



Vol 2, Nº 5 (junio / junho 2009)

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO, DOS CARAS DE UNA MISMA MONEDA

Ing. Yudith Salvador Hernández

Maestrante en ingeniería industrial.

Especialista en Gestión de Recursos Humanos. Cadena de Tiendas.

Resumen

Aborda la relación entre el cliente interno y el externo, así como la utilización de una técnica de fácil aplicación para determinar el grado de satisfacción tanto de unos como de otros y los factores que la afectan; con el objetivo de trazar estrategias activas y proactivas que posibiliten la mejora continua del servicio en entidades hoteleras y extra hoteleras.

PALABRAS CLAVES

CLIENTE INTERNO, CLIMA LABORAL, SATISFACCIÓN LABORAL, CUALIDADES ESENCIALES, GRADO DE SATISFACCIÓN.

Introducción

Actualmente las empresas turísticas conviven en un escenario económico donde los mercados se encuentran cada vez más saturados, los consumidores son más exigentes, con características y criterios de elección diferentes. Todo esto aparejado al crecimiento de la competencia, obliga a mejorar la excelencia del servicio. La satisfacción de las expectativas de los clientes y la eficiencia empresarial están vertebrándose como los ejes sobre los cuales

gira la competitividad y el futuro de las empresas. Esta nueva forma de entender y gestionar la productividad, basada en la excelencia y en la innovación, está retorciendo los cimientos tradicionales sobre los que se apoyaba toda la estructura empresarial. El cambio de los gustos de los consumidores, cada vez más orientados hacia ofertas diferenciadas y de mayor calidad, define un horizonte donde la provisión de servicios de excelencia es un factor crítico en el éxito empresarial.

Generalmente no se conocen con exactitud las expectativas y percepciones que los clientes tienen sobre los servicios recibidos, por lo que no se puede conocer la evolución de tales conceptos en el transcurso del tiempo. Es necesario buscar todas las vías posibles para conocer las necesidades de los clientes, su satisfacción con el servicio para medir el desempeño empresarial y crear una herramienta de apoyo para la toma de decisiones; partiendo siempre desde la célula de cualquier empresa, el cliente interno, con la finalidad de formar una cadena de excelencia que se extienda hasta el cliente externo. La excelencia en el servicio puede lograrse únicamente después de haberla logrado internamente. Es aquí en donde radica la importancia del cliente interno en el proceso evolutivo de cualquier organización.

¿Quién es más importante: los clientes externos o los clientes internos?

Los clientes externos y clientes internos tienen igual de importancia, por lo tanto deben ser tratados de igual manera. En primer lugar es cuestión de justicia y de ética, en segundo lugar porque conviene. ¿Cómo se puede esperar que los trabajadores traten bien a los clientes si la empresa no es capaz de tratarlos bien a ellos?. El trato a los clientes internos empieza por el lugar de trabajo. Si el entorno de trabajo es más profesional, más agradable, más eficiente, seguro, bien alumbrado y está provisto de los mejores equipos y herramientas, entonces se pueden contratar a los mejores trabajadores. Tratar a los clientes internos con respeto no debe considerarse una señal de debilidad. Para tener éxito es necesario tratar a los demás como quisieras que te traten. Si se le facilita la vida a los clientes internos, estos lo retribuirán con creces.

¿Por qué medir el nivel de satisfacción de los clientes?

Antes de dar respuesta a ésta interrogante se debe definir que es un **servicio**: "Cualquier actuación que una parte pueda ofrecer a otra, esencialmente intangible, sin transmisión de propiedad. Su prestación puede ir o no ligada a productos físicos" [Dirección, 1992].

La norma ISO 9004 define el servicio como: “Los resultados generados por las actividades en interfaz entre el suministrador y el cliente y por las actividades de los suministradores internos por satisfacer las necesidades de sus clientes” [Gestión, 1993].

