



**Diseño y validación de un instrumento para la medición de la satisfacción del cliente interno
en el IDEA**

Luisa Fernanda Gaviria Cano

Juliana María Giraldo Vidal

Tesis de maestría presentada para optar al título de Magíster en Administración

Asesora

Lina Marcela Guevara Bedoya, Magíster en Desarrollo Humano y Organizacional

Universidad de Antioquia
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Administración
Medellín, Antioquia, Colombia
2022

Cita	(Gaviria Cano & Giraldo Vidal, 2022)
Referencia	Gaviria Cano, L. F. & Giraldo Vidal, J. M. (2022). <i>Diseño y validación de un instrumento para la medición de la satisfacción del cliente interno en el IDEA</i>
Estilo APA 7 (2020)	[Tesis de maestría]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.



Maestría en Administración, Cohorte XIV.

Centro de Investigaciones y Consultorías (CIC).



Centro de Documentación Economía

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

Rector: John Jairo Arboleda Céspedes.

Decano: Sergio Iván Restrepo Ochoa.

Jefe departamento: Carlos Gilberto Restrepo Ramírez.

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Agradecimientos

A nuestras familias, por dejarnos usar parte del tiempo que les correspondía. A Lina porque fue un gran motivador para que este proyecto saliera adelante.

Tabla de contenido

Resumen	8
Abstract	9
1 Identificación del Problema	10
1.1 Antecedentes	12
2 Objetivos	15
2.1 Objetivo general	15
2.2 Objetivos específicos.....	15
3 Marco Conceptual	16
4 Método	21
4.1 Procedimiento.....	21
4.2 Participantes	22
4.3 Instrumentos	23
5 Diagnóstico.....	24
5.1 Modelo de diagnóstico vigente	28
5.2 Forma de aplicación actual del modelo y dificultades encontradas	30
5.3 Verificación psicométrica del instrumento vigente.....	32
5.4 Hallazgos de entrevistas	36
6 Plan de acción.....	37
6.1 Definición del modelo.....	37

6.2 Diseño del instrumento.....	38
6.3 Validación de expertos	40
7 Conclusiones	47
8 Recomendaciones.....	49
Referencias	50
Anexos.....	55
Anexo 1. Reactivos pertenecientes a cada dimensión.....	55
Anexo 2. Estructura de entrevista.....	56
Anexo 3. Cuestionario validación jueces expertos.....	57
Anexo 4. Instrumento de validación	58
Anexo 5. Resultados de prueba piloto.....	62

Lista de tablas

Tabla 1 Atributos Evaluados en organizaciones públicas y privadas	13
Tabla 2 Dimensiones modelo SERVQUAL.....	19
Tabla 3 Dimensiones propuestas por Miguel Santesmases.....	20
Tabla 4 Distribución de los procedimientos.....	27
Tabla 5 Dimensiones para la Evaluación del cliente interno	29
Tabla 6 Diseño instrumento actual.....	31
Tabla 7 Varianza total explicada.....	32
Tabla 8 Matriz factorial.....	33
Tabla 9 Resultados de las correlaciones.....	33
Tabla 10 Resultados de las asociaciones entre dimensiones	34
Tabla 11 Propuesta de modelo	38
Tabla 12 Propuesta de ítems por dimensión (primera versión).....	39
Tabla 13 Resumen validación de expertos	41
Tabla 14 Resultados de la validación por jueces expertos	42
Tabla 15 Comparativo de versiones	43
Tabla 16 Fiabilidad total y por dimensiones	44
Tabla 17 Matriz factorial.....	45
Tabla 18 Correlaciones.....	45

Lista de figuras

Figura 1 Estructura Organizacional Instituto para el Desarrollo de Antioquia -IDEA.....	25
Figura 2 Modelo de Operación por Procesos	26

Resumen

El presente informe tiene como finalidad presentar el proceso de diseño y validación de un instrumento psicométrico para la evaluación del grado de satisfacción del cliente interno en el Instituto para el desarrollo de Antioquia, IDEA, entidad pública cuyo objeto misional se centra en promover el desarrollo de los municipios del Departamento de Antioquia. A través de un proceso de consultoría se identificó que dicha evaluación no estaba arrojando los resultados esperados y además que el instrumento no se estaba aplicando de manera adecuada. Para llevar a cabo la consultoría se comenzó con la revisión de los antecedentes, la definición de los objetivos y la construcción de un marco teórico y metodológico aplicable a la organización. Posteriormente se hizo la revisión del modelo actual de evaluación, se analizó su forma actual de aplicación y se identificaron las necesidades de mejora. En esta etapa se utilizaron herramientas como las entrevistas semiestructuradas y el análisis psicométrico y estadístico para la recolección y contraste de la información. Se procedió entonces con el diseño del nuevo instrumento a partir de la información recopilada en las etapas anteriores. La validación de este estuvo a cargo de jueces expertos que calificaron aspectos como la claridad, pertinencia y relevancia de cada una de las variables y reactivos seleccionados y se realizaron los ajustes por ellos sugeridos. Finalmente se realizó una prueba piloto evaluando el proceso de adquisición de bienes y servicios en varias entidades de índole departamental y nacional. Con los datos obtenidos allí se pudo verificar la calidad del instrumento a partir de indicadores de validez y fiabilidad. Toda la información anterior, fue socializada ante el personal encargado del proceso de evaluación de la satisfacción del cliente interno en el IDEA, quien dio su visto bueno al informe entregado y señaló la importancia de implementar esta nueva forma de evaluación. Se concluye que es importante continuar monitoreando la satisfacción del cliente interno, y que para ello es posible contar con un instrumento válido, fiable, y adaptado a las condiciones de una organización como el IDEA.

Palabras claves: medición de la satisfacción, evaluación de la calidad, servicio, cliente interno, entidad pública.

Abstract

The purpose of this report is to introduce the design and validation process of a psychometric instrument to evaluate the degree of the internal client satisfaction in the public entity IDEA, whose main objective is to promote development of the municipalities throughout Antioquia's territory. Through a consulting process, it was identified that this evaluation was not yielding the expected results and the instrument was not being applied adequately. The consultancy began with the review of the background, the definition of the objectives and the construction of a theoretical and methodological framework applicable to the organization. Subsequently, the review of the current evaluation model was carried out, its current form of application was analysed and the needs for improvement were identified. In this stage, tools such as semi-structured interviews and psychometric and statistical analysis were used to collect and compare information. The next step was the design of the new instrument based on the information collected in the previous stages. The validation of this was carried out by expert judges who qualified aspects such as the clarity, pertinence, and relevance of each of the selected variables and reactants and the adjustments suggested by them were made. Finally, a pilot test was carried out evaluating the process of acquiring goods and services in various departmental and national entities. With the obtained data, it was possible to verify the quality of the instrument based on validity and reliability indicators. All the above information was socialized to the personnel in charge of the internal customer satisfaction evaluation process at IDEA, who gave their approval to the delivered report and pointed out the importance of implementing this new form of evaluation. It has been concluded that it is important to continue monitoring internal customer satisfaction, and that it is possible to have a valid, reliable instrument adapted to the conditions of an organization such as IDEA.

Keywords: Satisfaction measurement, quality assessment, service, internal customer, public entity.

Clasificación JEL (American Economic Association): M14

1 Identificación del Problema

El IDEA, Instituto para el desarrollo de Antioquia, es una entidad que se encarga de dar financiación y créditos a los municipios de Antioquia, para el desarrollo económico, social y cultural en la región. La entidad funciona como un banco de segundo piso que capta recursos de entidades públicas y presta servicio de banca para la atención de un segmento definido por sus estatutos.

Por su condición de entidad pública descentralizada de orden departamental se rige en temas de funcionamiento y operación por las leyes establecidas en materia estatal. Su modelo de contratación está basado en la Ley 80 (Colombia. Congreso de la República, 1993) y demás normas que lo modifiquen o deroguen. Su manejo de recursos en las normas presupuestales, fundamentalmente en el principio de anualidad del presupuesto y, por ser un Instituto de Fomento y Desarrollo, cuenta con una vigilancia especial por parte de la Superintendencia Financiera de Colombia.

Desde 2001 la entidad cuenta con la certificación de Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9001:2015), en el marco del modelo de gestión de entidades públicas de conformidad con la Ley 872 (Colombia. Congreso de la República, 2003) unificada a través del Decreto 1499 (Colombia. Presidencia de la República, 2017), en un solo modelo conocido como el sistema de gestión MIPG donde no sólo confluye el Sistema de Gestión de Calidad, sino también el Sistema de Desarrollo Administrativo.

Este sistema de gestión tiene dentro su enfoque al cliente (ciudadano). Sin embargo, se centra en la gestión del talento humano (cliente interno) como eje fundamental del cambio en las instituciones públicas que permitan desarrollar un direccionamiento estratégico adecuado y que impacte la satisfacción del ciudadano. (de la Ossa Ciodaro, 2016, p. 43)

En el marco de los Sistemas de Gestión, se establece la aplicación de un método enfocado en el ciclo PHVA que permite conocer la satisfacción que un usuario interno experimenta en relación con lo que se obtiene de cada uno de los procedimientos de acuerdo con seis aspectos:

oportunidad del servicio, capacidad y competencia del personal, calidad del producto o servicio, actitud de servicio e información del servicio.

El instrumento con el actualmente se hace seguimiento a la satisfacción del cliente interno fue diseñado hace 16 años y no se cuenta en todo este tiempo con revisiones de la calidad o funcionamiento de este. Si bien, en su momento, se contrató una empresa consultora experta para el diseño y validación de la encuesta, parte de las recomendaciones dejadas por el consultor eran precisamente la posterior revisión y actualización del cuestionario.

Lo anterior deja en evidencia la importancia de realizar una validación no solo del instrumento, sino también del Modelo de Evaluación de la Cultura de la Calidad implementado por el IDEA a fin de definir si cumple con los estándares establecidos en las teorías sobre mejoramiento de la calidad más actuales, en la evaluación del cliente interno en diferentes instituciones y en las normas sobre sistemas de gestión en las entidades públicas de Colombia. También será necesario revisar si el modelo responde a las condiciones actuales de la entidad. Esto resultará fundamental para que a partir de los resultados se puedan establecer las acciones de mejora correspondiente.

Revisados diferentes establecimientos públicos se encuentra que estos monitorean la satisfacción del cliente interno a partir de la aplicación de encuestas. Tal es el caso de la Contraloría General de Antioquia, que para la vigencia 2019 evaluó tanto a clientes internos como externos enfocándose en procesos misionales y de apoyo, por lo cual su estudio se basó en conocer la percepción del servicio y la atención prestada al ciudadano y no en el marco del ciclo PHVA que ayude a identificar fallas en la forma de ejecutar los procedimientos (Contraloría General de Antioquia, 2019).

En el orden nacional, el Departamento de la Función pública para la vigencia 2016 contrató una empresa encargada de realizar la aplicación de dicha evaluación, donde se entrevistaron los niveles directivos de forma presencial y a los funcionarios a través de una entrevista web. Posteriormente, se procedió a evaluar los resultados a partir de la metodología establecida para lo Entidad y se elaboró un informe sobre ellos que posteriormente fuese socializado (Colombia. Departamento Nacional de Población [DNP], 2016).

1.1 Antecedentes

Medir la satisfacción del cliente interno permite a las organizaciones identificar el estado de la organización como un todo, evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos, identificar si los lineamientos de la compañía están siendo utilizados en cada área y si la información fluye vertical y horizontalmente a través de la organización (Bernal Moreno, 2014).

