

Tema 6. Satisfacción del cliente interno = productividad

Introducción

“Si desea que las cosas funcionen afuera lo primero que debemos hacer es que funcionen adentro”.

Karl Albrecht

Esto obliga a las empresas a desarrollar la cultura de servicio hacia sus clientes internos ya que generará que la empresa sea reconocida por sus clientes externos, por la calidad de servicio que brindan. Lo primero que debe hacer la empresa es tener el conocimiento de que el cliente interno es aquel miembro de la organización que recibe el resultado de un proceso anterior, el cual se lleva a cabo dentro de la misma empresa, es decir, dentro de un mismo proceso un proveedor se puede convertir en cliente de otro miembro de la organización.



En este tema conocerás la relación entre la productividad con la orientación del cliente interno, los aspectos que conforman una cultura de servicio dentro de la organización así como la aplicación del marketing interno en la empresa.

Subtema 1. Relación de la productividad con la orientación del cliente interno



Actualmente las empresas se caracterizan por su constante cambio y su necesidad de adecuarse a un mundo globalizado. Factores como la tecnología, la globalización y la economía hacen que los trabajadores (clientes internos) se conviertan en factores determinantes al momento de entender y aplicar las estrategias empresariales en su diario actuar.

Las empresas competitivas son las que cumplen con calidad, con los niveles de producción, con los costos mínimos, los tiempos, la eficiencia, la innovación y las cuestiones tecnológicas y muchos otros términos que se puedan generar, los cuales van enfocados a un punto

común: medir la productividad de la empresa y es ésta la que podría determinar el tiempo de vida de dicha empresa.

Productividad es:

- Hacer más con menos
- Hacer más con lo mismo
- Hacer lo mismo con menos

Es importante definir productividad en relación al cliente interno, la que podemos conceptualizar de la siguiente manera: la **productividad es sinónimo de rendimiento**, ya que de cierto modo, podemos decir que alguien es productivo cuando, con cierta cantidad de recursos, en un periodo definido de tiempo, puede hacer el máximo número de productos. Entonces podemos decir que la productividad de una empresa depende directamente del rendimiento de los trabajadores; es por esto la importancia de la satisfacción de nuestros clientes internos. Blanco (1999) señala que en ocasiones una empresa trata de mejorar la productividad del trabajo con el pago de incentivos por el cumplimiento de las metas propuestas por la compañía, pero cuando esto ocurre los trabajadores no son conscientes de la importancia de la calidad ya que realizan las actividades de forma rápida y descuidan ciertos detalles que podrían ser importantes en sus productos y/o servicios. Por consiguiente, la importancia de comprender que todos los aspectos de un negocio o industria, o mejor dicho, todas sus áreas funcionales

son áreas de gran potencial para la aplicación de adecuados sistemas de pago de salarios, ya que de una u otra forma, es la motivación de los clientes internos.

Los siguientes puntos son importantes al momento de orientar la atención hacia el cliente interno y el mejoramiento de la productividad dentro de la empresa:

Pasos para orientar la atención hacia el cliente interno en la empresa

1. La empresa debe dar a conocer al cliente interno cada una de las actividades que debe realizar ya que es importante para el cumplimiento de los objetivos generales.
2. La organización debe generar la oportunidad de que el cliente interno tenga acceso a la formación necesaria, que le permita manejar situaciones de cambio y sobre todo, que esté consciente que la empresa invierte en él para su crecimiento personal y profesional.
3. El cliente interno debe tener conocimiento de que en sus manos está el éxito de la empresa y por lo tanto debe hacer su trabajo de la mejor forma posible.
4. Aunque el cliente interno no trabaje directamente con el cliente final de nuestra empresa, debe tener conocimiento que sus actividades repercuten en la satisfacción de éste, independientemente del departamento donde desempeñe su cargo.
5. La empresa debe mejorar las condiciones de trabajo y establecer estrategias de motivación para poder generar un adecuado ambiente laboral; de esta forma el cliente interno estará orgulloso de su trabajo.
6. El cliente interno debe ser recompensado por su labor desempeñada, entonces la importancia de las políticas de motivación, que no siempre deben caer en recompensas económicas sino que en ocasiones se deben de alinear con las conexiones emocionales.

Darle la importancia que se merece al cliente interno y hacerlo miembro activo de la organización es una de las mejores formas de sentirse parte de la empresa y en consecuencia aumentará su productividad, además, la persona al mando puede tomar simples medidas como saludarlos y sobre todo demostrar interés por su situación, con esto se le puede brindar al personal un entorno laboral digno a sus necesidades, y se verá reflejado con una buena productividad.

