

Artículo original
CALIDAD

MEDICIÓN DE LA CALIDAD DEL CLIENTE INTERNO EN UNA
INSTALACIÓN HOTELERA /
*MEASURING THE QUALITY OF THE INTERNAL CUSTOMER IN A
HOTEL FACILITY*

Odalys Falcón-Acosta¹, Maritza Petersson-Roldán¹, Sonia Benavides-García¹, Rocío Sánchez-Falcón¹

¹ *Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Matanzas, Cuba.*

E-mail: odalys.falcon@umcc.cu, maritza.petersson@umcc.cu, sonia.benavides@umcc.cu, rocio.sanchez@est.umcc.cu

Recibido: 18/02/2011

Aprobado: 07/09/2011

Resumen / Abstract

El presente trabajo se desarrolló en un hotel situado en el polo turístico de Varadero. Tiene como objetivo la construcción de un índice global para medir la calidad del cliente interno. Se utilizaron diferentes técnicas para el procesamiento de la información, como son las pertenecientes a las ramas de: Estadística Descriptiva, Estadística Inferencial, Estadística Multivariante, Técnicas Multicriterios y de trabajo con expertos. El trabajo tiene importancia didáctica al resaltar el papel del trabajador de los servicios turísticos como factor fundamental, dadas nuestras condiciones económicas, para lograr la calidad de los servicios ofertados y en la formación de una imagen que favorezca la competencia en el mercado internacional. El trabajo propone un procedimiento para calcular un índice que mida la calidad del cliente interno en cualquier instalación turística.

This work was carried out in a hotel located in the tourist resort of Varadero. It aims to build a global index for measuring the quality of the internal customer. We used different techniques for information processing such as those belonging to the branches of: Descriptive Statistics, Inferential Statistics, Multivariate Statistics, Multicriteria Techniques and those related to working with experts. This work has a didactic importance since it highlights the role of tourist service worker as a key factor, given our economic conditions, to achieve the quality of the offered services and the formation of an image that encourages competition in the international market. The paper proposes a procedure to calculate an index that measures the quality of the internal customer in any tourist facility.

Palabras clave / Key words

calidad, índice de calidad, cliente interno

quality, index of quality, internal customer

I. INTRODUCCIÓN

Cuba, al estar situada dentro de la plataforma del Caribe, desarrolla la industria del turismo con gran rapidez y efectividad. La apertura al turismo internacional comenzó en los años 80, pero no fue hasta 1990, con la creación de las primeras empresas mixtas, que ocurre un crecimiento acelerado en los arribos de visitantes y en los ingresos de este sector a la economía del país. Se incorporaron además, nuevas modalidades como: el multidespido, el ecoturismo, el turismo náutico, de salud, deportivo y cultural; aunque el grueso del turismo internacional que nos visita es el asociado a sol y playa.

A nivel internacional las empresas turísticas cubanas conviven en un escenario económico donde los mercados se encuentran cada vez más saturados, los consumidores son más exigentes, con características y criterios de elección diferentes. La satisfacción de las expectativas de los clientes y la eficiencia empresarial son los pilares fundamentales para la competitividad de las empresas.

En la actualidad, las empresas que desean mantenerse dentro de la competencia están obligadas a mejorar continuamente la excelencia del servicio. Expertos sobre este tema consideran que la excelencia del servicio solo puede lograrse después que la organización la haya alcanzado internamente, jugando un papel importantísimo el cliente interno.

Partiendo de que el cliente interno es la célula de cualquier empresa, a partir de la cual se forma la cadena de excelencia que se extiende hasta el cliente externo, se hace imprescindible por parte de la dirección de cualquier empresa velar por la contratación, superación y conservación de los mejores empleados.

Estudios recientes sugieren que los atributos de los trabajadores como: educación, experiencia y habilidades de los empleados y directivos; afectan positivamente los resultados de la empresa. “El capital humano refleja el conocimiento, educación, desarrollo profesional, habilidades, permanencia, formación, experiencia, creatividad y motivación que poseen los trabajadores” [1].