Al hacer una revisión de los antecedentes investigativos del tema, se encuentra que la satisfacción del cliente interno ha sido entendida como una variable que permite explorar el nivel de satisfacción del empleado frente a los diferentes procesos de la organización (Nápoles-Nápoles et al., 2016). Esta evaluación se puede realizar a través de dos enfoques: uno vertical o asociado al trabajo y desempeño laboral, y otro horizontal o asociado a las características y resultados de los procesos de los que se es cliente dentro de la organización. Cabe resaltar que la mayoría de las investigaciones que se han realizado para evaluar este constructo se han centrado en dimensiones relacionadas con aspectos de bienestar laboral y no con la calidad de los procesos, servicios y productos que se generan al interior de la organización (Berlanda et al., 2017; Calderón Hernández et al., 2003; Castañeda Herrera et al., 2017; Nápoles-Nápoles et al., 2016).

Para la revisión de los antecedentes se realizó una exploración sobre las metodologías e instrumentos que han utilizado las organizaciones para hacer la medición de la calidad del servicio en diferentes bases de datos a partir de 2015. Se encontraron varios artículos de revistas donde se analizaba el tema mediante la revisión sistemática de la literatura (Jonkisz et al., 2021; Mazón Paredes et al., 2020), otros donde se aborda desde la evaluación del desempeño laboral (Benítez et al., 2021; De Bruin et al., 2021; Gálvez-Ruiz et al., 2017) y algunos más donde se pretendía medir la satisfacción de los clientes internos frente a la calidad de los servicios recibidos al interior de las organizaciones (Pavón-Sicilia et al., 2018; Ramírez Rodríguez & Fiallos Zárte, 2020; Sarmiento Prieto & Paredes Tarazona, 2019).

En la mayoría de los casos revisados se utilizaron métodos descriptivos cuantitativos (Balmori Mastachi & Flores Juárez, 2014; Danet-Danet et al., 2017). La metodología más

empleada fue el cuestionario basado en el modelo SERVQUAL o una adaptación de este con otros modelos. En otros casos, se utilizó el índice de satisfacción del cliente ISC y la escala de percepción de la calidad del servicio del usuario interno EPC-SU-IP respectivamente (Nápoles-Nápoles et al., 2016; Sider et al., 2019). En otros trabajos revisados no se hacía mención del modelo utilizado. Sin embargo, todos tenían en común que basaban su medición en dimensiones o atributos que describieran el cómo las personas evaluaban la satisfacción. Los atributos utilizados en los artículos consultados se enumeran a continuación:

Tabla 1
Atributos Evaluados en organizaciones públicas y privadas

Atributos	Sector	Autores	Año
Trabajo en grupo, estimulación laboral, contenidos de la tarea, condición de bienestar	privado	Steffanell-De León et al.	2017
Estabilidad, rapidez, confianza en personal que presta el servicio, accesibilidad, disponibilidad de información	público	Nápoles-Nápoles et al.	2016
Componente 1: Relación con la empresa (participación en decisiones de departamento; formación adecuada; oportunidades de promoción; supervisión). Componente 2: Factores intrínsecos (intensidad de las clases; ganas de ir a trabajar; reto personal). Componente 3: Factores extrínsecos (limpieza y acondicionamiento de la sala; materiales necesarios; relación con compañeros). Componente 4: Motivación personal (remuneración, variedad en el trabajo).	privado	Sider et al.	2019
Entrega, confiabilidad, tiempo de respuesta, cortesía, comunicación, disponibilidad del personal, proactividad, factor x (lo incluye cada cliente de acuerdo con lo que considere y se mide con una pregunta abierta)	privado	Balmori Mastachi y Flores Juárez	2014
Cooperación entre usuarios internos, Liderazgo de gestión, Responsabilidad institucional, Valoración de su labor	público	Sarmiento Prieto y Paredes Tarazona	2019

Estructura, comunicación, capacitación y desarrollo, trabajo en equipo, ambiente físico y cultural, identidad, liderazgo, Las dimensiones que evalúan la calidad en el servicio son: dirección estratégica y ciclo de mejora, gestión por procesos, los equipos y proyectos de mejora, la mejora de la normatividad, el gobierno electrónico, la gestión del conocimiento, aportaciones y sugerencias de los funcionarios públicos	público	Sotelo Asef et al.	2015
Confianza, fiabilidad, responsabilidad, capacidad de respuesta, elementos tangibles	privado	Dedeoğlu y Demirer	2015
Tangibilidad, fiabilidad, sensibilidad, seguridad, empatía	público	Ramírez Rodríguez y Fiallos Zárate	2020
Accesibilidad, trato personal, confortabilidad, calidad científico-técnica, satisfacción global y propuestas de mejora.	público	Danet-Danet et al.	2016

Nota: elaboración propia (2022).

Se encontró también que independientemente del modelo o enfoque empleado, todas las revisiones de satisfacción del cliente interno establecen un indicador general a partir de la identificación y evaluación de diferentes atributos relacionados a unas dimensiones observadas y a las cuales se les asigna un peso de acuerdo con la importancia que se tiene en la satisfacción del cliente. Posteriormente se explora el nivel de estas dimensiones según los atributos propuestos en una escala likert y se pondera con el peso asignado. El indicador, en la mayoría de los casos, corresponde a la sumatoria del resultado de la ponderación de la dimensión con su calificación. Dado todo lo anterior, el presente trabajo tiene por objetivos:

2 Objetivos

2.1 Objetivo general

Diseñar y validar un instrumento psicométrico que permita identificar el nivel de satisfacción del cliente interno del IDEA respecto a cada uno de los macroprocesos de la organización

2.2 Objetivos específicos

- Identificar posibles limitaciones y alcances del instrumento que se usa actualmente.
- Elaborar un modelo de medición que contemple las variables relevantes para la satisfacción del cliente interno en el IDEA.
- Diseñar un instrumento que permita la medición de las variables incluidas en modelo.
- Determinar la calidad del instrumento diseñado.

3 Marco Conceptual

En este trabajo se aborda la satisfacción del cliente con respecto a los servicios que prestan cada uno de los procesos de la institución en la que se ha desarrollado la consultoría. Se hace entonces indispensable definir algunos conceptos claves como lo son: calidad, cliente interno, procesos y satisfacción. Lo anterior con el fin de comprender cómo se articulan los componentes de una organización, (personas, procesos, y resultados) para el logro de la satisfacción interna y externa.

La calidad es un concepto que se puede abordar desde diferentes perspectivas, se asocia a las características que ofrece un producto o servicio al consumidor, y a su vez se relaciona con el cumplimiento de expectativas (Arévalo Haro et al., 2020; Cantú Delgado, 2011). Los fabricantes lo vinculan a procesos/productos con estándares definidos, con eficiencia en costos y valor agregado para los clientes; los gerentes de calidad la pueden asociar a cero devoluciones, eliminación de reprocesos, uso eficiente de recursos, etc. (Evans & Lindsay, 2008). La calidad es sinónimo de eficiencia, efectividad, diseño, planeación estratégica y mejora continua. La calidad se convirtió en un concepto que habla de excelencia en el desempeño alineando las áreas y procesos en las organizaciones para la construcción de bienes y servicios con valor agregado (Hernández Palma et al., 2018).

Para que la calidad sea una característica de los procesos de una organización es indispensable que se empleen herramientas que permitan su planificación, implementación, y monitoreo, con el fin de promover la mejora continua y de cumplir con las expectativas y necesidades de los clientes tanto externos como internos (Abukhader & Onbaşıoğlu, 2021; Jimoh et al., 2019). Estos últimos son una pieza fundamental para garantizar el cumplimiento de los estándares, el logro de los objetivos y la implementación de mejoras, ya que son los que transforman los procesos y procedimientos en productos y servicios que se ofrecen al mercado y generan rentabilidad.

Si bien, al hablar de calidad se suele hacer énfasis en los clientes externos como el principal público impactado, algunos enfoques ponen su atención sobre el cliente interno entendiendo que

el empleado de la organización muchas veces es receptor de servicios y productos que se generan al interior de esta (Arango Martínez et al., 2020; Steffanell-De León et al., 2017). El cliente interno se entiende entonces como aquella persona que hace uso de servicios o productos internos, que recibe información por parte de un área inmediatamente anterior a la propia para la realización de sus funciones y que a la vez sirve de soporte para otros. Además, este es quien brinda elementos, experiencias, resultados, servicios y productos que impactan en la satisfacción de los clientes externos.

Dado que el cliente interno realiza una valoración subjetiva de la calidad, cuando se hace referencia a las valoraciones emitidas por este, suele recurrirse al concepto de satisfacción. Se entiende entonces por satisfacción la evaluación que realiza el cliente respecto a un servicio y que depende de cómo se respondió a las necesidades y expectativas (Mejías-Acosta & Manrique-Chirkova, 2011). La satisfacción corresponde a un proceso de carácter cognitivo y emocional derivado del balance que la persona establece entre lo que espera de la realidad y lo que percibe de la realidad en el cual considera que su expectativa se corresponde con lo recibido (Pedraza Melo, 2020).

La insatisfacción laboral se ha estudiado tradicionalmente como efecto de la evaluación que hacen las personas de los factores higiénicos o externos, como son las condiciones físicas, el salario, la supervisión, las relaciones interpersonales, y otros factores dentro del contexto laboral (Atan et al., 2021; Rebolledo Ceballos, 2015). De igual forma se interpreta que la inconformidad con alguno de estos factores puede generar comportamientos de baja productividad, falta de compromiso, mala comunicación al interior de la organización, y como consecuencia se generan enfermedades laborales, ausentismo, estrés, ambiente tenso de trabajo y errores por falta de atención a tareas (Nápoles-Nápoles, 2015; Villa Gil & Gómez Ospina, 2018).

Todos estos factores suelen estar asociados a los procesos de bienestar laboral y gestión humana. Sin embargo, para efectos de este trabajo, no se hará referencia al concepto de satisfacción o insatisfacción laboral asociado a los procesos mencionados, sino al fenómeno cognitivo y emocional que se produce al evaluar de forma específica la calidad de cada uno de los servicios

prestados al interior de la organización y que se derivan de los distintos procesos de esta, es decir, se abordará, como se dijo anteriormente, desde un enfoque horizontal.

Es importante entonces hablar del concepto de proceso dentro de la organización. La norma ISO 9000, que corresponde a uno de los referentes más utilizados al hablar del tema, lo define como “conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para obtener un resultado previsto” (International Organization for Standardization [ISO], 2015).

Los procesos permiten a las organizaciones alinear la misión y visión con los objetivos trazados, identificar debilidades y fortalezas, establecer planes de acción, a través de un conjunto de actividades transversales a la organización, que se interrelacionan para la obtención de un bien o servicio que contribuye con la búsqueda de la satisfacción de clientes internos y externos (Bustamante U. et al., 2019; Nápoles-Nápoles et al., 2016; Steffanell-De León et al., 2017). La salida de cada uno de los procesos que se generan al interior de la organización, y que son recibidos por otra área o persona dentro de esta, se consideran un servicio, de allí que al hablar de la satisfacción de clientes internos se evalúe directamente su percepción de calidad del servicio.

La calidad de servicio ha sido analizada principalmente por dos escuelas: la nórdica y la norteamericana. La primera basa la evaluación en la opinión del cliente y propone tres dimensiones que integran la calidad: la calidad técnica o el qué, es decir lo que el cliente recibe como resultado; la calidad funcional o el cómo, asociado a la experiencia del cliente con el servicio prestado, la interacción que este tiene con el personal de la empresa y cómo lo tratan durante el proceso; y por último la imagen corporativa que se crea a partir de las dos anteriores, es decir, el resultado de cómo un cliente ve a la empresa después del servicio que recibió y cómo puede verse afectada la imagen de la compañía (Bustamante U. et al., 2019; Torres Samuel & Vásquez Stanescu, 2015). Sin embargo, la evaluación de la calidad no solo la dan estas dimensiones sino la diferencia entre la expectativa y la realidad recibida, en otras palabras, entre la calidad recibida y la que se espera recibir (Duque Oliva, 2005), de allí que resulte tan relevante retomar el concepto de satisfacción.

