *Indicadores de gestión y cuadro de mando*, España: Díaz de santos.

Velas, J (1996) *Motivos y motivación en la empresa*. España: Díaz de santos.

Referencias (páginas Web)

Handy, C (s/f) Charles Handy Model of Organization Culture. Recuperado de <http://www.managementstudyguide.com/charles-handly-model.htm> el 08 de marzo de 2015.