



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



# La importancia de la gestión del marketing interno como un proceso continuo y su repercusión en la organización y el mercado: un enfoque aplicado a empresas del Sector Servicios en Argentina

Toledo, Roxana Lucía

2010

Cita APA: Toledo, R. (2010). La importancia de la gestión del marketing interno como un proceso continuo y su repercusión en la organización y el mercado: un enfoque aplicado a empresas del Sector Servicios en Argentina.

Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado

Este documento forma parte de la colección de tesis de posgrado de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas



Maestría en Administración -MBA

TESIS DE MAESTRIA

**“La importancia de la gestión del marketing interno como un proceso continuo y su repercusión en la organización y el mercado:  
Un enfoque aplicado a empresas del Sector Servicios en Argentina”**

**Director Maestría en Administración:** Profesor Titular Consulto Dr. Jorge E. Stern

**Tutor de Tesis:** Magister Scientiarum en Administración Pública Pablo Albertti

**Tesista:** Lic. Roxana Lucía Toledo

Enero de 2010





Maestría en Administración -MBA

**INDICE DE CONTENIDOS**

I. RECONOCIMIENTOS.....	9
II. INTRODUCCIÓN .....	11
III. FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA DE LA TESIS .....	12
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	12
2. JUSTIFICACIÓN.....	13
IV. OBJETIVOS DE LA TESIS .....	14
1. OBJETIVO GENERAL.....	14
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	14
V. METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA TESIS .....	15
VI. MARCO TEÓRICO.....	17
1. LA ADMINISTRACIÓN Y EL MARKETING .....	17
1.1. Aproximación a la definición de Marketing .....	20
1.2. Marketing Estratégico – Marketing Operativo .....	25
1.3. Marketing Interno- Marketing Externo-Marketing Interactivo.....	28
1.4. Marketing integrado.....	35
1.5. El enfoque del Marketing Relacional versus el Marketing Transaccional .....	36
1.6. Marketing de la Experiencia o vivencial.....	40
2. LOS SERVICIOS .....	44
2.1. Definición de Servicios .....	44
2.2. El servicio como producto .....	47
2.3. Producto inteligente (PI), ¿Servicio Inteligente? .....	47
2.4. Cultura de Servicios.....	49
2.5. Gestión de la calidad de Servicios .....	50
2.5.1 Modelo del análisis de las deficiencias .....	50
2.5.2 Modelo de Calidad de Grönroos-Gummesson.....	53
2.6. La gestión de los servicios desde el enfoque de la Nordic School of Services ...	54
2.7. Los servicios desde el enfoque de una red de Sistemas .....	57
3. EL CLIENTE.....	58
3.1 Cliente interno- cliente externo .....	59



Maestría en Administración -MBA

3.2	Crear vs. Mantener clientes.....	62
4.	LA SATISFACCIÓN DE NECESIDADES: .....	63
4.1.	Necesidades y Deseos, desde la perspectiva de la demanda .....	63
4.2.	Valor, satisfacción, Calidad .....	67
4.2.1.	<i>Cadena de Valor</i> .....	68
4.2.2.	<i>Red de entrega de Valor</i> .....	70
VII.	ANÁLISIS DE SITUACIÓN .....	71
1.	RESEÑA DE LA SITUACIÓN DEL SECTOR SERVICIOS EN ARGENTINA .....	71
1.1.	El PBI y la contribución de los distintos sectores de la economía .....	71
1.2.	Producto Bruto interno (PBI) por rama de actividad económica .....	73
1.3.	Indicadores económicos del Sector Real en Argentina .....	74
1.4.	Fluctuaciones de crecimiento por sector económico .....	74
1.5.	El Sector Servicios y su aporte al PBI .....	75
1.6.	Los sectores económicos y el mercado de empleo en Argentina .....	76
1.7.	El Sector Servicios y el mercado de empleo en Argentina .....	77
1.8.	Tendencias e importancia del Sector Servicios en Argentina .....	79
2.	EL ANÁLISIS DE SITUACIÓN HACIA EL INTERIOR DE LAS ORGANIZACIONES .....	81
2.1.	ANÁLISIS DE UN CASO: La visión de los clientes internos de una organización de servicios en el contexto de nuestro país. ....	81
2.1.1.	<i>Características de la organización estudiada</i> .....	81
2.1.2.	<i>Metodología para el análisis del caso</i> .....	82
2.1.3.	<i>Instrumentos utilizados para la obtención de la información por niveles jerárquicos</i> ....	83
2.1.3.1.	Entrevistas a nivel Jefatura.....	83
2.1.3.2.	Entrevistas a nivel Mandos medios.....	84
2.1.3.3.	Entrevistas a nivel operativo .....	85
2.1.4.	<i>Descripción de la muestra y datos biográficos</i> .....	85
2.1.5.	<i>Etapa de relevamiento de las entrevistas</i> .....	88
2.1.6.	<i>Etapa de análisis de las entrevistas: identificación de situaciones de GAP y factores de insatisfacción</i> .....	102
2.2.	ESTUDIO EXPLORATORIO cuali-cuantitativo: La visión de los clientes internos en distintas empresas de servicios en el contexto de nuestro país. ....	105
2.2.1.	<i>Enfoque y Objetivo</i> .....	105
2.2.2.	<i>Metodología para el estudio exploratorio</i> .....	105
2.2.3.	<i>Instrumentos utilizados para la obtención de la información</i> .....	106
2.2.3.1.	Características de la encuesta .....	106



**Maestría en Administración -MBA**

2.2.3.1. Características de las entrevistas.....	106
2.2.4. Descripción de la muestra y datos biográficos de los encuestados.....	108
2.2.5. Resultados de las encuestas y análisis de las respuestas.....	112
2.2.5.1. Factores de insatisfacción en el ambiente laboral y su grado de importancia.....	112
2.2.5.2. El grado de involucramiento del cliente interno a través su vínculo con la empresa, los líderes, el equipo y la tarea.....	125
2.2.5.3. Tipo de relación entre la satisfacción del cliente interno y la del cliente externo.....	134
2.2.5.4. Las empresas de servicios y el marketing interno.....	136
VIII. CONCLUSIONES .....	148
A CONTINUACIÓN, COMO RESULTADO DE LA EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS PRECEDENTES, PRESENTAMOS LAS CONCLUSIONES, A LOS EFECTOS DE TENER UN PANORAMA INTEGRAL DE LA PROBLEMÁTICA ESTUDIADA, PARA ELLO RETOMAREMOS LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS QUE NOS PLANTEAMOS INICIALMENTE EN EL CAPÍTULO IV DE LA PRESENTE TESIS, E IREMOS RESPONDIÉNDOLOS EN BASE A LA INFORMACIÓN OBTENIDA DURANTE TODO EL TRABAJO.....	
IX. RECOMENDACIONES.....	153
X. BIBLIOGRAFÍA .....	156
A. BIBLIOGRAFÍA: .....	156
B. PUBLICACIONES .....	158
C. SITIOS WEB DE REFERENCIA.....	160
XI. ANEXOS .....	161
ANEXO 1: FORMULARIO GUÍA DE ENTREVISTAS INDIVIDUALES .....	161
ANEXO 2: ENCUESTA SOBRE INSATISFACCIÓN LABORAL Y MARKETING INTERNO .....	162
ANEXO 3: CUESTIONARIOS GUÍA PARA ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD A ESPECIALISTAS .....	164



## INDICE DE ESQUEMAS

ESQUEMA N°1 - MARKETING EXTERNO, INTERNO E INTERACTIVO.....	29
ESQUEMA N°2 - EVOLUCIÓN DEL PAPEL PERCIBIDO DEL MARKETING EN LA EMPRESA.....	36
ESQUEMA N°3 - MODELO CONCEPTUAL DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS: EL MODELO DE ANÁLISIS DE LAS DEFICIENCIAS .....	51
ESQUEMA N°4 - EL MODELO DE LA CALIDAD DE GRÖNROOS – GUMMESSON.....	53
ESQUEMA N°5 - FUNCIONES INTERNAS DEL SERVICIO Y CLIENTES INTERNOS .....	61
ESQUEMA N°6 - CARENCIAS, NECESIDADES Y DESEOS.....	66
ESQUEMA N°7 - CADENA DE VALOR GENÉRICA .....	69
ESQUEMA N°8 - ETAPAS DE RELEVAMIENTO Y DETECCIÓN DE SITUACIONES DE GAP.....	83

## INDICE DE CUADROS

CUADRO N°1 - SEMEJANZAS ENTRE EL MARKETING INTERNO Y EL MARKETING GENERAL	34
CUADRO N°2 – MARKETING TRANSACCIONAL – MARKETING RELACIONAL.....	38
CUADRO N°3 - ALGUNAS DIFERENCIAS ENTRE CLIENTE INTERNO Y CLIENTE EXTERNO ...	59
CUADRO N°4 - PBI EN ARGENTINA -2008 .....	71
CUADRO N°5 - INDICADORES ECONÓMICOS, EVOLUCIÓN PBI EN ARGENTINA, PERÍODO 2002-2008 .....	71
CUADRO N°6 - PBI EN ARGENTINA, POR RAMA DE ACTIVIDAD, 2008.....	73
CUADRO N°7 - INDICADORES ECONÓMICOS, SECTOR REAL, EN ARGENTINA, PERIODO 2002-2008 .....	74



**Maestría en Administración -MBA**

CUADRO Nº8 - MERCADO DE TRABAJO EN ARGENTINA.....	78
CUADRO Nº9 - ENTREVISTA NIVEL JEFES .....	84
CUADRO Nº10 - ENTREVISTA NIVEL MANDOS MEDIOS.....	85
CUADRO Nº11 - ENTREVISTA NIVEL OPERATIVO .....	85
CUADRO Nº12 - DETECCIÓN DE LAS SITUACIONES DE GAP.....	103
CUADRO Nº13 - FACTORES DE INSATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO, SEGÚN ORDEN DE MAYOR IMPORTANCIA .....	122
CUADRO Nº14 - FACTORES DE INSATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO, SEGÚN ORDEN DE MENOR IMPORTANCIA .....	122

**INDICE DE GRÁFICOS**

GRÁFICO Nº1 - PORCENTAJE DE CONTRIBUCIÓN DE CADA SECTOR AL PBI, 2007 .....	72
GRÁFICO Nº2 - CRECIMIENTO ECONÓMICO POR SECTOR, EN ARGENTINA, PERÍODO 1997-2008 .....	75
GRÁFICO Nº3 - PBI POR SECTORES ECONÓMICOS.....	76
GRÁFICO Nº4 - MERCADO DE TRABAJO EN ARGENTINA, 2001.....	77
GRÁFICO Nº5 - MERCADO DE TRABAJO EN ARGENTINA, 2001.....	79
GRÁFICO Nº6 - DATOS BIOGRÁFICOS: SEXO DE LOS ENTREVISTADOS.....	87
GRÁFICO Nº7 - DATOS BIOGRÁFICOS: EDAD DE LOS ENTREVISTADOS.....	87
GRÁFICO Nº8 - MANDOS MEDIOS, GRADO DE SATISFACCIÓN EN EL VÍNCULO CON LA EMPRESA .....	93
GRÁFICO Nº9 - MANDOS MEDIOS, GRADO DE SATISFACCIÓN EN EL VÍNCULO CON EL JEFE	94
GRÁFICO Nº10 - MANDOS MEDIOS - GRADO DE SATISFACCIÓN EN EL VÍNCULO CON EL EQUIPO.....	96



Maestría en Administración -MBA

GRÁFICO Nº11 - MANDOS MEDIOS, GRADO DE SATISFACCIÓN EN EL VÍNCULO CON LA TAREA .....	97
GRÁFICO Nº12 - PUESTO QUE OCUPAN LOS ENCUESTADOS EN SU EMPRESA.....	108
GRÁFICO Nº13 - TIPOS DE EMPRESAS REPRESENTADAS EN LA ENCUESTA .....	109
GRÁFICO Nº14 - DOTACIÓN DE EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS REPRESENTADAS EN LA ENCUESTA .....	109
GRÁFICO Nº15 - DATOS BIOGRÁFICOS: SEGMENTACIÓN POR SEXO .....	111
GRÁFICO Nº16 - DATOS BIOGRÁFICOS: PROMEDIO DE EDAD POR NIVEL JERÁRQUICO..	111
GRÁFICO Nº17 - PRINCIPALES CAUSAS DE INSATISFACCIÓN/ESTRÉS A NIVEL GENERAL	113
GRÁFICO Nº18 - GRADO DE IMPORTANCIA DE ALGUNOS FACTORES QUE GENERAN INSATISFACCIÓN EN EL CLIENTE INTERNO: FALTA DE RECONOCIMIENTO (NO ECONÓMICO) .....	114
GRÁFICO Nº19 - GRADO DE IMPORTANCIA DE ALGUNOS FACTORES QUE GENERAN INSATISFACCIÓN EN EL CLIENTE INTERNO: PROBLEMAS DE LIDERAZGO .....	116
GRÁFICO Nº20 - GRADO DE IMPORTANCIA DE ALGUNOS FACTORES QUE GENERAN INSATISFACCIÓN EN EL CLIENTE INTERNO: FALTA DE COMUNICACIÓN SOBRE EL RUMBO DE LA EMPRESA .....	117
GRÁFICO Nº21 - GRADO DE IMPORTANCIA DE ALGUNOS FACTORES QUE GENERAN INSATISFACCIÓN EN EL CLIENTE INTERNO: AUSENCIA DE DESAFÍOS/FALTA DE MOTIVACIÓN .....	119
GRÁFICO Nº22 - GRADO DE IMPORTANCIA DE ALGUNOS FACTORES QUE GENERAN INSATISFACCIÓN EN EL CLIENTE INTERNO: FALTA DE CAPACITACIÓN.....	121
GRÁFICO Nº23 - INTENCIÓN DE TOMAR MEDICACIÓN PARA REDUCIR EL ESTRÉS Y/O INSATISFACCIÓN LABORAL.....	124
GRÁFICO Nº24 - GRADO DE VINCULACIÓN CON LA EMPRESA .....	126
GRÁFICO Nº25 - GRADO DE VINCULACIÓN CON LOS LIDERES .....	128
GRÁFICO Nº26 - GRADO DE VINCULACIÓN CON EL EQUIPO.....	129



Maestría en Administración -MBA

GRÁFICO Nº27 - GRADO DE VINCULACIÓN CON LA TAREA .....	131
GRÁFICO Nº28 - INTENCIÓN DE CAMBIAR DE TRABAJO O ACTIVIDAD LABORAL.....	132
GRÁFICO Nº29 - CANTIDAD DE VECES QUE CAMBIÓ DE TRABAJO EN LOS ÚLTIMOS AÑOS 133	
GRÁFICO Nº30 - TIPO DE RELACIÓN ENTRE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO.....	135
GRÁFICO Nº31 - INTERÉS DE LAS EMPRESAS EN REALIZAR ESTUDIOS PARA CONOCER SOBRE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO .....	137
GRÁFICO Nº32 - RESULTADOS DE LOS ESTUDIOS QUE REALIZAN LAS EMPRESAS PARA CONOCER SOBRE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO .....	138
GRÁFICO Nº33 - INTERÉS DE LAS EMPRESAS EN REALIZAR ESTUDIOS PARA CONOCER SOBRE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO.....	139
GRÁFICO Nº34 - RESULTADOS DE LOS ESTUDIOS QUE REALIZAN LAS EMPRESAS PARA CONOCER SOBRE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO.....	140
GRÁFICO Nº35 - INTERÉS DE LAS EMPRESAS EN IMPLEMENTAR PLANES DE MARKETING INTERNO.....	142



Maestría en Administración -MBA

## I. RECONOCIMIENTOS

Quiero empezar por hacer un especial reconocimiento a mis afectos familiares.

A mi padre, quién desde muy temprana edad me enseñó el arte de leer, al que le debo mi pasión por los libros y esa "comezón" permanente por aprender.

A mi madre, una luchadora valiente, con una fe inquebrantable, quien me enseñó a creer en mis sueños y me dio la fortaleza para no descansar hasta hacerlos realidad. Esta Maestría es un ejemplo de uno de esos sueños cumplido.

A mis dos queridas hermanas, compañeras inseparables que me regaló la vida, a quienes no elegí pero lo haría mil veces. Con ellas aprendí a compartir y dar los primeros pasos en los "conceptos de negociación", como por ejemplo quién se quedaba con el mejor juguete y por cuánto tiempo. Ellas me enseñaron y lo siguen haciendo hoy en día, el valor de la incondicionalidad.

Al recuerdo de mi hermano, quién partió mientras redactaba esta tesis, pero que durante el tiempo que nos acompañó, cumplió con total dignidad y mucha paciencia la "terrible" tarea que le asignaron: "cuidar de sus tres hermanitas menores", nada sencillo, especialmente durante nuestra adolescencia...

A mi esposo, compañero inseparable desde nuestros días de Universidad, mi copiloto de tormentas y de días soleados, un consejero inteligente que me alienta en mi desarrollo profesional y valora todos mis logros como propios. Quién además, me enseña cada día con su "afinado" sentido del humor a no tomarme la vida "tan en serio". Dedico este trabajo a nuestros futuros hijos...

Todo este grupo humano ha sido y continuará siendo mi soporte, en ellos encuentro la paz interior y la fuerza para seguir mis caminos y mi vocación. Gracias.

En el ámbito académico agradezco a la Facultad de Ciencias Económicas a la que le debo mi formación de grado gratuita, y a quién intentaré retribuir en alguna medida desde mi aporte a la sociedad, todo lo que me ha brindado.

Quiero reconocer a mis profesores y maestros de la Maestría de Administración en el período 2001-2002, especialmente al Profesor Emérito Dr. Francisco Suárez, fue él quien me animó fervientemente a cursar esta Maestría en su primer cohorte, quién supo aconsejarme y orientarme para embarcarme en esta tarea.



Maestría en Administración -MBA

Al profesor Dr. Jorge Stern, Director de la Maestría, por su incansable acompañamiento, paciencia y aportes críticos constructivos, sin los cuales no hubiera podido terminar mi trabajo.

A mi tutor de tesis el Profesor y Magister Pablo Albertti, por su apoyo incondicional en este largo proceso, su calidez humana, su contención, y su expertise técnica que puso a mi disposición. Por los libros agotados que me prestó de su biblioteca personal, y especialmente por su interés en orientarme a descubrir nuevas miradas sobre nuestro objeto de estudio.