Por su parte, la escuela norteamericana definió la calidad de servicio como la brecha que existe entre las expectativas y la percepción con respecto al servicio recibido. Hay cuatro elementos que se deben tener en cuenta al formarse las expectativas: la comunicación boca oído, las

necesidades personales, las experiencias pasadas y la comunicación externa que genera la organización. Parasuraman et al. (1985) realizaron investigaciones que les permitieron el diseño de un modelo llamado SERVQUAL en el que identificaron diez dimensiones para evaluar la calidad haciendo una medición de las expectativas y las percepciones de los clientes de forma separada. Después de hacer otras investigaciones y recibir muchas críticas hicieron una reducción de las dimensiones a solo cinco, que corresponden a las que se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 2
Dimensiones modelo SERVQUAL

Dimensiones	Descripción
Confianza/empatía	Interés/atención que las organizaciones prestan a sus clientes
Fiabilidad	Como el servicio ofrecido es hábilmente llevado a cabo por la organización
Responsabilidad/seguridad	Conocimiento que tienen los colaboradores y como transmiten confianza a los clientes
Capacidad de respuesta	Disposición de los colaboradores para ayudar y prestar un buen servicio
Elementos tangibles	Valoración por parte de los clientes de la apariencia de los colaboradores, instalaciones y equipos usados durante la prestación del servicio

Nota: elaboración propia a partir de: (Arellano-Díaz, 2017; Duque Oliva, 2005; Torres Samuel & Vásquez Stanesco, 2015; Torres Saumeth et al., 2012).

Otro modelo que surgió para evaluar la calidad del servicio es el SERVPERF o *service performance model*. Gran parte de su estructura se basa en el modelo SERVQUAL. Sin embargo, este únicamente tiene en cuenta la percepción del cliente frente al desempeño del servicio y evalúa las 5 dimensiones del SERVQUAL usando 22 ítems (Duque Oliva & Canas Baquero, 2014).

Para este modelo las expectativas no son tomadas en cuenta pues sus creadores indican que no existe suficiente evidencia que muestre que los clientes juzguen la calidad como la diferencia entre las expectativas y las percepciones (Torres Samuel & Vásquez Stanesco, 2015). En la actualidad estos dos modelos siguen vigentes, son ampliamente utilizados y han servido de base para la creación de nuevos modelos que buscan evaluar la calidad en tipos de servicio específicos, muchos de ellos tienen en cuenta tres dimensiones para su modelación, el servicio que se adquirió,

la forma como se prestó el servicio y la imagen del cliente frente a la empresa que prestó el servicio, evaluando dimensiones como los elementos tangibles, la atención, fiabilidad, seguridad, capacidad de respuesta y los resultados. Es importante tener presente que las particularidades de cada organización hacen que muchas de estas opten por adaptar los modelos existentes o construir otros que respondan a su cultura y características específicas. Otro de los autores que ha contribuido con la definición de la calidad del servicio es Miguel Santesmases Mestres, que la define como el estilo de la empresa, lo que constituye un factor diferenciador (2014). La calidad del servicio debe ser evaluada rigurosamente para detectar cualquier vacío o carencia, aunque es subjetiva porque depende de las percepciones de los clientes, debe ser analizada y para ello Santesmases identificó algunos aspectos que la conforman:

Tabla 3*Dimensiones propuestas por Miguel Santesmases*

Dimensiones	Descripción
Fiabilidad	Consistencia que tiene la empresa en la prestación del servicio, cumplimiento de lo prometido
Rapidez	Prestación del servicio en el menor tiempo y de forma eficiente
Responsabilidad	Habilidad de la empresa para la prestación del servicio y manejo de los problemas que puedan surgirle al cliente
Competencia	Capacidades y competencias dentro de la organización para atender a sus clientes
Accesibilidad	Las diferentes formas de acceder a los servicios para los clientes y como estas son de fácil acceso y disponibilidad
Cortesía	La educación y respeto de todos los colaboradores
Comunicación	La información continua a los clientes y los medios utilizados para comunicarse de manera fácil, rápida y simple
Credibilidad	El interés genuino que se tiene por los clientes, la veracidad, seguridad y honradez
Seguridad	La ausencia de peligros o riesgos asociados a la prestación del servicio
Conocimiento del cliente	Comprensión del cliente de manera empática, conociendo sus necesidades
Personalización	Adaptación del servicio a las demandas y necesidades del cliente, este atributo se alimenta del anterior
Tangibles	Todo lo que el cliente puede percibir de manera física durante la prestación del servicio, como la presentación de los empleados, las instalaciones, y todo lo que pueda recibir durante esa interacción

Nota: elaboración propia a partir de: (Santesmases Mestre, 2014).

4 Método

El trabajo aquí presentado corresponde a un trabajo de consultoría por lo que no se enmarca en los criterios de clasificación clásica de los proyectos de investigación. Sin embargo, dado que a partir de la necesidad de la empresa se procedió a realizar la revisión, diseño y validación de un instrumento psicométrico para mediar la satisfacción del cliente interno, previa identificación de un marco teórico coherente con ello, se considera el proyecto como un estudio de carácter instrumental (Ato et al., 2013). Este tipo de estudios hacen referencia a la validación de las propiedades psicométricas de instrumentos nuevos o existentes para analizar su correspondencia con lo que realmente se pretende medir (Ato et al., 2013).

4.1 Procedimiento

A continuación, se describen las fases en las cuales se desarrolló el proyecto:

Fase 1 - Revisión de la literatura y los antecedentes investigativos: Con el fin de comprender mejor el constructo a trabajar, se hizo una revisión de las teorías actuales desde las cuales se aborda el tema de satisfacción del cliente interno. Esta revisión se acompañó de una búsqueda sobre las metodologías empleadas tanto por empresas del sector privado como por organizaciones del sector público.

Fase 2 – Identificación del estado actual del proceso: Para conocer cómo la organización había llevado a cabo el diagnóstico de la satisfacción del cliente interno se accedió al material entregado por la empresa de consultoría que anteriormente había diseñado el modelo y el instrumento. Se revisaron también los resultados de la última aplicación de la encuesta de satisfacción del cliente interno realizada en julio – agosto de 2021 y se realizaron análisis con estos datos para analizar la calidad del instrumento vigente. Por último, se realizaron entrevistas semiestructuradas a diecisiete (17) personas que estuvieron en por lo menos las tres últimas evaluaciones.

Fase 3- Construcción del modelo: A partir de la información recolectada en la fase 1 y 2, se realizó un análisis de las dimensiones contempladas en los distintos modelos teóricos y de los aspectos valorados por las personas del IDEA. Con estos datos se construyó una propuesta de modelo con sus respectivas variables y las definiciones de cada una de ellas.

Fase 4 – Diseño y primera validación del instrumento: Las variables definidas en la fase 3 se operacionalizaron y se crearon ítems que permitieran su medición. Esta versión inicial del cuestionario se validó a partir de un panel de jueces expertos conformado por nueve personas quienes calificaron la claridad, pertinencia y relevancia de cada uno de los reactivos, y sugirieron ajustes.

Fase 5: Piloto: La versión ajustada del instrumento se aplicó a una muestra de 61 personas de siete entidades públicas. Para efectos de la validación del instrumento solamente se evaluó el proceso de adquisición de bienes y servicios por ser transversal a todas las entidades.

Fase 6: Análisis de calidad del instrumento: Con los datos recolectados se calcularon indicadores de validez y de fiabilidad que permitiesen dar cuenta de la calidad de los reactivos y del instrumento diseñado. También se realizaron análisis estadísticos para analizar el comportamiento de las variables.

Fase 7 – Socialización de la propuesta de medición: Una vez realizados los ajustes sugeridos durante el proceso de validación se procedió a hacer la entrega formal de los resultados del proyecto, incluyendo el modelo propuesto y el instrumento ante el personal de la oficina asesora de planeación, quienes se encargan directamente del diagnóstico de la satisfacción del cliente interno.

4.2 Participantes

Solo algunas de las fases del proyecto requirieron la participación de distintas personas tal y como se muestra a continuación:

Fase 2: Diecisiete personas, distribuidos así: 5 Directivos, 7 profesionales, 5 asistenciales. Distribuidos en los diferentes procesos que hacen parte de la organización.

Fase 3: Validación con nueve jueces expertos: la población de jueces expertos estuvo conformada en un 56% por mujeres y 44% hombres, de los cuales el 89% son psicólogos con un grado de escolaridad de especialización (33%), maestría (56%) y doctorado (11%). Dentro de sus fortalezas encontramos experiencia y formación posgradual en instrumentos de medición, conocimiento en clima laboral, liderazgo de áreas administrativas, investigación y docencia.

Fase 5: Aplicación de un instrumento piloto a una muestra de 61 personas de siete entidades públicas.

4.3 Instrumentos

Para la recolección de información se utilizó una guía de entrevista semiestructurada dentro de la fase 2 y un cuestionario de validación para jueces expertos en la fase 5. Ambos formatos se encuentran en los Anexos 2 y 3 de este proyecto.

5 Diagnóstico

Como se mencionó anteriormente, el Instituto para el Desarrollo de Antioquia – IDEA es una Entidad descentralizada de orden Departamental, creada por la Ordenanza 13 de 1964 expedida por la Honorable Asamblea del Departamento de Antioquia, por la cual se crea el Instituto para el Desarrollo de Antioquia “IDEA” el 31 de agosto de 1964, con la misión de:

Cooperar en el fomento económico, social y cultural mediante la prestación de crédito y de garantía (...) a favor de obra del servicio público que operan dentro del Departamento de Antioquia, de preferencia las de índole regional, de interés común de varios municipios o de carácter Municipal. (párr. 1)

El IDEA desde su creación ha mantenido su finalidad inicial, sin embargo, sus estatutos se han modificado para concentrar sus esfuerzos en el fomento al crecimiento económico del departamento de Antioquia y el desarrollo de sus regiones, a través de los siguientes productos y servicios:

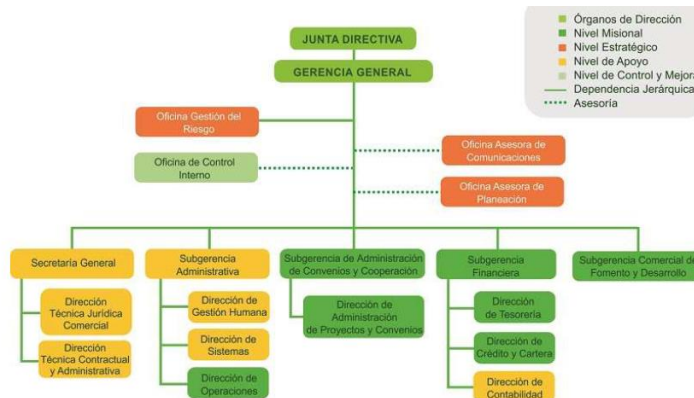
- Crédito de fomento y Tesorería.
- Cofinanciación de proyectos en pro del servicio público y beneficio de comunidad.
- Captación de depósitos a la vista y a término.
- Administración y Gerencia de Recursos Públicos con destinación específica.
- Gerencia de proyectos.
- Asesorías y Capacitaciones en temas administrativos, financieros y presupuestales de recursos públicos y Administración Pública.

Actualmente, la entidad en su estructura organizacional cuenta con una gerencia, cinco subgerencias y cuatro oficinas asesoras, encargadas de apoyar la consecución del objeto misional. Tiene a hoy un total de 170 de servidores públicos incluido personal directivo y su proceder está acompañado por 21 contratistas. Base de datos servidores públicos y contratistas, 19 de noviembre,

2021. [Base de datos] Recuperado: Información Institucional Instituto para el Desarrollo de Antioquia – IDEA.

Figura 1

Estructura Organizacional Instituto para el Desarrollo de Antioquia -IDEA



Nota: Adaptado de Organigrama IDEA (Instituto para el Desarrollo de Antioquia [IDEA], 2018).

