

**FORTALECIMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO COMO PARTE DE  
LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL**

**Ensayo**

**PRESENTADO POR:**

**GLORIA S. VANEGAS S.**

**D0103583**



**TUTOR:**

**LUIS E. CORREA B.**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA**

**Bogotá, D.C.**

**2014**

## **1.1.1. FORTALECIMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO COMO PARTE DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL**

### **1.1.2 Introducción**

Actualmente las organizaciones deben ajustar sus estrategias corporativas a su entorno competitivo. En consecuencia, se hace necesario profundizar en temas como la potencialización de habilidades de los colaboradores y para el caso de estudio se busca hacer énfasis en el rol del cliente interno, haciendo uso de algún instrumento que permita la concientización e identificación plena con los objetivos organizacionales como por ejemplo: campañas de respeto y trabajo en equipo que permita identificar competencias y habilidades de los empleados y a su vez los de la alta dirección, para potencializarlas. Es así que el presente documento hace un seguimiento a la aplicación de estímulos y procesos encaminados a optimizar la relación con el cliente interno.

Cabe aclarar que no solamente es función del área de Talento Humano estar atento al comportamiento, producción y resultados del cliente interno; por tal razón debe desarrollarse como parte de su estrategia organizacional medidas que garanticen el cumplimiento de los objetivos, basados en el fortalecimiento de las competencias del cliente interno, integrando las diferentes áreas que conforman la estructura de la organización. Para ello se hace un análisis de la propuesta de Karl Albrech en su libro “Servicio al cliente interno” y la actualidad de las organizaciones en Colombia, cuyos dirigentes dan prioridad en satisfacer las necesidades del cliente externo, dejando en muchas ocasiones en segundo plano al cliente interno.

De igual forma, teniendo en cuenta que los funcionarios o empleados hacen parte primordial de la organización, ya que son quienes llevan a cabo las labores operacionales y administrativas con el fin de que la organización cumpla los objetivos propuestos, en este ensayo se retoman algunos conceptos que sirven

como herramienta para fortalecer las competencias laborales de los clientes internos.

Se retoma el término: “organizaciones” para referir a organizaciones públicas o privadas, las cuales asumen o no un compromiso con el talento humano y dedican tiempo para motivar y desarrollar las capacidades del personal. Además se presentan las funciones y competencias de la alta gerencia como lo son: el liderazgo, mentalidad abierta y orientada al cambio, actitud proactiva frente a un entorno global, visión estratégica y sólidos valores que se ven reflejados en un plan de capacitación y estímulos para los clientes internos aquellos que con su trabajo hacen posible el cumplimiento de los requisitos del cliente externo. Uno de los puntos de análisis se hará a través de un paralelo del tipo de organizaciones que cuentan con la alta gerencia, sobre quien recae la responsabilidad de dirigir y liderar las acciones de la organización con el fin de lograr sus objetivos, para que concientice de la labor a sus empleados y que asumen medidas que permiten potencializar las habilidades del cliente interno, incrementando así la satisfacción de los mismos y los resultados de la empresa; éstas en contraposición con las que se concentran en el cliente externo, lo que permite develar la necesidad y pertinencia de fortalecer el servicio al cliente interno.

### **1.1.3 ESTRUCTURA**

Como el servicio al cliente interno está cobrando importancia, ya que los empleados son la razón de ser de las organizaciones y son quienes constituyen un elemento valioso en cualquier empresa, involucrando todas las áreas y cargos existentes en ella, es fundamental adoptar una posición que apoye las necesidades y los requerimientos, exaltando la importancia y el valor agregado que éstos aportan, motivándolos y capacitándolos permanente, con el fin de consolidar internamente un ambiente de trabajo armonioso y en equipo.

Así las cosas, si la organización pretende obtener el máximo potencial profesional y personal de su cliente interno, debe ser capaz de ofrecer las condiciones laborales que satisfagan sus expectativas y le motiven a actuar persiguiendo los intereses organizativos.

Para comprender la importancia de fortalecer el cliente interno se desarrollan los siguientes ítems que permiten develar el funcionamiento de una organización: Quiénes son los clientes internos, la Calidad en el Servicio al Cliente Interno, la importancia del servicio interno en una empresa, importancia del servicio al cliente externo, la comunicación para generar confianza en el cliente interno, la prevención y solución de conflictos de servicio interno y la planeación orientada al cliente interno.