Según Coff (1997), los conocimientos, habilidades y valores de los empleados pueden ser escasos y difícilmente imitables, en primer lugar porque estos atributos son resultado de sus experiencias únicas, elecciones, personalidad y contexto [2].

El capital humano es difícil de imitar, especialmente cuando los conocimientos y la experiencia se han adquirido mediante la práctica, teniendo por tanto un alto grado de carácter tácito, lo que impide que pueda ser imitado por los competidores [3] al estar imbricado en las rutinas organizativas y relaciones [4].

El *know-how* tácito simplemente no es comerciable [5]. Por todo lo planteado el cliente interno es considerado un recurso potencialmente estratégico para la empresa, siendo en términos generales valioso, escaso, difícil de imitar, transferir, sustituir; por tanto, es muy importante para una empresa, conocer las características de su fuerza de trabajo y si es posible, medirlas cuantitativamente.

II. MÉTODOS

El procedimiento que se propone para determinar un indicador global para medir la calidad del cliente interno en una empresa turística, consta de los siguientes pasos:

1. Selección de los expertos.

Para buscar los indicadores adecuados en la medición de la calidad del cliente interno, se precisó de la ayuda de un panel de expertos, el que se seleccionó siguiendo la metodología propuesta por Frías (2008), donde se determina el coeficiente de competencia K para cada experto que había dado su consentimiento de colaboración. Se procede a la selección de los mismos si $0.8 \leq K \leq 1$ [6].

2. Selección de los indicadores para medir la calidad del cliente interno.

La búsqueda de los indicadores se realizó con ayuda de los expertos y se llevó a cabo en dos etapas. En la primera etapa se utilizó la técnica conocida como tormenta de ideas y se concluyó que eran necesarios 38 indicadores o ítems para medir la calidad del cliente interno.

En la segunda etapa se le entregó el listado de ítems a cada uno de los miembros del panel de expertos y se sometieron a votación, con el fin de seleccionar aquellos que sean aprobados por el consenso o la mayoría de los expertos, es decir, se aplicó el Método *Delphi*.

3. Preparación del cuestionario para medir los indicadores.

Para la creación de un índice global que mida la calidad del cliente interno a partir de los indicadores seleccionados, debe existir un instrumento, en este caso, una encuesta. La encuesta es anónima y consta de un encabezado que recoge datos como: área de trabajo, sexo y edad. Se le formuló al trabajador un total de 25 preguntas, cada indicador debe reflejarse en al menos 2 preguntas según Alama (2009) [7].

Cada pregunta se midió utilizando una variable.

4. Selección de la muestra.

Conociendo el total de trabajadores del hotel se utilizó la Ecuación 1 para determinar la cantidad de trabajadores a encuestar.

MEDICIÓN DE LA CALIDAD DEL CLIENTE INTERNO EN UNA INSTALACIÓN HOTELERA

$$n = \frac{K^2 * p * Q * N}{e^2(N - 1) + K^2 * p * Q} \quad (1)$$

Siendo:

K=2, percentil de la distribución normal con 95% de confiabilidad.

p=0.5, parámetro de la distribución binomial (probabilidad de la ocurrencia del éxito)

Q= 1-p=0.5, probabilidad de la no ocurrencia del éxito

e=0.1, error máximo permisible.

N= 499

5. Procesamiento estadístico de las encuestas mediante el *software* SPSS. Versión 15.00 para *Windows*. Prueba de validez y fiabilidad

Se utilizó una escala de tipo *Likerts*, de 1 a 5, para evaluar las variables. A cada variable se le dio el valor 1, si la respuesta del encuestado coincidía con el peor resultado y si se trataba del valor óptimo, se le otorgó el valor 5. Las otras categorías utilizadas fueron: 2, regular; 3, bien y 4, muy bien.