En el marco de lo establecido en la Ley 489 (Colombia. Congreso de la República, 1998) y la Ley 872 (Colombia. Congreso de la República, 2003), se adoptó el Sistema de Desarrollo Administrativo y el Sistema de Gestión de la Calidad, articulado con la norma técnica ISO 9001:2005, a partir de lo cual se estableció un modelo de operación por procesos, donde se distribuyen de acuerdo con su finalidad dentro del negocio.

Por su actividad principal desde el año 2014 el IDEA cuenta con una vigilancia especial de la Superintendencia Financiera de Colombia, lo cual implica que el Instituto no debe seguir solo los lineamientos que se le exigen por ser una entidad pública, sino que también debe cumplir con las diferentes circulares expedidas para las organizaciones que captan recursos.

Figura 2*Modelo de Operación por Procesos*

Nota: adaptado de Modelo de Operación por Procesos IDEA (Instituto para el Desarrollo de Antioquia [IDEA], 2018).

El modelo está distribuido en procesos misionales, procesos de apoyo y procesos estratégicos. Los misionales son todos aquellos que hacen parte del *core* del negocio, los estratégicos son aquellos que gestiona la entidad desde su dirección y determina las metas a corto y mediano plazo, y los de apoyo generalmente son procesos transversales que soportan todo el modelo suministrando los insumos necesarios para su ejecución.

Los procesos están caracterizados de acuerdo con los lineamientos de la norma ISO 9001:2015 así:

Tabla 4*Distribución de los procedimientos*

Clasificación	Proceso	Procedimientos
Procesos Estratégicos	Planeación	Plan Institucional
	Sistema de Gestión Institucional	Seguimiento y Evaluación de la Gestión
		Gestión estratégica por procesos
	Comunicación Estratégica y Mercadeo	Gestión de Mejoramiento
		Comunicación interna
		Comunicación externa
	Gestión del Riesgo	Gestión a las PQRSDF
		Gestión de Riesgos operativos
		Seguimiento y control de crédito
	Procesos Misionales	Colocaciones y Asesoría
Otorgamiento de crédito		
Gestión Financiera		Asesoría Cliente Externo
		Administración de Depósitos a la vista y a término
		Gestión de Catera
		Gestión de liquidez e inversiones
Inversiones patrimoniales		Cubrimiento de contingencias de liquidez
		Inversiones patrimoniales
Cooperación y convenios		Cooperación interna
		Cooperación Externa
Procesos de Apoyo	Gestión de información Financiera	Administración de Fondos especiales
		Administración presupuestal
	Gestión de operaciones	Consolidación y presentación de la información Financiera
		Gestión Operativa de depósitos
		Movimiento de caja y Bancos
	Gestión Administrativa	Custodia de títulos valores y garantías
		Gestión de bienes
		Mantenimiento
		Gestión documental
	Gestión Jurídica	Administración de pólizas
Manual de contratación		
Gestión Humana	Provisión de empleo	
	Capacitación	
	Nómina y seguridad social	
	Bienestar Social	
	Evaluación, desempeño y seguimiento	
	Administración de Hardware	

	Gestión de la Tecnología de la información	Administración de Software
		Respaldo Restauración de información electrónica
		Atención a usuarios
Evaluación	Evaluación independiente	Auditorías de calidad
		Evaluaciones y auditorías de gestión

Nota: adaptado de Modelo de Operación por Procesos IDEA (Instituto para el Desarrollo de Antioquia [IDEA], 2018).

5.1 Modelo de diagnóstico vigente

En el año 2004 - 2005 el IDEA realizó un contrato con la empresa CINCEL LTDA con la finalidad de que se diseñara y validara una encuesta que permitiera monitorear la satisfacción general de los clientes de los procesos internos del Instituto.

Para la elaboración de este instrumento la empresa CINCEL empleó como base de su consultoría tres modelos: 1) el modelo conocido como “tradición Europea” que consiste en medir la satisfacción a través del rendimiento instrumental (resultado técnico del proceso) y el rendimiento expresivo (interacción cliente proveedor), 2) el modelo Norteamericano basado en el modelo SERVQUAL, ya descrito anteriormente, que consiste en la medición de cinco dimensiones que agrupan la percepción de los clientes sobre la calidad. 3) el modelo que se basa en las dimensiones establecidas por Santasmases Mestre (2014) quien define once componentes mediante los cuales se puede percibir la calidad en la prestación de un servicio.

Basándose en las teorías anteriores, la empresa consultora construyó un modelo específico para el IDEA con las dimensiones intangibles de diferentes teorías y/o autores, toda vez que para la evaluación de los diferentes servicios prevalecían fundamentalmente estos elementos desarrollados tanto en la corriente SERVQUAL, como en los modelos relacionados con la calidad total propuestos por Vicente Falconi, Jacques Horovitz y los atributos de calidad expuestos por Santasmases Mestre (2014). Con base en ello, identificaron provisionalmente 5 dimensiones a partir de 42 reactivos en escala Likert que fueron aplicados a una muestra de 83 personas, donde cada una de ellas debía evaluar entre tres y cinco procesos. A este instrumento se le realizaron análisis psicométricos para estimar su validez y fiabilidad. La versión final de la encuesta contó

con 17 reactivos que mostraban indicadores psicométricos positivos tales como peso factorial, Correlación ítem – test, discriminación, confiabilidad.

Las dimensiones o aspectos diseñados por el instrumento son: Oportunidad, competencia, calidad del trato, calidad del servicio e información del servicio.

Tabla 5

Dimensiones para la Evaluación del cliente interno

Dimensión	Descripción
Oportunidad	Medida en que son atendidos los reclamos y las demandas o requerimientos del cliente interno cuando este lo requiere.
Competencia	Medida en que quien presta el servicio posee la competencia, la eficiencia y la capacitación necesarias.
Calidad del servicio	Medida en que el servicio recibido satisface plenamente el interés y la necesidad del cliente interno.
Información sobre el servicio	Medida en que el cliente interno está enterado sobre los requisitos y condiciones del servicio.
Calidad del trato	Medida en que el cliente interno es atendido con amabilidad y respeto.

Nota: elaboración propia a partir de: (García Muñoz, 2005).

Asimismo, CINCEL dejó las siguientes recomendaciones sobre la aplicación del instrumento cada anualidad:

- La encuesta debe aplicarse en compañía de un responsable quien está para dar instrucciones de esta, sea de forma individual o colectiva, en este proceso debe explicar el objetivo del instrumento y la forma de responder disminuyendo las respuestas cargadas de posiciones subjetivas.
- No debe enviarse por correo electrónico.
- Debe informarse a la persona sobre el proceso o procedimiento que va a evaluar y validar que efectivamente esta conozca qué actividades comprenden el procedimiento a evaluar y que

productos genera; lo anterior, garantizando condiciones de confiabilidad y validez, en la aplicación y en los resultados arrojados.

5.2 Forma de aplicación actual del modelo y dificultades encontradas

El IDEA viene aplicando dicho instrumento desde hace más de diez años. Sin embargo, para el estudio que compete es prudente limitar el análisis de este a un periodo de tiempo determinado por los últimos cuatro años (2018, 2019, 2020 y 2021), cuatrienio donde no solo hubo cambios en la estructura de liderazgo (cambio de administración) sino también en la forma de hacer algunos procedimientos debido a la cuarentena determinada por la emergencia sanitaria COVID-19. Vale mencionar que, pese a estos cambios organizacionales, el instrumento no fue modificado y sus resultados no presentaron variaciones importantes. En los últimos cuatro años el instrumento se ha aplicado así:

1. Se toma una muestra del 80% de la población, a ellas se les aplica en promedio 4 encuestas.
2. Cada encuesta corresponde a un procedimiento y se evalúan 19 procedimientos.
3. Cada encuesta tiene 5 factores evaluados (Actitud de servicio, Oportunidad del servicio, capacidad y competencia del personal, calidad del producto o servicio, e información del servicio).
4. Se entrega la encuesta vía correo electrónico con un instructivo sobre su aplicación y metodología.

Ahora bien, frente al formato utilizado del instrumento encontramos que, pese a que fue diseñado con 17 reactivos que evalúan 5 dimensiones y un reactivo general de validación, el instrumento aplicado solo utiliza un reactivo por dimensión. El reactivo no corresponde con ninguno de los diseñados por la empresa consultora.

De acuerdo con lo anterior se puede evidenciar que los reactivos utilizados no cumplen con criterios de calidad porque no son suficientes para medir una dimensión, tienen múltiple contenido

y no han sido sometidos a ningún proceso de verificación de validez y fiabilidad, tal como lo muestra la siguiente tabla donde se consignan los ítems que se aplican actualmente. Se aprecia que, en lugar de utilizar los ítems diseñados por el consultor, se utiliza la descripción de la dimensión como único reactivo por variable.

Tabla 6

Diseño instrumento actual

Dimensión	Descripción del reactivo
Oportunidad del servicio	Es la oportunidad de la respuesta del proveedor a las demandas y requerimientos que presentan los usuarios.
Capacidad y Competencia del personal	Son las competencias, capacidades y el nivel de eficacia que tiene el proveedor para prestar el servicio y alcanzar los resultados del proceso
Calidad del producto o servicio	Es el cumplimiento de expectativas y requisitos del producto o servicio entregado por el proveedor del proceso.
Actitud de Servicio	Se refiere a la calidad del trato, amabilidad y el respeto con que se atiende al cliente interno.
Información del servicio	Es la disponibilidad, divulgación, accesibilidad y exactitud de la información que se le brinda al cliente interno sobre los requisitos y condiciones del servicio.
Calificación promedio del servicio	En términos generales califique los atributos del servicio del proceso.

Nota: elaboración propia a partir de: (Instituto para el Desarrollo de Antioquia [IDEA], 2021).

Se concluye entonces que la forma en que actualmente se aplica no es acorde con las recomendaciones dadas por el estudio y diseño que realizó la consultora CINCEL en años anteriores. Si bien, se tenía la pretensión de confirmar la validez de dicho instrumento, lo que se encuentra es que se requiere una total actualización del modelo en tanto no se cumplen con criterios de calidad para la medición.

5.3 Verificación psicométrica del instrumento vigente

Dado que solo se contaba con un reactivo por dimensión y una pregunta adicional de indicador general, no fue posible calcular fiabilidades por cada uno de los atributos evaluados. Sin embargo, se hizo el cálculo de la fiabilidad total del instrumento a través del método alfa de Cronbach y se encontraron resultados satisfactorios (alfa = 0.91).

En cuanto a la validez, se realizó un análisis factorial y al tener solo cinco ítems estos se agruparon en una sola dimensión que explicaba el 67.43% de la varianza. Aunque esto es un buen indicador, se señala que la gestión no podría hacerse en función de cada atributo evaluado sino tomando la satisfacción como un indicador general. Los resultados del análisis factorial se muestran en las tablas 7 y 8.

Tabla 7
Varianza total explicada

Factor	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	3.692	73.839	73.839	3.371	67.429	67.429
2	.432	8.641	82.480			
3	.357	7.139	89.619			
4	.311	6.223	95.842			
5	.208	4.158	100.000			

Nota. Método de extracción: cuadrados mínimos no ponderados.

Tabla 8
Matriz factorial

	Factor
	1
Oportunidad del Servicio	.851
Capacidad y competencia del personal	.808
Calidad del servicio	.877
Actitud del servicio	.760
Información del servicio	.804

Con el fin de explorar un poco más el comportamiento del instrumento, se hicieron análisis de correlación entre cada uno de los ítems y el indicador general que, para el caso de esta encuesta, correspondía al ítem en el que se le pedía al evaluado que contestara “*En términos generales califique los atributos del servicio del proceso*”. Se encontró que el enunciado que hacía referencia a la calidad era el de correlación más alta seguido de oportunidad e información.

Tabla 9
Resultados de las correlaciones

Oportunidad del Servicio	Capacidad y competencia del personal	Calidad del servicio	Actitud del servicio	Información del servicio
.783**	.683**	.835**	.663**	.765**

La tabla No. 10 muestra los resultados de las correlaciones. Dado que las variables fueron ordinales se calcularon con Spearman. Todas las asociaciones fueron estadísticamente significativas.

