

Marketing Interno: Rompiendo Paradigmas

ESMERALDA BRITO C.

9 de mayo de 2007.

INTRODUCCION

- Existe una preocupación evidente, por satisfacer las necesidades de los clientes en las organizaciones, gracias a la cual se han desarrollado innumerables teorías de calidad total, mejora continua, servicio al cliente, en nombre de las cuales se busca no solo la satisfacción, sino el deleite del mercado meta para poder lograr, si bien no un mercado cautivo, si la fidelidad del mismo en el mediano plazo.
- De forma paralela, aunque no tan intensa, han surgido voces que reclaman la importancia del cliente interno dentro de las organizaciones, Levering (1998) los llama el activo más valioso de la organización. Por lo que se han llevado a cabo incontables estudios a cerca de este tema en particular.

INTRODUCCION AL TEMA DE INVESTIGACION

- Como parte del mismo, surge la necesidad de estudiar la satisfacción del cliente interno como una herramienta que nos sirva de ayuda para entender como afecta la misma, a la satisfacción del cliente externo.
- Según Cobra(2000), este fenómeno se presenta con mayor intensidad en las organizaciones del sector servicio, por presentar estas las características de intangibilidad, inseparabilidad, ser perecederos y de producción y consumo simultaneo, situación que no se da en el mercado de productos tangibles.

JUSTIFICACION

La relevancia del estudio de la satisfacción del cliente interno esta dada por varios factores:

- El mayor impacto de la satisfacción del cliente interno sobre la satisfacción del cliente externo en las empresas del sector servicios, por la naturaleza del mismo y en las empresas que manufacturan por la influencia en el proceso productivo y en el producto final.
- Todo aquel que necesite interactuar con otro individuo, ya sea subordinado, jefe, etc, tiene un cliente interno.

OBJETIVOS

- El objetivo de esta presentación es definir aquellos factores que afectan la satisfacción del cliente interno en las organizaciones del sector público o privado.
- Determinar como afectan estos factores la satisfacción del cliente interno.

ESTADO ACTUAL DEL TEMA O CUESTION

- Eskildsen, Jacob K., Nüssler, Mikkel L. “The managerial drivers of employee satisfaction and royalty”. *Total Quality Management*, Vol. 11, NO. 4/5&6, 2000, S581-S588.
- El propósito de este artículo es, primero, construir un modelo estructural que describa la relación causal entre los subsistemas de la dirección de recursos humanos, la satisfacción del empleado y su fidelidad, así como también el desempeño corporativo basado en consideraciones teóricas.
- El segundo objetivo de este artículo es probar un modelo empírico estructural a través de la aplicación de una encuesta dirigida hacia 670 directores de recursos humanos. Estos directivos cubren compañías públicas y privadas de los sectores de la economía más relevantes.
- La técnica estadística usada es conocida como Mínimos Cuadrados Parciales (PLS), la cuál es una técnica convenientemente adaptada a un modelo de ecuación estructural enfocada hacia la predicción. Este análisis nos muestra como el modelo teórico corresponde a una extensión del modelo mental de los directores y también revela las áreas en las cuáles las compañías danesas necesitan mejorar su desempeño referente a la Dirección de Recursos Humanos.

ESTADO ACTUAL DEL TEMA O CUESTION

■ Los resultados arrojados por este modelo empírico, explica en un 53% las variaciones en la satisfacción del empleado y un 37% las variaciones en la fidelidad del mismo. Por otro lado podemos observar que el subsistema que más influye en la satisfacción del empleado es el subsistema social en un (0.37), lo cual es lógico ya que el empleado está en contacto directo con el mismo. La fidelidad del empleado está determinada por el subsistema técnico(0.28).Por último el subsistema cultural no tiene un efecto directo en la satisfacción del empleado, como se anticipaba según el modelo mental de los directivos.

De facto, este trabajo nos muestra las áreas de mejora identificadas en las compañías danesas ligadas al subsistema social:

- Tener un código de buen comportamiento.
 - Establecer un blanco para la satisfacción y la fidelidad.
 - Establecer una retroalimentación del desempeño.
 - Involucrar al empleado en el establecimiento de las metas departamentales.
 - Definir un programa de desarrollo de liderazgo.
 - Seguir muy de cerca las conductas de liderazgo.
- Además la compañías deben de enfocarse en establecer programas de carrera, programas de bonos y una cultura organizacional, si quieren mantener satisfechos y fieles a sus empleados, esto está basado en los resultados en el análisis del PLS y la aplicación de las encuestas.