Y todo esto lo hicimos a distancia, vía e-mail o telefónicamente, pues gran parte de este trabajo lo redacté desde Estados Unidos, mi lugar de residencia actual.

Como no mencionar a mis entrañables compañeros, con quienes tuve el privilegio de compartir la cursada de la Maestría en Administración: Catalino Núñez, Claudia Altieri y Miguel Innecco, todos ellos profesionales y profesores de la Facultad de Ciencias Económicas. Fueron dos años juntos, compartiendo horas y horas de estudio, cafecito de por medio, donde aprendimos a generar un espacio de debate y reflexión en el que forjamos una sincera amistad.

En el plano laboral y el desarrollo profesional quiero reconocer el aporte que desde la transmisión de su experiencia me brindaron la Lic. Marta Mena, de quién aprendí muchos valores que hoy guían mi trabajo diario, y Claudio Penso, consultor experto en organizaciones con quién tuve el gusto de trabajar y llevar a la práctica empresarial todo lo aprendido en las aulas, con la valiosa contribución del ingrediente *vivencial* que se aprende solamente en el mercado, donde descubrí que casi siempre, "en una pequeña célula está contenido el todo".

Declaro que el material incluido en esta tesis, es a mi entender, original, producto de mi propio trabajo -salvo en la medida en que se citen explícitamente las contribuciones de otros- y que no he presentado este material en forma total o parcial, como una tesis, en esta u otra institución.



## II. INTRODUCCIÓN

*"Los profesionales de la conducción empresarial debemos dejar de ser observadores para transformarnos en actores e impulsores de un proceso de cambio para contribuir al desarrollo y generación de riqueza y valores para una mejor calidad de vida de toda la sociedad. (Dr. Jorge E. Stern)"<sup>1</sup>*

Estas palabras del Dr. Jorge Stern, nos impulsan a la acción, a enfrentar los desafíos de la gestión en las organizaciones y llevar a cabo actividades y procesos que mejoren la organización desde adentro hacia fuera.

Sin embargo el adentro y el afuera de las organizaciones no siempre encuentran ese punto de acercamiento, y comienza un distanciamiento invisible al principio entre el cliente y la empresa, que luego se ve reflejado en los indicadores económicos, financieros y de productividad.

Las organizaciones están conformadas por personas, si bien existen otros factores como la tecnología y la infraestructura, especialmente en el sector servicios, el factor humano es, a mi entender, la "cara visible" de la organización.

Por eso nos referimos en este trabajo al cliente interno, el cliente interno es la empresa. Todos nosotros recordamos experiencias con personas no con compañías. Por esto el contacto personal, telefónico o por otro medio es intransferible, es un momento de verdad en el que se pone a prueba toda la estrategia de marketing, toda la comunicación, y la fuerza de la marca. Aquí podemos introducir el concepto "in you" ó "empresa eres tú", que implica que al igual que una persona, la organización tiene características culturales, valores propios y que es el cliente interno el espejo de las mismas.

Este rol tan importante del recurso humano necesita la orientación y gestión de un plan de marketing interno, hecho a medida, desde el mercado al que va dirigido (en nuestro caso, las empresas de servicio en Argentina). Este es un aspecto que generalmente se subestima y se pierde en el camino, la comunicación interna y externa se transforma en errática y los objetivos carecen de claridad.

Por eso, el esfuerzo que implica este plan pierde sentido si no logra sistematizarse, transformarse en un proceso que se retroalimenta constantemente incorporándose a la empresa como parte de la cultura organizacional.

La mayoría de las veces se realizan acciones en forma reactiva o como iniciativas aisladas, producto de algún gerente o director que tiene convicciones individuales

---

<sup>1</sup> Stern, Jorge E. *Desafíos para el Tercer Milenio*. Ficha Técnica, Maestría en Administración, Facultad de Ciencias Económicas, UBA. Buenos Aires, Argentina. 1998. Págs. 3-4.



### Maestría en Administración -MBA

en este sentido. Pero cuando se implementa un plan de marketing interno bien estructurado y en forma sistemática y se va ajustando con los resultados, el impacto es muy profundo.

Hacia allí nos dirigimos con este trabajo, intentando demostrar la fuerza del marketing interno, bien entendido y aplicado, en el ámbito de las organizaciones de servicios. Para ello indagamos en la literatura sobre algunos conceptos de la gestión de servicios, la satisfacción del cliente interno y su proyección hacia el cliente externo y el papel de la cultura organizacional.

Entendemos que el marketing interno ayuda a construir la cultura de la organización, inmersa a su vez en un mundo de percepciones.

Cabe mencionar por último, que el material bibliográfico en el área de la Administración es muy rico y muy amplio, casi imposible de abarcar en su totalidad, por lo que elegimos referentes y especialistas en marketing y análisis organizacional.

Además hemos tomado algunos aportes de las ciencias de la psicología y la sociología laboral.

Todos ellos contribuyen con sus ideas y conceptualizaciones a formar el marco teórico, que será la base para lograr una mayor comprensión de la situación actual.

El recorrido de este camino propuesto nos permitirá arribar a una serie de conclusiones y recomendaciones a disposición del lector al final de este trabajo de Tesis.

## **III. FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA DE LA TESIS**

### **1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Aplicando nuestro enfoque a las empresas de servicios, se puede visualizar en muchas de ellas la falta planeamiento y ejecución de acciones de marketing interno y, como consecuencia, el distanciamiento entre los empleados y la estrategia de la empresa.

Esto se refleja, en ocasiones, en la forma en que la organización comunica sus productos y servicios al mercado y en cómo es percibido este servicio por el cliente externo.

De estas observaciones surgen algunos interrogantes que plantearemos como problemas de investigación:



---

Maestría en Administración -MBA

¿Cuáles son los factores que producen el distanciamiento entre el cliente interno y la estrategia de la empresa?

¿Existe una relación entre la satisfacción del cliente interno y el grado de vinculación que éste tiene con la organización?

¿La implementación sistemática de un plan de marketing interno se relaciona con los factores de satisfacción del cliente interno?

¿Existe un grado de vinculación entre la satisfacción de los clientes internos y la de los clientes externos?

El marketing interno, entendido como un proceso continuo, ¿llega a formar parte de la cultura una organización?

## 2. JUSTIFICACIÓN

En nuestro país, el conocimiento y la aplicación de la metodología de marketing avanzaron en forma acelerada en las últimas décadas. Sin embargo, hoy las empresas y organizaciones tienen serios problemas para conformar una cultura compartida, para adoptar una postura estratégica no sólo basada en tecnologías, sino esencialmente en temas vinculados con la interrelación de los recursos humanos en todos los niveles y áreas de interacción funcional.

El marketing interno es el proceso metodológico que se ocupa de alinear los valores centrales de toda la organización para actuar en forma conjunta en el ámbito externo del mercado.

El propósito y fundamento de esta tesis es precisamente identificar y demostrar las técnicas y tecnologías disponibles así como su utilización para facilitar el logro de calidad total, eficiencia, eficacia y competitividad en los negocios.

Esta Tesis de Maestría tiene su base en los siguientes ejes de trabajo:

- 1- Avanzar en el estudio y profundización de la temática referente a la aplicación en forma sistemática de procesos relativos al marketing interno, y su efecto tanto en la organización como en el mercado.
- 2- Utilizar los conceptos y herramientas "aprehendidos" en el desarrollo de la cursada de la Maestría en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires; específicamente en las materias de Políticas y Estrategias de Empresas, Análisis Organizacional,



### Maestría en Administración -MBA

Gestión del Conocimiento, Gestión de la Innovación, Comunicaciones Integradas, Inteligencia Comercial, Comportamiento del Consumidor, Administración del Portfolio de Productos y Servicios, Negociación y Ventas, Plan de Negocios, Marketing Avanzado y Taller de Investigación.

## IV. OBJETIVOS DE LA TESIS

### 1. OBJETIVO GENERAL

Analizar la importancia de implementar en forma continua planes de marketing interno especialmente en organizaciones de servicios en el contexto de nuestro país; profundizando en la comprensión de la relación entre el marketing interno, los factores que generan insatisfacción en el cliente interno y su repercusión en el mercado.

### 2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la importancia del marketing interno y su relación con los factores de satisfacción del cliente interno.
- Profundizar en el conocimiento de las variables que producen insatisfacción en cliente interno, enfocando el análisis a las organizaciones de servicios.
- Analizar el proceso de vinculación del cliente interno con respecto a la organización, su cultura, sus líderes y la tarea o servicio que presta.
- Detectar las situaciones de "Gap" (la brecha entre la situación actual y la situación ideal) con respecto al grado de satisfacción percibido por los clientes internos y relacionarlo con oportunidades de posicionamiento de la organización en la mente del empleado.
- Indagar en el trabajo hacia adentro de las organizaciones y analizar si existe la vinculación entre la satisfacción del cliente interno y la del cliente externo.
- Poner en práctica los conocimientos adquiridos en la Maestría de Administración para el abordaje y elaboración de esta Tesis.



## V. METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA TESIS

Una vez delimitado el objetivo general y los objetivos específicos a alcanzar en el desarrollo de este trabajo de Tesis, se comenzó a elaborar el Marco Teórico. En esta instancia se encuadró el problema de la tesis, mediante la consulta bibliográfica general y específica, presentándolo de una forma estructurada y organizada.

Habiendo indagado sobre la teoría referida a la temática de estudio, se delineó luego la metodología de trabajo de investigación:

- Revisión de fuentes secundarias de información para la recopilación, selección y análisis de datos de valor teórico sobre la temática desarrollada a partir de diferentes referentes y documentos válidos y significativos de información: bibliografía específica, revistas especializadas, organismos nacionales, sitios de Internet, etc.
- Estudio de tipo exploratorio de naturaleza cuali-cuantitativa<sup>2</sup>, realizado "ad-hoc".  
Para la obtención de la información cuantitativa se utilizó una encuesta de elaboración propia con preguntas estructuradas y abiertas (Ver Anexo 1), éstas fueron remitidas vía correo electrónico a los encuestados pertenecientes a distintas organizaciones de servicios en Argentina.  
La metodología de investigación incluyó además, información cualitativa obtenida a través de entrevistas en profundidad realizadas vía telefónica, a profesionales en consultoría y especialistas en procesos organizacionales.
- Estudio de un caso: estudio propio descriptivo<sup>3</sup>, de naturaleza cualitativa<sup>4</sup>, focalizado en una empresa de servicios en el contexto de nuestro país. Para la obtención de la información se diseñó un cuestionario guía para entrevistas individuales y se utilizó también la herramienta de análisis del GAP<sup>5</sup>. Para este trabajo se tomó contacto con los distintos niveles jerárquicos de la organización estudiada (jefatura, mandos medios y operativos)

Durante el desarrollo de todo el trabajo se realizaron reiteradas consultas (a distancia) al tutor el Prof. Pablo Albertti, quien acompañó todo el proceso de este

<sup>2</sup> Aaker, D.A; Day, G.S. *Investigación de Mercados. México* (Ed. McGraw Hill) 1989.

<sup>3</sup> Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar. *Metodología de la Investigación*. Primera Edición, México (Ed. McGraw-Hill) 1991. Capítulo 4: 4.3 ¿En qué consisten los estudios descriptivos?

<sup>4</sup> Mayoral, L. *Metodología del Trabajo de Tesis- con especial aplicación a Maestrías en Ciencias de la Administración y disciplinas afines-*, Centro de Estudios en Administración y Economía, Tandil, Argentina (Ed.CEAE) 2001.

<sup>5</sup> Peppers, Don; Rogers, Martha. *The One to One Fieldbook*. New York, EE.UU.,(Ed. Doubleday Dell Publishing Group Inc.) 1999. Cap. 7: *The one to one*. Pág. 156



---

Maestría en Administración -MBA

trabajo introduciendo aportes y contribuciones sustanciales para el resultado obtenido. También se consultaron a otros académicos y profesionales referentes de la temática.

Se participó además, (durante mis períodos de estadía en Buenos Aires), en los Talleres de Tesis que ofrece la dirección de la Maestría a cargo del Dr. Prof. Jorge E. Stern, para el seguimiento del proceso. Los cuales además de proveernos de las herramientas técnicas para el desarrollo de este trabajo cumplen una función importantísima de soporte emocional y apoyo grupal durante todo el proceso.

Se aplicaron en esta Tesis los temas y conceptos aprendidos en la Maestría en Administración.

Hasta aquí hemos delimitado el alcance de esta investigación y evaluado su viabilidad en cuanto al acceso a la información, los tiempos de realización y la disponibilidad de recursos humanos y materiales.

Comenzaremos desde este momento, un proceso de interrogación, de toma de información, de análisis, de búsqueda de respuestas, y de elaboración de conclusiones. Un camino que recorreremos juntos durante el desarrollo de este trabajo de tesis.



## **VI. MARCO TEÓRICO**

En esta etapa enfocaremos el problema de estudio en el área disciplinaria de la Administración con aportes de la Psicología aplicada a las organizaciones.

En este trabajo de Tesis procuraremos ahondar en el conocimiento del marketing interno entendido como un proceso continuo, que se filtra hacia todos los niveles de la organización embebiéndola por completo y permitiendo que sus clientes internos transmitan una estrategia conjunta y entendida por todos, que se refleje en la satisfacción del cliente externo.

Esta idea necesita del encuadre teórico previo del que nos ocuparemos apoyándonos en los siguientes ejes principales: El Marketing, el Sector de Servicios, El Cliente, y La Satisfacción, a partir de allí desglosaremos y discutiremos algunos conceptos en base a las definiciones y opiniones de reconocidos autores de la temática en cuestión.

### **1. LA ADMINISTRACIÓN Y EL MARKETING**

En el marco de esta Tesis de Maestría en Administración realizaremos una breve reseña de la evolución de los distintos enfoques de la Administración, para profundizar luego en la disciplina del marketing que incumbe a este trabajo.

La Administración aparece desde tiempos antiguos como una actividad relacionada al progreso. El proceso de evolución administrativo se inicia desde que dos o más individuos deciden coordinar sus esfuerzos para trabajar juntos, intentando controlar una serie de variables para alcanzar las metas deseadas, y continua evolucionando hasta convertirse en un acto cuidadosamente planificado y racional que permite alcanzar objetivos de la manera más eficaz y eficiente, con la mayor satisfacción para los individuos.

Numerosos y muy distintos aportes de autores y especialistas han resultado en diferentes enfoques de la Administración.

A grandes rasgos, esta breve reseña se enfoca en la visión de estos distintos autores con respecto a la forma de concebir las organizaciones a administrar, teniendo en cuenta el paradigma científico al cual perteneció cada autor al momento de definirlos.



Maestría en Administración -MBA

Por ello podemos tomar la distinción que ha hecho Santiago Barcos<sup>6</sup>, según el cual tales concepciones u ópticas desde donde diversos autores las analizan pueden clasificarse como:

La primera visión concibe a las **Organizaciones como instrumentos**; se explica y describe a las organizaciones como objetos o instrumentos mecánicos diseñados desde afuera para lograr ciertos fines y objetivos. Los autores que postulan ésta concepción ponen énfasis en la estructura formal, en las tareas y las explican por sus fines y por su racionalidad limitada. La mayor parte de los trabajos de Taylor, Weber, Simon, etc., responden a esta concepción.

Los clásicos y el conjunto de ideas normativamente orientadas que se refieren a la estructuración de la organización tienen su origen a partir de la Revolución Industrial con el surgimiento de la producción a gran escala y los requerimientos de nuevas formas de organización y administración.

La división y especialización del trabajo, la supervisión y el control para asegurar el seguimiento de los métodos preestablecidos, la centralización y la subordinación del interés individual al bien común, son entre otros, los principios administrativos enunciados por este primer enfoque.

Si bien los autores Taylor y Fayol<sup>7</sup> instauraron las primeras bases para una mejor administración de las organizaciones, las mismas seguían una estructura rígida y autoritaria, hay que tener en cuenta el contexto histórico que influía notablemente al momento de esquematizar una estructura.

Ambos autores no consideraron a la persona dentro de un grupo, sino como un "individuo-máquina", quien debía obtener la mayor eficiencia para lograr una mayor productividad. Éste individuo se limitaba a acatar y ejecutar órdenes para realizar sus tareas de la mejor manera posible, logrando la mayor especialidad posible.

La segunda distinción concibe a las **Organizaciones como escenarios de interacción social**; Como lugar donde los individuos y los grupos se modifican unos a otros (escenarios de interacción), las organizaciones no pueden ser explicadas solamente a través de sus objetivos porque estos emergen de las interacciones, al igual que las normas internas que las regulan. En ésta concepción se las puede ver desde un conjunto de conductas individuales y grupales, o desde un rol de actor social; como instituciones, como cultura y como productos históricos. Sus principales exponentes fueron Mayo, Maslow, Lippit, Michels, Clarck, Morgan, Scott, etc.

<sup>6</sup> Barcos, Santiago; Héctor, Larocca; Narváez, Jorge. *Que Es Administración*, Buenos Aires, Argentina (Macchi Grupo Editor) Mayo de 2001.

<sup>7</sup> Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. Cuarta Edición. (Ed. McGraw-Hill).



### Maestría en Administración -MBA

Después de la Primera Guerra Mundial se sucedieron cambios políticos, económicos y sociales que influyeron en las organizaciones. Estas se transformaron paulatinamente, desapareciendo algunas características clásicas y apareciendo otras que le dieron una fisonomía y una problemática diferente.

Los cambios se basaron en una mayor participación, a través del incremento de la actividad sindical. En Europa los sindicatos crecieron en número y fuerza. Este fenómeno se observó también en Estados Unidos, en donde el mayor incremento se produjo después de la crisis de 1930.

Simultáneamente se sucedieron importantes desarrollos de la sociología y de la psicología. De lo expresado se deduce que **el desarrollo de las ciencias sociales aportó un mayor nivel cognoscitivo sobre las variables de la conducta y el comportamiento**, que permitió la elaboración de modelos más realistas e integrales, aplicables a organizaciones de distinto nivel.

Con la aparición de estos enfoques humanistas, la teoría administrativa sufre un fuerte cambio dentro de sus principios, y el recurso humano comienza a estudiarse y a tomarse en cuenta dentro de las empresas.

Este enfoque resultará de utilidad en nuestro trabajo, pues consideramos que el factor humano está íntimamente relacionado con la productividad, por lo tanto al referirnos al proceso de marketing interno estamos involucrando a las personas de la organización.

