

METODOLOGÍA DE VALIDACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL CLIENTE INTERNO EN PROCESOS EMPRESARIALES

Roberto Argelio Frías Jiménez

Licenciado en Economía Política. Doctor en Ciencias Económicas. Decano de la Facultad de Ciencias Económicas e Informática de la Universidad de Matanzas, Cuba.
roberto.frias@umcc.cu

Mahé González Arias

Ingeniera Industrial. Máster en Gestión Turística con especialidad en Gestión Hotelera. Profesora de Licenciatura en Turismo en la Universidad de Matanzas, Cuba.
mahe.gonzalez@umcc.cu

Ángela María González Laucirica

Licenciada en Turismo. Máster en Gestión Turística con especialidad en Gestión Hotelera (Cuba). Profesora de la Facultad de Turismo y Hotelería en la Universidad Tecnológica ECOTEC, Guayaquil.
agonzalez@universidadecotec.edu.ec

RESUMEN

El presente artículo ofrece un Modelo de Gestión del Cliente Interno (MGCI) concebido por el colectivo de autores que será validado, lo cual servirá de base a su posterior implementación en empresas de diversa índole. En primera instancia, dicho Modelo surgió tomándose en cuenta los principales aportes de los modelos ya existentes de gestión de la calidad en la industria y luego en los servicios. Finalmente, el Modelo de la Cadena Servicio-Utilidad (The Service Profit Chain), sería quien más aportara a la concepción del actual que aquí se propone validar. Luego de concluida la fase del diseño del MGCI, se procederá a su validación, lo cual resulta complejo por su naturaleza, no obstante, el artículo brinda una explicación detallada de la estrategia de validación concebida. Fases posteriores, requerirán su implementación.

Palabras Clave: Validación, modelo, calidad, estadística.

ABSTRACT

The present article offers the validation of a Model of Management of the Internal Client (MGCI) conceived by the group of authors, which will use as base to his later implementation in companies of diverse nature. In the first instance, the above mentioned Model arose there being born in mind the principal contributions of the already existing models of management of the quality in the industry and then in the services. Finally, the Model of the Chain Service - usefulness (The Service Profit Chain), would be the one who more was reaching to the conception of the current one that here it proposes to validate. After concluded the phase of the design of the MGCI, one will proceed to his validation, which turns out to be complex for his nature, nevertheless, the article offers a detailed explanation of the strategy of validation conceived. Later phases, they will need his implementation.

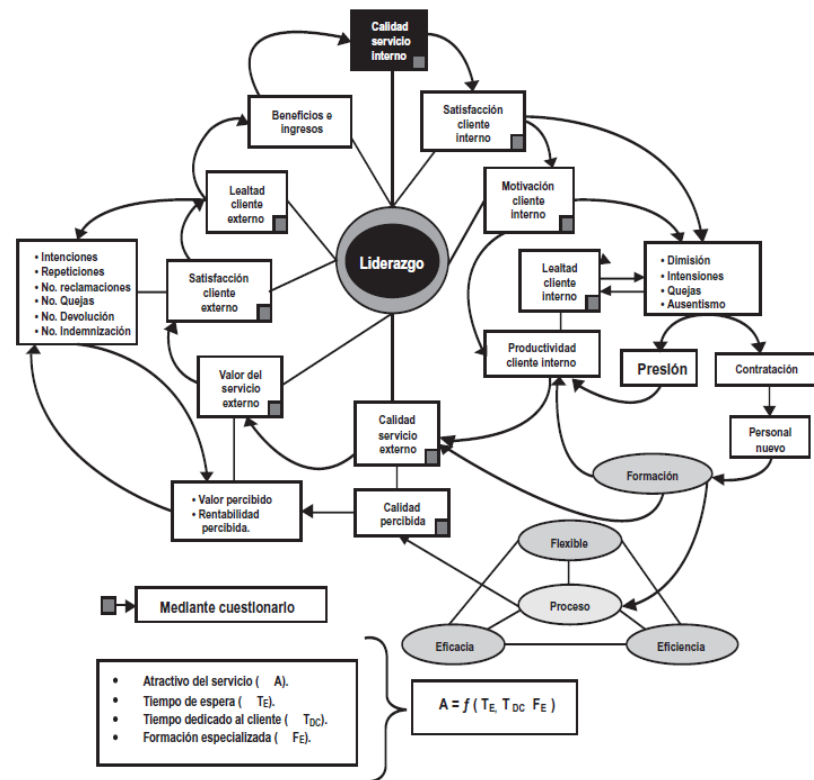
Keywords: validation, model, quality, statistics.

