

Tema 7. Medición de la satisfacción del cliente interno

Introducción

“La gente espera un buen servicio, pero pocos están dispuestos a darlo”.

Gatelv (2013)

Ante la frase de Gately vale la pena preguntarnos, ¿por qué? En la actualidad son muchas las empresas que se preocupan por medir la satisfacción de sus clientes externos por diversos motivos, algunos creen que esto forma parte de un camino que lleva a la excelencia, que permite conocer mejor al cliente para poder satisfacerlo y conseguir su lealtad; no obstante, en las empresas no es tan frecuente realizar esta misma práctica pero enfocada al cliente interno, lo que se conoce como **satisfacción del cliente interno** y no se debe confundir con la satisfacción de los empleados, que es llamada clima organizacional.



Hoy en día podemos decir que **la rentabilidad de una empresa depende en gran medida de la satisfacción de sus empleados** porque son los que interactúan con los clientes externos y con los demás clientes internos; es decir, que una deficiencia en la satisfacción del cliente interno puede afectar significativamente la productividad y competitividad de la organización. Por lo anterior es de suma importancia favorecer un ambiente de trabajo agradable y lo más importante, considerar a los clientes internos como la base imprescindible para lograr y mantener los resultados que se esperan en la empresa. Podemos decir que los clientes internos son el activo más importante de la empresa.

Subtema 1. La importancia de medir la satisfacción del personal de la empresa



Cuando se hace bien el trabajo se generan clientes felices que estimulan al personal a trabajar mejor, creando clientes aún más satisfechos. **El valor de la empresa está en su recurso humano**, entonces tal vez haya llegado el momento de empezar a medir la satisfacción del cliente interno, tal como afirmó Goleman (2012), las empresas modernas valoran enormemente los aspectos como la inteligencia emocional, la gestión del conocimiento, así como el aprovechamiento y retención del talento de las personas; por ello, en la actualidad las empresas deben tener la idea de que los empleados son

clientes que se deben satisfacer para que puedan desempeñar su trabajo de la forma adecuada y esto se encuentra fundamentado por los siguientes elementos:

1. Los clientes internos constituyen la fuente de ingresos de las empresas, ya que éstas no se generan sin la participación activa de ellos y su relación con los clientes externos.
2. La satisfacción del cliente externo por la adquisición de un producto o de un servicio se encuentra directamente relacionada con la satisfacción del cliente interno.

Actualmente se sabe que la “**satisfacción del cliente**” es conocida por la mayoría de las empresas, aunque son pocas las que incluyen el concepto “**satisfacción del cliente interno**” como parte de su estrategia organizacional y que se debe dar a conocer como un nuevo enfoque en el contexto actual para poder mejorar los intercambios internos en las empresas, pues es necesario que los clientes internos estén satisfechos con su trabajo y con el entorno laboral donde se encuentran. Por esto si se trata de apoyar a quienes tratan con el cliente final, primero se debe aplicar esta metodología con el cliente interno ya que se pueden obtener beneficios como los siguientes:

Beneficios para la empresa que incluye la satisfacción del cliente interno

1. El cliente interno al tomar conciencia que los departamentos no son un fin en sí mismos, sino que cumplen con una función dentro de la empresa, podrán aportar más valor a la organización.
2. El cliente interno sabe cuáles son los servicios que cada departamento le proporciona a la organización, por lo tanto podrá estar dispuesto a elaborar planes de mejora.
3. Algunas veces damos por un hecho que sabemos lo que el otro necesita sin realmente preguntarlo, entonces una encuesta de satisfacción de cliente interno es un buen mecanismo para conocer qué nuevos servicios se requieren, cuáles son sus prioridades, así como saber cómo es el servicio que se les proporciona y si es lo que realmente necesitan.

Por lo anterior, **si se trata de mejorar la satisfacción del cliente externo, primero se debe tratar de satisfacer a nuestro cliente interno.** Si se toma un **enfoque de una cadena de valor** se podrá observar que al analizar la satisfacción del cliente interno será de gran ayuda para mejorar el encaje entre los eslabones de la organización, por lo que en términos generales estaremos trabajando y mejorando el nivel de eficiencia, lo que traerá como consecuencia clientes internos satisfechos.

Por lo expuesto en temas anteriores, sabemos que existen instrumentos que ayudan a medir el grado de satisfacción en los clientes internos y que son de gran utilidad para la empresa como: buzón de sugerencias, aplicación de encuestas, paneles, entre otros, que son accesibles para cualquier tamaño de la empresa, la elección del más adecuado depende del tipo de información que se quiere obtener.

