

Uno de los componentes que más cuesta medir al momento de implementar un sistema de Gestión Estratégica del Desempeño (Strategic Performance Management), es el que se refiere al fortalecimiento del trabajo en equipo, entendido éste como la calidad en el servicio al cliente interno.

Hablar de trabajo en equipo, es hablar de proveedores y clientes internos que interactúan de forma fluida y en función de los objetivos y metas establecidas en el nivel superior. En este sentido, cualquier implementación de Gestión Estratégica del Desempeño tiene que contemplar este elemento, pues siempre habrán equipos de trabajo cuyo propósito principal es, precisamente, el servicio a clientes internos, contribuyendo así al cumplimiento de los indicadores definidos para los procesos principales de negocio. Por ello, para medir el desempeño de estos equipos, es determinante la medición de la calidad en el servicio al cliente interno.

La exigencia anterior muchas veces constituye un reto de gran magnitud en las organizaciones, pues la medición y fortalecimiento del servicio al cliente interno es una especialidad en sí misma. Claro, siempre que ésta sea entendida como un proceso sistemático y cuantitativo para determinar si se están cumpliendo los parámetros de servicio necesarios para lograr la fluidez antes mencionada. Es ahí donde encontramos el choque entre la *percepción* y la *realidad*.



Dado que la medición objetiva de la calidad en el servicio al cliente interno requiere de bastante trabajo, muchas organizaciones optan por medir dicho componente mediante las percepciones de los clientes internos respecto al servicio recibido (encuestas de opinión). Esto no es necesariamente un error, especialmente en las etapas iniciales de implementación de la Gestión Estratégica del Desempeño. Lo que sucede es que no podemos descansar en este enfoque por siempre, pues tarde o temprano vamos a encontrar rechazo por parte de los equipos de trabajo a la subjetividad de esta mecánica.

Entendamos entonces cuál puede ser el proceso normal de evolución para resolver la medición de la calidad en el servicio al cliente interno en el contexto de la Gestión Estratégica del Desempeño.

## Primera Fase: Percepción en Base a Matrices Básicas

En una primera fase, se deben definir las *Matrices Básicas de Productos y Servicios Internos*. Estas deben elaborarse para cada uno de los equipos de trabajo (unidades organizativas) de la empresa. Cada matriz debe detallar los clientes internos del equipo de trabajo en cuestión y para cada cliente interno especificar cuáles son los productos o servicios que se proporcionan.

Para la medición del servicio en esta primera fase, se sugiere la aplicación de encuestas de opinión que registren el nivel de satisfacción por parte de los clientes internos respecto a cada uno de los productos o servicios detallados en las matrices. Lo importante en este caso, es que la encuesta no sea genérica, es decir, tiene que existir una encuesta diferente por cada proveedor interno. En este sentido, los ítems a calificar en las encuestas son precisamente los productos que dicho proveedor ofrece, presentando para cada uno de éstos una escala cerrada de opinión. Por ejemplo, para el servicio denominado "*Emisión de Estados Financieros*", la encuesta podría presentar una escala de cinco opciones: "*Muy Malo*", "*Malo*", "*Aceptable*", "*Muy Bueno*" y "*Excelente*". Claro está que en este punto sólo contamos con una *percepción* del servicio recibido, pero al menos dicha percepción se refiere expresamente al producto o servicio proporcionado.

## Segunda Fase: Percepción en Base a Matrices con Indicadores de Servicio

La segunda fase implica dar un paso adicional a partir de las matrices básicas, estableciendo para cada uno de los productos uno o más indicadores de medición. En este sentido, la idea es delimitar más la opinión del cliente interno respecto a cada uno de los productos y servicios que recibe.

Los indicadores de medición vienen siendo los mismos KPIs que se utilizan en cualquier sistema de medición o monitoreo. Estos representan una unidad de medida bajo la cual se puede establecer una meta o estándar de ejecución deseado. Para el ejemplo anterior: "*Emisión de Estados*

*Financieros*” podemos definir un indicador de medición denominado “*Promedio de Días Hábiles Posteriores al Cierre*”.