INTRODUCCIÓN

Toda empresa en su gestión de calidad y recursos humanos, posee una necesidad objetiva de medir y evaluar cómo se realiza la gestión del cliente interno (empleado), a pesar del carácter complejo que tiene lo que se quiere medir. Como la gestión del cliente interno está asociada a un conjunto de variables y evidenciado el papel que en esta problemática juega el hombre y en particular aquellos que ocupan los puestos directivos; nos proponemos ahondar en la relación que existe entre las diferentes variables que conforman nuestro Modelo.

Este último se basa en los preceptos del Paradigma Decisional Multicriterio (PDM) y del Método Proceso Analítico Jerárquico (PAJ). Es un Modelo complejo donde subyacen varias hipótesis correlacionales y que permiten estudiar la gestión empresarial desde el interior de la organización y su impacto hacia afuera, o sea, sobre el cliente externo o cliente final.

A continuación, se muestra el Modelo (MGCI) propuesto por los autores y luego se explicará la metodología de validación del mismo y su conjunto diverso de variables endógenas y exógenas.



Fuente: elaborado por los autores.

DESARROLLO

1. Selección del Objeto de Investigación.

Este paso es muy importante y es necesario aclarar que cuando se habla de objeto de investigación, se ve en dos sentidos.

Primero (y de acuerdo con la temática seleccionada): se trata de construir un tipo, un paradigma, un modelo, un referente de lo que debe ser un proceso de gestión del cliente interno adecuado, a partir de identificar las variables/características que lo conforman.

Este primer aspecto se alcanza articulando en el proceso identificatorio, lo relacionado con esta materia existente en la literatura y acudiendo a la experiencia práctica de las personas que con sus opiniones, permiten

conformar un listado con las características buscadas.

Segundo: delimitando la relación concreta hombre-espacio físico dentro del cual el proceso será evaluado de acuerdo con el tipo construido. Esta relación puede darse en los más disímiles niveles.

Cuando se lleve a cabo el proceso de investigación concreta, será necesario definir un conjunto de criterios que avalen la decisión de seleccionar tal o cual objeto.

2. Selección del Método de Investigación.

Se parte de los principios siguientes y generalmente aceptados por la ciencia:

- La existencia de la unidad entre el objeto y el método de investigación, expresado en la máxima: "para tal objeto, tal método".
- El método no es impuesto al objeto desde afuera, sino que se deriva y construye a partir de las características propias del objeto analizado.
- Las características del objeto investigado determinan el tipo de problema que deberá ser resuelto.

En el caso concreto de esta validación, se pretende identificar y medir las variables/características inherentes a un proceso de gestión del cliente interno, lo cual se sitúa en los parámetros del Método para la Solución de Problemas No Estructurados y se fundamenta en los juicios de las personas que están vinculadas al proceso decisorio.

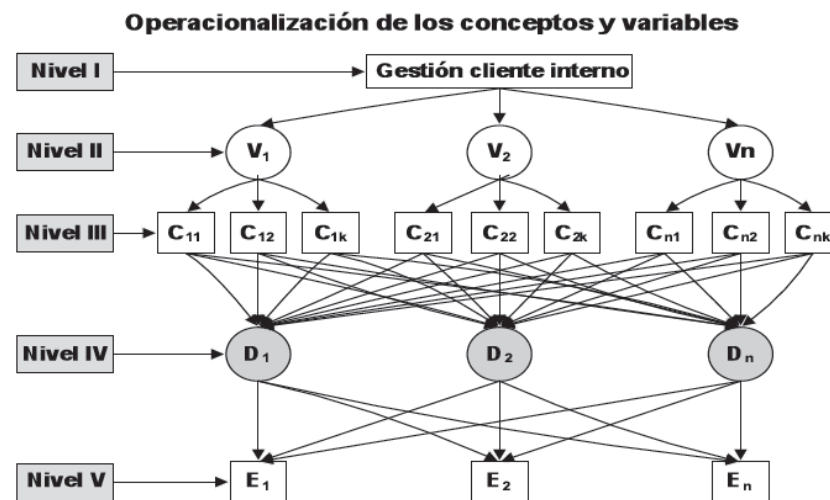
Por otra parte, hay que señalar que lo que se pretende medir cae en el campo de las así llamadas magnitudes blandas, pues se trata de determinar el grado de presencia percibido de las variables/características identificadas en el proceso analizado, mediante dos aspectos: la percepción y el peso o ponderación de las mismas en el caso que corresponda.