#### **Quiénes son los Clientes Internos**

Para hablar de cliente interno y cliente externo es necesario explorar normas como la ISO 9000 emitidas por International organization for standardization, organización que nació luego de la segunda guerra mundial y que define a los clientes como: organización o persona que recibe un producto. ¿Pero cómo se llega a este concepto?, si se remite a la historia, al finalizar la segunda guerra mundial Marshall McLuhan (1962) planteó el término de aldea global como

la posibilidad de interacción, intercambio y acceso a la información; lo cual trajo consigo cambios estructurales para las organizaciones quienes a partir de ese momento asumen la responsabilidad de optimizar recursos partiendo de la combinación de personas (clientes internos) y máquinas, para estar a la vanguardia y competir en procesos financieros, económicos, ambientales, políticos, sociales y culturales de alcance mundial y lo más importante cumplir con los requerimientos de los clientes externos.

Esto, es lo que ahora se conoce como globalización ya que al tener acceso a la información de manera ágil se pueden replicar y optimizar experiencias que permiten estar a la vanguardia, esto de la mano de procesos internos de la organización y personas (talento humano). Ese talento humano no es otra cosa que el cliente interno de una organización quien tiene requisitos y expectativas para ser satisfechas con calidad.

### **La Calidad en el Servicio al Cliente Interno**

La calidad entendida como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos (ISO 9000/2005), pero cabe preguntar y cuáles son los requisitos del cliente interno, ya que según el fin de la organización los requisitos pueden variar, aunque hay situaciones que son universales por ejemplo el tema del ambiente de trabajo, que no es otra cosa que las condiciones bajo las cuales se desempeña una labor, en el caso de una organización dedicada a la manufactura deberá contar con espacios acordes, máquinas y equipos de protección para cada uno de sus empleados, pero si es una organización dedicada a vender servicios adicional de los espacios acordes, se requieren equipos de cómputo con las características específicas.

Las empresas ya sean de carácter público o privado deben contar con un análisis de requisitos para cumplir con la misión, ello incluye el área de talento

humano sinónimo de cliente interno. Si la organización logra cumplir con los requisitos aportaría a la calidad y a su vez a las ganancias. Retomando a Karl Albrecht, que acuña el concepto global de la organización como aquello que afecta a todos los miembros, desde el presidente hasta la última persona de la línea operativa; se estaría justificando por qué la importancia de planear pensando en los funcionarios (empleados) como clientes y en su satisfacción.

El capital humano y su administración hacen parte de la calidad del cliente interno, reconocer que el equipo de trabajo no solo cuenta con el perfil, sino que además tiene unas aptitudes y competencias específicas que permiten el crecimiento y son más los aportes para el proceso de la organización; como capital debe ser abonado para que su rendimiento se mantenga y es justo que la organización invierta en capacitaciones, que permiten la mejora continua.

### **Importancia del servicio interno en una empresa**

Para hallar la importancia del servicio interno de una empresa vale la pena analizar el servicio de calidad total que plantea (Albrecht, 1992), el cual menciona la cadena de calidad que incorpora a todas las personas, los procesos y la infraestructura en la contribución al resultado final. Pensar en esa cadena es mirar las funciones de cada persona y como se engranan en el proceso de la organización, como reconocer los aportes que imprimen en esas actividades asignadas y que al ser estimulados genera una pertinencia en la labor.

Pero pensar en el cliente interno, no es solo designar actividades; también es capacitar, ya que el trabajador puede tener la disposición pero si no tiene el formación adecuado y la actualización de las competencias a desarrollar, entonces la organización deja al libre albedrio los procedimientos y la misión planteada tiene un punto de desviación que sin el oportuno seguimiento, puede dirigir hacia un camino equivocado las expectativas planteadas. Pero además de

esto, está el ambiente de trabajo que incluye el espacio físico, los requerimientos tecnológicos y operativos y la protección del trabajador. Ese conjunto de requisitos hacen parte de la preparación de una organización que cuyo objetivo primordial es apostarle a otro tipo de activos, los invisibles: la fidelización, la lealtad y el compromiso entre otros.