La tercera perspectiva concibe a las **Organizaciones como sistemas vivientes**; atendiendo al funcionamiento de las organizaciones, a las relaciones con el medio y a los conceptos provenientes de la teoría general de los sistemas, algunos autores las explican e incluso las definen como sistemas vivientes. Este enfoque es especialmente totalizante ya que los sistemas no se pueden comprender aisladamente sino en forma integral. (Lorsch, Kast, Rosenzweig, Dunn, Aldrich, Ackoff, Miller, etc.)

“Lo fundamental del concepto de sistema son las relaciones que existen entres sus elementos y entre los atributos de los mismos, ya que son estas vinculaciones las que organizan las partes en un todo. Las partes a su vez pueden estar organizadas en subsistemas. El total es un todo organizado que llamaremos *sistémico* y por el contrario lo denominaremos caótico cuando manifieste deformaciones que lo alejen de lo organizado”.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Levy, Alberto. *Marketing Avanzado. Un enfoque sistémico y constructivista de lo estratégico y de lo táctico*. Barcelona, España (Ed. Granica) segunda edición 1996. En la Introducción: Finales del pasado, Pág. 28.



### Maestría en Administración -MBA

Como menciona el Dr. Alberto Levy, el enfoque de sistemas utilizado para estudiar el marketing es bastante joven. Este enfoque sirve como 'esquema de ordenamiento de las variables que intervienen en los procesos operativos, sociales y administrativos de la organización o "sistema empresa" y por consiguiente del subsistema marketing'.<sup>9</sup>

En cuanto a la conceptualización del Marketing, desde su aparición se le ha considerado de diversas formas. En un principio se veía como una rama de la economía aplicada, destinada al estudio de los canales de distribución. Posteriormente pasó a ser una disciplina de la dirección, que incluía técnicas para incrementar las ventas. Por último, va tomando el carácter de algo mucho más complejo, una ciencia del comportamiento interesada en conocer los procesos de intercambio.

#### 1.1. Aproximación a la definición de Marketing

Recorreremos brevemente la evolución del marketing e intentaremos acercarnos hacia una definición del mismo.

El marketing aparece en el ámbito académico a comienzos de la primera década de 1900, hasta ese momento no había ningún tipo de documento escrito sobre marketing, aunque eso no quiere decir que en la práctica no existieran actividades relacionadas con el marketing.

Entre 1900 y 1910 diversas Universidades de los Estados Unidos ofrecen cursos relacionados con la comercialización y con lo que entonces se llamaban "industrias distributivas" y que giraban en torno a los problemas de venta y distribución. Es como resultado de estos primeros cursos, que el marketing se constituye en un campo de estudio independiente del resto de otras disciplinas.

Durante los años veinte, la preocupación de los académicos sigue concentrándose en la distribución, pero el elemento más característico de estos años es la preocupación para la investigación de mercados. Por estas épocas la crisis del 29, vino a apoyar el desarrollo de la investigación de mercados, al evidenciar la fragilidad de los métodos comerciales utilizados hasta el momento. A partir de allí puede considerarse el nacimiento del marketing orientado a la venta.

También en esta década, se crea la "American Marketing Association", A.M.A., con el fin de promover el estudio científico del marketing, que ha dado lugar a numerosos debates, conferencias y comisiones para el desarrollo y reflexión sobre

<sup>9</sup> Levy, Alberto. *Marketing Avanzado. Un enfoque sistémico y constructivista de lo estratégico y de lo táctico*. Barcelona, España (Ed. Granica) segunda edición 1996. En la Introducción: Finales del pasado, Pág. 28.



Maestría en Administración -MBA

el marketing. Esta institución ha tenido gran trascendencia en el desarrollo del pensamiento del marketing hasta nuestros días.

En los años cuarenta, con la segunda guerra mundial en el escenario, aparece la investigación operativa, que contribuyó a la resolución de problemas de decisión en el ámbito empresarial.

En estos años los autores empiezan a inquietarse por el contenido científico de la disciplina como Converse (1945) cuando publica *"The development of the Science of Marketing"* ("El desarrollo de la Ciencia del Marketing) en el *Journal of Marketing*, que puede ser considerado como el inicio del debate sobre la ciencia del Marketing.

En los cincuenta, se postula el carácter interdisciplinar del marketing, con la influencia de las ciencias del comportamiento, distinguiendo entre los atributos físicos y psicológicos de los productos. Se incorporan también métodos y técnicas de las ciencias sociales al campo de la investigación de mercados.

En 1960, en la *American Marketing Association*, el comité de definiciones culmina su trabajo de recopilación y estudio de conceptos y define el marketing como:

*"La realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios desde el productor al consumidor o usuario"*<sup>10</sup>

*Esta definición no es totalmente aceptada por todos los autores de marketing del momento y se inicia un fructífero debate en la conceptualización de la disciplina.*

En los años setenta, se produce una ampliación de los alcances del marketing, cuando los autores Philip Kotler y Sidney Levy<sup>11</sup> sugieren una nueva dimensión del marketing al que ofrecen a extenderlo al campo de las ideas y de las organizaciones no lucrativas, en la medida que estas poseen productos o servicios que ofrecen a sus clientes, y utilizan herramientas de marketing. Esta idea desata polémica en el ambiente académico.

En la década de los ochenta se produce la incorporación del componente estratégico de la disciplina. La postura tradicional había sido hasta entonces considerar que el entorno es un ente prefijado, donde la organización solo puede ir adaptándose al mismo. Pero con la visión estratégica se propone una actitud proactiva de dirección del entorno. Autores como Arndt (1979), Day y Wind (1980), Greyser (1980), etc. se mostraron interesados en la integración del marketing y la planificación estratégica para desarrollar una orientación estratégica del marketing.

<sup>10</sup> American Marketing Association, A.M.A., Committee on Definitions, EEUU, 1960. Pág. 15.

<sup>11</sup> Kotler, Philip; Sidney Levy, *Journal of Marketing*, EEUU, 1969. Vol. 33, Págs. 10-15.



Maestría en Administración -MBA

Todo esto devenido en un avance provechoso para el marketing, de tal manera que la definición de 1960 de la American Marketing Association, ha quedado obsoleta.

Es así que en 1985 finalmente es aprobada una nueva definición de marketing:

“El marketing es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, precio, comunicación y distribución de ideas, productos y servicios para crear intercambios que satisfagan a los individuos y a los objetivos de la organización”<sup>12</sup>

Si bien las definiciones de la AMA, pueden generar debates y críticas en el ambiente académico, adoleciendo de alguna imperfección y omisión de ciertos matices, no cabe duda que representa una concepción válidamente consensuada que sirve de punto de referencia y se actualiza permanentemente.

Ya en nuestra década en el año 2004, la AMA anuncia una nueva definición de marketing:

“Marketing es una función de la organización y un conjunto de procesos dirigidos a crear, comunicar y distribuir valor a los clientes y a dirigir las relaciones con los clientes de forma que beneficie a la organización y sus públicos de interés”<sup>13</sup>

Podemos concluir esta breve reseña, citando la última definición de marketing que publica la American Marketing Association (2007), en base a su política de revisión periódica:

“El marketing es la actividad, el conjunto de prácticas relevantes y procesos para crear, comunicar, entregar, e intercambiar las ofertas que tengan valor para los clientes, los socios y la sociedad en general”<sup>14</sup>.

En esta nueva definición el marketing es considerado como una “actividad” en lugar de una “función”. La nueva definición se refiere a proporcionar valor a largo plazo y no estrictamente como un intercambio de dinero (corto plazo). Esta última definición introduce de manera explícita el papel cada vez más importante que el marketing representa en la sociedad.

En cuanto al vocablo “**marketing**” cabe mencionar que no existe en nuestro idioma español sino que es un anglicismo, los **anglicismos** son préstamos lingüísticos desde el idioma inglés hacia otro idioma. Muchas veces son un producto de

<sup>12</sup> American Marketing Association, A.M.A., Committee on Definitions, EEUU, 1985.

<sup>13</sup> American Marketing Association, A.M.A., Committee on Definitions, EEUU, 2004.

<sup>14</sup> American Marketing Association, A.M.A., Committee on Definitions, EEUU, 2007.



Maestría en Administración -MBA

traducciones deficientes de material impreso o hablado en inglés y otras veces ocurre lo contrario: se crean por la inexistencia de una palabra apropiada que traduzca un término o vocablo en específico.

En español, marketing suele traducirse como **mercadotecnia** o **mercadeo**. Por otra parte, la palabra *marketing* está reconocida por el Diccionario de la Real Academia Española; aunque se admite el uso del anglicismo, se recomienda usar con preferencia la voz española **mercadotecnia**. Cuya definición según el mencionado diccionario es la siguiente:

**Mercadotecnia:** (De *mercado* y *-tecnica*). Conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda. Estudio de los procedimientos y recursos tendentes a este fin<sup>15</sup>.

Según Philip Kotler (considerado por algunos como *la mayor autoridad mundial en materia de Marketing moderno*<sup>16</sup>) es "el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios".<sup>17</sup>

A continuación, revisaremos brevemente algunas definiciones de autores del marketing contemporáneo para ir acercándonos a nuestro objeto de estudio.

El marketing muy frecuentemente se ha definido como "el arte de vender productos". Pero en realidad, vender es solamente una parte y no la más importante, es solo "la punta del iceberg del marketing"<sup>18</sup>. Peter Drucker un importante teórico en Administración, lo expresa así:

*Suponemos que siempre habrá una necesidad de vender, pero el objetivo del marketing es volver superflua la actividad de vender. El propósito del marketing es entender al cliente tan bien que el producto o servicio se ajuste perfectamente a él y se venda solo. En teoría el resultado del marketing debe ser un cliente que está listo para comprar. Lo único que se necesita, entonces, es poner a su disposición el producto o servicio.*<sup>19</sup>

<sup>15</sup> Diccionario de la Real Academia Española, vigésima segunda edición, en CD ROM, Madrid (Ed. Espasa Calpe, S.A.) 2001.

<sup>16</sup> Puro Marketing.com, diario digital de Marketing y Publicidad en Español, artículo de Redacción, publicado el 08 de Febrero de 2008.

<sup>17</sup> Kotler, Philip; Armstrong, Gary; Saunders, John; Wong, Veronica. *Principles of Marketing*, 3ª edición europea, Essex, Inglaterra (Ed. Prentice Hall) 2002. El autor ofrece esta definición de marketing en su Capítulo 1: ¿Qué es marketing?

<sup>18</sup> Kotler, Philip. *Dirección de Marketing. La Edición del Nuevo Milenio*. México (Ed. Pearson Educación) 2001. En su Capítulo 1: Marketing en el siglo veintiuno, Págs. 7-8.

<sup>19</sup> Drucker, Peter. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, New York, EE.UU. (Ed. Harper & Row) 1973. Págs. 64-65.



Maestría en Administración -MBA

En las palabras del Prof. Alberto Levy, podemos definir al marketing en el actual entorno de rotundos cambios a nivel global como “el proceso de posicionamiento de una marca (en el más amplio sentido de su acepción) para hacer máximo su valor”<sup>20</sup>

*También encontramos la propuesta de Santesmases quien lo define de la siguiente manera: “Marketing es un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad, mediante el desarrollo, valoración y promoción, por una de las partes de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita.”<sup>21</sup>*

No es fácil encontrar una definición completa de marketing, una de ellas que nos resulta interesante y que vamos a adoptar en este trabajo, está alineada con el pensamiento y los conceptos estudiados en la Maestría en Administración, y es la que menciona el Dr. Jorge E. Stern, quien dice que el “Marketing es, como todo método, un conocimiento ordenado y sistematizado, creativo y rentable, orientado a que empresas, personas o entidades produzcan ideas, bienes y servicios útiles y apreciados por sus condiciones para brindar soluciones, beneficios, ventajas y satisfacciones para los clientes o destinatarios. Si ello se logra el oferente tendrá beneficios, continuidad y crecimientos sostenido en el mercado. Podemos agregar que Marketing es el manejo del negocio pensando en el cliente, en la competencia y en nosotros para actuar en forma más eficiente y rentable”.<sup>22</sup>

Además afirma y esto es fundamental para nuestro enfoque, que Marketing es “el conjunto de técnicas aplicables para crear, **mantener** y ganar clientes”.<sup>23</sup>

Haciendo principal hincapié en el concepto de “mantener”, pues vamos a referirnos al cliente interno de una organización, a quien se debe mantener a diario en línea directa con los objetivos de la empresa, para que esta funcione y se refleje al mercado y a los clientes externos de la manera que se planeó estratégicamente.

<sup>20</sup> Levy, Alberto. *Marketing Avanzado. Un enfoque sistémico y constructivista de lo estratégico y de lo táctico*. Barcelona, España (Ed. Granica) segunda edición 1996. En la Introducción: Finales del pasado, Págs. 23.

<sup>21</sup> Santesmases Mestre, Miguel. *Marketing conceptos y estrategias*. 5ta. Edición. España (Ed. Pirámide) 2007.

<sup>22</sup> Stern, Jorge E.; Testorelli, Guillermo; Vicente, Miguel A. *Las claves del marketing actual. Teorías y métodos para la realidad latinoamericana*, 1ra. Edición. Buenos Aires, Argentina (Ed. Grupo Norma) 2005. Capítulo 8: Las claves del marketing actual, Pág. 166.

<sup>23</sup> Stern, Jorge E.; Testorelli, Guillermo; Vicente, Miguel A. *Las claves del marketing actual. Teorías y métodos para la realidad latinoamericana*, 1ra. Edición. Buenos Aires, Argentina (Ed. Grupo Norma) 2005. Capítulo 1: Conceptos clave acerca del Marketing, Págs. 14.



## 1.2. Marketing Estratégico – Marketing Operativo

Introduciremos brevemente estos dos conceptos ya que los procesos de comercialización tienen su base en la planeación del Marketing estratégico y la puesta en acción a través del Marketing operativo.

El **marketing estratégico** se ocupa del análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones, y de seguir la evolución de los mercados de referencia e identificar los diferentes productos/servicios, mercados y segmentos actuales o potenciales sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar.

La gestión del marketing estratégico se sitúa en el medio y largo plazo. En esta primera aproximación a su definición podemos decir, citando a J. J. Lambin<sup>24</sup>, la función del Marketing estratégico "es orientar a la empresa hacia las oportunidades económicas adaptadas a sus recursos y a su saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad.

Los pilares históricos del Marketing estratégico son la segmentación, el posicionamiento, el porfolio de negocios y la transvección"<sup>25</sup>.

La gestión del **marketing operativo**, o **enfoque del marketing Mix** en cambio se sitúa en la dinámica de traducir en acciones el plan estratégico para concretar sus objetivos en la práctica diaria.

El marketing operativo es el encargado de trabajar con las llamadas variables controlables del marketing, estas necesitan mantener un equilibrio para que cada una de ellas colabore en un resultado balanceado de la mezcla de Marketing (Marketing mix óptimo).

VARIABLES CONTROLABLES DEL MARKETING QUE CONSIDERAREMOS A MODO ENUNCIATIVO SON: Producto, Logística de distribución, Precio, Impulsión (Publicidad, Promoción, Difusión y Fuerza de ventas).

En este enfoque el experto en Marketing es visto como un "mezclador de ingredientes"<sup>26</sup> que planifica diversas formas de competir y las combina en un

<sup>24</sup> Lambin, J.J. *Marketing Estratégico*, 2ª Edición. Madrid, España (Ed. McGraw-Hill) 1993.

<sup>25</sup> Stern, Jorge E.; Testorelli, Guillermo; Vicente, Miguel A. *Las claves del marketing actual. Teorías y métodos para la realidad latinoamericana*, 1ra. Edición. Buenos Aires, Argentina (Ed. Grupo Norma) 2005. Capítulo 5: Inteligencia Comercial (Benito Cleres).

<sup>26</sup> Borden, N. H. *The concept of the Marketing Mix. (Journal of Advertising Research)* Junio 1964. El autor menciona una expresión utilizada originariamente por James Culliton en un estudio en 1948, sobre los costes del Marketing.



### Maestría en Administración -MBA

marketing mix para que se satisfaga una función de rentabilidad"<sup>27</sup> [...] Pedagógicamente el marketing mix ha sido etiquetado como las 4P, por sus iniciales en inglés: *product, place, price y promotion*"<sup>28</sup>. También conocidas como las variables controlables del marketing que mencionamos anteriormente.

Recientemente las P del marketing mix han sido consideradas demasiado limitadas, agregando una quinta P para incluir a las personas (*people*)<sup>29</sup>

Philip Kotler también agrega P's a la mezcla del marketing mix en el contexto del mega marketing, añadiendo las relaciones públicas (*public relations*) y la política (*politics*)<sup>30</sup>

Para ser rentable el marketing operativo debe apoyarse en una reflexión estratégica basada en las necesidades del mercado y en su evolución. Sin embargo concluimos que las 4 P constituyen una hipersimplificación del marketing mix, por lo tanto buscaremos otros enfoques más integradores para continuar nuestra investigación.

Ahora bien, una vez definido el marketing estratégico y operativo (marketing mix) podemos acercarnos a la línea de pensamiento de Al Ries y Jack Trout, quienes hacen una analogía en su libro "Marketing de Guerra" entre las actividades del marketing y las estrategias y técnicas de la guerra.

"La estrategia sigue a la táctica, es decir, el logro de los resultados tácticos es la meta fundamental de la estrategia. Si una estrategia determinada no contribuye a resultados tácticos, entonces es imperfecta no importa con cuanta brillantez se haya concebido o la elocuencia con que se haya presentado."<sup>31</sup>

Trasladando este pensamiento al ámbito organizacional podemos decir que un plan de marketing puede haber sido elaborado y preparado al detalle por una famosa consultora contratada para tal propósito, o por el propio departamento de marketing de la empresa y presentado en un enorme manual con vistosas diapositivas. Pero si no se logra llevar del papel a la acción en el día a día, entonces se ha fracasado, no ha servido para nada.

Siguiendo a estos autores antes mencionados,

*"la estrategia debe emerger de abajo hacia arriba, no de*

<sup>27</sup> Grönroos, Christian. *Marketing y Gestión de Servicios. La gestión de los momentos de verdad y la competencia en los Servicios*. Madrid, España (Ed. Díaz de los Santos) 1994. Capítulo 6: Gestión del Marketing o gestión orientada al mercado, Págs. 131-132.

<sup>28</sup> McCarthy, E. J. *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Homewood, IL (Ed. Richard D. Irwin, Inc) 1960.