Subtema 2. Desarrollo de una cultura de servicio interno

"El personal determina el potencial del equipo. La visión determina la dirección del equipo. El trabajo determina la preparación del equipo. El liderazgo determina el éxito del equipo".

John C. Maxwell

Esta frase nos invita a trabajar como una organización, como un todo que puede asegurar el logro de los objetivos establecidos. Pero para poder hacer esto es necesario que todos los clientes internos conozcan el funcionamiento de la empresa y entiendan que su trabajo determina el éxito de la misma, aunque en la mayor parte del tiempo se olvida que los compañeros de trabajo, el resto de las áreas y departamentos son clientes internos, los cuales requieren de líderes que fomenten calidad y compromiso en los empleados. Es indispensable desarrollar la cultura de servicio al usuario interno, la cual implica la premisa de dejar claro al trabajador qué servicio se espera de él, por esto es que podemos afirmar que nadie entrega lo que no recibe; es decir, si un empleado no recibe un buen trato por parte de la empresa, será difícil que éste brinde atención a nuestros clientes externos.



Un dicho común de los gerentes es “mis empleados deben tratar a los clientes de la forma como ellos mismos esperan ser tratados”, cuando lo correcto es decir “mis empleados deben tratar a los clientes como yo los trato a ellos”, de esta forma se está estableciendo un compromiso.

Karl Albrecht (1992) afirmó que: “así como necesitamos que el triángulo del servicio ayude a la gente a pensar en calidad del servicio externo y comunicarla, también necesitamos un triángulo del servicio interno para ayudarles a entenderse con la calidad del servicio interno”. Este triángulo del cliente interno se apoya sobre los tres pilares fundamentales de la organización, que son los que le brindan la imagen y sobre todo la identidad; estos pilares son la cultura, el liderazgo y la organización. Estos puntos están orientados al servicio del cliente interno ya que él requiere que estos apoyos actúen de forma paralela pero sobre todo de forma

coherente para poder generar en el cliente interno una garantía de éxito, porque sin lugar a dudas el cliente interno es el eslabón que une la empresa con el mundo exterior y los clientes externos.

El triángulo del servicio



Una cultura de servicio no se consigue de un día para otro ya que requiere de un trabajo diario en el que la empresa requiere contemplar los siguientes aspectos:

Aspectos para fomentar la cultura de servicio en la organización

- 1. Comunicar la visión, objetivos y estrategia de la organización**
Definir del rumbo de la empresa es de vital importancia por lo que se debe informar a los empleados de la empresa la visión, objetivos y de qué manera se van a lograr las metas a través de estrategias.
- 2. Explicar lo que se espera en los empleados (actitud y resultados)**
Evitar asumir que los empleados de la organización ya saben los estándares de calidad en el servicio de la empresa; es por eso que hay que detallar cada uno de los aspectos que definen los parámetros que la organización tiene definido en la actitud y resultados de los empleados.

3. Capacitar al personal en los conceptos principales del servicio al cliente

Conocer el cómo del servicio es importante para el personal de la empresa y se logra a través de un entrenamiento enfocado en conceptos y prácticas de calidad, servicio y satisfacción del cliente.

4. Predicar con el ejemplo

Evitar excluir de las prácticas del servicio al cliente a algún nivel de la empresa o miembro, todos debemos cumplir con los estándares que la empresa haya establecido.

5. Retroalimentación al personal en cuanto a su desempeño

Hacerle ver tanto los aciertos como errores en el desempeño del personal de la empresa, orienta al empleado a mejorar continuamente el servicio que le presta a sus usuarios.

6. Reconocer a quien cumpla con las expectativas de la empresa

Motivar al empleado por medio de un reconocimiento en relación al buen desempeño que haya tenido en la empresa es un gran ejemplo. Este reconocimiento puede ser verbal o económico, depende del criterio de la empresa.

Todos los aspectos mencionados tienen una alta relación para el buen desempeño en el servicio que la empresa brinda a sus clientes; aseguran superar tanto los estándares de calidad de la empresa como las expectativas del usuario. Si se omite un aspecto ocasionaría la disminución en la motivación del personal de brindar un servicio de calidad.

Subtema 3. Aplicación del *marketing* interno en la empresa



Cada vez las empresas están más conscientes que el recurso más importante que tienen es su personal. **El cliente interno es el activo con el cual las organizaciones pueden crear una ventaja competitiva** con relación a las demás, porque son éstos los que representan la diferencia.