“El servicio es algo que se produce de forma simultánea, nunca existe con anterioridad, solamente se puede observar el resultado después de hecho. Sin embargo su impacto es claro y duradero” [Gallego, 1996].

Los servicios no pueden medirse de la misma manera que las propiedades de los objetos o productos físicos, salvo algunas excepciones. Esto se debe a que un servicio es algo dinámico, no estático. Es una función, no una estructura. El servicio es un proceso, no sólo un producto. Lo constituyen una serie de actividades afines normalmente dominadas por la conducta humana [Hayes, 1995].

Sus características fundamentales pueden identificarse de la manera siguiente:

- ✓ **Intangibilidad:** No se puede tocar o apreciar con los sentidos, son básicamente experiencias.
- ✓ **Heterogeneidad:** La prestación del servicio siempre es diferente, pues varía de una empresa a otra, de un usuario a otro y de un momento a otro.
- ✓ **Relación Humana:** La participación de las personas en forma directa o indirecta es esencial.
- ✓ **Carácter perecedero:** Los vendedores y los compradores pueden almacenar el producto; no así el servicio. Por ejemplo, no se pueden almacenar las habitaciones disponibles de un hotel para otro día en que este se encuentre *overbooking*.
- ✓ **No exportable:** El producto industrial es exportable; no lo es normalmente un servicio, aunque si lo sea el sistema seguido para su prestación.
- ✓ **No revendible:** Un producto industrial se puede revender; éste no, pues la intangibilidad del mismo no lo permite. El trato amable y las sonrisas del personal de un hotel no pueden llevarse a otros lugares y revenderlos.

Estas características generan percepciones, sensaciones que determinan una decisión sobre el producto o servicio adquirido, las mismas se transmiten a otras personas y pueden influir o condicionar su decisión. Por lo tanto, medir el nivel de satisfacción proporciona valiosa información acerca de cuan útil es el producto y/o servicio para el cliente y cuan satisfecho se encuentra con el mismo. Es decir, si lo que se le promete es lo que recibe, y si efectivamente esto es lo que necesita.

Técnicas para la determinación de los factores causantes de la insatisfacción en los clientes internos y externos.

Existen muchas técnicas para la determinación de las causas y condiciones que generan insatisfacción entre los clientes de una organización, tanto externos como internos; las cuales ha sido explicadas por otros autores entre las que se destacan: el árbol de problemas, el diagrama causa efecto o espina de pescado (existen varias formas de construirlo entre las más conocidas se encuentran: el análisis de dispersión o causa por las 5 M y enumeración de las causas), así como numerosas investigaciones realizadas en materia de satisfacción y motivación laboral, entre otros.

En este caso se plantea el uso de un modelo aditivo sobre la base de la recopilación de información utilizando técnicas como: **la tormenta de ideas** y **la encuesta** de las cuales se obtienen resultados cualitativos y cuantitativos de la satisfacción de los clientes; que permite luego comparar con períodos anteriores y conocer su evolución o involución.

El objetivo del uso de la **tormenta de ideas** es localizar las exigencias fundamentales de los clientes internos y externos respecto a la organización, las cuales constituyen las características más importantes a su juicio denominadas **variables** que pudieran tener un alto nivel de connotación para las personas y que expresan las **calidades esenciales** o propiedades que caracterizan de forma general a la organización, lo que posibilita evaluar el estado en que se encuentra ésta. Es esencial conocer estas exigencias, ya que proporciona una mejor comprensión del modo en que los clientes se identifican con la organización, así como las actitudes que genera la relación cliente interno – externo, y en consecuencia introducir los cambios necesarios para lograr su mejoramiento.