<sup>29</sup> Judd, R. C. *Differentiate with the 5tp P: People*. (Industrial Marketing Management) Noviembre 1987.

<sup>30</sup> Kotler, Philip. *Megamarketing*. (Harvard Business Review) Marzo-Abril 1986.

<sup>31</sup> Ries, Al; Trout, Jack. *Marketing de Guerra*. Edición revisada. España (Ed. McGraw-Hill) 1986.



Maestría en Administración -MBA

*arriba hacia abajo. Solo un general con conocimiento profundo y familiar de lo que sucede en el campo de batalla está en posición de desarrollar una estrategia eficaz. La estrategia debe brotar del fango del mercado no del ambiente antiséptico de una torre de marfil (el general en su sillón sin contacto con la batalla)".<sup>32</sup>*

Resulta interesante este punto de vista en la perspectiva del análisis que intentamos abordar ya que el cliente interno, protagonista del proceso de marketing interno, se encuentra literalmente todos los días en el "fango del mercado". Es principalmente el personal de contacto quien conoce mejor las características del cliente externo, quien percibe sus necesidades y escucha sus quejas y deseos cotidianamente.

Salir al campo a estudiar la situación táctica es una parte muy importante para desarrollar una buena estrategia. Sin embargo esto es solo una parte, pero no alcanza, tendrá que haber alguien que reúna los elementos en una estrategia coherente y organizada.

Una vez acordada la acción la estrategia se encarga de dirigir a la táctica. Las estrategias de marketing eficientes se desarrollan en el mundo de la realidad. "Nunca permiten que sus egos se entrometan en el camino de su juicio, nunca intentan lo imposible, ni promueven una campaña o una línea de ataque más allá de una meta razonable. Enfocan sus mentes en lo que puede lograrse con los medios tácticos disponibles, no con esquemas grandiosos ni con sueños imposibles"<sup>33</sup>

Este es un concepto que vamos a utilizar para hilvanar nuestros pensamientos a lo largo de este trabajo, la idea de la interrelación constante entre los sectores y la necesidad de interacción entre los mismos, así como la coherencia entre los planes y la acción.

Muchas veces esta información no llega nunca a la "Torre de Marfil" o al "Olimpo" como suelen llamarle al área directiva de una reconocida empresa en Argentina que opera a nivel mundial.

Están cortadas las conexiones, no fluye la comunicación, el General no solamente no "pisa al campo de batalla", o también podemos decir "no baja del Olimpo a la tierra de los mortales" sino que ni siquiera le pregunta a los soldados, o a los

<sup>32</sup> Ries, Al; Trout, Jack. *Marketing de Guerra*. Edición revisada. España (Ed. McGraw-Hill) 1986. Capítulo 15: Estrategia y Tácticas, Págs. 119-120, 127.

<sup>33</sup> Ries, Al; Trout, Jack. *Marketing de Guerra*. Edición revisada. España (Ed. McGraw-Hill) 1986. Capítulo 15: Estrategia y Tácticas, Págs. 127.



### Maestría en Administración -MBA

mortales, que vieron allí, que está haciendo el enemigo, cual es "la sensación térmica" de los clientes.

Entonces se produce lo inevitable: el divorcio entre la estrategia y la táctica, con su respectivo y desastroso resultado para la organización.

Citamos nuevamente al Dr. Jorge Stern, quien observa que "la misión de la gerencia es lograr que los rendimientos de todas las personas que dirige y los recursos que utiliza, sea mayor que la suma de sus partes.

Cada integrante contribuye con algo diferente, la gerencia coordina, integra, y genera una acción conjunta para producir un todo continuo sin fricciones, sin duplicaciones, sin vacíos de gestión".<sup>34</sup>

Hace referencia también a la importante relación que debe existir entre la estrategia y el management, diciendo que "el management tradicional, operativo, se ocupó exclusivamente de la administración de los recursos". Mientras que el "management estratégico administra además, oportunidades y amenazas externas e internas de la empresa para una gestión de valor"<sup>35</sup>

En estos últimos párrafos se hace mención del "plus", la sinergia de toda la organización que genera un valor diferencial que percibe el mercado, un concepto integrador tan claro en la teoría y tan difícil de sostener en la práctica.

### 1.3. Marketing Interno- Marketing Externo-Marketing Interactivo

Existe una clasificación en tres tipos de marketing planteada por Philip Kotler, con una importante aplicación en los servicios. "Esta clasificación conforma un triángulo en cuyos vértices están la compañía, los clientes internos y los clientes externos. Es así que cuando la compañía mira a sus clientes externos debe actuar dentro del Marketing externo y generalmente vemos en ella acciones masivas, cuando lo hace hacia los clientes internos utiliza el Marketing interno, y cuando la acción es entre los clientes internos y los externos debe aplicarse el Marketing interactivo."<sup>36</sup> (Ver esquema N° 1)

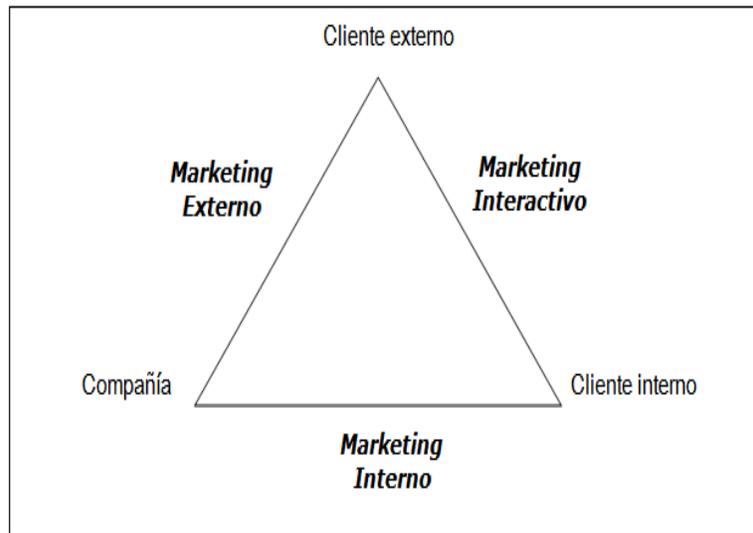
<sup>34</sup> Stern, Jorge E. *Estrategias, políticas y decisiones en marketing*. Ficha Técnica, Maestría en Administración, Facultad de Ciencias Económicas, UBA. Buenos Aires, Argentina 2001. Págs. 10-13.

<sup>35</sup> Stern, Jorge E. *Planificación Estratégica*. Ficha Técnica, Maestría en Administración, Facultad de Ciencias Económicas, UBA. Buenos Aires, Argentina 2001. Pág. 9.

<sup>36</sup> Stern, Jorge E.; Testorelli, Guillermo; Vicente, Miguel A. *Las claves del marketing actual. Teorías y métodos para la realidad latinoamericana*, 1ra. Edición. Buenos Aires, Argentina (Ed. Grupo Norma) 2005. Capítulo 5: Inteligencia Comercial (Benito Cleres).



### Esquema N°1 - Marketing Externo, Interno e Interactivo



Fuente: Extraído del libro de Stern, Jorge E.; Testorelli, Guillermo; Vicente, Miguel A. *Las claves del marketing actual. Teorías y métodos para la realidad latinoamericana*, 1ra. Edición. Buenos Aires, Argentina (Ed. Grupo Norma) 2005.

#### 1.3.1 Marketing externo

El incremento en la complejidad del entorno y el rápido cambio tecnológico, económico, social y competitivo ha conducido a las empresas a crear en primer lugar, y a reforzar seguidamente, la función de marketing.

Haremos referencia a continuación, a los conceptos explicados en las clases de la asignatura de Marketing Avanzado de la Maestría en Administración y extraídos del libro *Las Claves del Marketing Actual*, del Prof. Jorge E. Stern para acercarnos a una definición de marketing externo y sus características.

Según este autor, "el Marketing externo abastece y satisface necesidades y requerimientos del mercado y los clientes para su mayor deleite y satisfacción. Crea, mantiene y fideliza clientes.

Genera "adicción" hacia los productos, las marcas y la imagen de la empresa. Integra ideas, procesos y actividades vinculadas con los productos y los servicios. Se ocupa de la logística de la distribución: lugares de ventas, canales, métodos para lograr entregas "justa in time", es decir, lo más rápido y conveniente para el cliente.



### Maestría en Administración -MBA

Desarrolla promociones, Marketing directo, *mailings*, *telemarketing*, *merchandising*, ventas, difusión, publicidad relaciones públicas con los clientes y la comunidad. Estudia y aplica políticas de precios, condiciones de ventas y financiamiento. **Se ocupa de los servicios y los programas de fidelización.**

El Marketing externo también planifica estrategias competitivas, estudia el mercado y orienta gestiones y procesos para lograr mayor calidad en el desempeño de toda la organización.

Es un medio para la obtención de ventajas competitivas sostenidas, a fin de conseguir liderazgos en los distintos segmentos del mercado, y rentabilidad y retornos de inversión razonables y satisfactorios para la empresa, sus empleados y la sociedad en general."<sup>37</sup>

Esta completa conceptualización define claramente y hace un concreto recorrido por todas las actividades que incumben al marketing externo.

No es el objetivo de este trabajo profundizar específicamente sobre esta parte del marketing, si no que nuestro esfuerzo estará volcado a desarrollar con mayor detalle el concepto a continuación, referido al marketing interno.

Sin por ello desestimar la importancia del marketing externo y su estrecha relación con marketing intraorganizacional, como procesos que se necesitan mutuamente para poder funcionar y colaborar con el desarrollo y posicionamiento de la organización en el mercado.

#### 1.3.2. Marketing interno

En nuestros tiempos, en los que hay más productos y servicios para comercializar que gente calificada para comprar, surge la necesidad de presentar ofertas que propongan ventajas competitivas. En mercados donde los productos convergen hacia la indiferenciación, la forma de alcanzar esa distinción estará en los servicios asociados a dichos productos y en la superación de la prestación en el caso de la comercialización de intangibles.

La fortaleza en la prestación de servicios será detentar una fuerte cadena de valor en el proceso de prestación. Para ello, es necesaria la potencialización de los recursos humanos a fin de lograr que cada miembro de la empresa se transforme en un representante de la organización que irradie una imagen coherente de ella.

<sup>37</sup> Stern, Jorge E.; Testorelli, Guillermo; Vicente, Miguel A. *Las claves del marketing actual. Teorías y métodos para la realidad latinoamericana*, 1ra. Edición. Buenos Aires, Argentina (Ed. Grupo Norma) 2005. Capítulo 8: Competitividad y Marketing, Pág. 166.



Maestría en Administración -MBA

Profundizaremos sobre este tema que nos incumbe particularmente planteándonos la pregunta inicial que nos acerca al concepto: ¿Qué es el marketing interno?

Como respuesta podemos citar a Christian Grönroos quien menciona que durante los últimos años, el concepto de marketing interno ha aparecido primero en la bibliografía del marketing de servicios y más tarde en la bibliografía de la gestión de servicios (Grönroos, 1978, 1981 y 1985; Barry, 1981; Norman, 1984; George, 1984 y 1986; Compto et al., 1987; Calzón, 1987).

Hoy en día, el marketing interno se considera un prerrequisito para un rendimiento eficaz del marketing externo (Grönroos, 1985; Compto et al., 1987)

El marketing interno es una estrategia de la dirección. La cuestión principal: es cómo desarrollar, entre los empleados, un interés por los clientes. Los productos y servicios, así como las campañas específicas de marketing han de centrarse, primero, en los empleados antes de dirigirse a los clientes finales.<sup>38</sup>

Todas las empresas u organizaciones tienen un mercado interno de empleados, del que hay que ocuparse en primer lugar. Si esto no se hace de una forma adecuada peligrará el éxito de las actuaciones de la empresa en sus clientes finales; es decir, los mercados externos peligrarán. Por decirlo con las palabras de J. L. Heskett<sup>39</sup>  
**“un servicio eficaz requiere gente que comprenda la idea”**

En este sentido el marketing dentro de las organizaciones se está transformando, ahora se pone mucho más énfasis en el mantenimiento de los clientes y en la venta repetida o venta cruzada a los clientes ya existentes.

Nuevamente podemos citar Philip Kotler quien remarca la importancia de “mantener” y evitar el recambio elevado de clientes, ya que muchas empresas ganan nuevos clientes pero pronto pierden muchos de ellos. “Es como añadir agua a una olla que tiene fugas”<sup>40</sup>

Ahondaremos en el tema de la retención de clientes cuando abordemos el concepto de valor y satisfacción.

Mientras tanto, para este enfoque, el papel de los empleados es vital. Además, los especialistas del departamento de marketing no son sólo el único recurso humano

<sup>38</sup> Grönroos, Christian. *Marketing y Gestión de Servicios. La gestión de los momentos de verdad y la competencia en los Servicios*. Madrid, España (Ed. Díaz de los Santos) 1994. Capítulo 10: La gestión del marketing interno: un requisito para el marketing externo eficaz, Págs. 215-216.

<sup>39</sup> Heskett, J.L. *Lessons in the Service Sector*. (Harvard Business Review) Marzo-Abril 1987, Pág. 124.

<sup>40</sup> Kotler, Philip. *Dirección de Marketing. La Edición del Nuevo Milenio*. México (Ed. Pearson Educación) 2001. En su Capítulo 2: Como crear satisfacción en los clientes proporcionarles valor y retenerlos, Pág. 47.



Maestría en Administración -MBA

dentro del marketing; e incluso, no suelen ser el recurso más importante. Durante los contactos con el cliente estos especialistas de marketing suelen ser superados en número por una variedad de empleados cuya actividad principal se refiere, principalmente, a producción, entrega, servicio técnico, servicio al cliente y otras tareas tradicionalmente no consideradas de marketing. Sin embargo, las habilidades, la orientación hacia el cliente y el interés por el servicio de esas personas son de suma importancia en la percepción que se hace el cliente de la empresa y de su futura conducta con respecto a nuevas compras.

Nos aproximamos ahora al concepto de marketing interno, tomando la siguiente definición como punto de partida para avanzar en nuestro trabajo:

*"El concepto básico del marketing interno establece que el mercado interno, formado por los empleados, se motiva mejor, con el fin de lograr el desarrollo de una mentalidad de servicio y actuaciones orientadas al cliente, recurriendo a un enfoque activo, muy parecido al del marketing tradicional, en el que se recurre internamente y de forma coordinada a una amplia gama de actividades que son similares a las que se utilizan en el marketing externo"<sup>41</sup>*

Este término en sí ha sido acuñado como un concepto "paraguas" que incluye una diversidad de actividades internas que, como tales, no son nuevas, pero que ofrecen un renovado enfoque para el desarrollo en el personal de servicio de una orientación a los servicios y un mayor interés por el cliente y el marketing.

El marketing interno se basa en la noción de que el personal es el primer mercado interno de la empresa. Si los productos, servicios y campañas de marketing externos no se centran en este grupo interno, como primer objetivo, el marketing final dirigido a los clientes externos no dará sus frutos.

Por lo tanto podemos decir que la importancia del marketing interno radica en el hecho de que permite a la dirección enfocar todas sus actividades desde una perspectiva mucho más sistemática y estratégica.

Por último para completar este concepto y dejamos el precedente de que trabajaremos sobre esta línea de pensamiento para demostrar que **la gestión del marketing interno es prerequisite para un marketing externo eficaz**, "el marketing interno debe preceder al externo, no tiene sentido prometer un servicio

---

<sup>41</sup> Grönroos, Christian. *Marketing y Gestión de Servicios. La gestión de los momentos de verdad y la competencia en los Servicios*. Madrid, España (Ed. Díaz de los Santos) 1994. Capítulo 10: La gestión del marketing interno: un requisito para el marketing externo eficaz, Págs. 215-216.



Maestría en Administración -MBA

excelente antes que el personal de la empresa este preparado para prestarlo”<sup>42</sup>, mencionaremos dos tipos de procesos de gestión que implica el marketing interno:

**a-La gestión de actitudes:** será necesario gestionar las actitudes de los empleados y su motivación para tener una actitud positiva orientada al servicio y a los clientes. Suele ser la parte más importante del marketing interno de cualquier organización que se esfuerce en desarrollar una ventaja competitiva por medio de la implantación de una estrategia de servicios. Como Edvardsson, Edvinsson y Nyström observan: “... es necesario un enfoque más activo de la gestión de las mentes, en el que las empresas de servicios creen el futuro, en vez de adaptarse a las condiciones existentes”<sup>43</sup>

**b-La gestión de la comunicación:** los directivos, el personal de contacto y el personal de apoyo necesitan información para poder realizar sus tareas como líderes y dirigentes y como proveedores de servicios a los clientes internos y externos. Necesitan información sobre las rutinas laborales, sobre las características de los productos y servicios, sobre las promesas hechas a los clientes, por ejemplo, por las campañas de publicidad y los vendedores, etcétera. También necesitan comunicar sus necesidades y requerimientos, sus puntos de vista sobre cómo mejorar el rendimiento, y sus hallazgos sobre lo que quieren los clientes.

Ambas, la gestión de las actitudes y de la comunicación es imprescindibles si se pretenden conseguir buenos resultados.

El enfoque de marketing interno *eficaz* requiere la interrelación de estas dos gestiones. Para ello debemos contar con los tres elementos siguientes:

- 1-El marketing interno ha de considerarse como parte integral de la estrategia de la Dirección.
- 2-El proceso de marketing interno no debe ser contrarrestado por la estructura organizativa o por la falta de apoyo de la Dirección.
- 3-La Alta Dirección ha de demostrar *constantemente* una actitud de apoyo activo al proceso de marketing interno.

Todo ello implica: entender profundamente la filosofía de la empresa; conocer de las técnicas y procedimientos de marketing interno; asumir que el proceso es por lo general lento y que el secreto de su eficacia estará en función de la continuidad y la planificación; expandir sus fundamentos teóricos y técnicos entre los directivos, los

<sup>42</sup> Kotler, Philip. *Dirección de Marketing. La Edición del Nuevo Milenio*, México (Ed. Pearson Educación) 2001. En su Capítulo 1: La esencia de la Dirección de Marketing, Pág. 22.

<sup>43</sup> Edvardsson, B.; Edvinsson, L.; y Nyström H. *Internationalization in Knowledge Intensive Service Companies. A Frame of References and Some Management Observations*. Informe presentado en The Seventh Annual Conferences on Services Marketing. Arlington, Va. 2-5 de Octubre de 1988. Pág. 12.