Para que los resultados se puedan generalizar será necesario probar que la encuesta debe ser confiable. Existen varias pruebas para probar fiabilidad, en este trabajo se utilizó el Coeficiente Alfa de *Cronbach*, por tratarse del método utilizado con mayor frecuencia en este tipo de estudios y para demostrar la validez de contenido se utilizó el procedimiento denominado: Correlación ítem-total.

6. Cálculo de las medidas descriptivas para las variables analizadas.

Para las variables estudiadas se determinaron las principales medidas de tendencia central (moda y mediana) en correspondencia con la escala de medición de cada una de ellas, las cuales se utilizaron para caracterizar la fuerza de trabajo del hotel. De este análisis se detectaran las principales fortalezas y debilidades del cliente interno.

7. Análisis factorial para la reducción del número de variables.

El análisis factorial se recomienda utilizar si se desea identificar un número relativo pequeño de factores que pueden ser utilizados para representar las relaciones entre un conjunto de variables intercorrelacionadas. Es por eso que este paso puede realizarse o no, en correspondencia con los resultados obtenidos y conforme a la decisión del investigador.

En esta investigación se utilizó para simplificar el número de variables. Previamente se deben verificar los supuestos requeridos para aplicar esta técnica.

8. Determinación del peso de los factores y variables.

Con el análisis anterior se han definido las variables a medir, pero generalmente éstas no tienen la misma importancia para los expertos en la evaluación de la calidad del cliente interno, es necesario buscar el peso o ponderaciones de dichas variables.

Se utilizó para el cálculo de estos pesos el *software Expert Choice*, versión 11.0 que se sustenta en un método multicriterio conocido como “Proceso Analítico Jerárquico” (PAJ), el cual consiste en crear un árbol de varios niveles y luego, mediante comparaciones pareadas entre los atributos de cada nivel, se obtienen los aportes o pesos de cada atributo.

9. Formular el indicador calidad del cliente interno (ICCI).

Para calcular el indicador calidad del cliente interno se utilizó el Método de los Pesos Promedios Ponderados. El ICCI se calculó mediante la Ecuación 2.

$$ICCI = \sum_{j=1}^n W_{jk} * X_{jk} \quad (2)$$

Donde:

ICCI: Índice de calidad del cliente interno

W_{jk}: Peso de cada variable

X_{jk}: Valor promedio de cada variable

10. Cálculo e interpretación del indicador “calidad del cliente interno” en el hotel de estudio.

III. RESULTADOS

El procedimiento propuesto se validó en un hotel del polo turístico de Varadero. Para ello se conformó un panel de expertos integrado por 10 miembros, los que ocupaban las siguientes responsabilidades:

- Jefe y 3 técnicos del departamento de Recursos Humanos.
- Los dos supervisores hoteleros.
- Jefe y 2 técnicos del departamento de Calidad.
- Subdirector del hotel.

Los siguientes indicadores fueron seleccionados con más de un 80 % de las votaciones de los expertos:

- a) Conocimiento: Alude al conocimiento que tienen los empleados de su trabajo.
- b) Educación: Referido a la calidad de la enseñanza recibida por el trabajador.
- c) Desarrollo profesional: Referido a la titulación requerida para el desempeño de su trabajo actual.
- d) Habilidades: Se refiere a la forma de hacer las cosas, al “saber hacer”. Una manifestación de la habilidad de los empleados radica en su habilidad para la solución de problemas, es decir, en la rapidez de respuesta del trabajador ante situaciones inesperadas que podrían constituir un serio obstáculo si no posee esta habilidad.
- e) Permanencia: Reflejan la actitud de fidelidad de los empleados para con la empresa, el tiempo de permanencia está vinculado también al grado de identificación de los empleados con la empresa.
- f) Rotación: Se refiere a las bajas en los puestos de trabajo.
- g) Formación: Define si los empleados están bien entrenados para desempeñar con éxito su trabajo o si la experiencia del empleado es la requerida para el puesto.
- h) Creatividad: Referidos al desarrollo de conocimiento.
- i) Motivación: Relacionados a prácticas de recursos humanos, como son el acceso a planes de incentivo en la organización y a la promoción interna.
- j) Comunicación organizativa: Refleja si el trabajador tiene facilidad para acceder a la información relacionada con su trabajo y a la fluidez de la comunicación entre los miembros de la organización.
- k) Cooperación: Implica la existencia de una conciencia por parte de empleados y directivos que los conduce a realizar verdaderos esfuerzos en la solución de un problema común.
- l) Satisfacción: Es el grado de bienestar del trabajador. Está muy ligado a la motivación, ya que es lógico que aquellos trabajadores más capaces y que son reconocidos en la empresa, se sientan a la vez más satisfechos.
- m) Confianza: Refleja la confianza del trabajador en la organización y en sus dirigentes. La carencia de ésta provoca serios problemas en la organización.