3. Variables que integran el Modelo de Gestión del Cliente Interno (MGCI).

No.	Variables	Relaciones
1	Liderazgo (L)	
2	Calidad del Servicio Interno (Csi)	$Csi = f(L)$
3	Satisfacción del cliente interno (Sci)	$Sci = f(Csi)$
4	Motivación (M)	$M = f(Sci)$
5	Lealtad del cliente interno (Lci)	$Lci = f(M)$
6	Productividad del cliente interno (Pci)	$Pci = f(Lci)$
7	Calidad del servicio externo (Cse)	$Cse = f(Pci)$
8	Satisfacción del cliente externo (Sce)	$Sce = f(Cse)$
9	Lealtad del cliente externo (Lce)	$Lce = f(Sce)$
10	Valor del servicio (V)	$V = f(Lce)$
11	Rentabilidad (R)	$R = f(V)$

4. Operacionalización de los conceptos o variables.

Este es un ejercicio muy importante para los efectos de la medición. Por operacionalización de las variables/características se entiende la construcción del modelo matemático que las combina en su expresión cuantitativa, y permite conformar índices mediante los cuales se puede explicar de manera lógica y racional, los resultados obtenidos, todo ello basado en el principio de que: "A tales conceptos, tal operacionalización". El proceso queda representado en el esquema siguiente:



Fuente: Frías, Roberto (2005).

Una vez observada la operacionalización de las variables del Modelo, corresponde exponer los distintos procedimientos que se seguirán en la obtención del valor de cada una de ellas.

5. Diseño Metodológico del Proceso de Medición.

Se sigue un proceso compuesto por fases y, a su vez, por etapas. Véase a continuación:

5.1. Fase No.1: Construcción del Estado del Arte.

Etapas No.1. Búsqueda, localización y selección de la literatura sobre el tema: modelos, variables de los modelos, estrategias y técnicas de medición, experiencias de implementación incluyendo organización y estructuras, teorías que soportan a los modelos.

Técnicas: 1.1. Medios de búsqueda en Internet, bibliotecas, etc.

Etapa No.2. Procesamiento y análisis de información.

Técnicas: 2.1. Matriz de conceptos/autores.

2.2. Distribución de frecuencias para conceptos.

2.3. Gráfico de Pareto.

2.4. Comparación.

Etapa No.3. Construcción de Modelos para la entidad objeto de estudio.

Técnicas: 3.1. Interrelación de las variables.

Esta fase con sus respectivas etapas y técnicas de trabajo, se cumplimentó en el período de diseño el cual concluyó arrojando el actual Modelo de Gestión del Cliente Interno. Básicamente en esa etapa de diseño, se identificó el MGCI más reconocido, y se expuso el que será validado. Aquí quedaron identificadas todas las variables que el modelo recoge, pero no fueron descritas las características inherentes a cada una de ellas. Esta tarea se inicia en la Fase No.2.

5.2. Fase No.2: Estrategia de Medición: construcción de instrumentos de medición.

Etapa No.4. Generación de aspectos a medir para cada variable según fuentes.

Técnicas: 4.1. Medios de búsqueda en Internet, bibliotecas, etc. (Etapa 2).

4.2. Expertos (evaluación).

4.2.1. Selección de expertos.

4.3. Entrevistas/cuestionarios.

4.4. Registros de información.

Etapa No.5. Obtención del listado de ítems a medir de las personas y de los documentos, así como el listado único. En general, aquí se siguen las indicaciones de las técnicas de la Etapa No.2.

5.3. Fase NO.3: Estrategia de Medición: validación de instrumentos de medición.

Etapa No.6. Validez de contenido.

Técnicas: 3.1. Expertos/cuestionario.

3.2. Estadísticas descriptivas.

3.3. Correlación ítem-total.

3.4. Coeficiente de consenso.

El objetivo de esta fase es comenzar a discernir el grado en que los instrumentos realmente miden lo que se pretende medir (validez de contenido) y para ello se decide utilizar la propuesta de Ruiz Bolívar, Carlos (1988) cuando señala que la validez "... puede ser determinada por diferentes métodos tales como: el de jueces expertos, para determinar la validez de contenido". Esta es una propuesta sencilla, de fácil aplicación y que cumple perfectamente el objetivo de este paso. Solo se tienen que hacer algunas precisiones conceptuales.

Es de interés someter a juicio de los expertos el listado de características que se han conformado en el paso anterior, y que estos se manifiesten de manera favorable o desfavorable con respecto a cada una de ellas. Si se mantiene la fidelidad al principio enunciado en el epígrafe 2 de este artículo acerca de la unidad del objeto y del método; podrá ser apreciado que lo que subyace en el juicio de tales personas, son sus actitudes, y eso llevaría a utilizar algún tipo de escala para medir tales actitudes. El resultado de esa medición sería el indicador a utilizar para mantener o eliminar alguna de las características listadas.

Utilización de estadísticos descriptivos.

El procedimiento a seguir:

- a) Seleccionar el tipo de escala a utilizar.
- b) Elaborar el cuestionario escala a aplicar.
- c) Aplicar el cuestionario escala.
- d) Recoger y revisar el cuestionario escala aplicado.
- e) Procesar (analizar) la información.
- f) Formular las conclusiones pertinentes.