Sin embargo, como se conoce la particularidad de cada proceso, se realizaron también análisis revisando la asociación entre cada dimensión y el indicador general, por cada uno de los procedimientos evaluados. Los resultados se muestran en la tabla No. 10.

Tabla 10*Resultados de las asociaciones entre dimensiones*

Procedimiento evaluado	Frecuencia	Oportunidad del servicio	Capacidad y competencia personal	Calidad del servicio	Actitud del servicio	Información del servicio
Administración de bienes	27	.707**	.536**	.759**	.807**	.631**
Administración fondos especiales	14	.971**	0.323	.852**	.632*	.971**
Administración presupuestal	29	.678**	.646**	.615**	.702**	.516**
Auditorías y evaluaciones	28	.787**	.599**	.824**	.374*	.645**
Bienestar Social	33	.842**	.841**	.858**	.644**	.766**
Capacitación	31	.756**	.623**	.845**	.644**	.663**
Comunicación interna	38	.801**	.723**	.950**	.765**	.780**
Contratación	32	.660**	.668**	.808**	.710**	.854**
Gestión de cartera	14	.861**	.750**	.864**	0.258	0.500
Gestión de la tecnología de información	30	.814**	.826**	.871**	.764**	.847**
Gestión de Operaciones	16	.595*	.707**	.690**	.603*	.621*
Gestión del riesgo	36	.799**	.542**	.933**	.691**	.769**
Gestión documental	33	.712**	.652**	.853**	.687**	.944**
Información financiera	30	.789**	.653**	.866**	.577**	.870**
Mantenimiento	29	.748**	.755**	.657**	.493**	.589**
Nómina y prestaciones sociales	27	1.000**	.820**	.996**	.725**	.793**
Otorgamiento de crédito	21	.755**	.755**	.901**	.718**	.776**
Planeación institucional	32	.734**	.545**	.684**	.732**	.775**
Sistema de gestión de la calidad	27	.646**	.727**	.851**	.732**	.912**

Llama la atención que la correlación más baja se da entre el procedimiento de administración de Fondos Especiales y la capacidad y competencia del personal pues este es un procedimiento que no tiene tanta incidencia sobre los clientes internos sino sobre los clientes externos, ya que es un procedimiento que se encarga de administrar los recursos de terceros de una forma eficiente para el cumplimiento de los objetivos de cada administración. No obstante, demuestra una fuerte correlación con oportunidad e información del servicio, ya que los funcionarios valoran la forma como se presta el servicio a estos clientes quienes son la parte fundamental del *core* del negocio.

Por su parte, hay correlaciones fuertes entre los procedimientos de otorgamiento de crédito, comunicación interna, nómina y prestaciones, y gestión del riesgo con la calidad del servicio. Lo anterior se argumenta en que son procesos de otorgamiento de crédito y gestión del riesgo son procedimiento de cara al cliente externo pero que requieren una constante revisión y especial atención de las personas que los prestan por su complejidad técnica y sus implicaciones al tratarse del manejo y operación de recursos públicos, donde las personas deberán garantizar constantemente transparencia, celeridad, agilidad, económica y sobre todo promover y realizar una gestión lícita de ellas y de quien los recibe.

Los procedimientos de comunicación interna y nomina tienen una fuerte correlación con esta variable, explicada en que el primero es el procedimiento que se encarga de mantener al día la información al interior de la Entidad y la segunda se encarga de la remuneración al trabajo realizado, ambas impactan fuertemente al cliente interno desde su estructura de satisfacción, tal como evidencia en que nomina también demuestre una fuerte correlación con oportunidad del servicio.

Es importante ser cauteloso con estas interpretaciones, en tanto que el instrumento, como se ha señalado, puede tener dificultades de calidad.

5.4 Hallazgos de entrevistas

Se analizaron tres categorías en el contenido de las entrevistas: aspectos favorables, aspectos desfavorables y sugerencias. No emergieron categorías adicionales por lo que a continuación se describe el contenido de cada una de estas:

Aspectos favorables: entre los aspectos positivos que las personas manifestaron están que la encuesta permite evaluar los procesos más que las personas que los llevan a cabo, aunque consideran relevantes ambos aspectos. También hubo comentarios positivos sobre la brevedad de la encuesta, aunque contrastaban con la poca claridad de esta. En general, las personas valoran la medición pese a que muchos desconocen el tratamiento que se da a los resultados.

Aspectos desfavorables: se evidenció que en la mayoría de los casos las personas hacen la evaluación de procesos con los que no tienen interrelación, lo que los lleva a responder de acuerdo con lo que otros les han contado y según su propia experiencia. Hubo comentarios relacionados con la poca claridad de las preguntas y el múltiple contenido de algunas de ellas.

Entre las sugerencias manifestadas se encontró que consideran que la encuesta no se hace de manera periódica, que se debería utilizar otra herramienta para hacerla que fuera más amigable, que se deben evaluar aquellos procesos con los que se tiene interrelación y no solo divulgar los resultados sino generar planes de mejora y seguimiento a los mismos.

6 Plan de acción

6.1 Definición del modelo

A partir de todos los análisis y hallazgos efectuados en la fase de diagnóstico, se procedió a plantear un modelo bajo el cual se pudiese seguir realizando la medición de satisfacción. Se contempló la posibilidad de trabajar con un modelo más parsimonioso que lograra mantener las condiciones de calidad del instrumento pero que a su vez tuviese un formato breve a fin de no generar un cuestionario que su extensión nuevamente fuese suprimido. Se propuso agrupar las dimensiones teóricas en dos grandes categorías: las referidas a las características de quienes prestan el servicio, y las características propias del proceso al que corresponde el servicio. La calidad del servicio, que era una dimensión presente en distintos modelos, se propone como una evaluación general a partir de un solo reactivo. Ello permitiría realizar posteriores análisis de regresión estadística para estimar cuáles de las dos dimensiones están teniendo mayor incidencia en la calificación global.

La propuesta presentada no solo permite agrupar y sintetizar algunos atributos del servicio, sino que también posibilita segmentar otros como la oportunidad, que mostró alta relevancia en los análisis de la encuesta que se aplica actualmente. Esta dimensión se divide en contenido, dejando un indicador para el proceso y otro para la agilidad de la persona que atiende al cliente interno. Con esta segmentación se atiende tanto a la teoría como al señalamiento que hacían algunos entrevistados respecto a la importancia de evaluar el proceso desde la perspectiva del diseño de este y de quien lo atiende. En la siguiente tabla se esquematiza la propuesta:

Tabla 11*Propuesta de modelo*

Dimensión	Sustento	Atributos
Atributos de quienes prestan el servicio	Dimensiones como la confianza/empatía y la capacidad de respuesta del modelo SERVQUAL, o la calidad del trato y la competencia, del modelo anterior del IDEA, se corresponden con esta categoría.	Amabilidad Conocimiento Agilidad
Características del proceso asociado al servicio	La oportunidad y la transparencia en la información sobre el servicio son las dos dimensiones que se retoman del modelo anterior para integrar esta dimensión. Estos aspectos fueron señalados como relevantes en las entrevistas y en los análisis estadísticos hechos con los datos de la encuesta vigente.	Oportunidad Transparencia Idoneidad
Calidad del servicio	Esta dimensión figuraba como una de las del modelo anterior, aunque en su versión original constaba de tres ítems con contenido muy similar y que redundaban con el cálculo total de la encuesta.	Indicador general

Nota: elaboración propia.

6.2 Diseño del instrumento

Siguiendo los lineamientos de calidad para la elaboración de instrumentos de medida se procedió a redactar cada uno de los ítems cuidando aspectos como la representatividad, relevancia, diversidad, claridad, sencillez y comprensibilidad de cada reactivo (Muñiz & Fonseca, 2019). La Tabla 12 muestra los ítems por cada dimensión. Para todos ellos se presenta primero un enunciado general que dice “Respecto a (las siguientes características del servicio, y de las personas que lo prestan), yo me siento...”

Tabla 12*Propuesta de ítems por dimensión (primera versión)*

Dimensión	Atributos	Reactivos
Atributos de quienes prestan el servicio	Amabilidad	La amabilidad de las personas que prestan el servicio
	Conocimiento	El conocimiento que demuestran tener del servicio las personas que me atienden
	Agilidad	La agilidad con la que me atienden las personas que me prestan el servicio
Características del proceso asociado al servicio	Oportunidad	Los tiempos empleados en la prestación del servicio
	Transparencia	La información disponible sobre el servicio
	Funcionalidad	La funcionalidad (requerimientos y estructura) del servicio
Calidad del servicio	Indicador general	La calidad general del servicio

Para los seis ítems que conforman las dos dimensiones globales se mantuvo la escala de respuesta Likert con las siguientes opciones: 4) muy satisfecho, 3) algo satisfecho, 2) algo insatisfecho, 1) muy insatisfecho. Se propone una escala par para evitar ambigüedades en las respuestas y forzar la escala hacia alguno de sus extremos.

Para el último reactivo, que corresponde al indicador general, se optó por una adaptación de la metodología NPS (*Net Promoter Score*). Esta fue creada en el 2003 por Frederick Reichheld con el fin de monitorear y medir la lealtad de los consumidores a través de una encuesta donde se evalúa la probabilidad de recomendar una empresa a un amigo o colega (Kristensen & Eskildsen, 2014). La respuesta se da a través de una escala de 0 a 10, donde cero corresponde a nada probable, y 10 a extremadamente probable. En esta metodología se definen tres categorías según la respuesta de los clientes: los promotores o aquellos cuyo puntaje se encuentra entre 9 y 10, los pasivos que están entre 7 y 8, y los detractores cuyo puntaje se encuentra entre 0 y 6. A partir de estos resultados se obtiene el indicador NPS que resulta de la sustracción del porcentaje de promotores menos el porcentaje de detractores y que muestra en que grado una empresa tiene clientes leales o no. Esta es una metodología ampliamente utilizada en el mercado y aunque se diseñó para evaluar la lealtad del cliente, ha mostrado ser útil para otros escenarios como el propuesto en este proyecto tendiendo en consideración que los colaboradores de una empresa son clientes internos y su percepción y lealtad deben ser monitoreados.

Con lo anterior, la encuesta arrojaría un nivel global de satisfacción y resultados por dos dimensiones específicas.

6.3 Validación de expertos

Este tipo de validez consiste en reunir evidencia, a través de un panel de expertos, que indique si el contenido de los ítems se corresponde con la estructura teórica del constructo y si la presentación es gramatical y semánticamente correcta (Sireci & Faulkner-Bond, 2014). Además de obtener un índice cuantitativo que señala la pertinencia de modificar o eliminar el ítem, el proceso de validación de contenido posibilita obtener observaciones y sugerencias de los expertos para mejorar la calidad del instrumento.

Para el proceso de validación se contó un panel de 9 expertos, todos ellos con formación posgradual y específica en el área de la medición de constructos y con trayectoria en campos como la psicología organizacional y la administración. A cada jurado se le presenta la definición operacional de la variable y de sus dimensiones. Posterior a ello debía realizar dos actividades: en la primera debía señalar la dimensión a la cual correspondía el reactivo, y en la segunda debía evaluar cada reactivo de acuerdo con criterios de calidad, relevancia y suficiencia, según las escalas que se presentan a continuación:

Tabla 13*Resumen validación de expertos*

Nivel de cumplimiento	Claridad	Coherencia	Relevancia
1. No cumple	El ítem no se entiende, presenta problemas semánticos, sintácticos y ortográficos.	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión	El ítem puede ser eliminado sin que se afecte la medición de la dimensión.
2. Bajo	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras que utilizan de acuerdo con su significado.	El ítem tiene poca relación con la dimensión que se mide	El ítem presenta poca relevancia para medir la dimensión.
3. Moderado	Se requiere una modificación muy específica de algunos términos de ítem.	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión	El ítem es importante para medir la dimensión.
4. Alto	El ítem es claro, su semántica, sintaxis y ortografía son adecuados.	El ítem tiene una relación lógica y directa con la dimensión que se mide	El ítem es muy importante para medir la dimensión.