Maestría en Administración -MBA

mandos, los responsables y el resto del personal; facilitar condiciones estructurales y organizativas que soporten los cambios que orienten hacia la *flexibilidad*, y que existan o puedan diseñarse, con relativa facilidad, sistemas de dirección participativa, métodos de involucración laboral y pautas de motivación intrínseca.

Resumiendo, para conseguir el éxito, el marketing interno comienza por la Alta Dirección. Seguidamente, la dirección media y los supervisores han de aceptar y desempeñar su papel en el proceso de marketing interno.

A continuación comparamos las semejanzas que se pueden establecer entre los componentes del marketing interno con los del marketing en general: (ver cuadro Nº 1)

**Cuadro Nº1 - Semejanzas entre el marketing interno y el marketing general**

<b>Marketing externo o tradicional</b>	<b>Marketing interno</b>
Cliente externo	Empleado (cliente interno)
Producto / Servicio	Empresa
Técnicas de ventas/ contacto	Comunicación interna/participación
Fuerza de ventas	Equipo directivo/mandos medios
Objetivo rentabilidad	Incrementar la motivación Incrementar la productividad

Fuente: Cuadro extraído y adaptado del libro *Planificación estratégica de Recursos Humanos. Del marketing interno a la planificación*, de Barranco, F. J. Madrid, España (Ed. Pirámide) 1993.

Resumiendo en las palabras del Dr. Jorge E. Stern, "sin el Marketing interno, es imposible hacer Marketing externo y ser competitivos. El Marketing interno se ocupa de toda la organización y del personal de la empresa. Abastece y satisface sus necesidades, se ocupa de crear una "cultura compartida" orientada a ser los mejores a la hora de dar servicios y satisfacciones a los clientes.

Genera participación para que todos se sientan miembros de la empresa y tengan la pasión y emoción de realizar gestiones que resulten de valor para el cliente. Suministra información, conocimientos y capacitación actualizada en todos los niveles de la organización para ser más eficientes, eficaces y competitivos"<sup>44</sup>.

<sup>44</sup> Stern, Jorge E.; Testorelli, Guillermo; Vicente, Miguel A. *Las claves del marketing actual. Teorías y métodos para la realidad latinoamericana*, 1ra. Edición. Buenos Aires, Argentina (Ed. Grupo Norma) 2005. Capítulo 8: Competitividad y Marketing, Pág. 166.



Maestría en Administración -MBA

### 1.3.3. Marketing interactivo

Como mencionamos anteriormente cuando la acción es entre los clientes internos y los externos debe aplicarse el Marketing interactivo.

En el contexto actual, "la creación y recreación de clientes externos depende de los clientes internos, especialmente en las empresas de servicio. Siendo ésta una realidad irrefutable, tales clientes internos necesitan información que facilite su accionar para no tener que operar con el método de prueba y error.

Como ejemplo, en los procesos de atención es fundamental poder disponer a priori de las características de nuestro interlocutor, que deberán incluir el conocimiento de múltiples aspectos para adecuar el proceso de comunicación a la argumentación, al manejo de interferencias, etc." <sup>45</sup>

### 1.4. Marketing integrado

¿Por qué este trabajo intenta hacer fuerza en la idea de la importancia de incorporar el concepto de marketing como un proceso integrado en la toda la organización para el logro del cometido final de una empresa?

Philip Kotler nos dejar ver nuevamente esta importancia en una breve pero contundente lista de razones para adoptar el concepto de marketing como una filosofía de negocios:

- a. Los activos de la empresa poco valen si no hay *clientes*
- b. Por tanto la tarea clave de la empresa es *atraer y retener clientes*
- c. Los clientes se *atraen con ofertas competitivamente superiores y se retienen mediante la satisfacción*
- d. La *tarea del marketing* es desarrollar una *oferta superior y entregar satisfacción al cliente.*
- e. El *desempeño de los demás departamentos* influye directamente en la satisfacción del cliente.
- f. El *marketing necesita influir en estos departamentos para que cooperen en la entrega de satisfacción al cliente.* <sup>46</sup>

Aquí podemos observar una interacción constante, un continuo entrelazamiento entre todos los actores y sectores de una organización, metafóricamente, para que

<sup>45</sup> Stern, Jorge E.; Testorelli, Guillermo; Vicente, Miguel A. *Las claves del marketing actual. Teorías y métodos para la realidad latinoamericana*, 1ra. Edición. Buenos Aires, Argentina (Ed. Grupo Norma) 2005. Capítulo 8: Competitividad y Marketing. Pág. 166.

<sup>46</sup> Kotler, Philip. *Dirección de Marketing. La Edición del Nuevo Milenio*. México (Ed. Pearson Educación) 2001. Capítulo 1: El Marketing del Siglo XXI, Pág. 24.

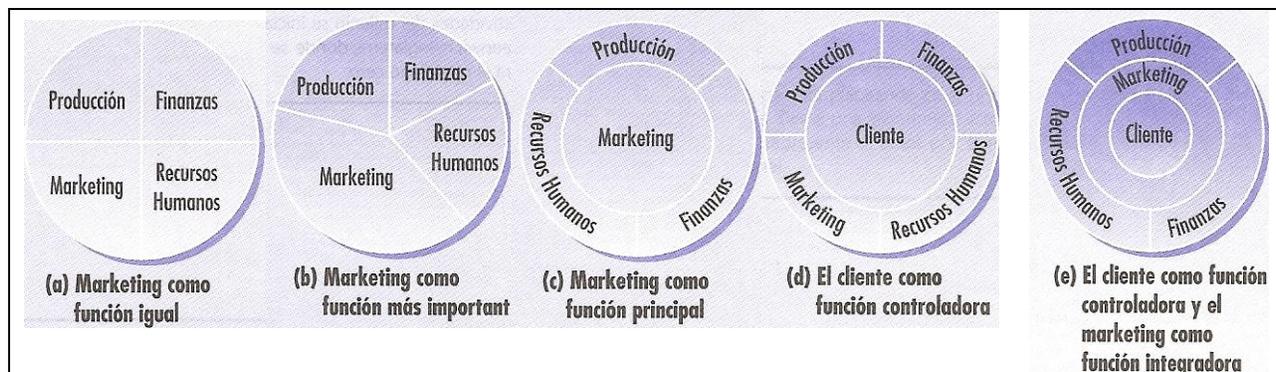


Maestría en Administración -MBA

una hermosa sinfonía suene y llegue a nuestros oídos para deleitarnos, todos los instrumentos de una orquesta deben estar afinados y tocando la misma partitura...

Podemos ver en el esquema siguiente, una visualización de la evolución del papel del Marketing (tanto interno como externo) en el ámbito de una organización. (Ver esquema N° 2)

**Esquema N°2 - Evolución del papel percibido del Marketing en la empresa**



Fuente: Extraído del libro de Philip Kotler. *Dirección de Marketing. La Edición del Nuevo Milenio*. México (Ed. Pearson Educación) 2001. Capítulo 1: El Marketing del Siglo XXI, Pág. 25

Este concepto continúa evolucionando dentro de las organizaciones, no como algo impuesto sino comprendido por todos los involucrados, a nuestro entender este proceso es lento, casi glacial, pero una vez incorporado se arraiga y nutre toda la compañía.

**1.5. El enfoque del Marketing Relacional versus el Marketing Transaccional**

No podemos dejar de hacer mención del concepto de *marketing relacional* que como su nombre lo sugiere, busca crear, fortalecer y conservar las relaciones de corto, mediano y largo plazo de la empresa con sus clientes, con el fin de potencializarlos en el logro de un mayor número y calidad posible de transacciones, acudiendo a las herramientas de marketing.

Tal como lo define Christian Grönroos; "una estrategia de marketing a largo plazo, que aspira a desarrollar y consolidar relaciones continuas y duraderas con los clientes, ha sido denominada marketing relacional por Berry (1983; Levitt, 1983; Rosenberg y Czepiel, 1984; Jackson, 1985a y b; Gummesson, 1987c y d; Crosby, Evans y Cowles, 1988; Grönroos, 1988b y 1989b). Por lo tanto, el marketing



### Maestría en Administración -MBA

relacional significa que la empresa utiliza una estrategia de marketing que se propone mantener y aumentar las relaciones continuas con los clientes.”<sup>47</sup>

Las empresas están obligadas a una constante evolución en la manera de cómo gestionan su relación con los clientes, debido a los constantes cambios en el entorno y en los individuos.

Con este antecedente, la gestión de marketing que desarrollan las organizaciones no puede quedarse limitada a una orientación transaccional sino, dar el gran salto a una orientación relacional, con un direccionamiento integral a optimizar la relación con el cliente, si las empresas logran fidelizar a los clientes estarán garantizando, en gran parte, el éxito en el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

Con lo señalado anteriormente consideraremos al cliente (no solo externo, sino también al cliente interno) como el activo fundamental de la empresa obligando a un cambio profundo en las estrategias de marketing, que han pasado de la transacción (marketing transaccional) hacia la relación (marketing relacional).

Por lo tanto, “cuando se sigue la estrategia del servicio, los enfoques del marketing relacional y la posesión de excelentes habilidades en el área del marketing interactivo se convierten en elementos fundamentales de la gestión”<sup>48</sup>. Sin esos elementos, la estrategia de servicios fracasa.

El cumplir con éxito el proceso relacional, depende en gran parte de la acción conjunta y coordinada de los elementos que conforman la base relacional: personas, procesos, conocimiento y tecnología. Es decir integrar estos elementos, fundamentales en la gestión relacional, hacia una orientación clara hacia el cliente.

En este sentido, varias son las razones que impulsan una estrategia de marketing relacional, generalmente las mismas que impulsan a una estrategia de servicios, Shapirc<sup>49</sup> llega a la conclusión de que “las fuerzas impulsadas son el cambio tecnológico, el aumento de la sofisticación de los clientes y las fuerzas competitivas del mercado que hacen que la empresa se diferencie a sí misma y a su oferta a través de unas excelentes relaciones.”

Como estrategia, el *marketing relacional* puede considerarse uno de los extremos de la línea de continuidad de la estrategia de marketing.

<sup>47</sup> Grönroos, Christian. *Marketing y Gestión de Servicios. La gestión de los momentos de verdad y la competencia en los Servicios*. Madrid, España (Ed. Díaz de los Santos) 1994. Capítulo 6: Gestión de Marketing o Gestión orientada al Mercado, Págs. 141-145.

<sup>48</sup> Grönroos, Christian. *Marketing y Gestión de Servicios. La gestión de los momentos de verdad y la competencia en los Servicios*. Madrid, España (Ed. Díaz de los Santos) 1994. Capítulo 6: Gestión de Marketing o Gestión orientada al Mercado, Págs. 141-145.

<sup>49</sup> Salmond, D. *Business Buying Behavior. A Conference Summary*. (Report 88-106) Marketing Science Institute. Cambridge, Mass. 1988.



Maestría en Administración -MBA

En el otro extremo de esta línea de continuidad, la estrategia consistiría en centrarse en hacer una transacción en cada momento con cualquier cliente dado, sin intentar desarrollar deliberadamente una relación duradera con ese cliente. A este tipo de estrategia de marketing, a veces, se le ha llamado *marketing transaccional*<sup>50</sup>, o marketing de toma de pedidos.

En el siguiente cuadro se examina con cierto detalle las estrategias en la línea de continuidad de las estrategias de marketing. (Ver cuadro N° 2).

**Cuadro N°2 – Marketing transaccional – Marketing relacional**

Línea de continuidad de las estrategias de marketing	MARKETING TRANSACCIONAL	MARKETING RELACIONAL		
Función de marketing dominante	Dominado por el marketing mix	Dominado por el marketing Interactivo*		
La dimensión de la calidad más importante para una ventaja competitiva	Domina la calidad técnica relacionada con el resultado	Domina la calidad funcional relacionada con el Proceso**		
Sensibilidad al precio	Clientes muy sensibles al precio	Clientes mucho menos sensibles al precio		
Interrelación entre el marketing y otras funciones, operaciones y personal	Limitada o inexistente: interrelaciones sin importancia estratégica significativa	Sustancial; interrelaciones con importancia estratégica		
Línea de continuidad típica de las situaciones de marketing	Marketing de bienes de consumo masivo	Marketing de bienes duraderos	Marketing de bienes industriales	Marketing de servicios

\* Pero apoyado por elementos del marketing mix.  
\*\*Siempre que la calidad técnica tenga un nivel aceptable.

Fuente: Cuadro extraído del artículo; de Jackson, B. B.: Build Customer Relationships That Last, escrito para el Harvard Business Review. Noviembre-Diciembre 1985.

<sup>50</sup> Jackson, B. B. *Build Customer Relationships That Last*. (Harvard Business Review) Noviembre-Diciembre 1985.  
Jackson, B. B. *Winning and Keeping Industrial Customers. The Dynamics of Customer Relationships*. Lexington, Mass. (Ed. Lexington Books) 1985.



Maestría en Administración -MBA

Debemos tener en cuenta que estas dos estrategias son los extremos y que existen posibilidades intermedias para ubicar una empresa según el tipo de producto/servicio que ofrezca y los segmentos de mercado a los cuales este sirviendo.

Podríamos entonces, esbozar al siguiente pensamiento: en un enfoque transaccional el directivo de marketing de bienes de consumo masivo puede considerar que no hay ninguna relación estratégica de demasiada importancia entre el marketing y otras funciones de la empresa. Pero cuanto más nos movemos hacia el extremo del marketing relacional de la línea de continuidad, más crecen las interrelaciones, por ejemplo, entre el marketing, las operaciones y el personal, y, en consecuencia, *“las interrelaciones entre el marketing y las otras funciones de la empresa adquieren trascendencia estratégica”*<sup>51</sup>.

Esto, por supuesto, es el resultado de la importancia capital de la función del marketing interactivo y de los «mercadólogos con dedicación parcial».

Estos mercadólogos a tiempo parcial son todos los clientes internos de la organización involucrados en el proceso de brindar valor al cliente.

Entonces concluimos este concepto, entendiendo que se requiere de un diseño que estimule a los clientes para que mejoren sus relaciones y comunicaciones con la organización, a partir de la creación de una relación más próxima y desde la generación de valores agregados.

En esta dinámica participan los clientes internos de todos los niveles jerárquicos y pueden involucrarse los proveedores, como aliados estratégicos.

Es muy significativo mencionar en esta instancia que “el marketing de relación que se efectúa hoy es el impulsado por la tecnología”<sup>52</sup>. La cual cumple un papel importantísimo para lograr la comunicación y el feedback entre la organización y el cliente.

Una de las herramientas muy utilizadas por el marketing relacional es la conocida por sus siglas en inglés como CRM (Customer Relationship Management) consiste principalmente en Sistemas informáticos de apoyo a la gestión de las relaciones con los clientes, a la venta y al marketing. Hoy existen muchos sistemas que automatizan el control de la relación con el cliente, una parte fundamental de su

<sup>51</sup> Grönroos, Christian. *Marketing y Gestión de Servicios. La gestión de los momentos de verdad y la competencia en los Servicios*. Madrid, España (Ed. Díaz de los Santos) 1994. Capítulo 6: Gestión de Marketing o Gestión orientada al Mercado. Págs. 145-146.

<sup>52</sup> Kotler, Philip. *Dirección de Marketing. La Edición del Nuevo Milenio*, México (Ed. Pearson Educación), 2001. En su Capítulo 2: Como crear satisfacción en los clientes, proporcionarles valor y retenerlos, Pág. 50.



Maestría en Administración -MBA

idea es, precisamente, la de recopilar la mayor cantidad de información posible sobre los clientes, para poder dar valor a la oferta. No es nuestro objetivo explayarnos en este concepto, solamente hacemos mención de él como una herramienta muy valiosa en la estrategia de negocio centrada en el cliente.

### 1.6. Marketing de la Experiencia o vivencial

“La realidad es aquello que está al alcance de los sentidos. Si no percibimos-si no vemos, si no escuchamos lo que nos cuentan, si no tocamos las cosas, si no olfateamos, si no gustamos- nos falta la materia prima que necesitan nuestros sistemas sensoriales para incorporar “lo que está allí”.

Pero estas cosas que percibimos significan algo...”Significan lo que aprendemos a significar, y esto es una construcción social que posibilita la interacción con los demás. O sea que las cosas que percibimos están “allí afuera” pero lo que significan no está adosado a ellas, sino que por medio del aprendizaje las entendemos”.<sup>53</sup>

Podríamos tomar como base este pensamiento del profesor Maeschalck para deducir que ciertas “experiencias”, en nuestro caso con respecto al servicio que puede brindar una empresa, son percibidas y aprendidas por el cliente, quien les da un significado propio y actúa en función de ello.

Aproximándonos a las nuevas tendencias del marketing consideramos la pertinencia de hacer mención aquí del concepto del “Marketing de la Experiencia”.

Autores como Marc Gobé, desarrollan la importancia de las experiencias sensoriales como un territorio aún bastante desconocido para el “branding” (el mercado de las marcas, su especialidad) y no utilizado en todo su potencial por el marketing.

Gobé se refiere al concepto de *economía emocional* basándose en que “mientras que las ofertas comerciales de mercancías que proliferan son cada vez más similares, los elementos sensoriales pueden ser los factores claves que distinguen una experiencia de un producto/servicio a otro.

El matiz de una imagen, el placer de un gusto desconocido, la memoria de un sonido familiar, la caricia apacible de una tela suave, las asociaciones con esos antiguos olores son las señales que forman las impresiones indelebles en nuestras memorias emocionales”.<sup>54</sup>

<sup>53</sup> Maeschalck, Víctor A. *Dirección Virtual. Teorías Unificadas de la Organización para la Práctica de la Dirección.* Buenos Aires, Argentina (Ed. Docencia. Fundación Universidad a Distancia “Hernandarias”) 1995. En su *Introducción*, Pág. 19.

<sup>54</sup> Gobé, Mark. *Emotional Branding. The new paradigm for connecting brands to people.* New York (Ed. Allworth Press) 2001.



Maestría en Administración -MBA

A pesar de que todos nosotros tenemos experiencias directas con los poderosos efectos del *sensory input* (las experiencias sensoriales) y su importancia que ha sido bien documentada, se le ha dado poca importancia en términos de marketing y *branding*, se la ha relegado. Aun sabiendo el efecto de los cinco sentidos en el comportamiento del consumidor, poco se hace al respecto.

