

**CLIENTE INTERNO COMO FACTOR CLAVE EN LA GESTIÓN Y EL ÉXITO
ORGANIZACIONAL**

LUCY ANGÉLICA REYES

PROFESORA: YOLANDA HERNÁNDEZ

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

BOGOTÁ

2018

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	4
RESUMEN	6
PREGUNTA DE INVESTIGACION.....	7
JUSTIFICACIÓN	8
OBJETIVOS	9
MARCO DE REFERENCIA.....	10
CAPÍTULO 1. LA GESTIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO.....	12
1.1 Definición de cliente interno.....	12
1.2 Perfil del cliente interno actual	12
1.3 Significado y alcance de la satisfacción del cliente interno	13
CAPÍTULO 2. GESTIÓN COLECTIVA DE SERVICIO	15
2.1 La Atención al Cliente Interno	15
2.2 Visión y enfoque colectivo del servicio	16
2.3 Beneficios de la calidad del servicio al cliente interno.....	16
2.4 Niveles de gestión del servicio al cliente interno	17
2.5 Deberes y derechos de los clientes interno	18
CAPÍTULO 3. CADENA DE VALOR DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO	20
3.1 Procesos y procedimientos/trámites	20
3.2 Atención	21
3.3 Protocolo de atención	22
CAPÍTULO 4. ELEMENTOS ESTRATÉGICOS DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO Y MEDICIÓN DE LA PERCEPCIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO.....	23
CONCLUSIONES	25
Bibliografía	27

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Factores de satisfacción del Cliente Interno y los roles en la satisfacción de los mismos..... 14

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Cadena de valor proveedor interno – proceso – Cliente Interno..... 21

INTRODUCCIÓN

Dentro de las Organizaciones existen dos tipos de clientes, los externos, que son los consumidores de productos y servicios finales, y los internos, que son los que producen estos bienes o prestan los servicios (Capital Humano de la Compañía). No obstante, muchas organizaciones concentran todos sus esfuerzos en la satisfacción de las necesidades y las expectativas de los clientes finales, dejando de lado a sus empleados, los cuales debieran ser el principal activo de la Empresa. Los trabajadores son los que satisfacen las necesidades de los consumidores y de su satisfacción depende que estos sean de mayor o menor calidad.

En este ensayo se demostrará la importancia de la aplicación del Endomarketing o Marketing interno dentro de las organizaciones, el cual está orientado a investigar las necesidades y expectativas de las personas que se encuentran al interior de la organización y la manera de satisfacerlas; y de esta forma retar a las organizaciones a convertir al Cliente Interno en el primer embajador de su marca, utilizando las herramientas expuestas dentro del escrito.

“Numerosas organizaciones invierten tiempo y esfuerzo en determinar la percepción de los clientes externos, sin darse cuenta de que esta no es sino un reflejo de lo que ocurre internamente entre las personas y los departamentos, a menos que se aborden los problemas relacionados con la calidad del servicio interno, la organización no será capaz de mejorar la calidad de su servicio externo ni de mantener el crecimiento y la rentabilidad” (Cook, 2006).

Con esta premisa se concluye que el servicio al Cliente Interno tiene tanta importancia como el externo, e incluso podría afirmarse que antes de buscar satisfacer las necesidades de los

clientes finales, sería necesario satisfacer las del interno, para así garantizar un mayor compromiso por parte de los empleados, obteniendo mejores resultados en la calidad del servicio que se presta a los consumidores, pues son los trabajadores el motor de los procesos estratégicos, misionales, administrativos y de servicio que mueven la Empresa. Así como la satisfacción de un Cliente Externo genera fidelización y confianza en la Empresa, la satisfacción del Cliente Interno, genera adhesión, compromiso y agradecimiento con la misma, lo cual se verá reflejado en la obtención de mejores resultados, mejor calidad de los productos y servicios, mejor clima organizacional, baja rotación de personal, mayor productividad, y por su puesto mayor calidad en el servicio suministrado al Cliente Externo, generando mayores ingresos y utilidades para la compañía.