En la actividad 1 el 100% de los reactivos fue clasificado en la dimensión a la que teóricamente correspondía. La especificación del índice cuantitativo de la validez de contenido del instrumento se llevó a cabo mediante el Modelo de Lawshe modificado por Tristán-López (2008), en este modelo se destaca que la razón de validez de contenido debe ser igual o mayor a 0.5823 (Tristán-López, 2008). Tal y como se muestra en la tabla 13, todos los ítems fueron considerados aptos para la medición de la satisfacción del cliente interno. Adicional a ello, el índice cuantitativo fue de 0.98 lo que se considera evidencia de la validez del instrumento.

Tabla 14*Resultados de la validación por jueces expertos*

Ítem	Coherencia	Relevancia	Claridad	Promedio	Total
El conocimiento que demuestran tener del servicio las personas que me atienden	1.00	1.00	0.94	0.98	
La agilidad con la que me atienden las personas que me prestan el servicio	1.00	1.00	1.00	1.00	
La amabilidad de las personas que prestan el servicio	1.00	1.00	1.00	1.00	
La funcionalidad (requerimientos y estructura) del servicio	0.67	1.00	0.89	0.85	0.98
La información disponible sobre el servicio	1.00	1.00	0.89	0.96	
Los tiempos empleados en la prestación del servicio	1.00	1.00	0.94	0.98	
La calidad general del servicio	1.00	1.00	0.94	0.98	

Pese a los buenos indicadores mostrados, algunos jurados realizaron observaciones a los ítems que sugerían mejoras en pro de la calidad del instrumento. Atendiendo a estas recomendaciones, y teniendo en cuenta que el ítem alusivo a la “funcionalidad” obtuvo el puntaje más bajo en el índice de validez, se realizaron algunas modificaciones y se obtuvo la versión final del instrumento que fue la empleada en la prueba piloto.

La tabla 15 muestra la versión antes de jueces expertos y la versión mejorada y utilizada para el piloto. Se resaltan en negrilla los dos reactivos que fueron modificados.

Tabla 15*Comparativo de versiones*

Ítem - Versión Jueces Expertos	Ítem - Versión Piloto
El conocimiento que demuestran tener del servicio las personas que me atienden	El conocimiento que demuestran tener del servicio las personas que me atienden
La agilidad con la que me atienden las personas que me prestan el servicio	La agilidad con la que me atienden las personas que me prestan el servicio
La amabilidad de las personas que prestan el servicio	La amabilidad de las personas que prestan el servicio
La funcionalidad (requerimientos y estructura) del servicio	Los trámites que, como usuario, debe hacer para que le presten el servicio
La información disponible sobre el servicio	La información disponible sobre el servicio
Los tiempos empleados en la prestación del servicio	Los tiempos estipulados para la prestación del servicio
La calidad general del servicio	La calidad general del servicio

7.4 Pilotaje

El instrumento diseñado en el marco de este trabajo, y aplicado durante la fase del piloto, se encuentra en el anexo 3 de este documento. El enlace para la prueba se envió a funcionarios públicos de diferentes entidades para evaluar la satisfacción del cliente interno con el proceso de adquisición de bienes y servicios, el cual es similar en las entidades públicas teniendo en cuenta que el mismo se encuentra regido desde su base por la Ley 80 de 1993. A todas las personas junto con el enlace se les dio una breve explicación sobre la intención del instrumento y el proceso que se iba a evaluar. Se recolectaron en total 61 encuestas lo que se considera una muestra suficiente para proceder con los análisis.

7.5 Análisis psicométricos y estadísticos

Una vez compilados los resultados, se procedió a calcular el promedio de cada reactivo y el general de cada dimensión. Al analizar estos promedios se identificó que las personas se encontraban algo satisfechas con el servicio general, no obstante, el promedio de cada reactivo mostró que las personas se sentían menos satisfechas con el reactivo relacionado con la amabilidad de quien presta el servicio; situación que es coherente con el análisis psicométrico realizado, donde

se identificó una relación directa entre la calidad del servicio y la amabilidad. Además, se procedió con el cálculo del indicador NPS (*net promote score*), el cual obtuvo un resultado del 14%, que indica que la probabilidad de que se recomiende el servicio es baja. Para calcular el indicador fue necesario obtener el número de promotores, detractores y pasivos de la población. De las 44 personas que contestaron que tenían interacción con el servicio, 8 fueron detractores es decir que están insatisfechos con la calidad del servicio, 14 personas están dentro de los promotores, lo que significa que están satisfechos con calidad del servicio y 22 personas están dentro del rango neutro que son aquellas que no se encuentran ni insatisfechos ni satisfechos con el servicio. Posteriormente, se validó la moda de cada reactivo de acuerdo con los tres segmentos (promotores, detractores y neutros) para lograr identificar a qué reactivos se les deben establecer acciones de mejora para aumentar el nivel de satisfacción y poder aumentar la satisfacción con el servicio. Para verificar la calidad del instrumento se calcularon las fiabilidades totales y por cada una de las dimensiones planteadas, posteriormente se hizo un análisis factorial exploratorio para indagar si se confirmaba la estructura planteada teóricamente. Finalmente se hizo un análisis de correlaciones y de regresión estadística para verificar el impacto de los ítems sobre el indicador general. La fiabilidad del instrumento se calculó con alfa de Cronbach y Omega Mc Donald. Ambos arrojaron resultados favorables que señalan la consistencia de la medida en tanto todos los coeficientes se encuentran por encima de 0.7 (Goodboy & Martin, 2020). Estos resultados se muestran en la tabla 16.

Tabla 16
Fiabilidad total y por dimensiones

	Alfa de Cronbach	Omega Mc Donald	N de elementos
Satisfacción del cliente interno (con indicador general)	0.850	0.884	7
Satisfacción del cliente interno (sin indicador general)	0.882	0.822	6
Atributos de quienes prestan el servicio	0.797	0.730	3
Características del proceso asociado al servicio	0.733	0.733	3

Los análisis de validez factorial también fueron satisfactorios. En el análisis factorial exploratorio realizado por el método de extracción de mínimos cuadrados no ponderados y rotación

promax se encontró un solo factor que explica el 57% de la varianza. Cuando se forzó la matriz para que se generaran dos factores se encontró que, pese a que dos de los reactivos muestran una carga factorial baja (por debajo de 0.3) en la dimensión correspondiente, todas las cargas son positivas y puntúan en el factor correspondiente.

Tabla 17
Matriz factorial

		Factor	
		1	2
PR_3	Los trámites, que debo hacer, para que me presten el servicio	0.742	
PR_5	Los tiempos estipulados en la prestación del servicio	0.715	
PR_6	La información disponible sobre el servicio	0.280	
AP_1	La agilidad con la que me atienden las personas que me prestan el servicio		0.968
AP_2	La amabilidad de las personas que prestan el servicio		0.503
AP_4	El conocimiento que demuestran tener del servicio las personas que me atienden		0.229

Tabla 18
Correlaciones

	IND	AP_1	AP_2	PR_3	AP_4	PR_5	PR_6	TOTAL_AP
AP_1	.472**							
AP_2	.612**	.667**						
PR_3	.395**	.493**	.529**					
AP_4	.462**	.474**	.572**	.748**				
PR_5	.446**	.581**	.679**	.621**	.691**			
PR_6	0.239	.722**	.425**	.470**	.411**	.373*		
TOTAL_AP	.615**	.827**	.897**	.698**	.809**	.772**	.600**	
TOTAL_PR	.437**	.747**	.664**	.849**	.749**	.801**	.783**	.846**

Como se observa en la tabla 18, a excepción del ítem PR_6 (Información disponible sobre el servicio) con el indicador general, todas las demás correlaciones fueron estadísticamente significativas lo que añade evidencia a la calidad del instrumento.

Se hizo un análisis de regresión por pasos sucesivos de todos los ítems, y de las dos dimensiones, sobre el indicador general. Se repite un hallazgo similar y es que la dimensión atención del personal, y particularmente el ítem que indaga por la amabilidad de las personas que prestan el servicio, son las variables con mayor capacidad de predicción de la variable dependiente ($R^2=.38$ para el caso de la dimensión y $R^2=.42$ para el reactivo). Con todos los datos anteriores se confirma la calidad del instrumento.

7 Conclusiones

El instituto para el desarrollo de Antioquia – IDEA, es una entidad pública que está enfocada hacia el bienestar de la comunidad, por su naturaleza, el servicio está orientado hacia la satisfacción de los ciudadanos o clientes externos. Sin embargo, es valioso que la entidad considere a su cliente interno como eje transformador de procesos, como aquel que genera valor agregado y rentabilidad y por ello se enfoque en realizar anualmente la evaluación de la satisfacción este como parte del proceso para la mejora continua en los servicios y productos generados a partir de la interacción de los macroprocesos que la componen.

El instrumento que actualmente aplica la entidad surgió de una consultoría contratada en años anteriores para medir la satisfacción del cliente interno dentro del modelo de cultura del mejoramiento. Al hacer la revisión de su aplicación y los resultados arrojados, complementado con el trabajo de campo a través de entrevistas a diferentes funcionarios, se pudo concluir que la entidad no venía aplicando el instrumento como fue diseñado en un principio. Este modelo contaba con cinco dimensiones, sin embargo, en lugar de aplicar los reactivos que las integraban, la encuesta que se aplicaba contenía un solo descriptor por cada dimensión redactado de forma poco clara y con múltiple contenido. Ello ocasionaba que no se pudiesen identificar los aspectos específicos sobre los que se deberían diseñar las acciones de mejora.

Con base a lo anterior, se procedió a realizar un modelo de instrumentos a partir de las necesidades identificadas con las diferentes entrevistas, el análisis psicométrico del instrumento actualmente aplicado, y las diferentes teorías y literatura sobre satisfacción del cliente. Cabe anotar que una de las mayores dificultades encontradas es que la teoría en su gran mayoría estudia la satisfacción del cliente externo como sujeto real de consumo y no la de las partes que intervienen a la transformación de bienes y servicios (cliente interno). Ahora bien, se diseñó un instrumento mediante el cual se pudiera medir la satisfacción del cliente interno con los procedimientos que se realizan en una organización y donde se tuviese previsto a este como consumidor, obteniendo resultados que pueden llegar a ser muy enriquecedores para la creación de acciones de mejora que logren atacar puntos clave en los procedimientos realizados.

Uno de los factores que se pretendía corregir en el instrumento, era la connotación personal y subjetiva que cada persona le imprime a las respuestas que genera. No obstante, de acuerdo con los resultados obtenidos en el trabajo de campo, (tanto en las entrevistas como en la prueba piloto) y en la revisión teórica, se evidenció que la satisfacción es un aspecto de carácter cognitivo y emocional, que se compone de necesidades y expectativas, y que por ende parte de la experiencia individual, por lo que no tendría sentido suprimir dicho componente. Vale mencionar que pese a lo anterior se logró diseñar un conjunto de reactivos que midieran la satisfacción con la prestación de un servicio de forma que la medida fuese válida y fiable.

Los análisis de calidad del instrumento diseñado dan cuenta de que es posible contar con una medida fiable y válida de la satisfacción del cliente interno, con un cuestionario breve y fácil de diligenciar, el cual a partir de su adecuada aplicación y análisis establece segmentos para impactar a través de acciones de mejora.