Veamos brevemente algunas reflexiones sobre los distintos pasos enumerados con anterioridad.

Seleccionar el tipo de escala a utilizar.

Para este caso concreto se debe recordar que los métodos más conocidos para medir actitudes son:

- El Método de escalamiento Likert.
- El Método del Diferencial Semántico.
- El Método de la Escala de Guttman.

El investigador debe seleccionar el tipo de escala que mejor se ajuste al tipo y a las necesidades de su investigación.

Elaborar el cuestionario escala a aplicar.

Las reglas para la elaboración de cuestionarios han sido abordadas en la literatura de modos muy diversos. Aquí se propone seguir la idea de B. Hayes (2000).

Para el caso concreto de esta validación, se utiliza el Escalamiento tipo Likert dada su popularidad y correspondencia con los fines de la presente investigación.

Aplicar el cuestionario escala, requiere:

- Coordinar con los expertos.
- La reproducción del cuestionario en cantidades suficientes cuidando la calidad de la misma.
- Se debe tener presente que la aplicación de los cuestionarios se puede realizar de maneras diversas y modos diferentes. Puede ser que se le entregue directamente a la persona para que lo llene, que en este paso se acompañe con una asesoría para alguna aclaración, o que el entrevistador lea el ítem, lo explique y marque en la casilla correspondiente el juicio del decisor. Todo ello dependerá del modo en que se suministre, que puede ser, por ejemplo, por fax, e-mail, directamente, etc.

Recoger y revisar el cuestionario escala aplicado.

En este paso lo más importante es cerciorarse de que los cuestionarios aplicados han sido correctamente llenados. Si se detectaran incorrecciones, se pueden anular y/o reprocesar, devolviendo y señalando a las personas los errores para que tomen acciones correctivas. Este es un paso que debe minimizarse al máximo por los costos que implican los reprocesos.

Procesar (analizar) la información.

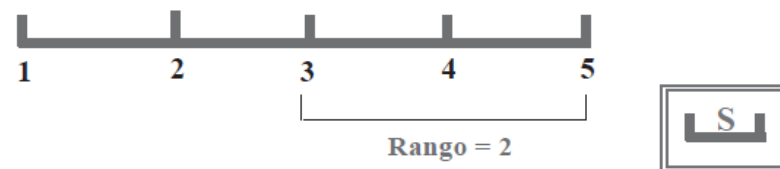
Los resultados de los cuestionarios escalas aplicados, constituyen los inputs para el procesamiento, cuya salida será una información que permitirá decidir qué ítems se quedan y cuáles no. Dos procedimientos se proponen utilizar para realizar este procesamiento:

Primero: construir una matriz de datos en una hoja de cálculo de Excel donde por las columnas estarán las personas consultadas, y por filas, los ítems formulados. En la celda correspondiente se sitúa el valor de decisión de cada persona consultada para cada ítem. Una vez realizada esta operación, se calcularán los estadísticos descriptivos siguientes para cada uno de los ítems y total:

- Media.
- Moda.
- Mediana.
- Varianza.
- Desviación Estándar.
- Rango

Interpretación descriptiva de los resultados.

Los resultados obtenidos permiten medir el “grado de acuerdo o desacuerdo” con que los ítems y el cuestionario miden las características de un proceso empresarial determinado. Así, por ejemplo: actitud entre “Totalmente de Acuerdo y Totalmente en Desacuerdo”.



Regla de decisión: se aceptan aquellos ítems que están situados en los valores 4 y 5 de la escala y el resto se eliminan.

Cálculo del Coeficiente de Consenso (Kc).

Se le propone a las personas consultadas que realicen una votación, de acuerdo al grado de aceptación o no de las características sometidas a su consideración. Una vez obtenidas las votaciones, a cada característica se le aplicará la fórmula siguiente:

$$K_c = \left(1 - \frac{VN}{VT}\right) * 100 \text{ donde:}$$

K_c : coeficiente de consenso.

V_n : total de votos negativos para la característica dada.

V_t : votos totales para la característica dada.

Regla de decisión: se aceptan aquellas características $C_k \geq 0.80$.

Si se utilizaran los dos procedimientos (lo cual sería recomendable), entonces se efectúa una comparación entre ambos resultados.

Correlación Ítem-Total.

Se puede calcular con los valores de los estadísticos descriptivos obtenidos anteriormente, utilizando para ello el paquete estadístico SPSS. Este procedimiento se utiliza para el análisis y selección de los ítems. En el caso concreto de esta validación, se considera un valor del coeficiente $r = 0,40$ como adecuado para ser tomado como criterio de retención del ítem en la escala. Este estadístico se debe volver a calcular en pasos posteriores cuando se realice la prueba piloto para obtener otros tipos de validez.

Etapa No.6: determinación de la validez de criterio y de constructo.

