

MECSI: Modelo para evaluar la calidad del servicio interno (MECSI: Evaluation model for internal service quality)

Gabriela Balmori Mastachi & José Benito Flores Juárez

Universidad de Monterrey, San Pedro Garza García, Monterrey, N.L.

E-mail: gbalmorim@gmail.com, benito.flores@udem.edu

Keywords: internal customer, methodology, model, quality service, service measurement

Abstract. The measure of service to external clients was one of the principal foci in studies of service in the eighties, while the measure of service to internal clients went unattended although multiple studies have highlighted its visible effect on the satisfaction of final clients (external). This study seeks to pay attention to that reality and propose 1) a model for conceptualizing the phenomenon of internal service and 2) a methodology for evaluating the quality of service to internal clients which can be used in any kind of organization, independent of its product (goods or services), size, or industry. The development of the methodology rests on a review of the literature, in research into the current practices of various companies, on the experience of researchers who have developed similar systems in various organizations, and on the use of the Research-Action model (apply the model and correct it based on experience). The result is a simple and practical methodology which allows specialists to choose the internal services they mean to evaluate (and eventually improve), identify the clients, develop and apply instruments and mechanisms for evaluating the level of service, and finally to deploy actions for improvement. It offers recommendations for application and key questions that can help the user apply it effectively at every step. It also describes a pilot implementation to clarify and demonstrate its effectiveness.

Palabras clave: calidad en el servicio, cliente interno, medición del servicio, metodología, modelo

Resumen. La medición del servicio al cliente externo ha sido uno de los principales enfoques de los estudios sobre servicios desde los años ochenta, mientras que la medición del servicio al cliente interno ha sido desatendida a pesar de que múltiples investigaciones han destacado su visible efecto en la satisfacción del cliente externo final. El presente desarrollo busca atender esa necesidad y propone 1) un modelo para conceptualizar el fenómeno del servicio interno y 2) una metodología para evaluar la calidad del servicio al cliente interno, que puede ser usada en cualquier tipo de organización independientemente de su producto o servicio, tamaño o giro. El desarrollo de la metodología se fundamentó en la revisión de la literatura, en la investigación de prácticas actuales de diversas compañías, en la experiencia

de los autores al desarrollar sistemas similares en varias organizaciones y en el uso del enfoque *Investigación – Acción*. El resultado es una metodología simple y práctica que permite a los especialistas seleccionar los servicios internos que desean evaluar y mejorar, identificar a los clientes, desarrollar y aplicar instrumentos y mecanismos para evaluar el nivel del servicio y finalmente, desplegar acciones de mejora. En cada paso se ofrecen recomendaciones de aplicación y preguntas clave que pueden ayudar al usuario a aplicarla más efectivamente. Adicionalmente se describe una implementación piloto como ilustración y como prueba de su efectividad.

Introducción

Con el aumento de la competencia global desde mediados del siglo pasado y el consiguiente desarrollo del movimiento de la calidad total, a partir de los años ochenta el cliente cobró mayor relevancia para las organizaciones y se comenzó a medir su satisfacción y a tomar acciones para mejorarla. Sin embargo, el mayor énfasis de estos esfuerzos se otorgó al cliente externo, siendo el cliente interno ignorado o desdeñado. En los últimos años el cliente interno ha ganado atención, por lo que medir y mejorar su satisfacción se ha vuelto un asunto relevante para muchas organizaciones. La primera parte de este artículo detalla esta *necesidad* y ofrece como respuesta la creación de un modelo y una metodología para evaluar la calidad en el servicio al cliente interno (MECSI).

En la segunda parte se describe el *método* usado para desarrollar el modelo y la metodología, donde se incluye la revisión de literatura de conceptos y modelos relevantes, aprendizajes de las experiencias de los autores en aplicaciones similares, la investigación de prácticas actuales en cinco empresas mexicanas y la aplicación de la metodología desarrollada usando el método de *Investigación – Acción* en ocho ciclos.

En la tercera parte del artículo, la *revisión de la literatura*, se describe al cliente interno y se revisan los modelos más conocidos de medición de satisfacción del cliente, haciendo particular énfasis en los factores que pueden usarse para determinar el nivel de satisfacción del cliente.

La cuarta sección presenta el *Modelo* para Evaluar la Calidad del Servicio Interno, mismo que incluye conceptos clave como expectativas, necesidad, percepción, nivel de satisfacción, factores de evaluación y mejora del servicio; y la quinta sección describe la *Metodología* que contiene los pasos necesarios para identificar el servicio, sus clientes, desarrollar

instrumentos de medición, aplicarlos y generar mejoras. Finalmente se presenta la aplicación de la MECSI en una empresa a manera de ilustración.

Planteamiento de la necesidad

En 1998, H. Lee Meadow (citado por Zemke & Woods, 1998) denotó la importancia del servicio interno al relacionarlo con el desempeño financiero de la organización. Desde su perspectiva, tener un buen servicio al cliente interno genera mejoras en los procesos y trato de los colaboradores, lo que eleva la calidad del servicio a los ojos del cliente externo, mejora su satisfacción y su lealtad, lo que finalmente lleva a un mayor desempeño financiero. Así mismo, Meadow enfatiza la importancia de medir cada uno de los eslabones de la cadena productiva. Muchas organizaciones están conscientes de esto pero no tienen herramientas para desarrollar sistemas para medir la calidad de sus servicios internos, dada la falta de modelos o herramientas prácticas para hacerlo (Flores, 2014; HBR 2011; Lawton, 1993). Con la intención de cerrar esa brecha, los objetivos fijados para este estudio se definieron como sigue:

- Desarrollar un modelo que identifique los elementos clave del proceso de servicio al cliente interno, y
- Desarrollar una metodología para medir la calidad del servicio interno (incluyendo guías para el desarrollo de instrumentos de medición) que pueda ser aplicada en cualquier tipo de organización.