Las experiencias sensoriales son inmediatas, son poderosas, y capaces de cambiar nuestras vidas profundamente, pero no se utilizan generalmente en todo su potencial en las iniciativas de marketing a nivel de la oferta en desarrollo y diseño de productos y servicios.

Las atracciones sensoriales cuidadosamente pensadas y elaboradas casi artesanalmente para el cliente pueden crear esa preferencia del consumidor que distinga una marca o producto/servicio en medio de un mar de competencia de *commodities*.

Los autores de "The Experiential Aspects of Consumption" (Los Aspectos Experimentales del Consumo) proponen que "muchos productos proyectan señales no verbales importantes que deben ser vistas, escuchadas, saboreadas, percibidas a través del tacto u olidas para ser apreciadas apropiadamente [...] en la visión experimental, las consecuencias en el consumo se ven en el disfrute o el placer que un consumidor obtiene de un producto, o lo que este producto evoca."<sup>55</sup>

A pesar de que los consumidores valoren generalmente las cualidades tangibles de los productos, y dada la feroz competencia entre las corporaciones de hoy en día, ningún negocio puede permitirse descuidar los cinco sentidos.

Cada producto/servicio, desde los que usamos todos los días como un medio de transporte confortable, hasta una opera en el teatro Colón, tiene cualidades simbólicas. Muchas se transmiten a través de sensaciones sensoriales más que a través de la descripción verbal.

¿Pero cómo hace uno para interpretar y aplicar los elementos experimentales abstractos tales como por ejemplo "oler" a través del marketing y la marca?

La traducción del lenguaje sensorial es difícil, pero Michael Pham de la escuela de Negocios de Columbia ha descubierto algunas de las claves en su propio trabajo, que indica que "para seleccionar símbolos apropiados, los encargados del área de marketing deben ser conscientes de las modas y tendencias actuales de su *target* de mercado."

<sup>55</sup> Holbrook, M. B.; Hirschman, Elizabeth. *The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun* (Journal of Consumer Research, vol. 9). September 1981. Págs. 132-140



Maestría en Administración -MBA

Esto sugiere que los que gestionan el marketing en las empresas y desean utilizar estrategias sensoriales -especialmente en el punto de venta, o sea el lugar donde se producen los momentos de verdad- deben tener un contacto intenso e informal con sus consumidores.<sup>56</sup>

En esencia es necesario conocer a nuestros consumidores, averiguar que les gusta, que quieren y brindárselos a través de los sentidos.

Los elementos sensoriales pueden proporcionar una experiencia de compras fértil e imaginativa para los consumidores, que los inspira, lo que Osgood<sup>57</sup> describe como "jerarquías asociativas".

En esta visión, *"aunque la satisfacción del producto ciertamente constituye un componente experimental importante -la corriente de asociaciones que ocurren durante el consumo (imágenes, ensueños, emociones)- son aspectos igualmente importantes "del comportamiento de consumidor"*<sup>58</sup>

La mayoría de los consumidores ni siquiera están conscientes de los efectos que este estímulo tiene sobre ellos, y van a alegar razones independientes para sus elecciones de compra<sup>59</sup>, pero es esencial que el proveedor de dicha experiencia sea completamente consciente de los efectos. Las atracciones sensoriales acertadas ocurren solamente aplicando una estrategia inteligente.

Estos párrafos son solamente una aproximación a la riqueza del material que existe sobre la temática y las soluciones poderosas para el marketing que se encuentran en el imperio de los sentidos y las experiencias vivenciales.

En este marco podemos entender que las empresas se encuentran ante el desafío de satisfacer a un consumidor cada vez más exigente, informado, sobre-informado y especialmente abrumado respecto de tanto producto/servicio que dice ser lo mejor para satisfacer su búsqueda y resolver sus problemas.

Es aquí donde tiene sentido hablar de "experiencias" o "vivencias", porque sabemos que ya no se compite con productos, ya no se compite con servicios, sino que se compite mediante la generación y oferta de experiencias de consumo únicas e

<sup>56</sup> Pham, Michael. *Representativeness, Relevance, and the Use of Feelings in Decision Making*. (Journal of Consumer Research, vol. 25) September 1998.

<sup>57</sup> Osgood, Charles E. *La medida del significado*. Madrid, España (Ed. Gredos) 1976 [1957]

<sup>58</sup> Holbrook, M. B.; Hirschman, Elizabeth. *The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun* (Journal of Consumer Research) September 1981. Pág. 313.

<sup>59</sup> Gorn, Gerald J. *The Effects of Music in Advertising on Choice Behavior: A Classical Conditioning Approach*. (Journal of Marketing, Vol. 46) 1982 Págs. 94-101



Maestría en Administración -MBA

irrepetibles para nuestros clientes, [...] el satisfactor, tiene que ser necesariamente mejor que la que podría alcanzar "experimentando" la competencia.<sup>60</sup>

En última instancia, sin embargo, todos nosotros deberíamos hacer nuestro propio "rastreo sensorial"; ya que por encima de todo, las experiencias sensoriales, deben ser vividas de primera mano para ser entendidas.

Esta no es una tarea fácil para el marketing pero las organizaciones de servicios resultan un campo propicio para practicar y desarrollar esta nueva tendencia de la mercadotecnia. Con los aportes de la tecnología y el soporte humano (cliente interno) involucrados en proveer esta experiencia inolvidable para el cliente externo.

Quisiera hacer aquí una breve mención, a modo de ejemplo, de una "experiencia" personal (una vivencia muy a tono con la temática que estamos tratando), que ha marcado mi percepción sobre una reconocida empresa dedicada al entretenimiento familiar: *Disney World*.

La situación se dio en el parque temático *Magic Kingdom*, cuyo anfitrión es el popular personaje *Mickey Mouse*.

Aprovecho para comentarles que uno de mis hobbies es la elaboración de artesanías y cuando se acercó el momento de la foto con el personaje yo estaba más interesada en reconocer con que materiales estaba construido que en el encuentro con el popular ratón, y especialmente ensañada en descubrir cómo la persona que estaba adentro del disfraz podía mirar hacia afuera, pues no encontraba ninguna perforación para los ojos.

Como a esa altura ya no podía con mi intriga, me acerque a un empleado de limpieza que estaba recolectando papeles en ese mismo lugar y le pedí que me explicara cómo era el mecanismo para que la persona que estaba adentro del personaje de goma espuma, pudiera ver hacia el exterior.

Me miró asombrado, se acercó conmigo hacia el muñeco, señaló la parte de los ojos y me dijo: "Es muy sencillo, el mira por sus propios ojos, pues es Mickey Mouse y además quiere tomarse una fotografía contigo", sonrió y se fue tranquilamente dejándome azorada con la respuesta.

Comprendí en ese instante que estaba inmersa en un mundo de experiencias, en el que todos los clientes internos de esa organización, desde el que hace la sencilla

---

<sup>60</sup> Alonso, Gustavo. *El ¿Nuevo? Marketing de la Experiencia*. (Artículo publicado en [www.timetomarket.com](http://www.timetomarket.com)) Buenos Aires, Argentina 2005



Maestría en Administración -MBA

tarea de recolectar la basura, hasta los que generan las estrategias, comprendían completamente el sentido del "marketing de la experiencia".

## 2. LOS SERVICIOS

### 2.1. Definición de Servicios

En la bibliografía encontramos una serie de propuestas que procuran dar una definición a los servicios. Estas definiciones ven el fenómeno de los servicios de manera muy restringida e incluyen, más o menos, sólo esos servicios prestados por las denominadas empresas de servicios. Aquí tenemos distintas definiciones ofrecidas a lo largo de tres décadas y compiladas por Christian Grönroos<sup>61</sup>:

*"Servicio: Actividades, beneficios o satisfacciones puestos en venta o proporcionados en conexión con la venta de bienes". (American Marketing Association, 1960, p. 21).*

*"Los servicios representan tanto elementos tangibles que producen satisfacciones de forma directa (transporte, alojamiento), como elementos intangibles que producen satisfacciones que se reciben conjuntamente con la adquisición de productos u otros servicios (crédito, distribución)". (Regan, 1963, p. 57).*

*"Servicios vendidos: una transacción de mercado por parte de una empresa o emprendedor en la que el objeto de dicha transacción no es la transferencia de la propiedad (o título, si lo hay) de un producto tangible". (Judd, 1964, p. 59).*

*"Para el consumidor, los servicios consisten en cualquier actividad puesta en venta que proporciona valiosos beneficios o satisfacciones; actividades que no puede o desea realizar por sí mismo". (Bessom, 1973, p. 9).*

*"Un servicio es una actividad puesta en venta que produce beneficios y satisfacciones sin implicar un cambio físico en la forma del bien". (Blois, 1974, p. 157).*

*"Los servicios (son) actividades intangibles e identificables por*

<sup>61</sup> Grönroos, Christian. *Marketing y Gestión de Servicios. La gestión de los momentos de verdad y la competencia en los Servicios*. Madrid, España (Ed. Díaz de los Santos) 1994. Capítulo 2: La naturaleza y la calidad de los servicios, Págs. 26-27.



Maestría en Administración -MBA

*separado, que proporcionan la satisfacción deseada cuando se venden a los consumidores y/o usuarios... y que no están necesariamente vinculadas a la venta de un producto o de otro servicio". (Stanton, 1974, p. 545).*

*"Un servicio es una actividad o una serie de actividades generadoras de satisfacción para los consumidores, que se produce como resultado de la interacción entre los clientes y una persona o una máquina". (Lehtinen, 1983, p. 21).*

*"Los servicios son cualquier beneficio intangible, pagado directa o indirectamente y que incluyen, a menudo, un mayor o menor componente técnico o físico". (Andresen et al., 1983, p. 6).*

*"Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es esencialmente intangible y no da como resultado la propiedad de nada. Su producción puede estar, o no, vinculada a un producto físico". (Kotler y Bloom, 1984, p. 147; Kotler, 1988, p. 477).*

*"La satisfacción de las expectativas del cliente en el transcurso de la venta y la actividad posventa mediante la prestación de una serie de funciones que igualan o mejoran la competitividad, de forma que proporcionan un beneficio incremental para el proveedor". (Free, 1987, p. 75).*

*"Los servicios son algo que se puede comprar y vender pero que no se pueden dejar caer sobre tu pie" (Gummesson, 1987b, p. 22; refiriéndose a una fuente no identificada).*

Cada una de las definiciones anteriores tiene sus ventajas, pero también sus inconvenientes.

La crítica más obvia es que, de una u otra manera, son demasiado limitadas.

(La última definición presentada por Gummesson es, en realidad, más una crítica a los intentos de encontrar una definición en la que todos estuviesen de acuerdo que una definición explícita en sí misma.) Sin embargo, señala una de las características básicas de los servicios, esto es, que pueden intercambiarse, aunque, a menudo, no pueden experimentarse de forma tangible.



Maestría en Administración -MBA

Si tuviésemos que dar una definición de servicios, sería un mix de las sugeridas por Lehtinen, Kotler y Bloom y la de Gummesson. Arribando a la siguiente definición a la que adherimos en este trabajo de Tesis:

*"Un servicio es una actividad o una serie de actividades de naturaleza más o menos intangible que, por regla general, aunque no necesariamente, se generan en la interacción que se produce entre el cliente y los empleados de servicios y/o los recursos o bienes físicos y/o los sistemas del proveedor de servicios, que se proporcionan como soluciones a los problemas del cliente".*<sup>62</sup>

De esta definición podemos extraer algunas características comunes de los servicios:

- a. Los servicios son generalmente *intangibles*.
- b. Los servicios son *actividades y/o series de actividades* en lugar de cosas.
- c. Los servicios son, al menos hasta cierto punto *producidos y consumidos simultáneamente*
- d. El *cliente participa en el proceso de producción*, generalmente.

Como nuestro trabajo está enfocado a empresas proveedoras de servicios, aquí podemos destacar, en concordancia con el autor de esta definición, que estas actividades (servicios) están íntimamente relacionadas con el cliente interno y su interacción con el cliente externo. Este "encuentro" que podríamos enmarcar dentro de las actividades del Marketing interactivo, se da en un momento particular y marca esta relación para siempre.

La característica de que es "producido y consumido" casi al mismo tiempo resulta interesante para nuestro análisis ya que lo que pueda transmitirse en ese momento de interacción será lo que el cliente interno sea capaz de comunicar en base a lo que él mismo tiene internalizado de su empresa y el servicio que ofrece y lo que el cliente externo puede percibir de ese mensaje, también basado en su propia decodificación del mismo.

Otra característica para profundizar es, como ya mencionamos, que los servicios son generalmente intangibles, es aquí donde el mundo de las percepciones entra en acción en su más amplio sentido.

Vamos a ahondar sobre este aspecto al referirnos a valor y satisfacción del cliente.

---

<sup>62</sup> Grönroos, Christian. *Marketing y Gestión de Servicios. La gestión de los momentos de verdad y la competencia en los Servicios*. Madrid, España (Ed. Díaz de los Santos) 1994. Capítulo 2: La naturaleza y la calidad de los servicios, Págs. 26-27.



## 2.2. El servicio como producto

Resulta importante aquí hacer un pequeño apartado para pensar el servicio como producto, ¿qué significa esta combinación de conceptos? Si podemos entender el servicio como un objeto que puede ser desarrollado, producido y entregado, comercializado y consumido. Como el servicio es un fenómeno complicado que implica muchas variables, su oferta también lo es.

Se introduce aquí la noción de “*oferta de servicio incrementada*”<sup>63</sup> como modelo conceptual del producto total que perciben los clientes al consumir un servicio.

El servicio como producto constituye primeramente un *paquete básico*, relacionado con la calidad técnica. En segundo lugar comprende un aumento del paquete básico para transformarlo en una *oferta de servicio incrementada*, en la que se agregan los aspectos de accesibilidad, interacción y participación del cliente en la producción y entrega del servicio y por último como la *imagen es parte de la calidad percibida*, el marketing y sus actividades tiene una importante injerencia en este aspecto y es parte de la oferta total.

Esta *oferta de servicio incrementada*, considera que el aspecto dinámico del servicio como producto es inevitable, porque los servicios componen actividades o procesos que son producidos, a veces al mismo tiempo que son consumidos.

## 2.3. Producto inteligente (PI), ¿Servicio Inteligente?

Describiremos brevemente esta noción de producto inteligente (PI), tomando como referencia los conceptos del profesor Pablo Aristizábal quien desarrolla una interesante visión de la evolución del producto tradicional pensado desde la oferta (valga la aplicación para “servicio” que nos incumbe en este trabajo), hacia el concepto de producto/servicio inteligente pensado desde las interrelaciones vitales de los clientes y desde lo que la oferta está verdaderamente capacitada de brindar.

Entendemos a este “producto inteligente (PI)” como una **propuesta de valor** que representa una promesa de dar un conjunto de atributos apreciados por alguien, y que por esa valorización ese sujeto esté dispuesto a intercambiar algo”<sup>64</sup>.

<sup>63</sup> Grönroos, Christian. *Marketing y Gestión de Servicios. La gestión de los momentos de verdad y la competencia en los Servicios*. Madrid, España (Ed. Díaz de los Santos) 1994. En su Capítulo 4: La Gestión del Servicio como un producto: La oferta del servicio incrementada. Págs. 71,89.

<sup>64</sup> Stern, Jorge E.; Testorelli, Guillermo; Vicente, Miguel A. *Las claves del marketing actual. Teorías y métodos para la realidad latinoamericana*, 1ra. Edición. Buenos Aires, Argentina (Ed. Grupo Norma) 2005. Capítulo 10, Pág. 104 (Pablo Aristizábal)



Maestría en Administración -MBA

“Este producto inteligente es una experiencia cuyo mayor atributo es tocar la **fibra** de nuestros clientes y que tenga además la capacidad de reinventarse a lo largo del tiempo, para que esto suceda los productos/servicios deberán ser construidos desde la cotidianidad de la vida de los individuos y no desde las abstracciones teóricas”<sup>65</sup>... que nos alejan cada vez más de lo quiere la gente.

Sumamos a esto que los ciclos de vida de los productos se acortan cada vez más. Un nuevo consumidor más volátil, menos fiel y más demandante golpea a la puerta de nuestras empresas. [...]

En esta economía actual del conocimiento, fuerza de las empresas se medirá a través de sus clientes... vivimos en una **economía de total interconexión**, por lo tanto el que no está conectado, ino existe!

Este producto/servicio inteligente del que venimos hablando, “debería tender a convertirse en una experiencia cuya característica distintiva sea el tiempo de permanencia en el mercado..., construyendo el satisfactor ideal desde el mundo vital. Este producto estará concebido para anticiparse a los cambios de la velocidad del mercado, de tal manera de reinventar su ciclo de vida.”<sup>66</sup>

Para poder construir organizaciones de red, desde “adentro” pero intercambiando sistemáticamente con el “afuera”.

Podemos concluir que, “lo que hace competitiva a una empresa es la resultante de la reunión de las competencias de su gente, donde la suma de las partes sea mayor que el recorrido de cada uno.”<sup>67</sup>

Si además añadimos a este concepto el pensamiento de Al Ries y Jack Trout, quienes dicen que *“la mente es el campo de batalla. Un terreno complejo y engañoso de sólo 15 cm. de lado. Las luchas competitivas transcurren sobre esa montaña mental del tamaño de un melón.*

*Las guerras del marketing son, entonces, combates absolutamente intelectuales en campos de batalla que nadie ha visto jamás y que únicamente pueden ser imaginados. Esto convierte al marketing en una de las disciplinas más difíciles de aprender”*<sup>68</sup>.

<sup>65</sup> Stern, Jorge E.; Testorelli, Guillermo; Vicente, Miguel A. *Las claves del marketing actual. Teorías y métodos para la realidad latinoamericana*, 1ra. Edición. Buenos Aires, Argentina (Ed. Grupo Norma) 2005. Capítulo 10, Pág. 104 (Pablo Aristizábal)

<sup>66</sup> Stern, Jorge E.; Testorelli, Guillermo; Vicente, Miguel A. *Las claves del marketing actual. Teorías y métodos para la realidad latinoamericana*, 1ra. Edición. Buenos Aires, Argentina (Ed. Grupo Norma) 2005. Capítulo 10, Pág. 104 (Pablo Aristizábal)

<sup>67</sup> Stern, Jorge E.; Testorelli, Guillermo; Vicente, Miguel A. *Las claves del marketing actual. Teorías y métodos para la realidad latinoamericana*, 1ra. Edición. Buenos Aires, Argentina (Ed. Grupo Norma) 2005. Capítulo 10, Pág. 104 (Pablo Aristizábal)

<sup>68</sup> Ries, Al; Trout, Jack. *Marketing Warfare*. New York (Ed. McGraw Hill) 1986.