RESUMEN

Para empezar, se definirá al Cliente Interno y al Cliente Externo, con el fin de comprender el porqué de la importancia de la atención y satisfacción de las personas que trabajan en la Empresa dentro de una organización, identificando cuál es su perfil actual, los atributos de la calidad del servicio que inciden en su satisfacción, y cuáles son sus expectativas.

Se revisarán los conceptos de algunos autores orientados a la satisfacción del Cliente Interno, los cuales convergen en que el personal de una compañía es y será siempre el primer y más importante cliente, y se planteará un modelo con un enfoque colectivo de servicio que puede ser aplicado y adaptado a cualquier Empresa. Este modelo incluye la satisfacción que le brinda al empleado la organización a la cual se encuentra vinculado, los proveedores externos (sirven a la Empresa y son atendidos por ella), y la satisfacción que se brindan los trabajadores entre sí, bajo un esquema colaborativo.

Con base en la cadena de valor del servicio al Cliente Interno: Servicio proceso/procedimientos/trámites–atención–protocolo de atención, se analizará por qué es importante que esta sea incluida dentro de la misión, visión, políticas, estrategias, objetivos y el proceso de planeación en sus diferentes niveles y tiempos de una organización, para lo cual se deben tener en cuenta elementos estratégicos como la cultura del servicio orientada al Cliente Interno, ética, espíritu solidario, la comunicación, el ambiente laboral, el manejo de la actitud, el manejo de los conflictos, trabajo en equipo, sinergia, manejo del tiempo en el servicio, buenas prácticas, indicadores y gestión del cambio.

Y por último, se hablará de la medición de la percepción de satisfacción del Cliente Interno y el plan de mejoramiento, identificando algunas herramientas que se pueden tener en cuenta para

indagar dentro de la Compañía la percepción de satisfacción de los trabajadores, periodicidad, requisitos, proceso y factores de éxito de la medición.

Todo lo anterior, partiendo de la premisa de que para que las cosas funcionen afuera, primero debemos lograr que funcionen al interior de la organización.

PREGUNTA DE INVESTIGACION

¿Son conscientes las Organizaciones de la importancia de la satisfacción del Cliente Interno y de que esta influye significativamente en la provisión del servicio al Cliente Externo?

JUSTIFICACIÓN

Las Organizaciones tienen muy claro que las acciones que se realizan dentro de las mismas deben girar en torno a sus clientes externos, puesto que saben que un cliente satisfecho se convierte en un aliado que confía en la Empresa, habla bien de ella y la refiere a otros clientes potenciales. No obstante, muchas de ellas no son conscientes de la importancia de la satisfacción de sus empleados, y de que un Cliente Interno satisfecho se convierte en un embajador de su marca, lo que a su vez redundará en la satisfacción del Cliente Externo y trae innumerables beneficios para la organización.

La satisfacción de un Cliente Interno únicamente se puede lograr conociendo sus necesidades para luego tener experiencias significativas que permitan atraer el mejor talento del mercado laboral y posteriormente desarrollar y retener ese talento.

Con base en lo anterior, a través de este ensayo se mostrarán fundamentos de la gestión del servicio al Cliente Interno, elementos estratégicos del servicio, herramientas para medir la percepción de su satisfacción, un modelo de gestión colectiva y la cadena de valor (Proceso/procedimientos/trámites, atención, protocolo de atención).

OBJETIVOS

Objetivo General

- Demostrar que la satisfacción de los empleados dentro de la Organización incide en la calidad de la producción o prestación de un servicio que se suministra a un Cliente Externo.

Objetivos específicos

- Comprobar la importancia de buscar la satisfacción del Cliente Interno dentro de una Organización.
- Mostrar la forma en la cual se puede medir la percepción de un Cliente Interno, determinar cuál es el perfil actual, y los atributos de calidad del servicio que inciden en su satisfacción.
- Señalar algunos beneficios que genera la satisfacción del Cliente Interno.

MARCO DE REFERENCIA

Se tomarán como base teorías y conceptos de varios autores acerca del servicio al Cliente Interno que explican la importancia de la satisfacción de los empleados y su influencia en el éxito de una Organización, principalmente en el libro Servicio al Cliente Interno de Rigoberto Martínez: Todos somos clientes y todos tenemos clientes.