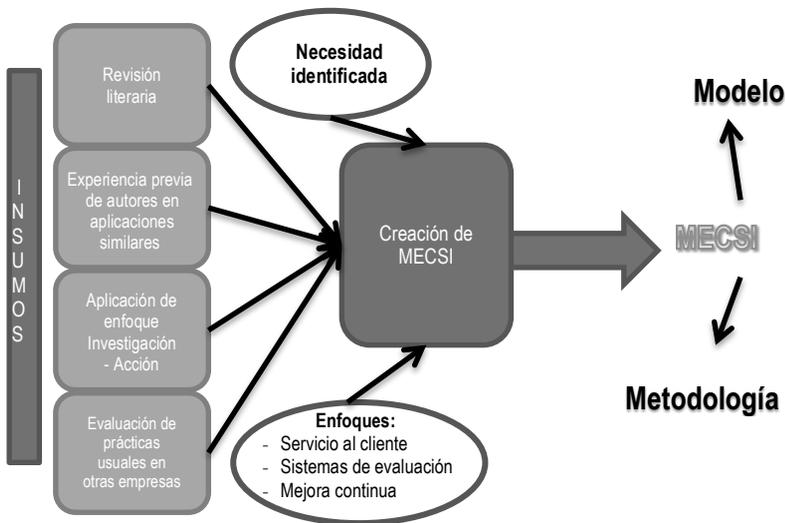
La pregunta de estudio es ¿cuáles son los elementos de un modelo y los pasos de una metodología relativos a la medición de la calidad del servicio al cliente interno?

Método de desarrollo

El desarrollo de la MECSI (el Modelo y la Metodología para la Evaluación de la Calidad del Servicio Interno) se activó luego de detectar la necesidad descrita anteriormente. Su construcción se realizó dentro del contexto de tres enfoques relevantes al estudio: servicio al cliente, sistemas de evaluación de satisfacción del cliente y filosofía de mejora continua. Finalmente en la construcción del modelo y la metodología se utilizaron

cuatro insumos: 1) la revisión en la literatura de conceptos y modelos relevantes; 2) la búsqueda de prácticas de medición en empresas; 3) el conocimiento adquirido en implementaciones similares por parte de los autores en más de 40 organizaciones y 4) la aplicación del método de *investigación - acción* en ocho ciclos completos. El método de desarrollo de la MECSI se muestra en la Figura 1 y enseguida se ofrecen detalles relevantes de tales actividades.

Figura 1. Método de desarrollo de MECSI (Modelo de Evaluación de la Calidad del Servicio Interno)



El primer componente utilizado fue el de revisión literaria, entendida como “la selección de documentos disponibles...en el tema de estudio que contienen información, ideas, datos y evidencia escrita... así como la evaluación efectiva de éstos en relación con la investigación propuesta” (Hart, 1998, p.5). Entre los conceptos explorados se encuentra la definición del cliente interno, los modelos existentes para la medición de la calidad del cliente (en su mayoría externos) y herramientas para su aplicación.

El segundo insumo provino de la observación y evaluación de prácticas relevantes en empresas, como “un intento organizado de aprender de la experiencia de otros”, sabiendo que “identificar y evaluar las soluciones desarrolladas por otras organizaciones es un paso crucial” en el desarrollo de nuevas soluciones (Eglene, 2000, p.1). Bajo esta premisa se estudiaron las prácticas de cinco empresas mexicanas de diferentes rubros (educación, manufactura, bienes de consumo, maquinaria y equipo). Gracias a este estudio, se lograron identificar factores de éxito, áreas de oportunidad y errores que deben evitarse para luego plasmarlos en la metodología MECSI.

El tercer insumo provino de la experiencia de los autores desarrollando modelos de evaluación de servicio interno, sin el uso de una metodología expresamente desarrollada para ello –los hallazgos se describieron casi de la misma manera que las de evaluación de prácticas relevantes (acciones efectivas, factores de éxito, errores que deben evitarse).

Finalmente, el cuarto insumo usado en el desarrollo de la MECSI fue el uso del método de *Investigación – Acción* que, de acuerdo a Kurt Lewin (1946, pp. 35,38) se describe como “una investigación comparativa de las condiciones y efectos de varias formas de acción social... procede en una espiral de pasos, dónde cada uno se compone de un círculo de planeación, acción y determinación de hechos acerca del resultado de la acción”. Durante su desarrollo y una vez definida la metodología, se aplicó en ocho organizaciones distintas, cada una de las cuales representó en sí misma un ciclo de investigación – acción.

Marco teórico

El primer elemento clave de este marco teórico es la definición de cliente. H. Lee Meadow (citado por Zemke & Woods, 1998, p.366) afirma que “un cliente es todo aquel que interactúa contigo, ya sea a propósito o de manera accidental”. Así mismo, el cliente interno puede ser definido como “cualquier miembro de una organización que recibe un producto o servicio de otros miembros de la organización para realizar su trabajo” (Zeithaml & Bitner, 1996, p.23).

El segundo elemento clave de este marco teórico es la exploración de los modelos del servicio al cliente externo más relevantes que existen,

haciendo énfasis en los factores que utilizan, los instrumentos de medición propuestos y las fortalezas y debilidades de cada uno.

Los modelos revisados se listan a continuación y enseguida se presenta un análisis de cada uno de ellos.