Uno de los puntos clave y de suma importancia es el *marketing* hacia afuera de nuestra empresa, ya que un objetivo que se persigue es cautivar a nuestros clientes externos y enamorarlos de nuestro producto, pero también es bien sabido que quien realmente debe importarnos es

nuestro cliente interno. ¿Has observado que si tus empleados están satisfechos con lo que hacen, son más productivos? Es por lo anterior que como empresa no sólo se debe buscar fidelizar a los clientes externos, sino también a los internos; se necesitan empleados convencidos de lo que hacen y que eso vale la pena para el éxito de la compañía. ¿Qué ocurrirá si los empleados están contentos, que dirán sobre la empresa?

Una de las estrategias para lograr que el empleado se ponga “la camiseta de la empresa” es el *marketing* interno. De acuerdo con Levionnois (1992), el *marketing* interno es una herramienta que proporciona un conjunto de estrategias que tienen como objetivo del mercado interno, creer en la organización haciendo suyas las metas del negocio.

Ventajas del *marketing* interno

- Aumento en la motivación de los empleados
- Clima organizacional sano
- Disminución de la rotación de los trabajadores
- Incremento del compromiso y lealtad de los empleados

La suma de las ventajas anteriores, trae como consecuencia el aumento en la **productividad**. El uso adecuado del *marketing* interno hará que los clientes internos se involucren con la empresa, que sientan la misión de la empresa como suya y vayan en línea con su visión. Y podemos terminar con esta frase que resume completamente la finalidad de este *marketing*: “los primeros clientes que se han de fidelizar son los empleados y son ellos los primeros que han de creer en las bondades y beneficios de los productos y servicios y de la filosofía que promueve la empresa”.



A lo largo de este tema observamos que el pilar fundamental de la empresa son los trabajadores o colaboradores, por lo tanto se tienen que captar primero como clientes y hacerlos fieles a la empresa.

Es importante partir de la idea que las empresas destinan muchos recursos para atraer nuevos clientes, para fidelizarlos y brindarles una buena atención, sin estar conscientes que los primeros clientes son los que trabajan en la empresa: los clientes internos, entonces ¿por qué no buscar la forma de captarlos, de motivarlos y de hacerlos fieles? Desde hace años se menciona la motivación profesional y el reconocimiento a los empleados, pero esto no se debe quedar en simples palabras, se debe de ir más allá, se debe involucrarles y hacerles partícipes de la empresa, y valorar esa participación. Porque si un cliente contento y satisfecho te recomienda, vuelve a comprar y está contento con tus productos y/o servicios, imagínate un empleado que está motivado, implicado y satisfecho con su trabajo..... Crearás clientes internos fieles a la misión de la empresa.

¡Quiero más!

- Para ampliar tu perspectiva sobre **la importancia del *marketing* interno** te recomendamos leer el siguiente artículo: Mendoza, J., Hernández, M., Tabernero, J. *Retos y oportunidades de la investigación en marketing interno*. Revista de Ciencias Sociales, en/ <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28022755010>

- Para conocer más sobre la **importancia del marketing interno o endomarketing** te invitamos ver el siguiente video titulado: **Endomarketing en/** <http://www.youtube.com/watch?v=myefCiH7JOc>
- Para reflexionar sobre las consecuencias que tiene para la empresa la calidad del servicio interno como estrategia de la orientación al cliente interno te recomendamos que leas el siguiente artículo: Sin autor. Servicio al cliente interno. Partner Consulting, en/ <http://www.partnerconsulting.com.pe/UserFiles/File/Articulos/Marketing/20%20BROCHURE%20CURSO%20SERVICIO%20AL%20CLIENTE%20INTERNO.pdf>

Mi Reflexión

Ahora que conoces la relación de la productividad con al cliente interno, la importancia del desarrollo del servicio de atención interna y el *marketing* interno, es momento que reflexiones ¿por qué es importante diseñar una estrategia de *marketing* interno?

Bibliografía

Albrecht, K. (1992). *Servicio al cliente interno*. Editorial Paidós.

Blanco, Luis E. (1999). *Productividad. Factor Estratégico de Competitividad a Nivel Global*. Bogotá: Escuela Colombiana de Ingeniería.

Levionnois, M. (1992). *Marketing interno y gestión de recursos humanos*. España: Editorial Díaz de Santos.

Tschohl, J. (2008). *Servicio al cliente: El arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia*. México: Editorial Pax.

ISBN: 9789688607527

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.