La valoración del estado de satisfacción de los clientes se obtiene a través de una **encuesta** escrita debido a las facilidades que brinda el método en función de las necesidades que se presentan, pues se necesita realizar la investigación de forma rápida, sistemática y la muestra a estudiar es considerablemente grande. La misma consta de una escala que va desde 1 a 5 grados de satisfacción donde cada persona de la muestra a estudiar evalúa cada una de las calidades esenciales según su criterio. Una vez recolectada toda la información se calcula el promedio de la valoración para cada una de las calidades, analizando además los valores mínimos, máximos y la varianza, los cuales arrojan datos más detallados de la tendencia del criterio muestral. Lo más común en las encuestas aplicadas por otros autores anteriormente es la utilización de variables discretas las cuales responden a las escalas que van desde mal, regular, bien, muy bien hasta excelente para las cuales solo se pueden usar

medidas de tendencia como la moda y la mediana entre otras; no siendo así el promedio; en este caso la escala de 1 a 5 grados permite que los datos tomen valores decimales si el encuestado así lo desea reflejar, o sea son variables continuas para las cuales es perfectamente aplicable el promedio.

En investigaciones realizadas en uno de los hoteles del polo turístico de Pesquero en Holguín (Salvador y otros, 2003) se aplicaron encuestas tanto a los clientes internos como los externos, previamente definidas las cualidades esenciales, con el objetivo de conocer el grado de satisfacción de estos, su relación y los factores que afectan; para el caso de los clientes externos se aplicó una encuesta general con todas las áreas a estudiar: restaurante, bar, animación, seguridad y recepción para determinar las áreas críticas y seguidamente realizar un estudio más detallado de estas; resultando ser las críticas: restaurante y animación. A continuación se muestran los indicadores analizados en la encuesta.

	Cliente externo	Cliente interno
Restaurante	Decoración del local	Condiciones de trabajo
	Limpieza del local	Condiciones de seguridad.
	Variedad de la comida	Condiciones de higiene.
	Calidad de la comida	Alimentación.
	Temperatura de la comida	Formación y Desarrollo técnico - profesional.
	Presentación de los platos	Retroalimentación de su trabajo.
	Rapidez del Servicio	Participación y libertad en las decisiones.
	Presencia del personal	Relaciones de trabajo.
	Amabilidad del personal	Preocupación por sus problemas.
	Dominio del idioma	Estimulación moral.
Animación	Animación diurna	Estimulación material.
	Animación nocturna	Motivación por su trabajo.
	Actividades para niños	Sentido de pertenencia al centro.
	Grupo Musical	Opciones recreativas y culturales.
	Vestuario	
	Amabilidad	
	Dominio del idioma	

Se determinó posteriormente que las principales insatisfacciones del cliente externo estaban en la rapidez del servicio y la amabilidad del personal aspectos que dependen de los clientes internos fundamentalmente y en estos últimos resultaron críticos la estimulación moral,

material y la preocupación por sus problemas. Los índices de satisfacción del cliente interno y externo son inferiores comparados con el estado deseado determinado por la organización, demostrándose que las insatisfacciones de los clientes internos repercuten en los externos de manera proporcional.

Bibliografía

1. Dirección de Marketing: Análisis, planificación, gestión y control. -- (S.L): (S.N), 1992.
2. Gestión de la Calidad y elementos de los sistemas de la calidad. Orientación para los servicios.-- En: ISO 9004 - 2. -- 2da de.-- (S.L): (S.N), 1993.
3. Gallego, Jesús Felipe. El reloj de la excelencia / Jesús Felipe Gallego. -- ITQ 2000. Área de calidad del producto turístico, MINTUR, 1996.
4. Hayes, Bob E. Como medir la satisfacción del cliente / Bob E Hayes. -- Barcelona: Editorial Gestión 2000, Segunda edición, 1995. -- 21-49 p.
5. Noda Hernández, Marcia (1997): Procedimiento metodológico para medir la Satisfacción del Cliente. Holguín; Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya" .
6. Salvador Hernández, Yudith y otros. (2003). Diseño y aplicación de un programa para el estudio de Satisfacción del Cliente en el Hotel SuperClubs Breezes Costa Verde. Tesis de pre grado. Holguín; Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".