1. Modelo Nórdico de Grönroos (1984)
2. Modelo SERVQUAL de Parasuraman *et al.* (1985)
3. Modelo SERVPERF de Cronin & Taylor (1992)
4. Modelo componente de tres niveles de Rust & Oliver (1994)
5. Modelo RSQS de Dabholkar *et al.* (1996)
6. Modelo Jerárquico de Brady & Cronin (2001)

Modelo Nórdico de Grönroos. En 1984, Christian Grönroos creó el primer modelo para medir la calidad del servicio al cliente. Para él, la importancia radica en la diferencia entre el servicio esperado y el percibido. En sus propias palabras, “la calidad percibida de un servicio en particular será el resultado de un proceso de evaluación...donde el cliente mide el servicio percibido contra el servicio esperado. El resultado de este proceso será el de la calidad del servicio percibida” (Grönroos, 1984, p.37). El autor divide los resultados de la calidad percibida entre la calidad técnica (el producto o servicio que se recibe) y la calidad funcional (la forma en la que se recibe). Grönroos hace énfasis en el hecho de que la calidad funcional suele ser de mayor relevancia que la calidad técnica. Este modelo es altamente respetado y algunos opinan que su legitimidad “nunca ha sido seriamente cuestionada” (Woodall, 2001, p.10). Sin embargo, su implementación es compleja debido a la falta de instrumentos de medición y metodología de aplicación bien definidos.

Modelo SERVQUAL (Parasuraman et al). Basándose también en la diferencia entre el servicio esperado y el percibido, Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) crearon el modelo más conocido y aplicado hasta la fecha, el SERVQUAL. Tomando como premisa que “la literatura en la calidad en el servicio aún no es lo suficientemente rica” (Parasuraman *et al.*, 1985, p. 43) decidieron realizar un estudio exploratorio para identificar las características que impactan en el cliente. Las determinantes definidas son: confiabilidad, capacidad de respuesta, competencia, accesibilidad, cortesía, comunicación, credibilidad, seguridad, entendimiento del cliente y tangibles. A diferencia del

modelo de Grönroos, el SERVQUAL no toma en cuenta la calidad técnica sino que clasifica a los servicios como “actos o acciones más que objetos” (Zeithaml & Bitner, 1996, p.21). Una de las principales críticas al modelo son las dimensiones, que no son aplicables en todos los contextos (Buttle, 1995). En diversas aplicaciones (Home, 2005; Abu ELSamen, 2012; y Lopes, 2009) se han tenido que hacer adecuaciones para poder ser aplicados.

Modelo SERVPERF (Cronin & Taylor). Partiendo de algunas de las críticas realizadas a SERVQUAL, Cronin y Taylor crearon en 1992 un nuevo modelo llamado SERVPERF. La tesis de estos dos autores es que la medición de la calidad al servicio al cliente debe estar basada únicamente en la percepción del cliente y no en sus expectativas. El SERVPERF utiliza el mismo instrumento de medición que el SERVQUAL, aunque solamente para medir la percepción y no la expectativa. A pesar de que Cronin y Taylor probaron en cuatro industrias diferentes (comida rápida, control de plagas, tintorerías y bancos) que su modelo era superior al de Parasuraman y sus colegas, éste no logró la popularidad del SERVQUAL (Adil, 2013).

Modelo componente de tres niveles (Rust & Oliver). La calidad técnica que identificaba Grönroos fue retomada nuevamente por Rust y Oliver (1994) en su modelo. Éste se compone de tres dimensiones: producto, entrega y ambiente del servicio. Sin embargo, este modelo no fue probado, por lo que no cuenta con amplia aceptación en el campo de la evaluación del servicio.

Modelo RSQS (Dabholkar et al). Retomando las críticas hechas al modelo SERVQUAL, Dabholkar y sus colegas (1996) identificaron la falta de un modelo específico para la industria de venta al detalle y crearon el RSQS (*Retail Service Quality Scale*, por sus siglas en inglés). Utilizando métodos como entrevistas y observación en tiendas al detalle, los autores crearon el primer modelo que contempla jerarquías, identificando cinco dimensiones y dos subdimensiones en tres de ellas. Las cinco dimensiones (y subdimensiones) identificadas son:

- aspectos físicos (aparición y conveniencia),
- confiabilidad (promesa y “hacer las cosas bien”),
- interacción personal (confianza y actitud de ayuda),
- solución de problemas y políticas.

El RSQS cuenta también con un instrumento de medición propio, creado por los autores. El modelo ha sido utilizado para medir únicamente la industria de venta al detalle y no es aplicable en otras industrias. Así mismo, se cuestiona si las todas las dimensiones relevantes fueron identificadas (Baharun 2012).

Modelo Jerárquico (Brady & Cronin). Por último, Brady y Cronin (2001) crearon el modelo jerárquico basándose en cuatro modelos previos: SERVQUAL, Nórdico de Grönroos, Componente de tres niveles y el RSQS. Con el propósito de crear el modelo más completo, los autores rescataron ciertas dimensiones de cada uno de los modelos señalados buscando generar una lista más completa y más balanceada. Este modelo fue probado en cuatro industrias: comida rápida, revelado de fotografías, parques de diversión y tintorerías. Los mismos autores insisten en que fue probado en pocas industrias y en que no debe ser tomado como un modelo generalizado.