La buena atención al Cliente también es un arte. Se cultiva, se practica a diario, y se hace realidad en la acción cotidiana; implica una estrategia formal y planes de acción concretos, en los cuales la comunicación interna juega un rol esencial para consolidar, transmitir y compartir los valores corporativos, cumplir la misión y alcanzar la visión planteada hacia el futuro.

“Existe una significativa correlación entre el compromiso de los empleados y su productividad, y la atención interna favorece los procesos de fortalecimiento del liderazgo, sentido de pertenencia, neutraliza e incluso evita especulaciones, minimiza los ruidos y distracciones, por ende incrementa la productividad y creatividad, motiva al talento, enfoca los esfuerzos y premia y reconoce el éxito”.
(Jimenez, 2010)

“El revolucionario concepto de servicio interno describe los procedimientos necesarios para incrementar la cooperación y la productividad entre los departamentos de una organización, de manera que esta trabaje en equipo de un modo eficiente, desarrollando la estrategia de la empresa”. (Albrecht, 1992)

*“Si las Empresas que cuentan con colaboradores comprometidos son más rentables, sólidas y competitivas. Pero ¿cómo hacemos a las personas comprometidas, satisfechas y realizadas en su ambiente de trabajo?
"Endomarketing inteligente: la empresa pensada desde dentro hacia fuera". (Costa, 2011)*

“Numerosas organizaciones invierten tiempo y esfuerzo en determinar la percepción de los clientes externos, sin darse cuenta de que esta no es sino un reflejo de lo que ocurre internamente entre las personas y los departamentos, a menos que se aborden los problemas relacionados con la calidad del servicio interno, la organización no será capaz de mejorar la calidad de su servicio externo ni de mantener el crecimiento y la rentabilidad” (Cook, 2006)

CAPÍTULO 1. LA GESTIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO

1.1 Definición de cliente interno

El Cliente Interno se puede definir como la persona que labora en una Organización y quien al igual que los Clientes Externos, tienen necesidades y expectativas por satisfacer en el interior de la Compañía, y que interviene en procesos generadores de resultados (productos y servicios), ya sea para Clientes Finales o para otros colaboradores.

1.2 Perfil del cliente interno actual

Así como los Clientes Internos a lo largo del tiempo han cambiado, sus necesidades, sus gustos y preferencias, el perfil del público interno también es diferente al anteriormente conocido, y es por eso que vale la pena reflexionar sobre las necesidades y preferencias del Cliente Interno actual, en el que se evidencian nuevos comportamientos que conducen a pensar en la necesidad de emplear nuevas estrategias en materia de servicio y atención.

Entre algunas características del perfil del Cliente Interno actual se evidencian que presenta un alto nivel de exigencia en términos de condiciones y calidad del servicio, tiene un marcado sesgo de preferencia por ciertas personas y áreas en detrimento de otras, quiere ser valorado como persona y exige trato individualizado, realza la exigencia en sus derechos valiéndose de recursos que establecen las leyes y los reglamentos internos, evalúa constantemente el servicio que recibe; en conclusión, es un cliente demandante y exigente, razón por la cual se hace necesario conocer sus necesidades y sus comportamientos con el fin de emprender acciones de

intervención e irse adaptando a esta situación si se quiere disfrutar de un alto nivel de satisfacción interna.

1.3 Significado y alcance de la satisfacción del cliente interno

Se puede definir satisfacción como cumplir los deseos y gustos de las personas. Tanto en el servicio al Cliente Interno como el externo, la satisfacción depende de lo que se espera y lo que se recibe. El reto para la Empresa es estar en condiciones de brindar a los Clientes Internos lo que los complace o satisface tanto en la provisión de lo que necesita para ejecutar de forma adecuada su trabajo, como el bienestar que por razones naturales y legales debe suministrar el empleador a sus empleados.