Esta etapa es sumamente importante pues concluye en ella el proceso de validación y además, se realiza la prueba de fiabilidad de la escala. Los procedimientos a seguir son los siguientes:

- a) Convertir las características en ítems de la escala.
- b) Elaborar el cuestionario de medición a aplicar.
- c) Elección del ámbito de prueba.
- d) Aplicación del cuestionario.
- e) Recepcionar el cuestionario.
- f) Procesamiento (análisis) de los resultados y emisión de conclusiones.

Se verá a continuación, el contenido de cada uno de estos procesos.

Convertir las características en ítems de la escala.

Este es un proceso sumamente importante y complejo. De su correcta realización depende la calidad del proceso de validación de contenido. Si los ítems de la escala no están bien formulados, correctamente

redactados y de manera que sean comprensibles para la persona que va emitir su juicio; se corre el riesgo de obtener respuestas erradas. Esto trae como consecuencia que las salidas de decisión de selección de ítems (o características), no sean idóneas y que se presenten las situaciones negativas para la investigación en general. Los problemas surgen cuando los expertos cometen el error de rechazar ítems que pudieran ser adecuados, o cuando aceptan aquellos que había que rechazar. Todo esto puede ser provocado por una incorrecta formulación del ítem que se somete a consideración, de ahí que se recomienden las siguientes reglas a la hora de formular los ítems:

- Se deben presentar en forma de afirmaciones.
- Las afirmaciones deben expresar solo una relación lógica.
- Las afirmaciones no se deben exceder de 20 palabras.
- A las alternativas de respuesta se le asigna un valor numérico, y solo puede marcarse una opción. Se considera un dato inválido el de alguien que marque dos o más opciones.

Elaborar el cuestionario de medición a aplicar.

Una vez que haya sido correcto el proceso de conversión de características en ítems, se está en condiciones de diseñar el cuestionario escala.

Elección del ámbito de prueba.

Como se trata de la realización de la prueba piloto cuyo objetivo es ajustar y/o afinar el cuestionario, se seguirán los parámetros siguientes:

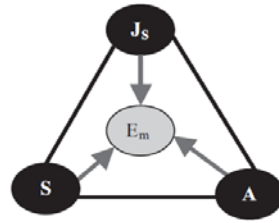
- Se elegirá una pequeña muestra menor a la definitiva, en caso que sea necesario muestrear, o menor a la población a evaluar en caso que no sea necesario muestrear.
- Se tendrá en cuenta, en cualquier caso, los rangos siguientes:

Muestra o población de:	Submuestra para piloto
200 o más	Entre 25 – 60
100 – 200	12 – 30
50 – 100	6 – 15
25 – 50	3 – 8

Fuente: Sampieri, Roberto (segunda edición).

Aplicación del cuestionario.

Para la aplicación del cuestionario, la submuestra para la prueba piloto se estratificará como a continuación se muestra:



Donde:

Em: empresa a evaluar.

Js: es la evaluación que otorgan los directivos.

S: es la evaluación que otorgan los clientes internos.

A: es la evaluación de los directivos de la empresa en cuestión.

Este procedimiento posee una gran ventaja consistente en el hecho de que a diferencia de lo que tradicionalmente ocurre, ahora no son solo los jefes inmediatos superiores los que otorgan un criterio evaluativo, sino que en el procedimiento se articulan criterios de fuentes diferentes, incluyendo la autoevaluación de los directivos de la empresa en cuestión.

Procesamiento (análisis) de los resultados y emisión de conclusiones.

El objetivo de este paso es:

- Complementar la Validez de Contenido.
- Realizar la Validez de Constructo.
- Comprobar la Fiabilidad del cuestionario.

Complementar la Validez de Contenido.

Con los datos obtenidos y utilizando el Paquete Informático SPSS versión 11.5 para Windows, se realizará esta prueba utilizando para ello el procedimiento denominado: Correlación ítem–Total, tal y como ya se especificó anteriormente.

Realizar la Validez de criterio.

Concurrente y Predictiva:

Técnicas: 3.1. Correlaciones criterio-escala global.

3.2. Análisis discriminante.

3.3. Ecuaciones de regresión.

Realizar la Validez de Constructo.

A criterio de algunos autores, esta prueba es probablemente la más importante desde una perspectiva científica, y se refiere al grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones de acuerdo con hipótesis derivadas teóricamente, y que conciernen a los conceptos (o constructos) que están siendo medidos.

Convergente y discriminante:

Técnicas: 3.3. Matriz multiconcepto-multimétodo (MCMM) de Campbell y Fiske (1959).

3.4. Análisis de correlaciones.

3.5. Modelo causal de Bagozi (1978).

3.6. Análisis factorial con rotación Varimax.

Etapa No.7: comprobar la Fiabilidad de la escala.