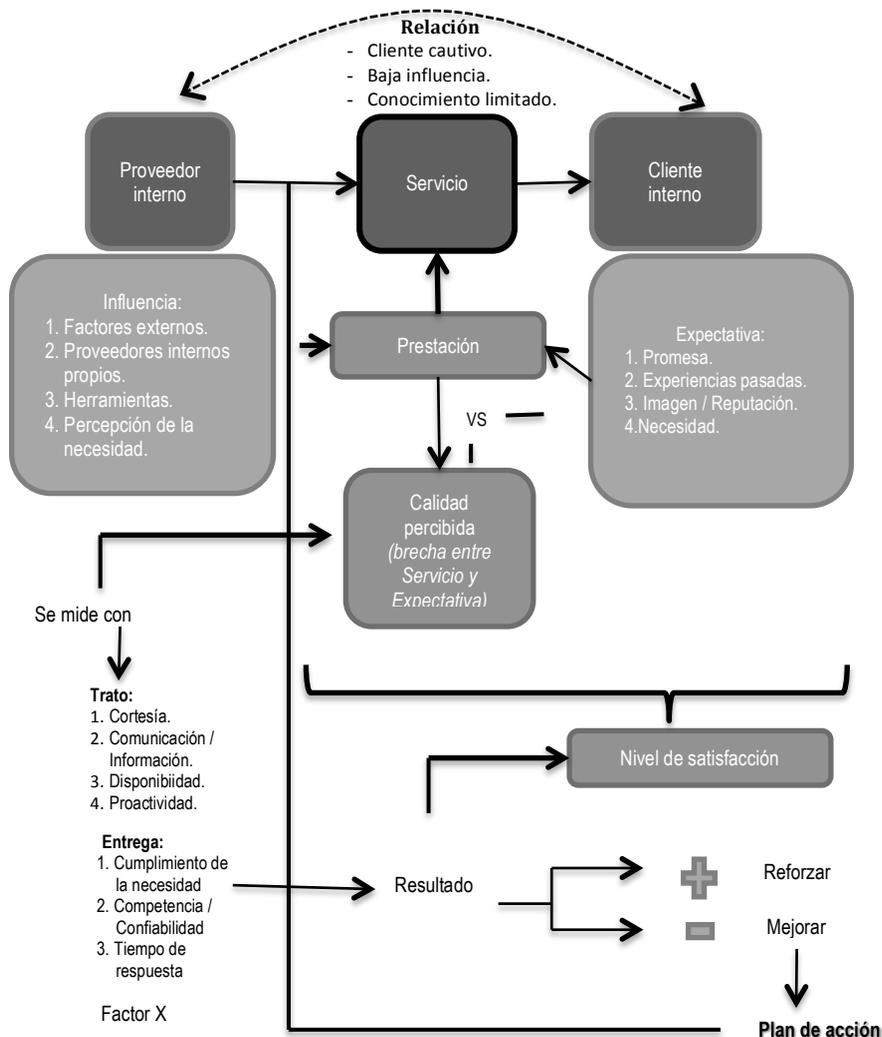
Finalmente, el tercer elemento central del marco teórico lo constituye el cuerpo de conocimiento relativo a la creación y uso de instrumentos relacionados con la medición de la satisfacción del cliente. Los hallazgos se reflejan más adelante y contemplan las aportaciones de autores como Allen (2004), Hayes (2002); Kessler (1996), Malhotra (2004) y Wilburn (2006).

MECSI – Modelo

El *Modelo de Evaluación de la Calidad al Servicio Interno (MECSI)* es el marco conceptual creado para visualizar los elementos relevantes del servicio al cliente interno y los de la evaluación del mismo. Es genérico para que aplique en cualquier tipo de organización y muestra el comportamiento de la relación *proveedor interno – cliente interno*: bajo qué contexto se da, y cómo es que el segundo termina con un juicio del nivel de servicio que recibe del primero, independientemente del servicio (ya sea interno o externo) que este esté brindando. Algunos detalles del modelo se abordan en la Figura 2.

El proveedor interno puede contar con uno o más clientes internos a quienes brinda un servicio. Los clientes son cautivos (Jun y Cai, 2010), lo que significa que tienen poca o nula decisión sobre si utilizar o no tales servicios. Así mismo, el cliente tiene baja influencia sobre el proveedor interno y ambos pueden tener un conocimiento limitado del otro.

Figura 2. Modelo de Evaluación de la Calidad al Servicio Interno (MECSI)



Quien brinda el servicio se puede ver influenciado por diversos factores: externos (otros proveedores fuera de la compañía, clientes externos “más importantes”), proveedores internos propios, la disposición de herramientas y recursos para realizar su trabajo y la percepción de la necesidad del cliente. A su vez, quien recibe el servicio tiene una expectativa

que proviene de la promesa de servicio que le hizo el proveedor, de experiencias pasadas (ya sea con este u otros proveedores), de la imagen o reputación de quien le proporciona el servicio (Zeithalm *et al.*, 1993) y de la necesidad real que tiene.

Luego de realizarse el servicio, el cliente interno genera la comparación de su expectativa inicial contra la percepción del servicio recibido y así determina su nivel de satisfacción. Este modelo supone que no se necesita medir la expectativa, sino sólo la percepción del servicio recibido, debido a que la literatura indica que hacerlo es válido y confiable (Cronin & Taylor, 1992); la razón es que cada vez que el cliente recibe el servicio, juzga la calidad de este basándose en gran parte en las expectativas que tenía.

La calidad percibida es medida a través de las dimensiones de *entrega* y *trato*, los cuales cuentan con subfactores, de la siguiente manera: 1) *entrega* está compuesta por el cumplimiento de la necesidad, la competencia del proveedor y el tiempo de respuesta; 2) *trato* está compuesto por la cortesía del proveedor, la comunicación-información, la disponibilidad del personal y la proactividad mostrada. Así mismo, como cada cliente es diferente, puede identificar algún factor que los demás no consideren relevante por lo que se agrega el “factor X” al modelo (por ejemplo, con un cliente específico podría ser el “brindar el servicio en inglés”).

De todos los elementos que afectan la percepción de la calidad, los factores de entrega y trato son los que el proveedor puede controlar y por lo tanto, son los que se medirán mediante la metodología MECSI para identificar las fortalezas y debilidades del servicio y poder reforzar las primeras y resolver las últimas. Mediante un plan de acción se deben corregir las áreas de oportunidad para impactar positivamente la calidad percibida. Cada uno de los factores (a excepción del Factor X) están contenidos en alguno de los modelos más conocidos sobre servicio que se mencionaron antes y también emergieron de las otros insumos que se usaron para desarrollar el modelo.

Por su relevancia, se detallan ahora los factores propuestos para medir la calidad percibida en el modelo MECSI (entrega y trato).