Existen muchos agentes generadores de la satisfacción o insatisfacción de los Clientes Internos que pueden clasificarse en dos grandes grupos: Los agentes internos y los externos. Los primeros están fundamentados sobre la base de las necesidades más importantes del individuo, relacionados con el interés por el trabajo, la estimulación moral, las oportunidades de escalar jerárquicamente, las condiciones de trabajo, la comunicación, el horario, entre otros; y los segundos son aquellos factores que condicionan las Empresas entre sí, es decir las oportunidades que les brindan a sus trabajadores, en materia laboral y salarial, que motiva a que se muevan de un lugar a otro, de la misma forma en que lo hacen los Clientes Externos cuando cambian de proveedor en el mercado, debido a que surge otro que ofrece productos con mejores usos, precio y/o calidad.

En cuanto a la satisfacción de los Clientes Internos, es importante destacar que no solo con lograr una selección adecuada de las personas, manteniéndose relativamente estables los demás

factores organizacionales, permitirá que la Empresa tenga una proyección ascendente en el futuro, sino que hay que asegurarle un conjunto de condiciones que estimulen la imaginación, la calidad y la productividad de los trabajadores. La satisfacción decide en parte el proceder de los individuos, los esfuerzos que está dispuesto a realizar y delimita los propósitos a alcanzar.

En la tabla No. 1.1 se ven algunos factores claves de satisfacción del cliente interno y el rol que debe asumir la empresa y el trabajador en cada uno de ellos.

Tabla 1.1 Factores de satisfacción del cliente interno y los roles en la satisfacción de los mismos

Factor de satisfacción	A cargo de	
	La empresa	El trabajador
Motivación	*	*(Automotivación)
Respeto	**	*(De sí mismo)
Autonomía para resolver los problemas	**	*
Remuneración	*	
Prestaciones sociales	*	
Crecimiento Personal	*	*
Capacitación	**	*(Aprendizaje autónomo)
Cultura del servicio al cliente interno	*	*
Trato humano	*	*
Tecnología	**	*(Búsqueda)
Instalaciones Físicas	*	
Dotación de trabajo	*	
Clima Laboral	*	*(Agente positivo)
Bienestar	**	*(Búsqueda)
Mejoramiento continuo	**	*(Acción Voluntaria)
Reconocimiento personal	*	
Responsabilidad	*	*(Conciencia)
Solución de problemas	*	*
Seguridad	*	*
Compañerismo	*(Fomento)	**
Trabajo en equipo	*	**
Procesos fluidos	**	*
Condiciones higiénicas de trabajo	**	
Comunicación eficaz	*	*

Nota: Recuperada de (Martínez, 2016)

CAPÍTULO 2. GESTIÓN COLECTIVA DE SERVICIO

2.1 La Atención al Cliente Interno

La atención interna favorece los procesos de fortalecimiento de liderazgo, el sentido de pertenencia, el incremento de la productividad y la creatividad, la motivación y la focalización de los esfuerzos hacia el logro de los resultados.

“La calidad del vínculo de la empresa con su mercado externo es un reflejo claro y directo de la calidad del relacionamiento que ella establece y mantiene con su personal.” (Martínez, 2016)

Con base en lo anterior, se convierte en un reto para las Empresas crear políticas, objetivos, estrategias y planes que beneficien, garanticen y desarrollen al máximo el valor del capital humano a través de varios elementos de la gestión humana, haciendo énfasis en la satisfacción de los colaboradores. Para lograr esto, es necesario conocer quien es cada Cliente Interno en particular, cuáles son sus condiciones personales, su perfil, sus necesidades y preferencias, generando así mayores garantías de éxito en su satisfacción y por ende mayor fidelización y compromiso con la Empresa.

Las Empresas prósperas y financieramente "saludables" tienen en su mayoría personas muy motivadas y satisfechas con la labor que realizan, en cambio las Empresas que son poco eficientes y se encuentran económicamente "enfermas" se encuentran saturadas de personal insatisfecho y con muy pocas motivaciones por el trabajo en espera de oportunidades para abandonar la organización. (TRD, 2006)

2.2 Visión y enfoque colectivo del servicio

Cada trabajador es proveedor y Cliente Interno a la vez de sus compañeros, por tanto, el modelo de gestión de Servicio al Cliente Interno que se propone consiste en que a partir de un proceso participativo, además de aplicar la gestión del servicio bajo el lineamiento institucional (proveeduría esperada y legal), se enfoque en que todos los integrantes de la Empresa asuman el servicio como una responsabilidad colectiva en el interior de la Organización, generando un buen nivel de satisfacción personal, construido con el esfuerzo y el empeño de cada uno.