La fiabilidad de la escala puede ser establecida por diferentes métodos, como son:

- El Método del Coeficiente Alpha de Cronbach.
- El Método de Dos Mitades (corregido por la fórmula de Spearman–Brown).
- El Método de Hoyt (Análisis de Varianza).
- El Método test-retest.

Usualmente se espera un coeficiente de confiabilidad igual o mayor que 0,70. Estos coeficientes pueden ser obtenidos sin mucha dificultad utilizando el paquete informático SPSS, y la hoja de cálculo de Excel. Se recomienda el primero pues, por ejemplo, cuando se calcula el coeficiente de correlación ítem–total, al mismo tiempo se puede obtener Alpha de Cronbach. En el caso de Excel, aunque es una potente herramienta, se

requiere, no obstante, introducirle las respectivas fórmulas del cálculo.

Como resumen de esta parte se puede subrayar que cualesquiera sean las circunstancias en que se desarrolle la validación, y siempre que se utilicen escalas como las analizadas anteriormente; es imprescindible demostrar la validez y la fiabilidad de las mismas. Si esto no se realiza, la investigación sería poco confiable y carecería de valor científico alguno.

Agrupar características en dimensiones.

Una vez que el cuestionario ha sido validado y realizada la prueba de fiabilidad, es preciso analizar la conveniencia o no de agrupar las características en dimensiones. Esta decisión depende de la cantidad de características a medir y de la posibilidad real de que ellas sean agrupadas. Para la realización de este paso se recomienda la utilización de dos procedimientos:

- La utilización de alguna tipología existente en la literatura revisada que se adapte a estos propósitos.
- El Análisis de Componentes Principales (ACP) para lo cual se puede utilizar el Paquete Estadístico SPSS en cualquiera de sus versiones.

Cuando se realiza este paso, es también conveniente calcular el coeficiente de fiabilidad por dimensiones.

Etapas No.8: aplicación de los instrumentos validados para obtener los datos de percepción (X_{ijk}) y peso (W_{jk}).

Obtención de datos de percepción.

Es aquí donde verdaderamente se obtendrán los datos que permitirán demostrar, mediante el análisis correspondiente, si se logra la validación del modelo en general. Para la realización de este paso se seguirá el procedimiento siguiente:

- Determinar la necesidad de realizar o no algún tipo de muestreo, lo que estará condicionado por el tamaño de la población, unidades de análisis, etc. objeto de la investigación. En caso que sea necesario aplicar técnicas de muestreo, recomendamos utilizar: "Metodología de la Investigación", segunda edición de Roberto Hernández Sampieri.
- En cualquier caso, la población o muestra seleccionada deberá estratificarse, lo cual garantizará una total correspondencia con el método de investigación propuesto. También se realizará una caracterización

sociodemográfica a partir de incluir en el cuestionario a aplicar, las variables que se estimen convenientes.

- Reproducir el cuestionario teniendo en cuenta el tamaño de muestra o población y sus diferentes estratos. Realizar una revisión del mismo con el fin de hacer las correcciones necesarias y prever que no lleguen instrumentos defectuosos a las personas objeto de análisis.
- Aplicar el cuestionario siguiendo lo indicado anteriormente. Téngase en cuenta que estos cuestionarios se deben aplicar a clientes internos y externos.
- Recepcionar el cuestionario observando las mismas reglas que fueron apuntadas.

Aquí concluye la obtención de los datos correspondientes a la variable de percepción.

Procedimiento para obtener los datos relativos a la variable de peso o ponderación.

En este paso se cuenta con el listado final, tanto de características como de dimensiones, así como su conversión respectiva en ítems. Se deben realizar las acciones siguientes:

- Selección del método de ponderación.
- Selección de los decisores.
- Elaboración del instrumento a aplicar para obtener la información.
- Aplicación del instrumento.
- Recepción de los resultados.

Selección del método de ponderación.

Se debe considerar la situación de que existen diferentes métodos para ponderar las características o dimensiones. Entre los más utilizados se pueden citar los siguientes:

- Métodos de Comparaciones Pareadas: el Triángulo de Füller y el Proceso Analítico Jerárquico, entre otros.
- Método del Coeficiente de Concordancia de Kendall.
- Método de Escalas de Proporción.

La selección de uno de ellos o varios, dependerá de las posibilidades de aplicación y de las características de los datos.

Elaboración del instrumento a aplicar para obtener la información.

Se explicará solamente que se sigue un proceso similar al explicado en el diseño y desarrollo de los instrumentos aplicados para obtener los datos de la variable de percepción. Lo mismo se puede afirmar para los demás pasos.

5.4. Procedimientos para el Procesamiento de la Información.

Esta actividad se realiza primeramente con las variables de manera independiente, y luego, se combinan a través de los Modelos expuestos.