En la dimensión de *entrega*, el primer factor es el cumplimiento de la necesidad, identificado bajo la premisa de que “si el producto no es satisfactorio, el buen servicio no será suficiente” (Grönroos, 1984, p.38); aquí se evalúa la capacidad del proveedor interno de entregar lo que se le solicitó,

ya sea un producto o un servicio. El segundo factor es la competencia / confiabilidad del departamento o equipo que se evalúa, determinando si éste posee las habilidades y conocimientos para ofrecer el servicio así como consistencia en el desempeño (este factor fue tomado del modelo SERVQUAL). El tercer factor es el tiempo de respuesta, que integra el factor “capacidad de respuesta” de SERVQUAL y la aseveración de Zeithaml (1990) al respecto de que los clientes perciben un “tiempo de respuesta rápido” como un ingrediente vital para un servicio de alta calidad. Así mismo, este factor es mencionado por Wisner & Stanley (1999), citados también por Jun y Cai (2010).

Al respecto de la dimensión de *trato*, el primer factor (tomado de SERVQUAL) es la cortesía, que representa el ser cordial, respetuoso, considerado y amable con el cliente. El segundo factor es la comunicación - información, que no sólo incluye mantener a los clientes informados acerca de su solicitud, sino hacerlo en un lenguaje que ellos puedan comprender. Este factor también se encuentra en el modelo de Parasuraman *et al.* (1985). El tercer factor es el de la disponibilidad del personal que está proporcionando el servicio. También propuesto en SERVQUAL, se trata de ser accesible y fácil de contactar, de responder si el cliente necesita algo especial, de estar “a la mano” cuando se necesita. El cuarto factor dentro de la dimensión de *trato* es la proactividad, que de acuerdo a Gallup Consulting, son “las acciones tomadas por los empleados que tienen contacto con el cliente que impactan positivamente el servicio en general y mejora el compromiso del cliente”. Este factor tiene que ver con que el proveedor se adelante al cliente, con “ir más allá del deber”.

Por último, el modelo contiene un factor adicional que no se encuentra en ningún modelo existente, denominado Factor X. Dabholkar *et al.* (1996) sugieren que, para que el SERVQUAL hubiera podido ser exitoso en cualquier tipo de organización, sería necesario “agregar dimensiones que sean pertinentes a las diferentes situaciones” (Dabholkar *et al.*, 1996, p.4). Bajo esta premisa se agregó el Factor X al modelo MECSEI. Este factor, que puede ser cualquiera que no esté dentro del modelo, es identificado, definido y calificado por el cliente mismo por medio de una pregunta abierta.

MECSI – Metodología

La metodología MECSI consta de cinco pasos; una vez que una organización ha decidido medir la calidad del servicio interno de algunos o todos sus departamentos y servicios, debe seguir los pasos de la MECSI, que incluyen básicamente seleccionar el servicio o departamento que se evaluará, identificar y clasificar a los clientes a quienes se consultará, desarrollar los mecanismos que se usarán para la evaluación, aplicar la evaluación y con los resultados generar acciones de mejora, verificando si fueron efectivas. La metodología se presenta esquemáticamente en la figura 3 y a continuación se presenta detalle adicional de cada uno de los pasos, seguido de una exposición de las limitaciones y factores de éxito de la metodología MECSI.

Figura 3. Metodología MECSI



1. Seleccionar los servicios (o la unidad organizacional) dónde se hará la medición.

Aquí se debe definir si la evaluación de la calidad del servicio se hará en uno, varios o en todos los servicios de la organización –y por tanto, se seleccionan las unidades organizacionales que serán sujetas a este proceso. La recomendación es comenzar la implementación con uno o con pocos

servicios, como prueba piloto. Se recomienda también que la medición se enfoque primero en los servicios de mayor relevancia en la organización.

Es muy importante que la gerencia y los colaboradores del departamento o servicio a evaluar estén involucrados y comprometidos con la implementación de MECSI, ya que ellos serán quienes tomarán las acciones de mejora una vez que los resultados estén listos.

El resultado de esta etapa es una tabla en la que se listan los servicios que serán evaluados (y el o los departamentos responsables de su oferta).

Pregunta clave: ¿Cuál servicio medir?

2. Identificar a los clientes y agruparlos por área funcional.

Ahora se debe identificar la cantidad de clientes que reciben el servicio seleccionado y agruparlos por área funcional, ya que, a pesar de que todos los clientes son diferentes, un mismo grupo típicamente comparte condiciones y expectativas similares. Nuevamente, es importante involucrar a los prestadores del servicio en la identificación de los clientes.

El resultado del paso 2 es una tabla que caracterice a los clientes: servicio, número de beneficiarios, clientes agrupados y frecuencia de uso del servicio. *Pregunta clave: ¿A quién preguntarle?*

3. Definir los mecanismos de medición

En este paso se deben desarrollar los mecanismos que se usarán para medir la calidad de los servicios seleccionados, cuidando la validez de los datos. Este es el paso más crítico de la metodología: al revisar la literatura, las experiencias de los autores y las prácticas de las compañías observadas, es aquí donde más errores y omisiones se cometen, particularmente por no diseñar los mecanismos de forma ortodoxa.

El resultado de este paso es una tabla que indique el servicio, los instrumentos o métodos que se usarán para evaluarlo, la frecuencia de aplicación y la cantidad de opiniones que se solicitarán en cada evento.

Para desarrollar los instrumentos o métodos, deben identificarse los factores del servicio que se desean medir. El método más efectivo para identificar los factores es pensar en las dimensiones contenidas en el Modelo MECSI, mencionadas con anterioridad.

Al respecto de los métodos o instrumentos que se usarán para hacer la evaluación, el analista deberá seleccionar entre opciones como encuestas, cuestionarios, entrevistas, grupos de enfoque (*focus groups*), observaciones casuales y evaluaciones encubiertas (*mystery shopper*). Cuál método usar depende del sistema completo de evaluación (frecuencia, respuestas buscadas, geografía). Más adelante se proporcionan algunos detalles sobre el diseño de encuestas, al ser estas las más utilizadas para evaluar el servicio al cliente; el alcance de este artículo no permite explorar todos los particulares de cada uno de los instrumentos recién mencionados, pero la literatura disponible al respecto es muy variada y valiosa. *Pregunta clave: ¿Qué preguntar y cómo hacerlo?*

4. *Evaluar la calidad del servicio al cliente interno.*

Aquí es preciso recolectar la información de forma cuidadosa y luego generar reportes bien diseñados, para lograr alta confiabilidad en los resultados. Vigilar la confiabilidad de los resultados significa que las personas que emiten su opinión verdaderamente tienen la oportunidad de expresar su evaluación de forma objetiva. Apoyarse en personal independiente al departamento evaluado para levantar la información es una práctica que agrega confiabilidad a los datos.