Este enfoque colectivo dará una mayor probabilidad de que los miembros de la Organización puedan convivir en armonía y se ayuden mutuamente, dando como resultado una buena convivencia dentro de parámetros como la solidaridad, el respeto, el buen comportamiento.

También permitirá promover la formación y el sostenimiento de un clima organizacional altamente motivador, positivo, cooperativo y marcado por el espíritu de trabajo en equipo, propiciando así una relación entre la Empresa y sus colaboradores más duradera y benéfica para ambas partes que contribuirá con la viabilidad y la sostenibilidad de la Empresa a través de mejoras en la productividad del personal, el desarrollo de sus competencias para nuevos retos y el incremento de la eficiencia en los procesos que realiza.

2.3 Beneficios de la calidad del servicio al cliente interno

Lograr la satisfacción de los empleados, es imprescindible para lograr la inmediata satisfacción del Cliente Externo.

Los empleados satisfechos se traducen en mejores resultados económicos; en una mejora de la imagen de la Organización y en un futuro más brillante.

Enorgullecerse por los éxitos de la Empresa crea una sensación general de bienestar que estimula el desarrollo de un entorno creativo y fomenta un espíritu de calidad personal más elevado.

En este sentido, cabe destacar los estudios de James Heskett y otros profesores de la Harvard Business School sobre 'la cadena de beneficios basada en el servicio'. Según los trabajos de estos investigadores, el aumento de la aptitud del empleado mediante la formación, influye de forma directa en su satisfacción, su productividad y en su actitud en la prestación del servicio, lo que a su vez repercute directamente en la lealtad del Cliente Externo y el aumento del valor de la relación del mismo con la organización.

Para fidelizar a los Clientes Externos se necesitan empleados fieles y satisfechos. La calidad siempre empieza dentro de la Empresa, y la forma de tratar y satisfacer a los Clientes Externos no es sino un reflejo de la satisfacción de las personas que trabajan en la Organización.

2.4 Niveles de gestión del servicio al cliente interno

En la gestión al Cliente Interno se pueden distinguir tres niveles diferenciados entre sí en materia de responsabilidades, pero integrados en la práctica: (Martínez, 2016)

Metagestión: Son las actividades que involucran a la alta dirección de la Compañía para dictar las normas, políticas, estrategias, metodologías, relacionadas con la satisfacción personal. Para los trabajadores ya no es suficiente la retribución económica, hay otros incentivos que cumplen un papel relevante en el bienestar propio y familiar, constituyéndose en el salario emocional en el que se produce mejor calidad de vida personal, que se refleja en menor ausentismo y rotación laboral, mejor productividad y fidelidad del personal.

Mesogestión: Incluye la gestión del nivel medio de la organización, con el principal desafío de una gestión integral e integrada de los procesos enfocados hacia el servicio para satisfacer las necesidades y expectativas de los trabajadores.

Este nivel se encarga de eslabonar la gestión de la alta dirección con el resto del personal.

Microgestión: La gestión directa del servicio al Cliente Interno se produce en el personal en su contacto diario, donde las responsabilidades se comparten entre los servidores, con sus respectivos roles, y de cuya interacción dependen los resultados y la satisfacción de los usuarios internos. Es el nivel de contacto directo que se da internamente.

2.5 Deberes y derechos de los clientes interno

- La Empresa debe proporcionar al Cliente Interno la suficiente información para atender las acciones que se le proponen desde el punto de vista de la Empresa, del cliente, y del suyo propio. Solo desde este conocimiento podrá entender su posición.
- La Empresa debe poner a su disposición del Cliente Interno las herramientas necesarias para hacer fluir, dentro de la Organización, la información relevante que surja de su contacto con el Cliente Externo y el producto. Esto reafirmará el valor del trabajo del Cliente Interno y posibilitará una mejora de las acciones de relación con el Cliente Externo.
- El Cliente Interno debe tener un profundo conocimiento del funcionamiento de todos los departamentos de la Empresa, no solo de su función. La Empresa debe procurar, dentro de lo posible, un recorrido a tal efecto o la información necesaria para facilitar la comprensión.