5.4.1. Procesamiento de los datos de percepción.

Para ello se construye una matriz de entrada de información, donde las filas se corresponden con los ítems, y las columnas con el dato del grado de presencia percibido por los decisores. Tomando el valor máximo X_{km} , se crea lo que llamamos el grado de presencia percibido de la característica virtual k en el proceso virtual m . Este dato es muy importante a la hora de utilizar el enfoque de benchmarking, pues permite comparar el valor real con el valor virtual (ideal), y mostrar las brechas o gaps sobre cuya base se pueden establecer estrategias de mejora. La magnitud de los valores de la variable de percepción, dependerá del tipo de escala utilizada. Como es lógico suponer, esta matriz puede ser construida con suma facilidad utilizando la hoja de cálculo de Microsoft Excel para Windows, lo que es recomendable para el procesamiento y análisis de la información.

¿Qué herramientas se pueden aplicar en el análisis de los datos?

- Medidas de tendencia central.
- Medidas de dispersión.
- Otros estadísticos descriptivos.
- Coeficiente de diferenciación.
- Expresiones gráficas.

Para el caso de las expresiones gráficas, se proponen dos herramientas muy útiles:

- El Perfil Factorial de Percepción.
- El Identigrama Radial de Percepción.

El Perfil Factorial de Percepción.

Es un modo gráfico de líneas a través del cual se representa la correlación de atributos/dimensiones, con el grado de presencia percibido de los mismos en una empresa o conjunto de ellas. Se puede construir muy fácilmente en Microsoft Excel, utilizando la opción gráfica correspondiente.

El Identigrama Radial de Percepción.

Es muy similar al gráfico anterior.

El valor de estas herramientas radica en que ofrecen una mejor visualización de la evaluación comparativa entre las empresas, de acuerdo al comportamiento del grado de presencia percibido de las características definitorias de cada una de las variables objeto de investigación.

5.4.2. Procesamiento de los datos de la variable de importancia o peso.

De acuerdo al método seleccionado, se procederá a obtener el vector de peso. Para ello puede ser utilizado el Microsoft Excel o la aplicación informática DECISOFT, versión 1.0 para Window. Realizando una pequeña reflexión: si las medidas de importancia de las características son comunes en todas las empresas evaluadas, es evidente que tales características no permitirán diferenciar entre ellas. Por eso se hace necesario introducir un procedimiento que resuelve esta situación.

El cálculo de la Determinancia Normalizada.

Este concepto hace referencia a características importantes sobre las que se pueden diferenciar los empresarios evaluados. Su medición implica no solo la medida de importancia, sino también puntuaciones de diferenciación. Esta medida puede obtenerse directamente por medio de una pregunta sobre la diferencia percibida entre los empresarios para cada característica, o simplemente se puede utilizar una medida de dispersión, como por ejemplo, la desviación típica. Se puede observar que para el caso de esta medida, hay que combinar las medidas de percepción con las de peso o importancia.

5.5. Procesamiento conjunto de los datos de la variable de importancia o peso y de la variable de percepción.

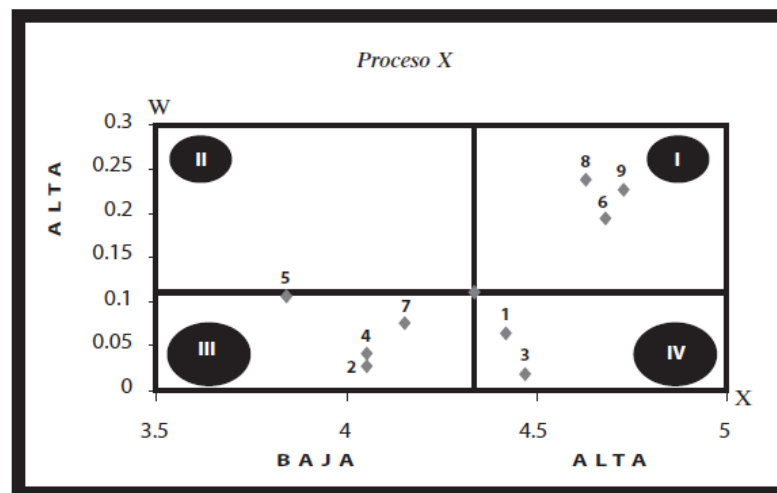
Metodología de validación de un Modelo de Gestión del Cliente Interno en procesos empresariales.

Se construye el Valor Percibido Total (VpT) a partir de combinar las medidas de importancia y del grado de presencia percibido de la característica evaluada. Estas medidas se combinan en un Modelo integral compensatorio y aditivo. El valor VpT se obtiene de tres maneras diferentes. En cualquier caso siempre se tendrá presente a la hora de realizar los análisis, que dada las características del tipo de modelo utilizado, un VpT alto puede resultar de una importancia muy elevada y de un grado de presencia percibido de la característica estudiada bajo, o bien de una importancia reducida compensada por un grado de presencia percibido elevado.