Una vez obtenidos los resultados, es importante analizarlos con estadística descriptiva para identificar los resultados promedio y poder trabajar sobre éstos. Después de evaluarlos, es de vital importancia que estos sean validados de manera estadística. Generalmente, para cada servicio se ofrecen resultados promedio de cada factor. *Pregunta clave: ¿Qué opinión tienen los clientes?*

5. *Realizar plan de acción para la mejora.*

En este paso deben tomarse acciones para mejorar el desempeño de los factores que tienen menores calificaciones; si además puede tenerse una estimación del nivel de importancia relativa de cada uno, se pueden enfocar los esfuerzos de mejora con mayor precisión. Para cada factor de servicio que se desee mejorar, deberá aplicarse el ciclo de mejora: conocer el nivel actual, identificar las causas del bajo desempeño, establecer objetivos, definir

acciones de mejora, implementarlas entusiastamente y medir su impacto para mantener o volver a empezar.

Este es el otro paso crítico de la MECSI, ya que resulta desalentador para los clientes el ver que se recolectan tantos datos a los que no se las da uso y se pierde su confianza. *Preguntas clave: ¿Qué mejoras debemos hacer? ¿Fueron exitosas?*

Después de detallada la MECSI, se muestran a continuación las limitaciones y factores de éxito de la metodología, así como errores que deben evitarse.

Como parte de las limitaciones, es importante considerar que no todos los factores pueden resultar relevantes para un cliente, o que para él, alguna puede hacer falta. Es por esto que es importante permitirle expresarlo mediante el instrumento de medición. Otra de las limitaciones del modelo es que no toma en consideración las estructuras organizacionales, que podrían llegar a afectar de alguna manera la medición. Finalmente, un mecanismo poderosísimo para monitorear y mejorar la satisfacción del cliente interno, las quejas, no fue abordado en este documento dadas las limitaciones de espacio, pero se alienta a los usuarios de la MECSI considerarlas al momento de diseñar su sistema completo.

Entre los factores de éxito que los usuarios pueden considerar se destacan los siguientes:

1. Involucrar a la gerencia y colaboradores en todos los pasos de aplicación de la metodología.
2. Elegir el instrumento de medición adecuado para el o los clientes que evalúan al departamento, y desarrollarlo, probarlo y validarlo meticulosamente.
3. Validar resultados de manera estadística.
4. Enfocarse en los factores más relevantes para el cliente de acuerdo a sus prioridades, y enfocar las acciones de mejora en aquellos que sean a la vez importantes y tengan bajos niveles de desempeño.
5. Crear un plan de acción robusto y dar mucho apoyo, recursos y seguimiento para que su implementación sea exitosa.

Lo que no se debe hacer en la implementación es:

1. Asumir que todos los clientes estarán conformes con los factores proporcionados, es decir, ignorar el Factor X.
2. No ser imparciales, no buscar que alguien externo aplique el instrumento de medición.
3. Aplicar instrumentos de medición que no han sido validados.
4. Olvidar que, como proveedor interno, la principal función es la de brindar el mejor servicio posible al cliente y es a éste a quien deben dirigirse los esfuerzos; él es el “jefe”, a pesar de que la estructura organizacional de la empresa no funcione de esa manera.

Instrumentos de medición

Para poder realizar la medición de la calidad del servicio al cliente interno, es necesario utilizar un instrumento. Estos instrumentos incluyen encuestas, *focus groups* y entrevistas a profundidad. A continuación se describe cada uno de estos instrumentos y se señala cuándo debe usarse.

De acuerdo a la Universidad Estatal de Pennsylvania (2006), una encuesta es “un método de investigación para recolectar información de un grupo selecto de personas utilizando un cuestionario estandarizado”. Pueden ser administrados por teléfono, en persona, por correo electrónico, entre otros. Éstas se recomiendan cuando existe un gran número de clientes, si se tienen recursos limitados y se busca mantener el anonimato de los clientes.

Un *focus group* es “una discusión de un grupo pequeño que puede ser grabada y explora temas selectos que normalmente dura dos horas...los participantes son guiados por un moderador, que suele ser el investigador” (Morgan & Spanish, 1984), este suele utilizarse como una herramienta cualitativa y regularmente se usa como primera parte en una investigación más profunda, sin embargo, es recomendado si se busca ver la interacción de los participantes entre si, son pocos clientes y todos se encuentran en el mismo lugar; también es útil para identificar factores previo a la encuesta.

Por último, la entrevista a profundidad es “una herramienta de investigación cualitativa que envuelve realizar entrevistas individuales intensivas con un pequeño número de personas para evaluar su perspectiva en una idea particular...” (Boyce & Neale, 2006, p.4). Las entrevistas son

recomendables cuando se tiene un grupo muy reducido de clientes, ya que permite conocer mejor su opinión individual; así mismo si mantenerlos en el anonimato no es un requisito.

Para facilitar la implementación de la MECSI, en la Tabla 4 se representan los tipos de preguntas y escalas que se sugieren para el diseño de las encuestas. En el apéndice se pueden encontrar los tipos de preguntas que se muestran en la tabla.