- La Empresa debe hacer saber al Cliente Interno que en sus manos está el éxito de la estrategia y, por lo tanto, dimensionará la importancia de su trabajo y la responsabilidad necesaria para desempeñarlo.
- El Cliente Interno debe aportar valor a la relación interdepartamental y facilitar la agilidad de los procesos para mejorar la eficiencia. Aunque no trabaje en contacto con el cliente final, este punto no lo exime de su responsabilidad al trabajar con otros departamentos de la Empresa.
- La Empresa debe establecer las medidas de control pertinentes para detectar las fricciones entre departamentos y evitar que éstas puedan dañar la imagen de la Empresa y su relación con el Cliente Externo.
- La Empresa puede facilitar información, mejorar condiciones de trabajo o establecer políticas de motivación, pero debe comunicar claramente que la actitud proactiva por parte del Cliente Interno es imprescindible para que la política de relación con el cliente sea efectiva.
- El Cliente Interno debe ser recompensado de algún modo por el esfuerzo realizado. Las políticas de motivación deberían de incidir en los mismos elementos de conexión emocional que se quieren conseguir en los Clientes Externos. Es decir, la recompensa no debería ser económica; sino por ejemplo, acciones que faciliten la conciliación familiar, el tiempo libre o el disfrute de este en familia. (Martinez, 2012)

CAPÍTULO 3. CADENA DE VALOR DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO

Una Organización no es más que una serie de procesos interconectados con el fin de generar valor para el cliente final. Ocurre que las personas que en ella trabajan se organizan en base a funciones y departamentos, y como consecuencia de ello a menudo se pierde la referencia del proceso al que servimos y del valor que debemos generar. Si no hay valor no hay cliente, y si no hay cliente no hay Empresa.

El servicio al Cliente Interno es una gestión que debe partir del planteamiento estratégico de la organización y está concebido como el conjunto de actividades que se llevan a cabo en el interior de la Empresa para satisfacer las necesidades y expectativas de los empleados.

El servicio está centrado en una vivencia integral para cada Cliente Interno en su relación con la Organización, los compañeros del equipo de trabajo y las diferentes unidades, y acorde con sus necesidades, expectativas, preferencia y comportamiento, de tal forma que se construya su satisfacción, bajo la premisa de creación de valor para cada uno de los casos de intercambio de servicios. (Martínez, 2016)

3.1 Procesos y procedimientos/trámites

Los procesos se desarrollan como un sistema, mediante la creación y entendimiento de una red de procesos y sus interacciones. Cada uno de los procesos que internamente se ejecutan de manera específica para los empleados, se desdobra en procedimientos o trámites con un buen grado de detalle y documentación.

Todo trabajo, independientemente de que se ejecute en pro de un Cliente Interno o Externo, tiene las mismas exigencias de solidaridad, espíritu de trabajo en equipo, compañerismo y disposición.

En la figura 1.1 puede evidenciarse la cadena que existe entre el proveedor interno, el proceso y el Cliente Interno, donde se destaca la comunicación como ingrediente fundamental para la interacción e intercambio de información entre los proveedores, los responsables de los procesos y el público interno.