Al hacer una medición de la gestión que se hace en cualquier organización, se debe no solo tener en cuenta que el instrumento a utilizar debe estar planteado bajo los parámetros y las particularidades de la organización donde se implementará, para obtener información pertinente, eficaz y que pueda transformar el servicio; y con esta poder generar acciones de mejora y seguimiento. De nada vale medir, tener números, indicadores, que no lleven al constante mejoramiento de procesos y procedimientos en cualquier organización pues el resultado de todo lo anterior es la generación de valor, de ganancias y crecimiento tanto de clientes internos como externos

8 Recomendaciones

La aplicación es un punto importante para la obtención de información que beneficie a la organización y le brinde herramientas para la mejora continua en cada uno de los procesos que son evaluados, por lo que la correcta socialización del instrumento al personal y la contextualización de las dimensiones a evaluar deben ser el punto focal a tener en cuenta al iniciar el proceso, además es de suma importancia que se inicie con una pregunta de filtro que permita la evaluación de aquellos procesos con los que se tiene interacción. Otro punto para tener en cuenta debe ser el aprovechamiento de herramientas que tenga a disposición el IDEA para la aplicación de este, como por ejemplo Microsoft Forms ya que la entidad tiene OFFICE 365, con el fin de que se utilice un formato más amigable, que permita la rápida tabulación de los resultados y su respectiva evaluación. Una vez los resultados se tengan se debe proceder con el análisis y socialización para que se puedan generar planes de acción dentro de la organización, se haga un seguimiento periódico a las tareas y se cierren de forma adecuada. Es importante destacar que este análisis debe ser realizado por una persona que tenga conocimiento sobre el desarrollo de la aplicación del instrumento, con la finalidad que pueda dar un análisis claro de las medidas estadísticas utilizadas (NPS, MEDIA, MODA), a los líderes y participantes de cada procedimiento, de tal manera que puedan identificar los aspectos a mejorar y/o potencializar.

Por último, los canales de comunicación para la resolución de dudas deben ser implementados por la organización, el uso de un chat para este fin puede ser una opción para considerar lo que permite generar respuestas más acordes con la realidad de cada una de las personas entrevistadas.

Referencias

- Abukhader, K. M. S., & Onbaşıoğlu, D. Ç. (2021). The effects of total quality management practices on employee performance and the effect of training as a moderating variable. *Uncertain Supply Chain Management*, 9(3), 521–528. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2021.6.010>
- Arango Martínez, L. F., Muñoz Sánchez, M. A., & Vega Ramírez, J. M. (2020). Importancia de la satisfacción del cliente interno a través del modelo Karl Albrecht en relación con el caso Taco Bell [trabajo de grado, Universidad Cooperativa de Colombia]. En *Seminario de Profundización en Gestión Humana y Desarrollo Organizacional*. Repositorio Institucional Universidad Cooperativa de Colombia.
- Arellano-Díaz, H. O. (2017). La calidad en el servicio como ventaja competitiva. *Dominio de las Ciencias*, 3(3), 72–83.
- Arévalo Haro, M. J., Cambal Condo, J. N., & Araque Cachiguango, V. E. (2020). Gestión de la calidad en empresas de servicios: evaluación de la empresa inmobiliaria CREA en la Provincia de Pastaza. *Revista Investigación Operacional*, 41(3), 425–431.
- Atan, A., Ozgit, H., & Silman, F. (2021). Happiness at work and motivation for a sustainable workforce: evidence from female hotel employees. *Sustainability*, 13(14), 7778. <https://doi.org/10.3390/su13147778>
- Ato, M., López-García, J. J., & Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicología*, 29(3), 1038–1059. <https://doi.org/10.6018/analesps.29.3.178511>
- Balmori Mastachi, G., & Flores Juárez, J. B. (2014). MECSI: Modelo para evaluar la calidad del servicio interno. *Revista Innovaciones de Negocios*, 11(22), 191–213. <https://doi.org/10.29105/rinn11.22-2>
- Benítez, M., León-Pérez, J. M., Orgambidez, A., & Medina, F. J. (2021). Interpersonal conflicts in the unit impact the service quality rated by customers: The mediating role of work-unit well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(15), 8137. <https://doi.org/10.3390/ijerph18158137>
- Berlanda, S., Pedrazza, M., Trifiletti, E., & Fraizzoli, M. (2017). Dissatisfaction in child welfare and its role in predicting self-efficacy and satisfaction at work: A mixed-method research. *BioMed Research International*, 2017, 5249619. <https://doi.org/10.1155/2017/5249619>
- Bernal Moreno, D. M. (2014). *La importancia del cliente interno y externo en las organizaciones*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Bustamante U., M. A., Zerda, E., Obando, F., & Tello, M. (2019). Fundamentos de calidad de

- servicio, el modelo Servqual. *Revista Empresarial*, 13(2), 1–15. <https://doi.org/10.23878/empr.v13i2.159>
- Calderón Hernández, G., Murillo Galvis, S. M., & Torres Narváez, K. Y. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, 16(25), 109–137.
- Cantú Delgado, J. H. (2011). *Desarrollo de una cultura de calidad* (cuarta). McGraw-Hill Interamericana.
- Castañeda Herrera, Y., Betancourt, J., Salazar Jiménez, N. L., & Mora Martínez, A. (2017). Bienestar laboral y salud mental en las organizaciones. *Revista Electrónica Psyconex*, 9(14), 1–13.
- Colombia. Congreso de la República. (1993). *Ley 80 de 1993: por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública*. Diario Oficial.
- Colombia. Congreso de la República. (1998). *Ley 489 de 1998: por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16...* Diario Oficial.
- Colombia. Congreso de la República. (2003). *Ley 872 de 2003: por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios*. Diario Oficial.
- Colombia. Departamento Nacional de Población [DNP]. (2016). *Estudio de satisfacción de los clientes externos e internos sobre los productos y servicios ofrecidos por el DNP*. Proyectamos Colombia.
- Colombia. Presidencia de la República. (2017). *Decreto 1499 de 2017: por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015*. Diario Oficial.
- Danet-Danet, A., Palacios-Córdoba, A., & March-Cerdá, J. C. (2017). La calidad en el Bloque Quirúrgico del Hospital Clínico San Cecilio. La perspectiva del cliente interno. *Revista de Calidad Asistencial*, 32(2), 73–81. <https://doi.org/10.1016/j.cali.2016.08.001>
- De Bruin, L., Roberts-Lombard, M., & De Meyer-Heydenrych, C. (2021). Internal marketing, service quality and perceived customer satisfaction: An Islamic banking perspective. *Journal of Islamic Marketing*, 12(1), 199–224. <https://doi.org/10.1108/JIMA-09-2019-0185>
- de la Ossa Ciodaro, M. F. (2016). Módulo introductorio. En *Diseño de modelos financieros* (pp. 15–21). Universidad Externado de Colombia. <https://doi.org/10.2307/j.ctv18msptf.9>
- Duque Oliva, E. J. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 15(25), 64–80.

- Duque Oliva, E. J., & Canas Baquero, J. A. (2014). Validación del modelo SERVPERF en el ámbito de internet: un caso colombiano. *Suma de Negocios*, 5(12), 115–123. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70033-3](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70033-3)
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2008). *Administración y control de la calidad*. Thomson.
- Gálvez-Ruiz, P., Grimaldi-Puyana, M., Sánchez-Oliver, A. J., Fernández-Gavira, J., & García-Fernández, J. (2017). Cultura organizacional y satisfacción laboral: propiedades psicométricas de una escala en centros de fitness. *Revista de Psicología del Deporte*, 26(4), 104–109.
- García Muñoz, A. (2005). *Diseño y validación de instrumento psicométrico para evaluación de satisfacción del cliente interno: Instituto para el Desarrollo de Antioquia - IDEA*.
- Goodboy, A. K., & Martin, M. M. (2020). Omega over alpha for reliability estimation of unidimensional communication measures. <https://doi.org/10.1080/23808985.2020.1846135>, 44(4), 422–439. <https://doi.org/10.1080/23808985.2020.1846135>
- Hernández Palma, H. G., Barrios Parejo, I., & Martínez Sierra, D. (2018). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterio Libre*, 16(28), 179–195. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2018v16n28.2130>
- Instituto para el Desarrollo de Antioquia [IDEA]. (2018). *Quiénes Somos*. <https://bit.ly/39e53KK>
- Instituto para el Desarrollo de Antioquia [IDEA]. (2021). *Informe encuesta de satisfacción del cliente interno frente al modelo de operación por procesos*. IDEA; Gobernación de Antioquia.
- International Organization for Standardization [ISO]. (2015). *ISO 9000:2015(es). Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario*.
- Jimoh, R., Oyewobi, L., Isa, R., & Waziri, I. (2019). Total quality management practices and organizational performance: the mediating roles of strategies for continuous improvement. *International Journal of Construction Management*, 19(2), 162–177. <https://doi.org/10.1080/15623599.2017.1411456>
- Jonkisz, A., Karniej, P., & Krasowska, D. (2021). SERVQUAL method as an “old new” tool for improving the quality of medical services: A literature review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(20), 10758. <https://doi.org/10.3390/ijerph182010758>
- Kristensen, K., & Eskildsen, J. (2014). Is the NPS a trustworthy performance measure? *TQM Journal*, 26(2), 202–214. <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2011-0021/FULL/XML>
- Mazón Paredes, M. P., Moreno Paredes, M. A., & Mena Sigcha, J. C. (2020). Revisión sistemática de la literatura de la calidad del servicio, SERVQUAL y servucción aplicados en el turismo. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. <https://bit.ly/3zflhy0>
- Mejías-Acosta, A. A., & Manrique-Chirkova, S. (2011). Dimensiones de la satisfacción de clientes bancarios universitarios: una aproximación mediante el análisis de factores. *Ingeniería*

- Industrial*, 32(1), 43–47.
- Muñiz, J., & Fonseca, E. (2019). Diez pasos para la construcción de un test. *Psicothema*, 31(1), 7–16. <https://doi.org/10.7334/psicothema2018.291>
- Nápoles-Nápoles, L. Y. (2015). *Medición y mejora de la satisfacción de los clientes internos con los servicios que prestan los procesos de apoyo a la Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo [trabajo de grado, Universidad de Holguín]*. Repositorio Digital Institucional de la Universidad de Holguín.
- Nápoles-Nápoles, L. Y., Tamayo-García, P., & Moreno-Pino, M. (2016). Medición y mejora de la satisfacción del cliente interno en instituciones universitarias. *Ciencias Holguín*, 22(2), 1–16.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50. <https://doi.org/10.2307/1251430>
- Pavón-Sicilia, Y., Baquero-Guilarte, R., & Góngora-Díaz, Á. (2018). Procedimiento para la evaluación de la calidad de los servicios internos. *Ciencias Holguín*, 24(4), 79–90.
- Pedraza Melo, N. A. (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional del capital humano en el desempeño en instituciones de educación superior. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 10(20), e051. <https://doi.org/10.23913/RIDE.V10I20.595>
- Ramírez Rodríguez, B. E., & Fiallos Zárata, Á. F. (2020). Análisis de satisfacción de los servidores de la empresa pública Emapast con el modelo Servqual. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7, 66. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v33i1.2160>
- Rebolledo Ceballos, B. (2015). *Calidad de vida y satisfacción laboral en trabajadores del sector comercial de la ciudad de Chillán [trabajo de grado, Universidad del Bío-Bío]*. Repositorio Digital Sistema de Bibliotecas Universidad del Bío-Bío.
- Santesmases Mestre, M. (2014). *Marketing: conceptos y estrategias* (sexta). Pirámide.
- Sarmiento Prieto, S. R., & Paredes Tarazona, M. T. (2019). Percepción de la calidad de servicio del usuario interno en una institución pública. *Revista Industrial Data*, 22(1), 95–112. <https://doi.org/10.15381/idata.v22i1.16529>
- Sider, S. T., García, A. C., del Hierro Pinés, D., & Martínez del Castillo, J. (2019). Componentes de la satisfacción del cliente interno en centros deportivos de la Comunidad de Madrid. Su influencia en la gestión. *Revista Española de Educación Física y Deportes (REEFD)*, 71(426), 482–489.
- Sireci, S., & Faulkner-Bond, M. (2014). Evidencia de validez basada en el contenido del test. *Psicothema*, 26(1), 100–107. <https://doi.org/10.7334/psicothema2013.256>
- Steffanell-De León, I., Arteta-Peña, Y., & Noda-Hernández, M. (2017). La satisfacción del cliente