Se aplicó una encuesta que mide los indicadores anteriores a una muestra de 84 trabajadores del hotel, las variables controladas fueron:

- V1: Si tiene el conocimiento necesario para realizar el trabajo
- V2: Calidad de la educación recibida
- V3: Si tiene los títulos necesarios para realizar el trabajo
- V4: Si poseen las habilidades para desempeñar con éxito su trabajo
- V5: Si posee la habilidad de comprender la consecuencia de sus acciones
- V6: Si piensa abandonar la organización (Permanencia)
- V7: Si está identificado con los valores de la organización
- V8: Frecuencia con la que ha cambiado de puesto de trabajo
- V9: Tiempo que dedica a su formación
- V10: Si está bien entrenado para desempeñar su trabajo con eficacia
- V11: Si tiene la experiencia necesaria para desempeñar su trabajo con éxito
- V12: Si se considera un experto en las funciones que desempeña
- V13: Creatividad y brillantez
- V14: Pone en práctica nuevas ideas y conocimiento
- V15: Acceso a planes de incentivo en la organización
- V16: Si tiene acceso a cubrir plazas en el hotel por medio de la promoción interna
- V17: Si se siente satisfecho con el trabajo
- V18: Si conoce las creencias y símbolos de la organización
- V19: Si conoce los objetivos del hotel
- V20: Grado de compromiso con el hotel
- V21: Si se le proporciona toda la información relacionada con su trabajo para poder realizarlo con eficacia
- V22: Comunicación fluida entre el trabajador y sus directivos
- V23: Si considera que empleados y directivos hacen verdaderos esfuerzos por resolver problemas en común
- V24: Si considera que sus condiciones de trabajo son buenas

MEDICIÓN DE LA CALIDAD DEL CLIENTE INTERNO EN UNA INSTALACIÓN HOTELERA

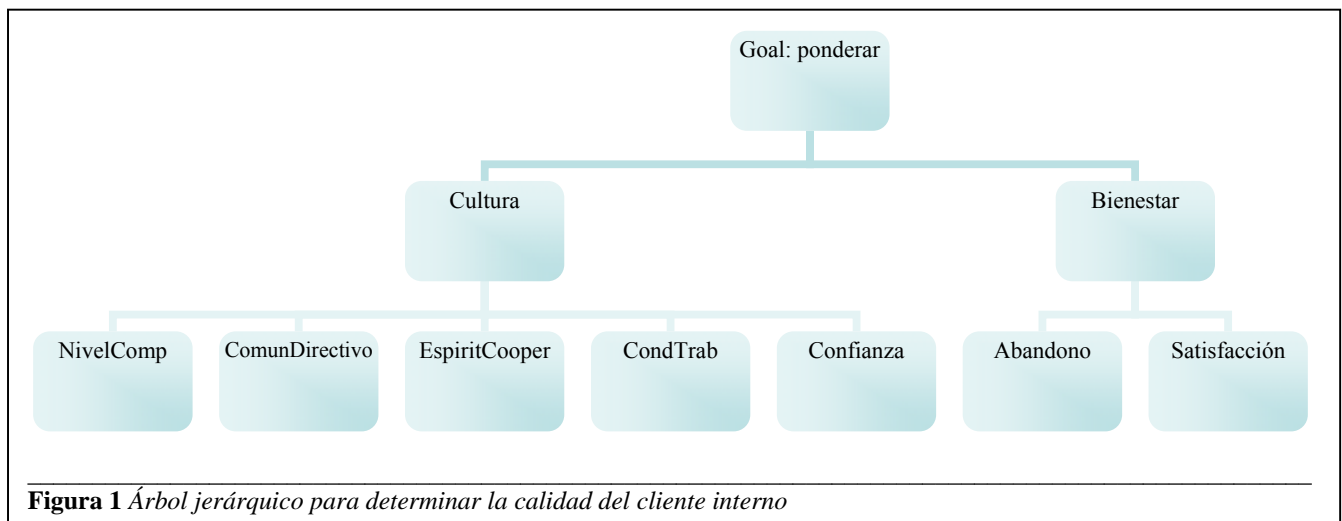
V25: Si tiene confianza en sus directivos y otros trabajadores