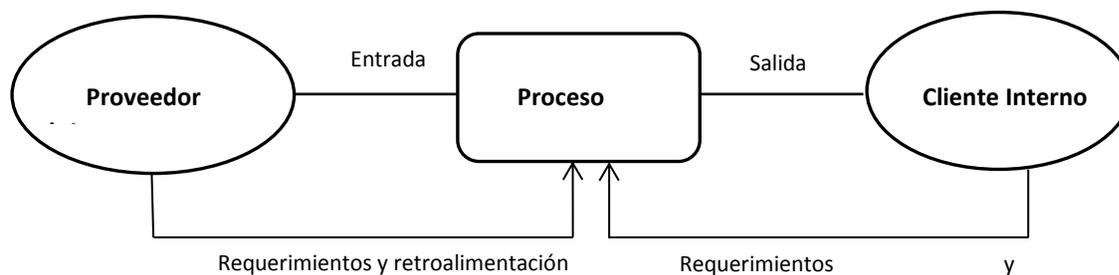


Figura 1.1 Cadena de valor proveedor interno – proceso – cliente interno

3.2 Atención

Para poder llevar a cabo cualquier procedimiento, es necesario adelantar un proceso de comunicación entre el proveedor interno y quien recibe el producto o servicio (Cliente Interno), que se resume en la atención, es decir, la interacción a través de diferentes canales como Internet, Intranet, el Teléfono, la Presencia Física y los Escritos.

El concepto de atención tiene que ver con las acciones relacionales que se dan en los diferentes procedimientos, bajo la forma de un proceso de comunicación, y ocurre a través de los canales de comunicación.

Este concepto se aplica en el servicio al Cliente Interno, ya que es necesario:

- Centrarse de manera específica en el compañero que está esperando la dedicación de uno o más colaboradores de la Empresa.
- Aplicar un procedimiento específico de trabajo
- Manejar aspectos claves en el proceso de comunicación, como la personalización, la cortesía, la información, el buen manejo del problema.

El servicio al Cliente Interno hay que entenderlo como una filosofía al interior de la Organización que impulsa a ayudar a los demás, con una auténtica vocación comprometida en la solución de las necesidades de otras personas, sus inquietudes y dificultades, en donde todos los esfuerzos institucionales, de los equipos de trabajo y de cada empleado se centran en garantizar un mayor grado de satisfacción.

3.3 Protocolo de atención

El protocolo (saludo, trato, despedida, etc.), como parte de la atención, hace referencia a las maneras o formalismos específicos que cierran el servicio cuando se brinda la atención. Y en la medida en que estos protocolos, que constituyen auténticos momentos de verdad, se apliquen de manera positiva, la atención es motivadora para quien la recibe y la brinda.

El Cliente Interno como todo ser humano necesita sentirse respetado, recordado, escuchado, atendido, reconocido, importante, comprendido, apreciado, cómodo, valorado, razón por la cual se debe enfatizar en factores caracterizados por el trato de personas a personas como:

- Actitud de respeto hacia el público interno y entre colegas
- Oportunidad y profesionalismo en la atención del compañero de trabajo
- Cumplimiento estricto de los compromisos adquiridos con los demás colaboradores
- Establecimiento y mantenimiento de la empatía con los compañeros
- Actuación ética e imparcial

CAPÍTULO 4. ELEMENTOS ESTRATÉGICOS DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO Y MEDICIÓN DE LA PERCEPCIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO

Dentro de los elementos estratégicos del servicio al Cliente Interno se encuentran el establecimiento de políticas, objetivos, planeación, estrategias, mejoramiento continuo, gestión de calidad, ética, espíritu solidario, comunicación asertiva, ambiente laboral positivo, manejo correcto de la actitud, un correcto manejo de los conflictos, trabajo en equipo sincronizado y con el mejor espíritu de ayuda, sinergia entre los integrantes del equipo, manejo óptimo del tiempo, buenas prácticas, indicadores y capacidad de adaptación al cambio.

Para adelantar el estudio de percepción de satisfacción del Cliente Interno, es necesario tomar en cuenta que dicha percepción se define como la diferencia entre lo que la Empresa le debe garantizar al trabajador (por mandato legal) y lo que recibe en el desempeño laboral cotidiano.

Es necesario llevar a cabo la investigación para detectar el grado en que el personal se encuentra satisfecho con el servicio que recibe de colegas de la misma o de otra dependencia (representado en elementos intangibles o bienes físico), teniendo en cuenta que se podría tener alto grado de subjetividad en las respuestas.

La indagación de la percepción se debe realizar con una determinada periodicidad dependiendo del tamaño de la Empresa, y esta se puede adelantar con el empleo de diferentes herramientas entre las cuales se encuentran: Conversatorio, Encuesta Telefónica, Encuesta Escrita, Encuesta por Intranet, Concursos, Teleconferencias Interactivas, etc.