- interno en pequeñas y medianas empresas hoteleras. *Ciencias Holguín*, 23(3), 1–13.
- Torres Samuel, M., & Vásquez Stanescu, C. L. (2015). Modelos de evaluación de la calidad del servicio: caracterización y análisis. *Compendium*, 18(35), 57–76.
- Torres Saumeth, K. M., Ruiz Afanador, T. S., Solís Ospino, L., & Martínez Barraza, F. (2012). Calidad y su evolución: una revisión. *Dimensión Empresarial*, 10(2), 100–107.
- Tristán-López, A. (2008). Modificación al modelo de Lawshe para el dictamen cuantitativo de la validez de contenido de un instrumento objetivo. *Avances en Medición*, 6(1), 37–48.
- Villa Gil, L. C., & Gómez Ospina, D. N. (2018). Endomarketing: una herramienta de integración del cliente interno con la estrategia organizacional. *Hojas y Hablas*, 15, 143–156. <https://doi.org/10.29151/hojasyhablas.n15a9>

Anexos

Anexo 1. Reactivos pertenecientes a cada dimensión

Dimensión	Reactivos
Oportunidad	En relación con la oportunidad de la respuesta del proveedor a las demandas o requerimientos, yo me siento.
	En relación con la oportunidad con que son atendidos los reclamos que puedan presentar los usuarios, yo me siento.
	En relación con la oportunidad con que se da atención al cliente interno, yo me siento.
Competencia	En relación con la competencia que tiene el proveedor para prestar el servicio, yo me siento.
	En relación con la capacitación que el proveedor posee para prestar el servicio, yo me siento.
	En relación con el nivel de eficiencia que posee el prestador del servicio, yo me siento.
Calidad del trato	En relación con el nivel de eficiencia que posee el prestador del servicio, yo me siento...
	En relación con el respeto con que se atiende al cliente interno, yo me siento...
	En relación con la calidez en el trato brindado al cliente interno, yo me siento.
	En relación con la amabilidad con que se atiende al cliente interno, yo me siento.
	En relación con la cordialidad con que se trata al cliente interno, yo me siento.
Calidad del servicio	En relación con la medida en que el servicio satisface mis intereses y preferencias como cliente, yo me siento.
	En relación con la capacidad que tiene el servicio para satisfacer mis expectativas como cliente, yo me siento.
	En relación con la medida en que el servicio satisface mis necesidades como cliente, yo me siento.
Información sobre el servicio	En relación con la claridad de la información que se le brinda al cliente interno sobre los requisitos del servicio, yo me siento.
	En relación con la amplitud de la información que ofrece el proveedor sobre las condiciones del servicio, yo me siento
	En relación con la información que me da el proveedor acerca del servicio, yo me siento.

Nota: elaboración propia a partir de: (García Muñoz, 2005).

Anexo 2. Estructura de entrevista

Objetivos del grupo focal:

1. Conocer la percepción que tienen algunos de los integrantes de la organización sobre la evaluación del cliente interno que se aplica en la actualidad
2. Identificar acciones que se desprenden de esta forma de evaluación
3. Identificar que sugerencias tienen frente al método de evaluación

Para cada uno de los objetivos se plantearon las siguientes preguntas:

Objetivo 1

¿Qué piensa de la evaluación del cliente interno que se realiza en el IDEA?

¿Qué aspectos favorables le encuentran a esta evaluación?

¿Qué aspectos desfavorables le encuentran?

Objetivo 2

¿Qué se hace con los resultados que arroja dicha evaluación?

¿Qué acciones conoce se han implementado a nivel de organización- equipo- individual?

Objetivo 3

¿Qué le cambiaría al método actualmente utilizado?

¿Qué sugerencias y/o cambios propondría para realizar la evaluación del cliente interno?

Cuáles son las características ideales de un servicio

Que deben tener un servicio para que se sientan satisfechos con el

Anexo 3. Cuestionario validación jueces expertos

PARTE 1		
A continuación encontrarás las definiciones de cada una de las dimensiones que se evaluarán. Con base en estas clasifica en la pestaña ACTIVIDAD 1 cada uno de los ítems definiendo a qué variable pertenece. Utiliza, para ello la lista desplegable		
Dimensión	Dimensión	Indicadores
Satisfacción con el servicio (atención del personal)	Nivel de satisfacción con la atención recibida por parte de quienes prestan el servicio, derivada de la amabilidad en el trato, el conocimiento sobre el servicio y la agilidad con la que lo prestan	Amabilidad Conocimiento Agilidad
Satisfacción con el servicio (proceso)	Nivel de satisfacción con las condiciones propias del proceso con el que se desarrolla el servicio en tanto es oportuno, transparente y funcional.	Oportunidad Transparencia Funcionalidad
Medida general	Indicador general de la satisfacción con la calidad del servicio	Indicador general
El cuestionario tiene un enunciado general para SEIS todos los ítems que dice:		
Respecto a las siguientes características del servicio, y de las personas que lo prestan, yo me siento		
4 Totalmente satisfecho		
3 Medianamente satisfecho		
2 Medianamente insatisfecho		
1 Totalmente insatisfecho		
0 No aplica o no tengo cómo evaluarlo		
El indicador general será mono ítem, y se contestará con metodología NPS (Net Promote Score). No tiene como finalidad arrojar una puntuación del atributo, sino servir como variable medida de forma independiente para calcular posteriormente regresiones estadísticas entre las dimensiones y dicho indicador		

PARTE 2
En esta parte deberás evaluar los ítems teniendo en cuenta los siguientes criterios:
Suficiencia: Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta.
Claridad: El ítem se comprende fácilmente, es decir su sintaxis, semántica y ortografía son adecuadas.
Coherencia: El ítem tiene relación lógica con la dimensión que pretende medir.
Relevancia: El ítem es esencial o importante para medir la dimensión.
Observaciones: Son todas aquellas consideraciones que consideres pertinentes para mejorar la prueba, debes escribirlas.
En la pestaña ACTIVIDAD 2, tendrás que calificar cada ítem, o grupo de ítems, con valores entre 1 y 4, teniendo en cuenta las siguientes escalas:
CLARIDAD
1 – No cumple con el criterio: El ítem no se entiende, presenta problemas semánticos, sintácticos y ortográficos.
2 – Bajo nivel: El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras que utilizan de acuerdo a su significado.
3 – Moderado nivel: Se requiere una modificación muy específica de algunos términos de ítem.
4 – Alto nivel: El ítem es claro, su semántica, sintaxis y ortografía son adecuados.
COHERENCIA
1 – No cumple con el criterio: El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión
2 – Bajo nivel: El ítem tiene poca relación con la dimensión que se mide
3 – Moderado nivel: El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión
4 – Alto nivel: El ítem tiene una relación lógica y directa con la dimensión que se mide
RELEVANCIA
1 – No cumple con el criterio: El ítem puede ser eliminado sin que se afecte la medición de la dimensión.
2 – Bajo nivel: El ítem presenta poca relevancia para medir la dimensión.
3 – Moderado nivel: El ítem es importante para medir la dimensión.
4 – Alto nivel: El ítem es muy importante para medir la dimensión.
SUFICIENCIA
1 – No cumple con el criterio: El conjunto de ítems no permiten medir la dimensión.
2 – Bajo nivel: Los ítems miden un aspecto de la dimensión pero no miden la dimensión total.
3 – Moderado nivel: Los ítems miden más de un aspecto de la dimensión, pero no miden la dimensión completa.
4 – Alto nivel: El ítem mide la dimensión completa.

Anexo 4. Instrumento de validación

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO

Un grupo de estudiantes del MBA se encuentra realizando, como parte de su trabajo de grado, el diseño y validación de un instrumento para la satisfacción del cliente interno para entidades públicas. Si deseas apoyar este ejercicio, te agradecemos diligenciar el siguiente cuestionario de forma sincera. Los resultados serán anonimizados y solo se utilizarán para efectos de validación de la encuesta.

* Obligatorio

1. Nombre Completo *

2. Dependencia a la cual pertenece *

3. Proceso al cual pertenece *

4. Proceso al que pretende evaluar *

Adquisición de bienes y servicios

5. ¿Es usuario directo y/o frecuente del procedimiento que pretende evaluar ? *

Sí

No

Siguiente

No revele nunca su contraseña. [Notificar abuso](#)

* Obligatorio

En una escala de cero 0 a 10 califique el nivel de satisfacción con el servicio prestado.

6. ¿Qué tan satisfecho está con la calidad del servicio prestado? *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Muy insatisfecho

Muy Satisfecho

Atrás

Siguiente

No revele nunca su contraseña. [Notificar abuso](#)

* Obligatorio

Para conocer a fondo el nivel de satisfacción con el servicio prestado. Por favor, indique su nivel de satisfacción con cada una de las siguientes afirmaciones:

7. Respecto a la agilidad con la que me atienden las personas que me prestan el servicio, yo me siento *

Muy Insatisfecho Algo insatisfecho Algo satisfecho Muy Satisfecho

8. Respecto a la amabilidad de las personas que prestan el servicio, yo me siento *

Muy Insatisfecho Algo insatisfecho Algo satisfecho Muy Satisfecho

9. Respecto los trámites que debo hacer y/o entregar para que me presten el servicio, yo me siento *

Muy Insatisfecho Algo insatisfecho Algo satisfecho Muy Satisfecho

10. Respecto al conocimiento que demuestran tener del servicio las personas que me atienden, yo me siento *

Muy Insatisfecho Algo insatisfecho Algo satisfecho Muy Satisfecho

11. Respecto a los tiempos establecidos para la prestación del servicio, yo me siento *

Muy Insatisfecho Algo insatisfecho Algo satisfecho Muy Satisfecho

12. Respecto a la información disponible sobre el servicio, yo me siento *

Muy Insatisfecho Algo insatisfecho Algo satisfecho Muy Satisfecho

Atrás

Enviar

No revele nunca su contraseña. [Notificar abuso](#)

Anexo 5. Resultados de prueba piloto

Muestra total: 61 personas

Personas que contestaron que tenían interacción con el proceso: 44

Resultados:

Promedios

Dimensión relacionada con quienes prestan el servicio			Dimensión relacionada con el proceso		
Promedio: 3.015			Promedio: 3,32		
Reactivos			Reactivos		
Agilidad	Amabilidad	Conocimiento	Tramites	Tiempos	Información
3,045	2,88	3,11	3,47	3,111	3.40

De acuerdo con los promedios por cada reactivo las personas se encuentran algo satisfechas. Cabe anotar que solo el reactivo de amabilidad es aquel donde las personas se sienten menos satisfechas respecto a los otros ítems evaluados.

Net Promotore Score (NPS) = 14%

NPS	Cantidad	Peso porcentual
Detractores	8	18%
Promotores	14	32%
Neutros	22	50%
Total	44	100%

De acuerdo con lo anterior, hay una probabilidad de que el 14% de los usuarios recomienden el proceso.

Posterior a la revisión del NPS, se procedió a segmentar de acuerdo con su clasificación y de cada segmento se analizó la moda (calificación más frecuente) por cada reactivo, de tal manera que a partir de dicho análisis se puedan crear planes de mejoramiento para el proceso.

Segmento

NPS	Agilidad	Amabilidad	Tramites	Conocimiento	Tiempos	Información
Detractores	2	1 y 2	2 y 4	3 y 4	2 y 3	4
Promotores	4	4	4	4	4	4
Neutros	3	3	4	3	3	3 y 4

Escala Likert.

1. Muy insatisfecho
2. Algo insatisfecho
3. Algo satisfecho
4. Muy satisfecho

Lo anterior permite identificar los aspectos a tratar mediante planes de acción que logren modificar la distribución del NPS y potencializar los Neutros y mejorar la percepción de los detractores.