Maestría en Administración -MBA

Podemos llegar a la conclusión de que es un enorme desafío crear productos y servicios cada vez más inteligentes con la capacidad de ganar en ese terreno de batalla tan complicado que es la mente del ser humano.

## 2.4. Cultura de Servicios

Tomaremos un pequeño espacio para definir cultura antes de adentrarnos en los conceptos de cultura de Servicios y Gestión de servicios.

El término "cultura" tiene muchos significados y connotaciones. Su combinación con otro término de uso común, "empresa", crea por lo general una confusión semántica y conceptual.

Como no es el propósito de este trabajo ahondar en esta definición y sus connotaciones compartimos la conceptualización provista por Edgar Schein, quien define como "cultura" a un "modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna- que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas"<sup>69</sup>.

Según este mismo autor, las culturas empresariales son creadas por líderes. "La cultura y el liderazgo, examinados de cerca, son dos caras de la misma moneda, que no pueden ser entendidas por separado. De hecho, existe la posibilidad -poco considerada en la investigación sobre el liderazgo-, de que lo único realmente importante que hacen los líderes sea la creación y conducción de la cultura, y que el único talento de los líderes esté dado por su habilidad para trabajar con la cultura. [...] Por lo tanto, habrá que reconocer la importancia de esta función de conducción de la cultura en el concepto de liderazgo".<sup>70</sup>

Esta polémica aseveración de la que nos hacemos eco, nos acerca a la importancia del líder y "las huellas en el cemento fresco" que es capaz de imprimir en la cultura de una organización.

De su habilidad para conseguir el soporte político durante el proceso de implementación y desarrollo de un plan de marketing interno y la capacidad de comunicarlo y e impregnar toda la empresa con esta forma de gestión de los

<sup>69</sup> Schein, Edgard H. *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Primera Edición. España (Ed. Plaza & Janes Editores S.A.) 1988. En su Capítulo 1: Cultura Empresarial: Una definición, Pág. 25

<sup>70</sup> Schein, Edgard H. *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Primera Edición, España (Ed. Plaza & Janes Editores S.A.) 1988. Pág. 20.



### Maestría en Administración -MBA

recursos humanos, dependerá el éxito o fracaso de una organización que pretende orientarse hacia una cultura de servicios.

Una vez mencionada esta aproximación a la idea de cultura, nos trasladamos al ámbito organizacional para tratar el concepto de cultura de servicios y como ésta puede desarrollarse dentro de la empresa.

En las palabras de Christian Grönroos, existe una *cultura de servicios* cuando la orientación a los servicios y el interés por los clientes constituyen las normas prioritarias de la organización.

“Hoy en día, la cultura de servicios brilla por su ausencia en la mayoría de las empresas. En esos casos, el marketing interno se concibe como un medio para conseguir tal cultura. Sin embargo, el marketing interno, por sí solo, no es suficiente”<sup>71</sup>

Será necesario aunar los esfuerzos entre los todos niveles de la organización (desde el liderazgo hasta el personal de contacto) y los diferentes sectores para lograr una comprensión unificada de la misión de la empresa, las estrategias y las tácticas, así como los productos y servicios.

## 2.5. Gestión de la calidad de Servicios

La gestión de servicios se relaciona íntimamente con la calidad de los mismos. Ahondaremos en este trabajo sobre la percepción de la calidad de servicios desde el punto de vista del cliente externo y como el management de la organización debería gestionarla para obtener los mejores resultados. Uno de los principales puntos a optimizar en esta gestión de la calidad en los servicios es la herramienta del marketing interno, vista como proceso que involucra a toda la empresa.

### 2.5.1 Modelo del análisis de las deficiencias

Berry<sup>72</sup> y sus colegas han desarrollado el denominado modelo de análisis de las deficiencias con el propósito de que sea utilizado para analizar los orígenes de los problemas de la calidad y ayude a los directivos a comprender cómo se puede mejorar la calidad de los servicios.

<sup>71</sup> Grönroos, Christian. *Marketing y Gestión de Servicios. La gestión de los momentos de verdad y la competencia en los Servicios*. Madrid, España (Ed. Díaz de los Santos) 1994. Capítulo 2: La naturaleza y la calidad de los servicios.

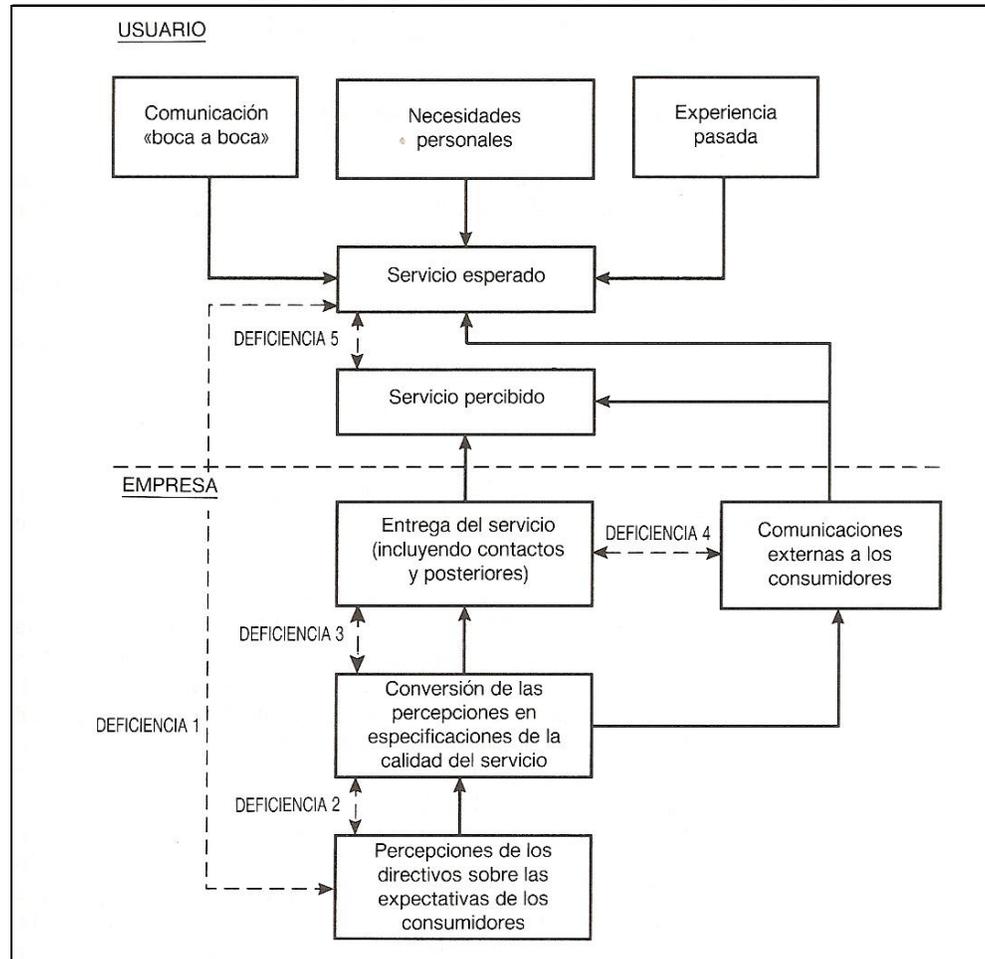
<sup>72</sup> Berry, L.L.; Zwithaml, V.A.; Parasuraman. *Delivering Excellent Services in Retailing*. (Retailing Issues Letter, publicado por Arthur Andersen & Co. y Center for Retailing Studies, Texas A & M University), Nro. 4, 1988.



Maestría en Administración -MBA

Podemos apreciar esquemáticamente este modelo en la figura a continuación: (ver esquema N° 3)

**Esquema N°3 - Modelo conceptual de la calidad de los servicios: el modelo de análisis de las deficiencias**



Fuente: Zeithaml, VA, Berry, L.L. y Parasuraman, A. *Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality*. (Journal of Marketing). American Marketing Association. Abril 1988. Pág. 36.

En primer lugar, el modelo muestra cómo surge la calidad de los servicios.

La parte superior del modelo incluye fenómenos relacionados con el cliente (usuario); la parte inferior muestra fenómenos relacionados con el proveedor del servicio (Empresa).

El servicio esperado es una función de la experiencia pasada, las necesidades personales y la comunicación «boca a boca» del cliente. Además, está influido por las actividades de comunicación de marketing de la empresa.



### Maestría en Administración -MBA

Por otra parte, el servicio experimentado, denominado en este modelo servicio percibido, es el resultado de una serie de *decisiones y actividades internas*.

Las percepciones de los directivos sobre las expectativas del cliente guían las decisiones que tiene que tomar la organización sobre las especificaciones de la calidad de los servicios en el momento en el que se «entregan» los servicios.

Esta estructura básica muestra los pasos que se deben considerar al analizar y planificar la calidad de los servicios.

Se pueden detectar las posibles fuentes de los problemas de la calidad. Aquí es donde aparecen cinco discrepancias entre los diversos elementos de la estructura básica, las denominadas **deficiencias de la calidad**. Estas son el resultado de las coherencias del proceso de gestión de la calidad.

La deficiencia final, esto es, la deficiencia entre el servicio esperado y el servicio percibido (experimentado) (deficiencia 5), es, por supuesto, una función de las restantes deficiencias que pueden surgir en el proceso.

Enumeraremos a modo enunciativo las cinco deficiencias que presenta este modelo:

Deficiencia 1: La deficiencia de percepción de los modelos directivos

Deficiencia 2: La deficiencia en las especificaciones de calidad

Deficiencia 3: La deficiencia en la entrega de los servicios

Deficiencia 4: La deficiencia en la comunicación de marketing

Deficiencia 5: La deficiencia de calidad percibida en los servicios

Este modelo de análisis de las deficiencias debería guiar a los directivos para que investiguen donde está la razón (o razones) del problema de calidad y descubran las formas apropiadas de eliminar esa deficiencia.

Como concluyeron Brown y Swartz (1989), después de estudiar las deficiencias de la calidad en los servicios profesionales: «... el análisis de las deficiencias es una forma directa y apropiada de identificar las incoherencias de las percepciones entre el proveedor y el cliente con respecto a la actuación del servicio. La solución de estas deficiencias parece ser una base lógica para la formulación de estrategias y tácticas que aseguren expectativas y experiencias consecuentes y, por tanto, para



Maestría en Administración -MBA

aumentar la probabilidad de satisfacción y de una evaluación positiva de la calidad»<sup>73</sup>

### 2.5.2 Modelo de Calidad de Grönroos-Gummesson

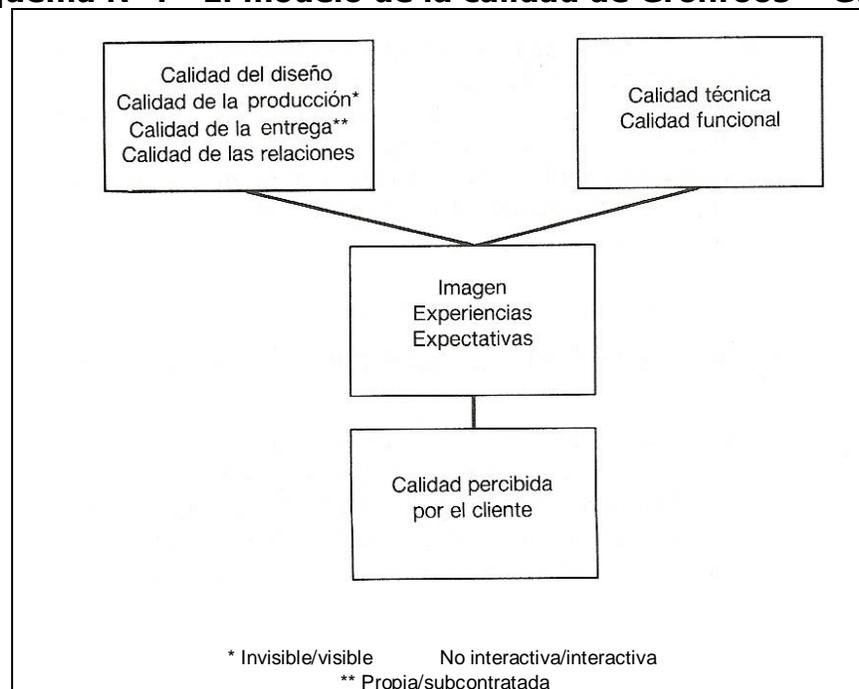
Utilizaremos el *modelo de calidad de Grönroos-Gummesson* como punto de partida para nuestro estudio, por considerarlo más completo para el desarrollo de nuestro trabajo.

Según estos autores el modelo se basa, a su vez, en dos modelos con dos enfoques separados sobre la descripción de cómo se crea la calidad:

El modelo de las 4 Q de Gummesson, basado en la noción de que todo el mundo contribuye a la calidad y que existe una serie de fuentes diferentes de la calidad en una empresa; y el modelo de Grönroos de la calidad percibida en los servicios que trata de la percepción de la calidad.

En el siguiente esquema se resume el modelo: (ver esquema N° 4)

#### Esquema N°4 - El modelo de la calidad de Grönroos – Gummesson



Fuente: Gummesson, E. y Grönroos, C. *Quality 01 Services. Lessons from the Product Sector* (Ed. Add Value to Your Service. American Marketing Association) Chicago, 1987. Pág. 38

<sup>73</sup> Brown, S. W.; Swartz, T. A. *A Gap of Analysis of Professional Service Quality*. (Journal of Marketing) April 1989. Pág. 97.



Maestría en Administración -MBA

En la parte izquierda de la figura están las cuatro fuentes de la calidad: diseño, producción, entrega y relaciones.

La forma de gestionar y resolver estos aspectos del negocio afecta a la calidad percibida por el cliente. Tanto la calidad técnica del resultado de los bienes o servicios como la calidad funcional de los procesos interactivos que implican al comprador y al vendedor están influidas por estas fuentes de la calidad.

Mientras tanto en el modelo de la calidad percibida en los servicios de Grönroos, los clientes tienen expectativas de la calidad antes de experimentar lo que la empresa, en realidad, ofrece. También tienen algún tipo de imagen de la empresa, imagen que tiene un impacto cualitativo en sí mismo y funciona como un filtro.

*"La calidad percibida por el cliente es el resultado de la evaluación de lo que se espera y lo que se experimenta teniendo en cuenta la imagen de la organización."<sup>74</sup>*

Los directivos tienen que observar y comprender el impacto cualitativo de las diversas áreas operativas de la empresa y que existen varias fuentes de la calidad, de las cuales la producción es sólo una. Será necesario considerar tanto las cuestiones técnicas como las funcionales a la hora de desarrollar y realizar, por ejemplo, los procesos de diseño, producción y entrega, y, por supuesto, a la hora de planificar y dirigir las relaciones entre las personas en las organizaciones proveedoras y los compradores.

## 2.6. La gestión de los servicios desde el enfoque de la Nordic School of Services

Para este trabajo nos basaremos en el *enfoque de la denominada Nordic School of Services*<sup>75</sup>, fundamentado en la experiencia escandinava de gestión de servicios, además de incorporar algunos conceptos de la práctica de la gestión norteamericana. Esta escuela y su línea de pensamiento surgieron originariamente en Europa, pero gradualmente se está adoptando también en Norteamérica.

<sup>74</sup> Grönroos, Christian. *Marketing y Gestión de Servicios. La gestión de los momentos de verdad y la competencia en los Servicios*. Madrid, España (Ed. Díaz de los Santos) 1994. En su Capítulo 3: Gestión de la Calidad de servicio percibida por el cliente, Págs. 58-67

<sup>75</sup> Grönroos, Christian. *Marketing y Gestión de Servicios. La gestión de los momentos de verdad y la competencia en los Servicios*. Madrid, España (Ed. Díaz de los Santos) 1994. En su libro presenta los mejores aportes de la Escuela Nórdica de Servicios para llevar a cabo una estrategia de servicios orientada al mercado.



Maestría en Administración -MBA

*La principal característica de este enfoque es la noción de que las decisiones relacionadas con el marketing no pueden separarse de las decisiones de gestión y que el mismo principio se aplica también a otras funciones comerciales. Además, no puede tomarse el conjunto de decisiones de gestión y de decisiones relacionadas con las funciones comerciales- exceptuando el marketing- sin tomar en consideración las implicaciones externas [...]*<sup>76</sup>

Los métodos de investigación en los que confía este enfoque son los métodos de investigación cualitativa y utiliza también ampliamente los casos, sin por ello prescindir de los métodos de investigación cuantitativos más tradicionales.

Este enfoque se relaciona también con los modernos enfoques sobre el marketing industrial, el modelo de redes interactivas (Hakansson, 1982; Turnbull y Valla, 1987), y la gestión de la calidad (Juran, 1982; Crosby, 1984; Ishikawa, 1985; Gummesson 1987).

En las palabras de Ron Zemke "Durante la última década, mientras los gurús americanos de la gestión han estado, alternativamente reclamando el dominio mundial en el campo laboral o haciendo rechinar sus dientes ante el "milagro japonés", los suecos, noruegos, daneses y finlandeses han llevado a cabo su propia y pequeña revolución de la gestión".<sup>77</sup>

En este enfoque hay una interesante aproximación a los llamados "momentos de verdad" o "momentos de oportunidad" considerados fundamentales en la gestión de los servicios y del marketing, porque se generan en el instante de la interacción entre el comprador (clientes externos de una organización) y el vendedor (al que llamaremos cliente interno en nuestro trabajo).

Este momento de "encuentro" estará influido por las acciones del marketing externo (generador de las expectativas del cliente) y por la influencia que el proceso de marketing interno que haya logrado hacer el personal de la empresa.

La calidad del servicio ofrecido es evaluada en estos momentos de verdad y de su comparación con las expectativas del cliente externo, se logrará la lealtad o no a la organización en cuestión.

<sup>76</sup> Grönroos, C. y Gummesson E. *Service Marketing-Nordic School perspectives*. Stockholm University. Suecia, 1985.

<sup>77</sup> Zemake, R. *Scandinavian Management- A Look at Our Future?* (Management Review) Julio 1988.