Adicionalmente se presentan cuatro tipos de medición que se pueden aplicar:

1. Qué se provee a los demás: Esta medición nos da información sobre los servicios que se generan a nivel de puesto de trabajo, para determinar el nivel de importancia de lo que cada quien hace y a quien o quienes van dirigidos los servicios, lo cual permite conocer las dificultades o problemas en la prestación del servicio interno.
2. Qué se recibe de los demás: Es importante contar con la información acerca de qué servicios recibe y quién los provee.
3. Percepción por dependencia: Se evalúa la percepción de satisfacción que tienen los Clientes Internos de la Empresa respecto de una dependencia en forma específica.

4. Percepción de satisfacción a nivel de Empresa: Esta indaga la percepción de satisfacción de los trabajadores frente a la Empresa, es decir cómo se sienten servidos por ella, la satisfacción en el servicio entre colegas de la misma unidad y entre dependencias.

Después de conocer los resultados de la medición, es necesario elaborar un plan de mejoramiento, difundirlo, aplicarlo, monitorearlo y ajustarlo siempre que se requiera.

CONCLUSIONES

Los Clientes finales, que son los que consumen los productos o reciben los servicios, son la razón de ser de una Organización, sin ellos esta no podría sobrevivir. De igual forma es importante tener muy presente que también existen Clientes Internos, que son los que producen esos bienes y servicios. Dado lo anterior, se hace imprescindible velar por su satisfacción.

No solo de la Empresa hacia el funcionario, sino entre los mismos empleados, pues esto hará que el ambiente laboral sea mejor, los empleados sean más productivos y fluyan mejor los procesos.

Así las cosas, la invitación para las Empresas es aplicar herramientas que mantengan a los empleados animados a continuar apoyándola con su trabajo, hacer que se sientan valorados, recompensar su esfuerzo, no solo económicamente, sino procurando su felicidad (salario emocional), pues mientras más apoyados y queridos se sientan, más comprometidos se sentirán con la calidad de su trabajo, con lo que al final no solo los empleados se verán beneficiados, sino también la Empresa puesto que se disminuyen los costos de rotación, selección, inducción, ausentismos, y otros.

Tener empleados motivados incrementa el sentido de felicidad por medio de la realización de su trabajo cotidiano en un clima organizacional positivo, lo que potencializa su desempeño.

La misma cantidad de energía y creatividad que se dispone en la prestación de servicios y valor agregado para conseguir nuevos clientes y seguir cautivando a los existentes, debe orientarse a trabajar de la mano con el Cliente Interno quien es a la final, la empresa hecha persona. De esta forma se permitirá establecer una conexión emocional entre los Clientes Internos y los Clientes Externos que hará que se fidelicen con la Empresa.

(www.entrepreneur.com/article/259793)

El Capital Humano es el único activo con el que las Organizaciones pueden crear una ventaja competitiva. Es por esto, que las Empresas que buscan la excelencia en calidad deben adoptar una gerencia de servicio, esto sugiere un cambio de raíz en la organización y sobre todo un cambio de conciencia en los directivos, ya que deben comenzar por brindar un servicio interno. Se trata que cada empleado de la organización sea un proveedor de servicios y un cliente de una cadena de personas que interactúan para prestar un servicio al Cliente Externo. (Manoukian, 2005)

Cuando se trata de construir marca y lograr un posicionamiento importante, el Cliente Externo es tan importante como el Cliente Interno.

Bibliografía

- Albrecht, K. (1992). *Servicio al Cliente interno: Cómo solucionar la crisis de liderazgo en la gerencia intermedia*. Paidós.
- Cook, S. (2006). *Medición de la Eficacia del Servicio al Cliente*. Madrid: Aenor.
- Costa, D. (2011). *Endomarketing Inteligente*. Portoalegre: Dubliner.
- Jimenez, J. C. (2010). *Arte Supremo 50 prácticas de buena atención al cliente*. Caracas: Cograf comunicaciones.
- Martinez, C. (2012). *10 claves para mejorar la experiencia del cliente interno*. Estrategia.
- Martínez, R. (2016). *Servicio al Cliente Interno*. Bogotá: Ediciones de la U.
- TRD. (2006). Caribe.