ESTADO ACTUAL DEL TEMA O CUESTION

- **Scout, Dow, Bishop, James W, Chen, Xiangming.**“An examination of the relationship of employee involvement with job satisfaction, employee cooperation, and intention to quit in U.S. invested enterprise in China”. **International Journal of Organizational Analisis. Bowling Green:2003.Vol. 11, Iss.1.**

- Este trabajo nos muestra un análisis estructural de ecuaciones que nos indica el soporte de un modelo en el cual la satisfacción en el trabajo media las relaciones entre los elementos de un ambiente de trabajo participativo que incluye las tareas desempeñadas, las relaciones individuales que los empleados tienen en sus grupos de trabajo, y la naturaleza del proceso de toma de decisiones, así como la buena voluntad de los empleados hacia la cooperación con sus colaboradores o la intención de no cooperar. De facto, la interdependencia de las tareas también tiene una relación directa con la buena voluntad hacia la cooperación.

- El estudio consistió en la aplicación de una encuesta a 277 elementos muestrales, el 73% corresponden al sexo masculino, relativamente jóvenes por debajo de los 30 años y con un nivel de educación bueno, el 84% con educación preparatoria terminada. Se utilizó una escala de likert para medir las variables, desde fuertemente en desacuerdo hasta fuertemente de acuerdo, que corresponden a estar extremadamente insatisfecho hasta extremadamente satisfecho.

ESTADO ACTUAL DEL TEMA O CUESTION

- Las variables exógenas fueron el soporte percibido en el grupo, la participación en la toma de decisiones y la interdependencia de las tareas. Las variables endógenas son la satisfacción en el trabajo, el deseo de permanencia y la buena voluntad hacia la cooperación.
- Un modelo estructural de ecuación (SEM) fue usado para probar el modelo y nos permite examinar el grado en el cual la satisfacción en el trabajo media entre las percepciones de un ambiente de trabajo participativo y el deseo de permanencia y la buena voluntad hacia la cooperación.
- Los resultados del estudio nos muestran que los seis factores explican el 54.75% de la situación analizada.

ESTADO ACTUAL DEL TEMA O CUESTION

- **C.Mc Dermont, Lynda. “Quality and Service for Internal Customers”. Training and Development Journal, January 1991. Ebsco, publishing.**
- Este artículo nos habla de la importancia de contar con un programa estratégico de calidad y servicio dirigido al cliente interno. La calidad y el servicio son elementos críticos en la satisfacción del cliente interno. Una de las razones para que exista una crisis en el servicio al cliente interno, es que este no es visto como una prioridad estratégica de la empresa.
- La calidad y el desempeño del servicio pueden mejorar si las organizaciones pueden crear una cultura empresarial que fomente la responsabilidad individual y en equipo para alcanzar los más altos niveles de satisfacción del cliente interno. La mayoría de los empleados están conscientes de la importancia de la satisfacción del cliente externo, pero muy pocas veces piensan en los otros empleados como clientes. Se olvidan que en ocasiones ellos son proveedores de servicios hacia otros compañeros de trabajo y en otras ocasiones ellos son clientes de sus compañeros de trabajo.
- Si todos los empleados se vieran a si mismos como empresarios quienes proveen calidad y servicio para atraer y retener a sus clientes, por lo que ellos deberían conocer a sus clientes y sus necesidades, en otras palabras su mercado; satisfacer o exceder las necesidades y expectativas de sus clientes; proveer valor añadido estratégicamente basado en servicios y soluciones.

ESTADO ACTUAL DEL TEMA O CUESTION

- Uno de los primeros pasos para incrementar la satisfacción y el servicio al cliente interno es conocer lo que desarrolla su satisfacción. La organización puede no cumplir con las expectativas del cliente, satisfacer las expectativas que ya tenía o exceder sus expectativas. Cuando no son satisfechas el cliente se siente desmotivado y frustrado. Cuando son satisfechas refuerzan lo que el cliente pensaba acerca del trabajo. Si las expectativas del cliente se exceden, la fidelidad y la motivación se incrementan logrando un desempeño mucho más alto.
- *De facto*, un factor que destaca el artículo, el cual tiene un alto impacto en la satisfacción del cliente, es que cuando una organización decide hacer mejoras para incrementar el nivel de satisfacción del cliente interno y más tarde revierte esta tendencia, el cliente suele sentirse más insatisfecho, que cuando la organización no hace nada.
- El segundo paso para incrementar la satisfacción del cliente es saber lo que el cliente quiere. El valor que el cliente percibe es la relación entre los beneficios totales y los costos totales. Si los beneficios exceden los costos el cliente se siente satisfecho.
- El cliente interno tiene una variedad de expectativas que generalmente se relaciona con la calidad del servicio que ellos reciben. Esto incluye los siguientes puntos: adecuar los recursos que se tienen disponibles para cumplir los compromisos, responder rápidamente los requerimientos de información, tener pocos errores en los reportes escritos, proveer adecuadamente los requerimientos del staff para satisfacer sus necesidades, tener buena voluntad para arreglar los problemas que se presenten.
- La mejor manera de encontrar las expectativas específicas que busca el cliente interno es preguntándole. Se sugieren dos maneras de hacerlo: si la empresa tiene una base de empleados pequeña, lo más adecuado es emplear la técnica de focus group; si el tamaño de la organización es mayor, lo adecuado es la aplicación de encuestas, lo cual es lo más apropiado según el tamaño y naturaleza de la población.