La actitud es un factor determinante para la medición de la orientación del cliente externo, se debe tener una actitud de disposición tanto del cliente como del empleado evaluado ya que tanto la información que proporcionen del usuario y del personal, van a definir el rumbo de la estrategia a seguir para lograr la satisfacción del empleado.



Subtema 2. La evaluación de la orientación al cliente interno



Se ha hablado sobre la importancia de la satisfacción del cliente interno pero, ¿qué área de la empresa es la encargada de hacerlo? La respuesta es: el área de Recursos humanos es la que se encarga de realizar la función, ésta es quien debe responder a las necesidades de los clientes internos.

Una de las funciones de este departamento es **evaluar el desempeño de los clientes internos**, porque puede afectar la planificación del personal, el desarrollo y la compensación de los clientes internos; esta evaluación

permite determinar si un empleado merece un ascenso, si es elegible para entrenamiento o para un aumento de sueldo, pero además, es necesario aplicar una evaluación del desempeño para determinar cuál es la razón de estos resultados, qué factores influyen para mejorar la satisfacción de sus clientes internos.

Cuando hablamos de la satisfacción de los empleados, hablamos de que se permite el bienestar personal y profesional de los clientes internos; esto incluye el cumplimiento de la obligación principal del departamento de Recursos humanos, que es proporcionar un entorno de trabajo seguro. La satisfacción de las necesidades de los clientes internos implica mantener un control de los empleados para poder ayudarlos a alcanzar sus metas profesionales y sobre todo apoyándolos a desarrollar sus capacidades, aptitudes, talentos y sus conocimientos.

La gestión de los recursos humanos es doble: estratégica y funcional. La parte estratégica persigue los objetivos a largo plazo, mientras que la parte funcional se enfoca en las tareas diarias que el personal de este departamento debe realizar para ayudar a los empleados a mantener las actividades de la empresa; estas actividades funcionales van desde la evaluación del desempeño de los clientes internos hasta la resolución de quejas de los empleados.

Actividades funcionales de los recursos humanos

Satisfacción de los empleados significa:

- Bienestar personal y profesional de los clientes internos.
- Contar con un entorno de trabajo seguro.

La evaluación del desempeño del personal permite:

- Determinar si un empleado se merece un ascenso.
- Determinar si es candidato para entrenamiento o para un aumento de sueldo.
- Determinar qué factores influyen para mejorar la satisfacción de sus clientes internos.

Una función crucial de la satisfacción del cliente interno es el investigar el lugar de trabajo y con ello se puede lograr una mejor manera de manejar las funciones y las relaciones con los empleados. Por ejemplo, la investigación de los incidentes de trabajo que se relacionan con las prácticas de empleo injustas le permiten a la organización la resolución de aspectos que podrían costarle recursos económicos por honorarios de abogados, multas y pagos por daños y perjuicios a los empleados que presentan denuncias por discriminación o acoso, a causa de una insatisfacción laboral, aunque es más significativo saber cuál es el efecto que las quejas no resueltas dejan en la moral de los empleados, en su compromiso y productividad. Las empresas pueden sufrir enormes pérdidas cuando sus empleados sienten que su ambiente de trabajo es hostil o poco acogedor o simplemente no se sienten satisfechos en su entorno.



La **evaluación de la satisfacción del cliente interno produce resultados tangibles e intangibles**; cuando los trabajadores están satisfechos con los servicios brindados por la empresa son más productivos que el personal que trabaja para empresas que tienen como baja prioridad la satisfacción de sus empleados; sin lugar a dudas la moral de los empleados y su compromiso son sólo dos resultados de los altos niveles de satisfacción del cliente interno, hay

Innovación con propósito de vida.

otros más. Por otro lado, los resultados tangibles de la insatisfacción de los empleados incluyen gastos de un volumen mayor en los negocios y decisiones empresariales costosas. La evaluación es un aspecto muy importante para la satisfacción del cliente interno, ya que genera resultados medibles de parámetros establecidos, pero cabe recalcar que la satisfacción no depende solamente de la medición o aplicación de instrumento de evaluación, también es importante el ambiente de la empresa, el liderazgo de sus directivos, etc.