La encuesta fue procesada y se obtuvo un coeficiente Alfa de Cronbach igual a 0.7

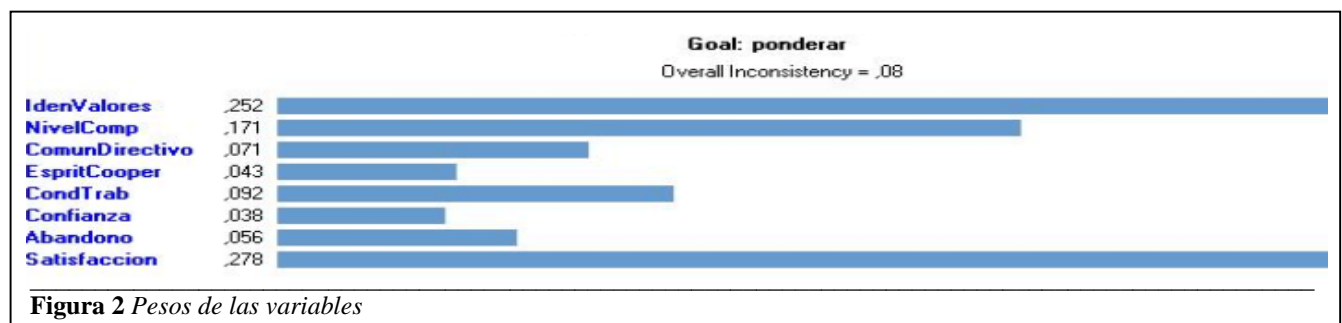
Con la aplicación de la técnica de Análisis Factorial, se obtuvieron los resultados mostrados en la Tabla 1:

TABLA 1 Resultados del análisis factorial	
Variables del factor 1 "Cultura"	Variables del factor 2 "Bienestar"
-Si piensa abandonar -Satisfacción	-Identificado con valores -Nivel de compromiso -Comunicación con dirigentes -Espíritu de cooperación -Condiciones de trabajo -Confianza

Para calcular el índice de la calidad del cliente interno, se buscaron los pesos o ponderaciones de las variables. Para ello se utilizaron 2 especialistas, el jefe de Recursos Humanos y el de Calidad para emitir sus juicios. La Figura 1 muestra el árbol jerárquico.



Los resultados o pesos de las variables obtenidos mediante el *software* se muestran en la Figura 2.



El Índice de Calidad del Cliente Interno (ICIC) resultó: 4.28

IV. DISCUSIÓN

En la actualidad la mayoría de las empresas turísticas cubanas gestionan sus recursos humanos mediante algunos indicadores como son: los de antigüedad, formación, rotación y otros; sin embargo, carecen de un indicador general que mida la calidad del cliente interno teniendo en cuenta simultáneamente varios criterios o atributos, como los propuestos por las autoras de este trabajo.

La recopilación de los datos se realiza mediante un instrumento que es fiable y válido.