ESTADO ACTUAL DEL TEMA O CUESTION

■ Bruhn, Manfred. "Internal Service Barometers. Conceptualization and empirical results of a pilot study in Switzerland." *European Journal of Marketing*: 2003; 37, 9; ABI/INFORM Global. Pg.1187.

■ Este estudio trata de los servicios que se proveen dentro de una organización. Perfila un modelo para medir la satisfacción del cliente interno y las percepciones de la calidad interna. Este artículo propone que la calidad en el servicio externo puede ser alcanzado solo después de los prerequisites del desempeño interno han sido investigados y optimizados.

■ *De facto*, introduce el concepto del barómetro del servicio interno y presenta los resultados de un estudio empírico para evaluar la relación existente entre calidad del servicio interno, la satisfacción del cliente interno y la retención del cliente interno.

■ La satisfacción del cliente interno es reconocido en mercadotecnia como un concepto esencial que requiere de constante atención, el cual debe de ser monitoreado y mejorado constantemente. Reciente estudios muestran que la satisfacción del cliente interno es un determinante significativo de la fidelidad del cliente y su permanencia en la organización.

■ Los objetivos específicos de este estudio cubren las siguientes facetas:

➤ Desarrollar un modelo de Internal Service Satisfaction Index (NSSI).

➤ La compilación de un cuestionario para medir la calidad del servicio interno, la satisfacción del cliente interno y la retención del cliente interno.

➤ Evaluar la fiabilidad del instrumento de medición.

➤ Aplicar el modelo teórico a los datos empíricos para evaluar las relaciones hipotetizadas.

ESTADO ACTUAL DEL TEMA O CUESTION

- Lo que se busca es identificar las áreas de mejora del servicio basados en los resultados de un cuestionario. Pero antes de probar las hipótesis se hizo una investigación preeliminar para identificar las variables relevantes, por medio de focus groups de tres a cinco personas.
- El NSSI está basado en un modelo estructural formado de tres variables latentes. Las variables endógenas o dependientes se identifican por η . Las variables exógenas o independientes son identificadas por ξ . Como un indicador temprano, los puntos del cuestionario ayudan a especificar cada constructor. La estimación de mínimos cuadrados parciales fue realizada con el software AMOS.
- Para evaluar la fiabilidad del instrumento de medición, el coeficiente de Alfa de Cronbach fue calculado por todas las escalas del NSSI. Tres índices fueron calculados para evaluar lo competente del modelo propuesto: la bondad del índice competente (GFI), el ajustado de la bondad del índice competente (AGFI) y la raíz del error medio cuadrado de aproximación (RMSEA).
- Obviamente este modelo tiene varios inconvenientes, como el que fue construido para implementarse en una compañía específica y tiene algunas discrepancias con la literatura recolectada.
- Los resultados del modelo arrojan que la calidad en el servicio tiene una fuerte influencia positiva en la satisfacción del cliente interno. La influencia de la satisfacción del cliente interno sobre la retención del cliente interno es también positiva, pero en menor medida. La retención del cliente interno está directamente influenciada por la calidad en el servicio interno.
- El calculo del desempeño económico no representa el fin en si mismo; sino la aplicación sistemática de los resultados para extender la necesidad de la orientación de la dirección hacia el cliente interno.

ESTADO ACTUAL DEL TEMA O CUESTION

- Westfall, John Edward. “Relationship marketing in educational administration: An empirical study (Accountability, Royalty, Retention)”. Cardinal Stritch University, USA 2003.

- Este estudio considera como el desarrollo de estrategias, a través de un programa de marketing dirigido al cliente interno, incrementa la satisfacción del grupo, la fidelidad y la retención potencial.

- Este estudio se aplico a 855 maestros de escuelas primarias y a el staff de soporte acerca de la relación de trabajo entre los administradores de las escuelas y los maestros tratando de medir la satisfacción y la fidelidad.