Lo anterior se logra con liderazgo a través de la alta gerencia inicialmente, la cual está en capacidad de guiar y orientar el cambio, que cuenta entre sus funciones y competencias con actitud proactiva frente a un entorno global, visión estratégica y sólidos valores; pero que sobre todo tiene el discernimiento para conceder al personal un mayor grado de autonomía y decisión.

### **Importancia del servicio al cliente externo**

Los clientes externos, son aquellos que reciben el producto final de una organización, los que esperan ver su producto o servicio de acuerdo a las expectativas que se haya hecho; por ello la importancia que la entidad identifique las necesidades y haga lo posible por satisfacerlas. Existen muchas técnicas que se pueden emplear a la hora de identificar estos requerimientos, están las encuestas, entrevistas, buzones de sugerencia y la socialización de saberes que parte de la vida interna de las organizaciones. En esa socialización, la experiencia de los clientes internos es vital, dado que son ellos quienes tienen contacto directo con el cliente externo, saben lo que se requiere y en qué cantidades y con qué características.

Tal como lo que afirmó, Peter F. Drucker “La calidad de un producto o servicio no es la que el proveedor ofrece. Es lo que obtiene el que lo recibe y por lo que paga. Un producto no es un sinónimo de calidad porque sea difícil de fabricar o porque cueste mucho dinero, como los fabricantes suelen creer. Eso es incompetencia. Los compradores pagan solo por la

parte que les es práctica y les da valor. Y sólo eso es calidad” (San Miguel, 2009)

Pero la incompetencia no solo es la mala utilización de recursos, también está en crear una falsa expectativa a los clientes externos, la organización es responsable por el producto o servicio que oferta es mejor entregar de más, que ofrecer de más. El servicio es estar en disposición y eso solo se logra con una cadena de trabajo que inicia con la alta gerencia y continúa con los procesos, con las personas y los clientes internos.

### **Comunicación para generar confianza en el cliente interno**

Buscar la excelencia, se ha convertido en uno de los objetivos fundamentales de las organizaciones. Para cumplir con este reto, la satisfacción del cliente interno se torna en un aspecto importante, ya que de la proyección que tenga éste, depende en gran medida la satisfacción del cliente externo. En este sentido, la comunicación aparece como un elemento clave, ya que además de transmitir información, de acuerdo a su manejo, se puede facilitar o dificultar el desarrollo de los procesos.

Así, es importante retomar aspectos claves para fortalecer la comunicación que vincula al cliente interno: una comunicación clara que proporcione la información suficiente y efectiva sobre cada una de las acciones, tareas y orientaciones de la organización; una comunicación preventiva que procure anticiparse a los conflictos y proporcione alternativas para abordar las diferentes situaciones y una comunicación proactiva que facilite el planteamiento de propuestas que contribuyan a la satisfacción del cliente interno de forma progresiva. Además de tener en cuenta estos elementos, es importante que esa comunicación, se desarrolle en tres niveles (tipos), como lo plantea Robbins (1999): de forma ascendente, facilitando la información del estado del cliente interno de abajo hacia arriba, de forma descendente, dando a conocer cada una



de las metas y logros esperados de arriba hacia abajo y de forma lateral, que permita el encuentro y retroalimentación entre pares, con información precisa y confianza para proponer acciones y procedimientos.

Luego de abordar la comunicación en sus diferentes factores y niveles, la organización asume la responsabilidad del tema mediante el desarrollo de un plan de comunicación interna que integra la información de las normas, los objetivos y metas organizacionales, la divulgación del discurso organizacional, la formación y socialización de la cultura de la organización y la promoción de la participación activa y de cada uno de los clientes internos.

### **Prevención y solución de conflictos de servicio interno**

Teniendo en cuenta la premisa que el servicio de calidad comienza dentro de la organización es importante que la empresa o entidad establezca procedimientos que prevengan, pero sobre todo que identifiquen las causas de los conflictos y que al transformarse permitan un crecimiento. Pero la prevención va ligada al tipo de liderazgo que uno o varios empleados ejerzan, ya que ellos o él tienen un poder de persuasión o se convierte en un ejemplo a seguir y definen la organización.