En el caso de la validez, no todos los ítems utilizados son válidos, deben escogerse, por tanto, aquellos con valores superiores a 0.4 en el estadístico ítems totales.

Si se pretende utilizar en un futuro la encuesta para evaluar la calidad del cliente interno, ésta puede reducirse, siempre y cuando exista una alta estabilización de la fuerza laboral (esto equivale a que no haya cambios sustanciales en la misma). Para el caso estudiado, la encuesta se puede reducir de cumplirse lo antes planteado a las preguntas 6, 7, 17, 20, 22, 23, 24 y 25; que miden los siguientes aspectos: intención de abandonar, identificación de valores, satisfacción, nivel de compromiso, comunicación con directivos, espíritu de cooperación, condiciones de trabajo y confianza.

Del análisis descriptivo de los datos recopilados a través de la encuesta, se puede afirmar que el hotel cuenta con un personal adecuado, pero posee las siguientes debilidades:

- Su formación profesional no es la adecuada.
- No siempre tienen acceso a incentivo.
- Su grado de compromiso con el hotel puede catalogarse de regular, no es el deseado.

La calidad del cliente interno está determinada por 2 factores que denominamos bienestar y cultura.

Con los valores de los estadísticos de las variables observadas y con los pesos obtenidos mediante “Proceso Analítico Jerárquico” (PAJ), se calcula el ICCI. El valor indica que el hotel cuenta con un cliente interno de buena calidad que posibilita brindar un servicio eficaz.

V. CONCLUSIONES

1. El procedimiento propuesto nos permitió medir cuantitativamente la calidad del cliente interno mediante un indicador que se le denominó Índice de Calidad del Cliente Interno (ICCI); el mismo detecta además, las principales debilidades de la fuerza laboral, lo que posibilita a la Dirección definir acciones para superarlas.
2. El valor que toma el ICCI en el hotel objeto de estudio, depende de 2 factores: bienestar y cultura organizacional.
3. El ICCI obtenido en el hotel objeto de estudio fue de 4.28, lo que indica que la organización cuenta con una fuerza laboral de calidad, siendo la meta o punto ideal de 5 puntos.
4. El procedimiento para determinar el Índice de Calidad del Cliente Interno (ICCI) puede emplearse en una instalación turística con características similares al objeto de estudio (hotel 4 estrellas y destino Sol y Playa).

VI. REFERENCIAS

1. HITT, M.; BIERMAN, L.; SHIMIZU, K.; KOCHHAR, R., «Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource-Based Perspective» *Academy of Management Journal*, 2001, vol. 44, no. 1, p. 13-28, ISSN 0001-4273.
2. COFF, R., «Human Assets and Management Dilemma: Coping with Hazards on the Road to Resource-based Theory» *Academy of Management Review*, 1997, vol. 22, no. 2, p. 374-402, ISSN 0363-7425.
3. LEPARK, D.; SNELL, S., «The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development» *Academy of Management Review*, 1999, vol. 24, no. 1, p. 31-48, ISSN 0363-7425.
4. LIEBESKIND, J., «Knowledge, Strategy and the Theory of the Firm» *Strategic Management Journal*, 1996, vol. 17, Winter Special Issue, p. 93-10, ISSN 1097-0266.
5. TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A., «Dynamic Capabilities and Strategic Management» *Strategic Management Journal*, 1997, vol. 18, no. 7, p. 509-533, ISSN 1097-0266.
6. FRÍAS JIMÉNEZ, Roberto, *Herramientas de Apoyo a la Solución de Problemas no Estructurados en Empresas Turísticas (HASPNET)*, Matanzas, Cuba, Editorial Universitaria, 2008, ISBN 959-16-0304-9, 236 p.
7. ALAMA SALAZAR, Elsa, «Capital intelectual y resultados empresariales en las empresas de servicios profesionales de España», [Tesis doctoral], Madrid, Universidad Complutense de Madrid, Departamento de Organización de Empresas, 2009.