5.6. Representación gráfica de los datos de la variable de importancia o peso y de la variable de percepción.

5.6.1. La Matriz de Toma de Decisiones W-X.

Para realizar este paso, se utiliza una herramienta denominada Matriz de Toma de Decisiones W (importancia)- X (Percepción) que toma la forma siguiente:



Fuente: Frías, Roberto (2005).

5.6.2. Interpretación de los resultados de la Matriz de Toma de Decisiones.

La matriz está dividida en cuatro cuadrantes los que se enumeran en dirección contraria al movimiento de las agujas del reloj.

El cuadrante I: Alta Percepción y Alta Importancia.

Representa las fortalezas, área de buen trabajo o puntos fuertes del gerente, es decir, las características en las que el desempeño es excelente. En estos atributos se centran los mayores recursos del gerente, pues son valorados con una alta percepción y tienen altos valores de ponderación. Todos los esfuerzos deben ir dirigidos a mantener o proporcionar valores agregados que enriquezcan estas características.

El cuadrante II: Baja Percepción y Alta Importancia.

Se centra en representar oportunidades de mejora, o sea, aquellas características que tienen gran importancia y que son percibidas negativamente, constituyendo las mismas, debilidades. En estas se debe trabajar para mejorarlas, quiere decir que si se realiza un estudio más detallado de las mismas, se pueden obtener mejores resultados que permitan que estas pasen a una posición mejor.

El cuadrante III: Baja Percepción y Baja Importancia.

Se denomina área de vigilia, se subrayan las características que poseen baja importancia y además son bajos los valores de percepción, en las mismas hay que poner esfuerzo para aumentar su importancia.

El cuadrante IV: Alta Percepción y Baja Importancia.

Están comprendidas las características a las cuales se les ha hecho hincapié y los esfuerzos hacia ellos han sido mal invertidos. Están situadas las características que poseen baja importancia y alta percepción a su vez, o sea, se ha trabajado mucho en características no tan importantes.

Como se puede apreciar, esta es una herramienta que facilita el diseño de las estrategias a seguir con cada uno de los procesos evaluados.

CONCLUSIONES

El proceso de la medición del nivel de gestión del cliente interno, es complejo y multivariado. Es necesario, a pesar de ello, realizarlo, por cuanto solo sobre esta base puede ser gestionado adecuadamente.

El proceso de la medición incluye dos momentos bien diferenciados e íntimamente relacionados: primero, la medición se realiza al interior de la empresa mediante evaluación comparativa con el tipo de proceso pertinente construido, segundo, la medición se realiza mediante evaluación comparativa con otros procesos, lo que implica seguir la filosofía del benchmarking.

Queda demostrado, por tanto, una metodología de validación del Modelo de Gestión del Cliente Interno propuesto por los autores, constituida por fases y etapas que favorecen la posterior implementación del mismo en diversos procesos empresariales.

REFERENCIAS

- Bigné, M.S., y otros** (1997). Investigación de Mercados, McGraw-Hill Hispanoamericana.
- Cronbach, I.J.** (1951). Coefficient Alfa and The Internal Structure of Test, *Psychometrical*, vol.16 (October).
- Cuesta Santos, A.** (2001). Gestión de Competencias, Editorial Academia, L Habana, Capítulo II: Método Delphi. Determinación del Nivel de Concordancia para variables Dicotómicas.
- Hayes, Bob E.** (1995). Cómo medir la Satisfacción del Cliente. Desarrollo y Utilización de Cuestionarios, Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Hernández M., R. Frías, L. Cuétara.** Modelo Multicriterio con Enfoque Relacional para el Posicionamiento Competitivo Hotelero. *Gestión H. Cuadernos de Gestión y Dirección de Hoteles y Restaurantes*. Año 1- No.4. Mayo-junio 2001. Universidad Autónoma de Barcelona, España.
- Horovitz, J. (1993).** La Calidad del Servicio, McGraw Hill, traducido de la 1ra. Edición en francés.
- Kotler, P.** (1991). *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation and Control*, Englewood Cliffs Nj: Prentice Hall.
- Lewis, B.R. and Booms, B.H.** (1983). The Marketing Aspects of Service Quality, in *Emerging Perspectives on Service Marketing*, Chicago: American Marketing Association.
- López Vázquez, L.** (1998). Utilización de Métodos Estadísticos (I): Generalidades. *Forum de Calidad*, No.8, marzo. Cuba.
- 10. Abbagnano, N.** (1963). *Diccionario de Filosofía*, Ediciones Revolucionarias, Instituto Cubano del Libro.