Subtema 3. Desarrollo y aplicación de test de diagnóstico

En la actualidad son muchas las empresas que empiezan a integrar en su estructura el concepto “cliente interno”, pero hasta hace poco tiempo el compromiso de las empresas se relacionaba únicamente con los clientes externos de las empresas; es decir aquel cliente que recibe un producto o un servicio, que paga por algo que va a recibir. El **concepto de cliente interno implica una dinámica de servicio dentro de la propia organización**; en este contexto, las diferentes áreas de la empresa se relacionan entre sí, dándose servicio unas a otras, prácticamente como el servicio o producto que se entrega a un cliente final. De acuerdo con esto el compromiso de calidad de los servicios internos es un requisito para que el servicio externo pueda ser también de calidad; es decir, hay que partir de la premisa que sólo cuando la cultura de servicio interno está basada en la calidad, el servicio que se dará más adelante al cliente externo consecuentemente mantendrá estándares de calidad.



Por lo anterior, conocer la opinión del cliente interno es un buen ejercicio para establecer los parámetros de calidad que necesitamos para el funcionamiento de nuestra empresa. Conocer el grado de satisfacción del cliente interno es una prioridad y esto se logra a través de una evaluación. Para ello es conveniente la aplicación de una encuesta de satisfacción del cliente interno porque permite conocer qué percepción tiene de la empresa y de los servicios que le son proporcionados.

Los aspectos esenciales que se deben tomar en cuenta son los siguientes:

Aspectos de la encuesta de satisfacción del cliente interno

1. El ambiente laboral
2. La calidad y la cantidad de la comunicación y la coordinación
3. La valoración sobre la dirección
4. La imagen de la empresa
5. Las sugerencias sobre mejoras, entre otros puntos, que dependen de las propias necesidades de la organización.



La medición de la satisfacción de nuestros empleados es una práctica poco extendida especialmente en las pequeñas y medianas empresas; sin embargo, son muchas las ventajas de esta práctica ya que se logra la retención del talento, pues el empleado que participa se siente más comprometido; además, si se usa para dar una crítica constructiva y una voluntad de mejora, sin lugar a dudas será una poderosa herramienta para la motivación.

La siguiente encuesta, tiene como propósito estimar la percepción que tienen los clientes internos de sus trabajos, condiciones y relaciones interpersonales:

La encuesta de **Satisfacción aplicable al cliente interno** es un instrumento de fácil aplicación y medición y se adapta para cualquier empleado de la empresa. Tiene como finalidad evaluar al empleado en relación con la empresa, las condiciones ambientales de su puesto, la ergonomía de su trabajo, la integración con los miembros de la empresa, la correspondencia laboral, el sueldo y la satisfacción del personal. Se puede aplicar de manera periódica, cuando la empresa evalúe el desempeño de sus empleados con las metas planteadas; también puede medir su grado de satisfacción.

Encuesta de satisfacción aplicable al cliente interno

Instrucciones: Palomea en el recuadro correspondiente la respuesta para cada pregunta.

Parte 1

	SI	NO
1. La empresa		
¿Se siente integrado a la empresa en la que trabaja?		
¿Conoce su lugar y responsabilidades?		
¿Considera que la empresa le brinda trabajo con apoyo y formación?		
2. La ergonomía en el trabajo		
¿Tiene espacio suficiente para desempeñar su labor?		
¿Está la pantalla y/o zona de trabajo adecuadas a su altura?		
¿Se siente realizado en su trabajo?		
3. Correspondencia laboral		
¿Corresponde su puesto a su titulación académica?		
¿Corresponde su puesto a su experiencia laboral?		
¿Está satisfecho en su puesto de trabajo?		
¿Existe posibilidades de ascenso a otro puesto mejor?		

4. El sueldo		
¿Considera su trabajo bien remunerado?		
¿Existe correspondencia en los sueldos de los diferentes puestos?		
¿Existe correspondencia entre su sueldo y los de su entorno social?		
¿Considera que los sueldos corresponden al avance de la empresa?		
5. Sobre la satisfacción personal		
¿Considera que realiza un trabajo útil?		
¿Existe reconocimiento de su labor?		
¿Siente que el trabajo que realiza le aporta personalmente?		
¿Tiene posibilidades de crear o tomar la iniciativa?		
¿Está satisfecho con su trayectoria en la empresa?		
¿Conoce su lugar en la empresa y lo que aporta?		
¿Desearía cambiar de empresa?		