Tabla 4. Preguntas y escalas para la implementación de la MECSI

Tipo de pregunta	Tipo de escala
Evaluación de factores	
Factores de servicio	Intervalo del 1 al 10
Declaraciones	Conformidad con escala Stapel
Declaraciones	Diferencial de cuatro puntos desde "muy en desacuerdo" hasta "muy de acuerdo" sin punto neutro
Adjetivos	Likert de siete puntos
Factores de servicio	Diferencial de siete puntos desde "pésimo" hasta "excelente"
Ponderación de factores	
Ponderación	Establecer prioridad (A,B,C)
Ponderación	Orden de clasificación (1 a 7,8)
Ponderación	Escala de suma constante (100 puntos)

Las encuestas son el instrumento más utilizado para este tipo de mediciones. En todos los modelos de medición de la calidad del servicio al cliente externo revisados, fueron utilizadas las encuestas. Así mismo, por la naturaleza de éstas, la validación y datos estadísticos son sencillos de obtener. Por estas razones solo se proporcionan modelos de este instrumento en el presente desarrollo.

Implementación –Caso Práctico

La metodología MECSI fue aplicada en una empresa multinacional de bienes de consumo con sede en Monterrey, Nuevo León. Se eligió el

departamento de logística para implementar la prueba piloto debido al interés de éste en identificar la calidad del servicio que proporcionan y mejorarla.

Después de identificar el departamento donde se realizaría la MECSI, se segmentaron los clientes por área funcional. Se identificaron cinco grupos de clientes: ventas, control, cuentas clave, marcas y desarrollo de mercado.

Aplicación del instrumento

Para la aplicación del instrumento de medición se eligió el método de encuesta debido a que, además de ser el más utilizado para este tipo de investigaciones, los clientes se encuentran en más de 60 ciudades diferentes del país y se buscaba mantener en el anonimato a los clientes participantes. Con la intención de identificar el tamaño de muestra óptimo para que la encuesta fuera válida, se utilizó la fórmula para muestreo óptimo con población conocida, la cual es la siguiente:

$$n = \frac{n'}{1 + \frac{n'}{n}} \quad (1)$$

donde:

$$n' = s^2 / \sigma^2$$

La población total de clientes del proveedor interno evaluado es de 70 personas; con una confiabilidad del 95%, el muestreo óptimo sugerido es de 53 personas. Las encuestas se realizaron por correo electrónico para clientes foráneos y papel para clientes locales.

Validación de resultados

Los resultados de las encuestas fueron vaciados en el programa Microsoft Excel y Minitab para el análisis y validación de resultados.

La validación de confiabilidad del instrumento se realizó mediante el análisis de alfa de Cronbach, donde se validó tanto la confiabilidad del total de las preguntas como de las mismas agrupadas por factor. Para el total de las preguntas, el alfa de Cronbach fue de 0.96, mientras que para los factores

el coeficiente fue de 0.94. Así mismo, se revisaron los resultados por factor del coeficiente y, debido a que si se omitía alguno no se mejoraba el resultado del alfa de Cronbach, todos ellos fueron aceptados como válidos para la medición.

Resultados finales

Después de validar los resultados, se hizo el análisis de la estadística descriptiva de cada una de las preguntas y del total de los factores. En la Tabla 5 se muestran los resultados de los factores. En ella se aprecia que los factores con menor promedio son el de tiempo de respuesta, comunicación / información y disponibilidad. Para decidir cual sería el primer factor en el cual se enfocaría el plan de acción, se revisó la ponderación de factores efectuada por los clientes que también se muestra en la Tabla 5. Las 11 apariciones del factor X fueron revisadas una por una ya que ninguna de ellas fue la misma.

Tabla 5. *Media, moda, desviación estándar y número de apariciones y prioridad por factor*

Factor	Promedio	Moda	Desviación estándar	Apariciones	Prioridad
Cumplimiento de la necesidad	3.25	3	0.62	53	1
Competencia/ Confiabilidad	3.24	3	0.58	53	5
Tiempo de respuesta	3.19	3	0.52	53	2
Cortesía	3.50	4	0.53	53	7
Comunicación/ Información	2.84	3	0.66	53	4
Disponibilidad	3.06	3	0.65	53	3
Proactividad	3.19	3	0.60	53	6
Servicio en general	3.26	3	0.59	53	N/A
Factor X	2.64	3	0.50	11	8

Después de revisar la tabla anterior, se puede constatar que los tres factores más importantes para el cliente son el cumplimiento de la necesidad, el tiempo de respuesta y la disponibilidad, mientras que los tres menos relevantes son la competencia / confiabilidad de los empleados, la proactividad y la cortesía. Así mismo se identificó que, aunque el tiempo de

respuesta es más importante para el cliente, la calificación es superior a la del factor de disponibilidad, el cual se encuentra en la tercera prioridad del cliente. Por esta razón, el primer esfuerzo se realizó en el factor de disponibilidad, especialmente en que siempre haya un empleado disponible para atender a los clientes.

Los empleados y la gerencia del departamento de logística se encuentran al momento de la redacción de este artículo trabajando en el plan de acción para mantener siempre a un empleado disponible para cuando el cliente lo requiera.

Discusión

Con la realización de esta investigación y desarrollo es posible concluir que aunque la satisfacción del cliente interno es vital para el buen desempeño de la empresa, ésta es muchas veces ignorada en las organizaciones. Sin embargo, también se puede percibir que con el apoyo de la gerencia, es posible realizar de manera sencilla una medición que genere acciones de mejora que corrijan los errores que se han cometido y que esto no implica grandes costos o esfuerzos.

La MECSI ofrece un método y lineamientos sencillos a las empresas para que cumplan ese propósito, enfocando esfuerzos en sus servicios internos y estableciendo un proceso de mejora continua, de modo que se perfeccione su servicio al cliente interno y con ellos mejorar la satisfacción al cliente externo y también su rendimiento.

Apéndice. Tipos de preguntas.

- *Factores de servicio.*

- 1.- Cumplimiento de la necesidad: Calidad del servicio que recibo.
- 2.- Competencia y confiabilidad del departamento: Conocimiento de los empleados sobre el tema, conocimiento de los empleados para cubrir mis necesidades, habilidad de los empleados para solucionar problemas ,capacidad del departamento para realizar el trabajo a la primera.