- El modelo de regresión de la satisfacción arroja de facto, una R de .87 y la regresión de la fidelidad muestra una R de .92. Entre las variables explicativas se encuentran la comunicación, el compromiso, la cooperación y la confianza.

- Una de las limitaciones de este modelo es que los estudios realizados con anterioridad son investigaciones descriptivas, que no pueden establecer con precisión una relación causa-efecto entre las variables, solo entre las relaciones existentes.

ESTADO ACTUAL DEL TEMA O CUESTION

Lin, Chien-Jung. "The effect of salary and non-peculiar attributes on teacher's job satisfaction and labor supply intentions. The University of North Carolina at Chapel Hill, USA 2003.

- Esta investigación se enfoca en las variables que determinan las altas tasas de rotación de los profesores y el peso de los atributos no monetarios que influyen en la satisfacción en el trabajo de los profesores y sus deseos de permanencia en su profesión.
- El trabajo se desarrolla a través de la aplicación de una encuesta cuyos resultados son analizados por medio del análisis multivariante y un modelo de ecuación estructural, utilizando regresiones simultáneas. El autor hace una revisión bibliográfica de conceptos como economía laboral, comportamiento organizacional, marketing interno, todo bajo el marco conceptual de la organización.
- Entre los datos más interesantes que el estudio arroja, es que los atributos monetarios no tienen un efecto directo sobre los deseos de permanencia de los profesores, pero sin embargo si lo tienen muy significativamente sobre la satisfacción en el trabajo. Además de que las condiciones del trabajo si tienen un gran peso en la regresión.
- De facto, el estudio revela un efecto complementario positivo de las condiciones de trabajo de la percepción de los maestros respecto de su salario y el impacto decreciente de la satisfacción en el trabajo sobre las intenciones de hacer carrera conforme los maestros ganan más experiencia e incrementan sus grados de estudios.
- Las actitudes y características entre los maestros que continúan enseñando, cambian de escuelas y los que dejan la profesión , también fueron comparados.
- Los resultados del estudio nos dan evidencia de la importancia de los salarios respecto a las decisiones de los maestros a cerca de dejar la profesión y las intrincadas relaciones entre los constructores.

ESTADO ACTUAL DEL TEMA O CUESTION

Michael, Philip Wafa. "The implementation and evaluation of an internal customer service program for a public sector organization." Alliant International University, San Diego. USA 2003.

- Este estudio nos presenta la situación particular del condado de San diego y la manera en que se implementó y evaluó un programa de servicio al cliente interno por parte del departamento de recursos humanos del mismo.

- Entre lo más interesante que se nos presenta, es la manera en que podemos ver a cada uno de los integrantes de la organización, ya que cada uno de ellos afecta el trabajo de los otros, siendo clientes los unos de los otros; si este proceso no se da con calidad y el servicio entre ellos es deficiente, esto impacta fuertemente en el cliente externo.

- Se destaca que el activo más importante de las organizaciones es el recurso humano y que una organización que constantemente mejora es una organización que aprende. Este programa consiste en como lograr mejorar la calidad en los servicios que los empleados del condado de San Diego de la división de recursos humanos, dan a sus colegas.

- La calidad de servicio interno es definida como la calidad del servicio recibido de los proveedores de servicio interno. *De facto* este concepto contribuye a la satisfacción del cliente interno, el cual considera a la organización como un sistema de partes interrelacionadas, donde cada parte recibe la influencia de la otra y viceversa; lo que se busca es la mejora continua en los servicios de los clientes internos de la organización para aumentar su satisfacción en el trabajo y esto traiga como consecuencia una mejor atención al cliente externo. Además de aumentar la satisfacción en el trabajo, disminuye en el cliente interno el ausentismo y la rotación voluntaria.

ESTADO ACTUAL DEL TEMA O CUESTION

- Básicamente en modelo pone de manifiesto la relación existente entre los componentes del servicio de calidad interno (herramientas, políticas, procedimientos, equipos de trabajo, soporte de la dirección y metas de la organización), la capacidad de servicio (la percepción del empleado de servir a otros empleados de los cuales ellos son proveedores) y los componentes del servicio al cliente interno (recursos suficientes, rápida respuesta a los requerimientos, proporcionar servicios y productos confiables, ser capaces de recuperarse de los problemas, que exista una comunicación clara y suficiente entre los empleados del departamento y ser responsable de los servicios y del trabajo que desempeñan).
- Esto trae como consecuencia un aumento en la satisfacción del trabajador. Luego se hace un análisis de la relación entre las variables identificadas en el modelo. Claramente observamos como los componentes del servicio de calidad interno, la capacidad de servicio y los componentes del servicio al cliente interno tienen una correlación significativa entre ellas.
- Para concluir podemos decir que el artículo tiene una extensa y muy adecuada revisión bibliográfica, que el autor cita *ad literam*, desde Deming y sus concepciones acerca de la calidad total, Hallowell y su concepto de capacidad de servicio y servicio interno de calidad, Heskett y su modelo de la cadena del beneficio del servicio y la satisfacción en el trabajo.