En este ejemplo, al incluir el indicador de medición, cuando se solicite una calificación respecto al servicio recibido, la opinión del cliente se concentrará en el tiempo de respuesta por parte del proveedor, en base a días hábiles posteriores al cierre. Esto delimita la percepción, sin tener que llegar todavía al establecimiento de un registro formal de seguimiento para el indicador.

Naturalmente, las encuestas para la medición del servicio al cliente interno deben elaborarse a manera de solicitar una percepción respecto a cada uno de los indicadores de medición, lo cual puede seguir haciéndose mediante una escala cerrada de opciones.

Es importante recordar que al momento de definir los indicadores de medición para cada producto o servicio, la clave está en responder a las siguientes preguntas: ¿Cómo se puede medir la calidad del producto o servicio? ¿Cómo se puede medir la cantidad de producto o servicio? ¿Cómo se puede medir la entrega a tiempo del producto o servicio? ¿Cómo se puede medir la eficiencia del producto o servicio?

### **Tercera Fase: Realidad en Base a Matrices con Indicadores y Parámetros de Servicio**

La última etapa de evolución implica pasar a una medición que descarta cualquier percepción y aplica únicamente mediciones cuantitativas en cuanto al servicio. Para llegar aquí, basta establecer un valor estándar de ejecución para cada indicador de medición y contar con un sistema que lleve el registro de dicho indicador.

Siguiendo con el ejemplo, para el servicio “*Emisión de Estados Financieros*”, y específicamente para el indicador “*Promedio de Días Hábiles Posteriores al Cierre*”, se podría

establecer como parámetro *5 días hábiles* y a partir de ello llevar un registro de entregas para poder evaluar matemáticamente el nivel de cumplimiento en el servicio. Esta es la única forma de ser realmente objetivo en la evaluación.

### **Conclusiones**

En un sistema de gestión del desempeño no existe mucho espacio para percepciones, pues éstas son enemigas de la objetividad. En este sentido, cualquier encuesta de opinión sobre servicio prestado es un indicador controversial dentro de estos sistemas. Es por ello que, si bien no siempre se puede ser completamente cuantitativo desde un principio, es necesario evolucionar gradualmente hacia ello, pues esta es la única forma de contar con una medición “a prueba de balas”. Tenemos que dejar de utilizar opiniones como una unidad de medida, pues la evaluación del servicio al cliente interno no puede fincarse en percepciones. Tiene que estar basada en una realidad verificable.

Con lo anterior, no estamos descartando completamente el uso de encuestas de opinión para la evaluación de servicios. Lo que sucede es que estas encuestas sólo deberían tener cabida en la medición de servicio a clientes externos, dado que muchas veces es poco práctico tratar de definir parámetros de servicio consensuados con todos los clientes, especialmente cuando los clientes representan una masa grande personas.

*Ing. Juan Fernando Varela*  
*Gerente General*  
*DESISA Consultores*

## **Productos y Servicios de DESISA Consultores**

Desde 1988, nuestra Firma ha colaborado con empresas de todo giro de negocio proporcionando servicios de consultoría empresarial en las siguientes áreas:

- Administración de la Compensación y Remuneración Variable
- Evaluación del Desempeño en Base a Resultados
- Diagnóstico y Plan de Capacitación Basado en Competencias
- Sistema Mecanizado de Recursos Humanos
- Diagnóstico y Rediseño Organizacional
- Evaluación y Desarrollo de Competencias
- Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional
- Evaluación de Personal para Contratación y Promoción
- Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral
- Rediseño y Mejora de Procesos



**El Salvador:** Col. Campestre, Ave. Víctor Manuel Mejía Lara # 10, San Salvador.  
Tel: (503) 263-9025

**Costa Rica:** De la iglesia de Loreto, 300 norte y 25 oeste. La Favorita, Pavas.  
Tel: (506) 520-1324 - MPG, S.A.

**Nicaragua:** Bosques de Altamira N° 53. Distribuidora Vicky 2 cuadras arriba, 1 cuadra al Lago, Managua.  
Tel: (505) 270-5254 - ICEMV, S.A.

**Honduras:** Colonia Lomas del Guijarro Sur, calle París, casa 4078. Tegucigalpa.  
Tel: (504) 232-4576 – DINAMIKA, S.A.