Parte 2

	ÓPTIMO	BUENO	DEFICIENTE
6. Las condiciones ambientales de su puesto de trabajo			
¿El suministro de luz es?			
¿La temperatura es?			
¿El nivel del ruido es?			
¿Las condiciones de aseo son?			
7. La integración del trabajo			
¿El ambiente laboral es?			
¿El apoyo general para el desempeño del trabajo es?			
¿La comunicación (horizontal) con sus compañeros es?			
8. La relación con jefe directo o superiores			
¿La comunicación (vertical) con sus superiores es?			
¿El trato que recibe de sus superiores es?			
¿El apoyo que recibe para el desempeño del trabajo es?			

Innovación con propósito de vida.

¿El nivel de exigencia que demandan sus superiores es?			
--	--	--	--

Tomada de Endomarketing: *A la conquista del Cliente Interno.*

Analiza los resultados y de acuerdo con lo obtenido de las áreas evaluadas, ¿consideras que estás satisfecho con tu entorno laboral y con el servicio que recibes en la empresa?

El pilar fundamental de cualquier organización es su recurso humano. Diversos estudios demuestran que la satisfacción del cliente interno está directamente relacionada con la satisfacción del cliente externo; es decir, **“clientes internos más satisfechos hacen posible clientes externos más satisfechos”**.



El buen desempeño de la organización recae en gran medida en la actitud de disposición que los usuarios internos de la empresa le dediquen a sus funciones; claro está que a pesar de los esfuerzos que haga la empresa para motivar al empleado, hay algunos que no se preocupan por brindar un servicio/producto de calidad, solamente se enfocan en terminar a como dé lugar sus actividades, lo cual trae consecuencias muy negativas para la compañía.

Es importante considerar que la medición de la satisfacción de nuestros clientes internos debe ser el resultado de una estrategia de mejora continua, y debe estudiarse de manera rigurosa, cuidando que sea anónima y voluntaria; esto con todo, se trata de una práctica diferencial de las organizaciones excelentes.

¡Quiero más!

- Para ampliar tu perspectiva sobre **la importancia de la satisfacción del cliente interno**, te recomendamos leer el siguiente artículo: Salvador, Y. (2014). *La satisfacción del cliente interno base primordial para el desarrollo empresarial*. Ciencias Holguín, en/ <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181518069003>
- Para conocer si tienes empleados inconformes y una mala gestión, mediante la medición de la satisfacción de tus empleados te invitamos a ver el siguiente video titulado **¿Pasa esto en su empresa? Empleados disconformes y mala gestión**, en/ <https://www.youtube.com/watch?v=cA6YVybNy1w>
- Para conocer porqué los clientes internos son el activo más importante para la empresa te invitamos a ver el siguiente video titulado **El nuevo rol de los recursos humanos. Las personas como motor de la empresa**, en/ <https://www.youtube.com/watch?v=dMKyaJiwwQg>
- Para conocer **qué es una encuesta, y como se puede elaborar**, te invitamos a leer el siguiente artículo: Casas, J., Repullo, J., Donado, J. (2002). *La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I)*, en/ <http://www.unidaddocentemfyclaspalmas.org.es/resources/9+Aten+Primaria+2003.+La+Encuesta+I.+Cuestionario+y+Estadistica.pdf>
- Para conocer la manera de elaborar encuestas para medir la satisfacción de los clientes internos de una forma gratuita, te invitamos a ingresar a los siguientes sitios en/ <https://es.surveymonkey.com/mp/survey-templates/> y <http://www.portaldeencuestas.com/encuesta-satisfaccion-del-cliente-interno.php>

Mi Reflexión

El área de Recursos Humanos es la encargada de realizar la función de evaluar la orientación al cliente interno, dicha función debe ser estratégica y funcional y contempla la medición de la satisfacción del personal de la empresa. Para ello existen variados instrumentos que permiten identificar problemáticas y necesidades del personal para resolverlos oportunamente. ¿Cómo se desarrollan estas funciones dentro de tu organización?, ¿quiénes o qué departamento la lleva a cabo?, ¿cómo podría mejorarse esta función dentro de la empresa en que labora?

Bibliografía

Gateley, R. (2013). *Cliente externo. Parte 1*. Turismo Magazine. Recuperado el 10 de octubre de: <http://estudioturismo.blogspot.mx/?view=magazine>

Goleman, D. (2012). *Inteligencia Emocional*. México: Editorial Kairós.

Sin autor. *Endomarketing: A la conquista del Cliente Interno*. Revista-mm. Recuperado el 10 de octubre de:

http://www.revista-mm.com/ediciones/rev76/admin_endo.pdf

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

Innovación con propósito de vida.

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.