Dentro del procedimiento establecido para la prevención de conflictos se debe tener en cuenta que esté en consonancia con las exigencias legales aplicables, las reglas y procedimientos internos de la organización; una vez se haya revisado este ítem se definen y adoptan medidas de prevención las cuales se registran para que sirvan de insumo en caso se requiera corregir eventuales alteraciones. La organización también debe contar con programas de capacitación y estímulos que permitan mejorar el trabajo, el ambiente laboral.

Una vez se tiene el plan de prevención, la organización afronta ya los conflictos, los cuales debe transformar de manera positiva, clasificar el conflicto es

parte de la tarea y porque no decir que el conflicto parte de la diferencia que existe ya sea de pensamiento, actitud, forma de hacer las cosas y que de su tratamiento depende el éxito o el fracaso. El poder de transformarlo recae no en la alta gerencia solamente, todos los actores que hacen parte de esa diferencia asumen el reto, es justo en ese momento que los líderes recobran importancia, un líder no siempre es un directivo, es la persona que tiene la capacidad de orientar y persuadir o incidir en una decisión.

Abordar el conflicto y buscarle una solución tiene un sin número de técnicas para retomar de acuerdo al caso, entre las cuales están: 1. el dialogo, para llegar a consensos y distribuir responsabilidades, 2. evaluar el grado de oportunidad y rechazo, 3. la alta dirección asume la responsabilidad y da una directriz sin tomar en cuenta los puntos de vista de las partes involucradas, 4. metas de orden superior, 5. evasión; son solo algunas de las posibilidades.

Saber sobre conflictos disfuncionales y funcionales en una organización ayuda para escoger las técnicas, por ejemplo: dar un premio a quien de la mejor idea de cómo resolver el conflicto o de crear una mejora al proceso fomenta la creatividad, estimula el trabajo este sería funcional ya que mejora el desempeño de las partes. Contrario a uno disfuncional que genera tensión, descontento, desconfianza, lo cual afecta la eficacia del grupo generando efectos nocivos que pueden llegar a afectar las metas de la organización. Por ejemplo el absorber la información y no compartirla con los demás procesos o funcionarios.

### **Planeación orientada al cliente interno.**

Que la organización asuma un compromiso activo con el cliente interno, implica la realización de un diagnóstico inicial que le permita conocer y reconocer las situaciones que involucran la misma organización en su relación con sus integrantes. En consecuencia se debe proponer la revisión de diferentes aspectos

como son: la identidad organizacional, el uso y efectividad de los medios de comunicación interna, las condiciones del ambiente laboral, las circunstancias salariales, la trascendencia de la labor desempeñada y el reconocimiento del recurso humano como factor fundamental para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Conociendo las situaciones que involucran el cliente interno, la organización estará lista para planear estrategias hacia ese cliente interno, las cuales redundan en mayores niveles de compromiso con el cumplimiento de los objetivos de la organización, el uso adecuado de los medios y tecnologías de información fortaleciendo el trabajo en equipo, la libertad para asumir riesgos de mejora, el reconocimiento del trabajo y logros de las personas que integran la organización y la pasión por el desarrollo de las labores. Así, una planeación que posibilite mejorar las condiciones del cliente interno en todos sus aspectos, aumentará los resultados positivos de la organización en el cumplimiento de sus metas y objetivos.

## **CONCLUSIÓN**

Si una organización plantea una estrategia organizacional en aras de optimizar recursos, es indispensable que fortalezca, proporcione y propicie la satisfacción del cliente interno como su mayor tesoro.

## REFERENCIAS

Alberch, K. (1992). *Gerencia del servicio*. Barcelona: 3R Editores.

Albrecht, K., & Ron, Z. (2000). *Gerencia del servicio*. Santafe de Bogotá: 3R Editores.

Editorial educativo. (1998). *Normas de la industria de los servicios ISO 900 - ISO 14000*. Panorama.

Leal, L. (2014). Diplomado de alta gerencia - modulo 3 Gestión de las personas y del servicio.

Mccann, R. (2000). *El placer de servir con calidad*. Mexco: Pax.

Ramirez, D. N. (1997). *Empresas competitivas*. Mexico: McGraw-Hill.

Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice.

San Miguel, P. A. (2009). *Calidad*. Madrid: Paraninfo S.A.