METODOLOGIA QUE SE SUGIERE UTILIZAR EN SU EMPRESA

- Se utilizará un modelo econométrico donde se determine la relación existente entre la satisfacción del cliente interno y los factores que determinan la misma.
- El primer paso es la identificación de los factores que influyen en la satisfacción del cliente interno. Para lograrlo se llevara a cabo una investigación exploratoria donde se aplicara el diseño cualitativo y el método de recolección de datos será el Focus Group sobre una muestra representativa del universo, para validar con fuente primaria la determinación de estas variables.
- Una vez analizados estos datos, se determinaran estas variables y se establecerá el modelo empírico.

METODOLOGIA QUE SE SUGIERE UTILIZAR EN SU EMPRESA

- Se diseñará un cuestionario estructurado, el cual se aplicará a una muestra representativa del universo, que en este caso está representado por los clientes internos de la organización. Esta información se obtendrá de las bases de datos de la organización.

METODOLOGIA QUE SE SUGIERE UTILIZAR EN SU EMPRESA

- El tamaño de la muestra se determinará por el método de muestreo probabilístico aleatorio estratificado por afijación proporcional, siendo los estratos contruidos tantos como se requiera utilizar según la heterogeneidad del universo.

METODOLOGIA QUE SE SUGIERE UTILIZAR EN SU EMPRESA

- Con los resultados de la aplicación de las encuestas se construirán las observaciones necesarias para los modelos, utilizando herramientas estadísticas que se seleccionarán de acuerdo a las características de la información.
- Se aplicará un modelo econométrico.

CONCLUSIONES

- Según Ruiz (2006) en un ámbito interno, ya sea una organización grande o pequeña, hace falta investigar lo que está pasando y obtener información de todos los procesos. Posteriormente, es de vital importancia ser coherentes y aplicar medidas. Si hacemos una encuesta de clima laboral a los trabajadores y después no somos consecuentes con los resultados, se ha acabado nuestra credibilidad.

CONCLUSIONES

- El cliente interno es el trabajador y es más exigente que el externo, ya que conoce muy bien el negocio. Los de afuera pueden conocer la publicidad y las características de nuestro producto, pero nunca sabrán cómo se ha producido. En cambio el cliente interno tiene mucha más información sobre lo que está pasando en la organización y, por lo tanto, requiere más conocimientos de todo el proceso.

CONCLUSIONES

- Estar conscientes de su existencia
- Identificar sus necesidades
- Escucharlo
- No engañar
- Programas continuos
- No al maltrato
- Ser congruentes
- Contrato “emocional”
- Hacerlos consciente de la utilidad de su trabajo
- Convencimiento

BIBLIOGRAFIA

- Eskildsen, Jacob K., Nüssler, Mikkel L. “The managerial drivers of employee satisfaction and royalty”. Total Quality Management, Vol. 11, NO. 4/5&6, 2000, S581-S588.
- Scout, Dow, Bishop, James W, Chen, Xiangming. “An examination of the relationship of employee involvement with job satisfaction, employee cooperation, and intention to quit in U.S. invested enterprise in China”. International Journal of Organizational Analysis. Bowling Green:2003. Vol. 11, Iss.1.
- C.Mc Dermont, Lynda. “Quality and Service for Internal Customers”. Training and Development Journal, January 1991. Ebsco, publishing.
- Bruhn, Manfred. “Internal Service Barometers. Conceptualization and empirical results of a pilot study in Switzerland.” European Journal of Marketing: 2003; 37, 9;ABI/INFORM Global. Pg.1187.
- Westfall, John Edward. “Relationship marketing in educational administration: An empirical study (Accountability, Royalty, Retention)”. Cardinal Stritch University, USA 2003.

BIBLIOGRAFIA

- **Lin, Chien-Jung.** “The effect of salary and non-pecuniary attributes on teacher’s job satisfaction and labor supply intentions. The University of North Carolina at Chapel Hill. USA 2003.
- **Michael, Philip Wafa.** “The implementation and evaluation of an internal customer service program for a public sector organization.” Alliant International University, San Diego. USA 2003.
- **Butler, Oscar Darryl.** “Factors of non-faculty administrators perceptions to influence their performance”. Seton Hall University. USA 2003.