- 3.- Tiempo de respuesta: Rapidez del servicio, rapidez para procesar cambios en la solicitud.
- 4.- Cortesía: Cortesía de los empleados, capacidad de recibir quejas amablemente, capacidad de los empleados de tratarme como un cliente valioso.
- 5.- Comunicación e información: Capacidad para solicitar y recibir retroalimentación, facilidad de recibir información del estatus de la solicitud, capacidad de los empleados de brindar información acerca del producto que solicito.
- 6.- Disponibilidad: Disponibilidad del departamento, disponibilidad de la persona que está atendiendo mi solicitud, disponibilidad del departamento por medio de correo electrónico.
- 7.- Proactividad: Proactividad del departamento para apoyarme en mi solicitud, proactividad del departamento para mejorar su servicio, esfuerzo adicional del requerido por los empleados del departamento.

- *Declaraciones.*

Estas se componen de los factores de servicio antes mencionados planteados en forma de declaración. Se presenta un ejemplo.

- 1.- Cumplimiento de la necesidad: El producto/servicio que recibo del departamento es de buena calidad.

- *Adjetivos.*

Buena calidad – Mala calidad, Rápido – Lento, Confiable – No confiable, Eficaz – Ineficaz, Corteses – Descorteses, Oportunos – Inoportunos, Fáciles de contactar – Difíciles de contactar, Proactivos – Reactivos.

Referencias

- Adil, M., Al Ghaswyneh, O. M. & Albkour, A. M. (2013). SERVQUAL and SERVPERF: A review of measures in services marketing research, *Global Journal of Management and Business Research Marketing*, 13(6), 65-76.

- Allen, D. R. (2004). *Customer Satisfaction Research Management*. Milwaukee, WI: ASQ Quality Press.
- Baharun, R. & Feiz, S. (2012). A review of service quality models, *2nd International Conference on Management*, Malaysia: University of Technology Malaysia, 1-8.
- Boyce, C. & Neale, P. (2006). *Conducting in-depth interviews: A guide for designing and conducting in-depth interviews for evaluation input*. Watertown MA: Pathfinder International.
- Brady, M. K. & Cronin Jr., J. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: A hierarchical approach, *The Journal of Marketing*, 65(3), 34-49.
- Buttle, F. (1996). SERVQUAL: review, critique, research agenda, *European Journal of Marketing*, 30(1), 8-32.
- Cronin, J. & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension, *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68.
- Dabholkar, P. A., Thorpe, D. & Rentz, J. (1996). A measure of service quality for retail stores: Scale development and validation, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 3-16.
- Eglene, O. (2000). *Conducting best and current practices research: A starter kit*. Albany: Center for Technology in Government.
- ELSamen, A. & Alshurideh, M. (2012). The Impact of Internal Marketing on Internal Service Quality: A Case Study in a Jordanian Pharmaceutical Company, *International Journal of Business and Management*, 7(19), 84-95.
- Flores, J. (2014). Procesos redituables: ¿Por qué medir la satisfacción del cliente?, *TNE – Tecnología, Negocios y Empresa*, 31, 22-23.
- Gallup Consulting Group (2007). *Proactive Service for 21st Century Customers*. London: CCA Industry Council.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications, *European Journal of Marketing*, 18(4) 36-44.
- Hart, C. (1998). *Doing a literature review: Releasing the social science research imagination*. London: SAGE Publications.
- Hayes, B. (2002). *Cómo medir la satisfacción del cliente*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- HBR (2011). *Focusing on your customer: expert solutions to everyday challenges*. Boston, MA, USA: HBS Publishing.
- Home, R. (2005). A new tune from an old Instrument: The application of SERVQUAL to a tourism service business, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 6(3/4), 85-202.
- Jun, M., & Cai, S. (2010). Examining the relationships between internal service quality and its dimensions, and internal customer satisfaction, *Total Quality Management & Business Excellenc*, 21(2), 205–223.
- Kessler, S. (1996). *Measuring and managing customer satisfaction*. Milwaukee, WI: ASQ Quality Press.
- Lawton, R. (1993). *Creating a customer centered culture*. Wisconsin, USA: ASQ Quality Press.

- Lewin, K. (1946). Action research & minority problems, *Journal of Social Issues*, 2(4), 34-46.
- Lopes, E., Da Costa, J., & Jordan, J. (2009). Escalas concorrentes para a mensuração da qualidade percebida: uma comparação entre a SERVQUAL e a RSQ, *RAE Revista de Administração de Empresas*, 49(4), 401-416.
- Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. Naucalpan: Pearson Educación.
- Morgan, D. & Spanish, M. (1984). Focus groups: A new tool for qualitative research, *Qualitative Sociology*, 7(3), 253-270.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing* , 49(4), 41-50.
- Rust, R., & Oliver, R. (1994). *Service quality: New directions in theory and practice*. California: SAGE.
- The Pennsylvania State University. (2006). Using surveys for data collection in continuous improvement, *Innovation Insights*, 14, 1-7.
- Wilburn, M. (2006). *Managing the customer experience: A measurement-based approach*. Milwaukee, WI: ASQ Quality Press.
- Wisner, J., & Stanley, L. (1999). Internal relationships and activities associated with high levels of purchasing service quality, *Journal of Supply Chain Management* , 35(2), 25-32.
- Woodall, T. (2001). Six sigma and service quality: Christian Grönroos revisited. *Journal of Marketing Management* , 17(5-6), 595-607.
- Zeithaml, V., Berry, L. & Parasuraman, A. (1993). The nature and determinants of customer expectations of service, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(1), 1-12.
- Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (1996). *Services marketing*. McGraw-Hill.
- Zemke, R., & Woods, J. (1998). *Customer service best practices*. Amherst, Massachusetts: HRD Press.