Maestría en Administración -MBA

Este concepto de Momentos de Verdad fue puesto en práctica y difundido por Jan Carlzon de SAS (Scandinavian Airline Systems) quién llegó a ocupar el cargo de director ejecutivo,<sup>78</sup> durante más de diez años en esa empresa de líneas aéreas.

Cuando Carlzon llegó a SAS, pocos años después de la Crisis del Petróleo, la supervivencia de la empresa se veía muy comprometida.

Fue en ese momento de crisis que utilizó el concepto de Momentos de Verdad como base para el entrenamiento de todo el personal de soporte y servicio, con una fuerte orientación hacia el cliente.

En las propias palabras de Carlzon: **"Un momento de verdad es cada instante en que un cliente toma contacto con la persona o sistema que da el servicio"**<sup>79</sup>. Esto quiere decir que cada uno de esos instantes ofrecía una oportunidad ya sea para mejorar la percepción que tiene el cliente del servicio ofrecido, o para destruirla.

Carlzon decía diariamente a sus empleados: *"Tenemos 50,000 Momentos de Verdad por día, y es responsabilidad de cada uno de nosotros en SAS, hacer que esos momentos de verdad sean a nuestro favor"*<sup>80</sup>.

"Cada vez que una organización actúa para el cliente, este hace una evaluación consciente o inconsciente de la calidad del servicio. El total de esas percepciones y de la percepción colectiva de todos los clientes, crea la imagen de la calidad de servicio que presta la empresa."<sup>81</sup>

Las experiencias de Jan Carlzon en SAS quedaron recogidas en su libro *"El Momento de la Verdad"*, en el que describe el modelo de gestión que aplicó.

Basándose en sus vivencias al frente de la compañía, Carlzon propone la transformación de la empresa mediante la creación de un modelo descentralizado en el que la toma de decisiones debe darse en todos los niveles de la estructura organizacional. Otros aspectos que considera importantes son la orientación de la visión estratégica a las necesidades del cliente, oponiéndose a los modelos de gestión tradicionales, que considera centrados únicamente en el producto.

La administración, en este modelo, es volcada de la gerencia ejecutiva al nivel operacional, donde cada cual debe estar capacitado para administrar su propia

<sup>78</sup> Carlzon, Jan. *Moments of Truth*. EEUU (Ed. Harper Perennial) 1989. Pág. 33 "En 1980, después de dos años en Linjeflyg, se me pidió que tomara el puesto de jefe de operaciones de las líneas aéreas en SAS..."

<sup>79</sup> Carlzon, Jan. *Moments of Truth*. E.E.U.U. (Ed. Harper Perennial) 1989.

<sup>80</sup> Carlzon, Jan. *Moments of Truth*. E.E.U.U. (Ed. Harper Perennial) 1989.

<sup>81</sup> Siebold, Martín. *Administración del Servicio*. Revista digital Mercadeo en Línea. (Edición Inaugural: Nro.1) 1997.



### Maestría en Administración -MBA

situación. Cuando el problema aparece, cada uno de los empleados debe tener la autoridad necesaria para determinar cuál es la acción apropiada y responsabilizarse por la acción que se tome.

Antes que esto pueda ejecutarse satisfactoriamente, el nivel superior de la vieja pirámide debe entender que sus roles han cambiado drásticamente. Ellos son ahora líderes haciendo lo necesario para que el personal tome decisiones operacionales.

El trabajo debe ser manejado de arriba hacia abajo, con un amplio programa destinado a conseguir las metas de la empresa. Los mandos medios deben fraccionar estas metas, en objetivos menores y más concretos, que puedan ser cumplidos por el personal de línea o contacto.

En esta etapa el rol de los mandos medios se transforma de administración a soporte. Estos gerentes deben convertir la estrategia global en guías prácticas, y movilizar los recursos de tal modo que el personal de línea pueda conseguir los objetivos.

Aquí entra en juego, a nuestro entender, un plan de marketing interno construido a medida de los empleados de la organización, y que actúe como integrador de un proceso del que todos participen, tanto en su construcción como en su retroalimentación.

De esta manera si los clientes internos se sienten involucrados y responsables de la calidad del servicio, el plan de marketing interno y externo fluirá por toda la organización.

Desarrollaremos principalmente la parte referida al marketing interno en el transcurso de este trabajo.

#### **2.7. Los servicios desde el enfoque de una red de Sistemas**

“De la definición de sistema, en la que nos encontramos con partes o elementos componentes, podemos inferir que éstos bien pueden ser sistemas de rango inferior que podemos calificar como subsistemas.

De la misma forma, pero en sentido inverso, podemos afirmar que el Contexto es un sistema y que el sistema que consideramos es una parte o subsistema del mismo (la empresa como sistema; otros subsistemas serían el sistema consumidor, los sistemas competidores, etcétera).



### Maestría en Administración -MBA

La empresa, constituye un sistema complejo formado por diversos rangos de subsistemas que integran sus actividades específicas y configuran su estructura”<sup>82</sup>.

El Dr. Levy nos aproxima a través de este concepto a la complejidad interna de los subsistemas, inmersos en sistemas y su vez en la conformación de redes de sistemas. Este intrincado contexto en que se desarrollan las organizaciones en nuestros días y en el cual deben competir y sobrevivir, nos hace pensar en la construcción de un sistema global por medio de una red de sistemas de producción de servicios separados. Esto, para los clientes, se traduce, normalmente, en un sistema de producción de servicios”.<sup>83</sup>

Desde el punto de vista de la dirección, resulta de suma importancia, a veces crucial, observar la existencia de estas *redes de sistemas de producción de servicios* independientes o interdependientes y darse cuenta de la repercusión de un sistema sobre otro y sobre el éxito del sistema global.

En las palabras de Philip Kotler, como ya mencionamos, reconocido autor y referente en la temática, “los líderes que deben trazar el rumbo futuro de sus empresas enfrentan el reto de encontrar un camino que tenga sentido”<sup>84</sup> esto implica, a nuestro entender, abrir su propio sendero en un contexto continuamente cambiante, una maraña de redes de sistemas y subsistemas que lo conforman, y encontrar allí su objetivo y su equilibrio.

### 3. EL CLIENTE

“Los clientes constituyen el activo estratégico más importante de la empresa”<sup>85</sup> partimos desde esta aseveración que plantea el Dr. Jorge Stern para entender la importancia del cliente externo para toda organización que desee sobrevivir en un mercado competitivo cada vez más exigente.

[...] Muchos buscan recetas para producir resultados a través de los sistemas de producción, de las técnicas de compras y ventas y de otros medios, descuidando lo

<sup>82</sup>Levy, Alberto. *Marketing Avanzado. Un enfoque sistémico y constructivista de lo estratégico y de lo táctico*. Barcelona, España (Ed. Granica) segunda edición 1996. En su Capítulo 1: Teoría de los sistemas y su acción, Pág.33.

<sup>83</sup>Grönroos, Christian. *Marketing y Gestión de Servicios. La gestión de los momentos de verdad y la competencia en los Servicios*. Madrid, España (Ed. Díaz de los Santos) 1994. En su Capítulo 9: La Gestión de los momentos de verdad. Págs. 206-207.

<sup>84</sup>Kotler, Philip. *Dirección de Marketing. La Edición del Nuevo Milenio*, México (Ed. Pearson Educación) 2001. Capítulo 1: El Marketing del Siglo 21, Pág. 2

<sup>85</sup>Stern, Jorge E.; Testorelli, Guillermo y Vicente, Miguel A. *Las claves del marketing actual. Teorías y métodos para la realidad latinoamericana*, 1ra. Edición. Buenos Aires, Argentina (Ed. Grupo Norma) 2005. En su Capítulo 8: Competitividad y Marketing (Jorge E. Stern), Pág. 164.



Maestría en Administración -MBA

más trascendente que es la “opinión del cliente”, sus necesidades insatisfechas, sus expectativas y deseos.<sup>86</sup>

Expondremos a continuación los conceptos de cliente interno y cliente externo, mencionado sus similitudes y diferencias y haciendo un fuerte hincapié en la relación entre ambos.

**3.1 Cliente interno- cliente externo**

Por qué hacemos referencia aquí a estos dos términos cliente externo (ampliamente aceptado) y cliente interno (concepto que aun no termina de ser aceptado totalmente en muchas empresas).

A pesar que hace más de una década que Karl Albrecht<sup>87</sup> popularizo el término de Cliente Interno, su uso no ha logrado generalizarse y es que no para todo el mundo resulta evidente que el que hasta hace poco y por siempre no fue más que el trabajador, asalariado, obrero y a lo sumo, recurso humano, de un momento a otro se transforme en cliente. Los que así razonan afirman “Cliente es quien paga” y los empleados no pagan sino que cobran.

Entre ambos tipos de clientes existen diferencias que los separan notablemente entre las que se encuentran: (ver cuadro N° 3)

**Cuadro N°3 - Algunas diferencias entre cliente interno y cliente externo**

Diferencias	Cliente externo	Cliente interno
Las necesidades que satisfacen	Producto/ servicio	Salario- autoestima- afiliación, seguridad, autorrealización, poder.
La forma en que retribuyen la satisfacción de sus necesidades	Dinero (paga más que el costo del producto recibido)	Esfuerzo (generalmente recibe menos dinero que el equivalente al esfuerzo realizado)
El poder de elección del cliente.	“El cliente es el Rey”, goza de poder de elección.	Rara vez tiene poder de elección pues su oferta es abundante y lo que demanda escaso.
La duración del proceso de satisfacción de las necesidades.	Desde minutos hasta 1 mes como promedio	Desde un mes hasta 10 o más años como promedio

Fuente: Elaboración propia, en base al estudio realizado por Reyner Pérez Campdesuñer, profesor del Centro de Estudio del Turismo, 2004.

<sup>86</sup> Stern, Jorge E.; Testorelli, Guillermo y Vicente, Miguel A. *Las claves del marketing actual. Teorías y métodos para la realidad latinoamericana*, 1ra. Edición. Buenos Aires, Argentina (Ed. Grupo Norma) 2005. En su Capítulo 8: Competitividad y Marketing. Pág. 163.

<sup>87</sup> Albrecht- Bradford, Karl; Lawrence J. *La Excelencia de los Servicios*. Bogotá (Ed. Legis Editores S.A.) 1990.



### Maestría en Administración -MBA

El concepto de cliente externo esta de todos modos ligado al término de cliente interno utilizado dentro del concepto de Calidad total.

Dentro de este principio cualquier persona con la cual nos relacionamos dentro de la compañía, representa para nosotros el cliente interno. Como consecuencia, si los diferentes clientes internos hacen su trabajo con un alto estándar de calidad, el cliente externo o cliente final, recibirá también un producto o servicio de calidad derivado de la sumatoria de los diferentes niveles cualitativos alcanzados por los clientes internos.

#### 3.1.1. Cliente Interno

Como mencionamos en nuestra introducción sobre esta temática, tradicionalmente, se piensa que los clientes son personas u organizaciones ajenas a la empresa.

Sin embargo, dentro de la empresa también existen relaciones demandante/proveedor del servicio. Diremos entonces que "si el servicio interno no es bueno, el servicio final saldrá perjudicado. Sin embargo, resulta difícil, para los que se ocupan de las funciones internas del servicio y realizan tareas de apoyo de otras funciones, darse cuenta de la importancia que su trabajo tiene en la calidad final del servicio.

Nunca ven clientes «reales», y sólo ven que los que sirven son simples compañeros de trabajo y que el servicio que proporcionan no afecta en gran medida al resultado externo final."<sup>88</sup>

Una forma de resolver la actitud, según Gummesson, de aquellos que han de servir a «otros» (que no sean los clientes finales) es introducir el concepto de cliente interno.<sup>89</sup>

Este concepto introduce en la organización el concepto de las relaciones cliente/proveedor del servicio.

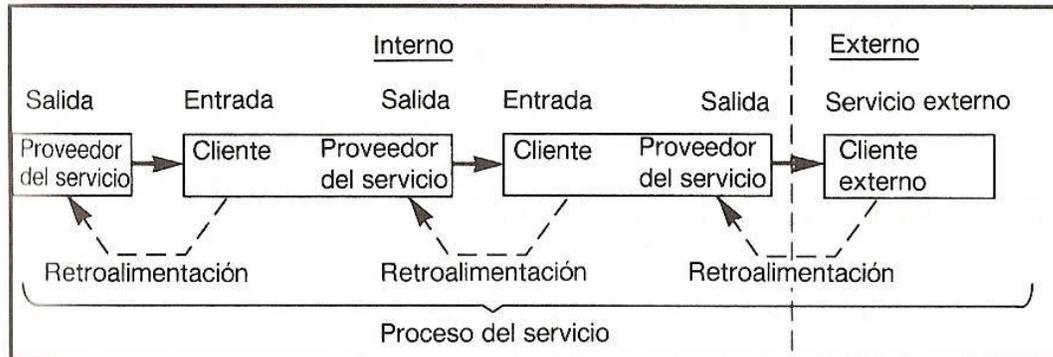
Observemos la figura a continuación: (ver esquema N° 5)

<sup>88</sup> Grönroos, Christian. *Marketing y Gestión de Servicios. La gestión de los momentos de verdad y la competencia en los Servicios*. Madrid, España (Ed. Díaz de los Santos) 1994. En su Capítulo 8: La empresa orientada al mercado: Estructura y recursos, Págs.190-191

<sup>89</sup> Gummesson, E. y Grönroos, C. *Quality 01 Services. Lessons from the Product Sector*. In Surprenant, C. (Ed. Add Value to Your Service. American Marketing Association) Chicago, 1987. Pág. 42.



**Esquema N°5 - Funciones internas del servicio y clientes internos**



Fuente: Basado en Gummesson, E. *Marketing - A Long- Term Interactive Relationship: Contribution to a New Marketing Theory*. Estocolmo, Suecia (Marketing Technology Center) 1987. Pág. 42.

Podemos ver claramente, que en el ámbito interno hay una cadena de clientes-proveedores que se retroalimenta y el eslabón final es el servicio externo recibido y percibido por el último cliente externo...

Cuando el personal sea consciente de la existencia e importancia de las relaciones entre los clientes internos, será mucho más fácil cambiar sus actitudes.

Por lo tanto, "la responsabilidad por la producción de una optima calidad del servicio alcanza a toda la empresa en su conjunto."<sup>90</sup>

### 3.1.2. Cliente externo

El cliente externo es un individuo o grupo de individuos que no pertenece a la empresa, más sin embargo es a quien está dirigida la atención, ofreciéndole producto/servicio producido.

También conocido como consumidor o comprador (cuando aun no presenta una relación de lealtad con la empresa) es la razón de ser de la organización, con la filosofía centrada en el cliente y en el marketing de valor para el mismo.

No nos extendemos demasiado sobre esta definición pues consideramos que ya hemos mencionado sus características, y la importancia que tiene el cliente externo para la organización en cuanto a "mantenerlo satisfecho". En cambio, nos

<sup>90</sup> Grönroos, Christian. *Marketing y Gestión de Servicios. La gestión de los momentos de verdad y la competencia en los Servicios*. Madrid, España (Ed. Díaz de los Santos) 1994. En su Capítulo 8: La empresa orientada al mercado: Estructura y recursos, Pág.192



### Maestría en Administración -MBA

explayamos más sobre el concepto de cliente interno porque influye directamente sobre la temática en cuestión de este estudio.

### 3.2 Crear vs. Mantener clientes

Para comprender el valor del cliente y la importancia del marketing de relación con el mismo, debemos tener en cuenta el proceso de atraer y conservar clientes. Este un largo proceso de desarrollo del cliente y su relación con la empresa.

Como menciona el Dr. Jorge E. Stern: "Si bien los clientes conforman el "activo estratégico" más importante de una empresa, y por lo tanto son los recursos de mayor valor para generar resultados, no debemos considerarlos como de "nuestra propiedad exclusiva". Por el contrario, son cada vez más "volátiles".

Para evitar este riesgo sólo existe una estrategia: darles más valor y servicios para mayor satisfacción."<sup>91</sup>

Philip Kotler menciona que en una ocasión un ejecutivo de Lexus le dijo: "El objetivo de nuestra empresa va más allá de satisfacer al cliente. Nuestro objetivo es deleitar al cliente."

Entonces la clave para retener clientes es la satisfacción y por qué no su deleite.

Existen varias razones para mantener satisfechos a nuestros clientes, Kotler enumera unas cuantas de ellas, aseverando que un cliente muy satisfecho:

- a. Se mantiene leal más tiempo
- b. Compra más cuando la empresa introduce nuevos productos o moderniza los productos existentes
- c. Habla favorablemente acerca de la empresa y sus productos
- d. Presta menos atención a las marcas y la publicidad de la competencia y es menos sensible al precio
- e. Ofrece ideas de producto o servicio a la empresa
- f. Cuesta menos atenderlo que a un cliente nuevo porque las transacciones se vuelven rutinarias<sup>92</sup>

Sobradas razones para esforzarnos en esta tarea de mantenerlos, una de la formas de tener una idea del grado de satisfacción de los clientes es chequear periódicamente sus quejas y por supuesto facilitarles el canal para que puedan hacerlas llegar a la empresa.

<sup>91</sup> Stern, Jorge E.; Testorelli, Guillermo; Vicente, Miguel A. *Las claves del marketing actual. Teorías y métodos para la realidad latinoamericana*, 1ra. Edición. Buenos Aires, Argentina (Ed. Grupo Norma) 2005. En su Capítulo 8: Competitividad y Marketing, Pág. 164.

<sup>92</sup> Kotler, Philip. *Dirección de Marketing. La Edición del Nuevo Milenio*. México (Ed. Pearson Educación) 2001. En su Capítulo 1: El Marketing del Siglo XXI, Pág. 2



Maestría en Administración -MBA

Sin embargo, no alcanza con escuchar. La empresa debe responder con rapidez y de forma productiva a las quejas:

De los clientes que registran una queja, entre el 54 y el 70% vuelven a comprar a la organización si su queja se resuelve. La cifra sube a un asombroso 95% si el cliente siente que la queja se resolvió rápidamente. Los clientes que se han quejado ante una organización y cuyas quejas se han resuelto satisfactoriamente les dicen a cinco personas en promedio que recibieron un buen trato.<sup>93</sup>

Todo esto enciende una luz de alerta especialmente para las organizaciones de servicios, ya que "perder clientes rentables puede afectar drásticamente las utilidades de una empresa. Se estima que el costo de atraer clientes nuevos es cinco veces mayor que el de mantener contento un cliente actual."<sup>94</sup>

La clave para retener clientes es el marketing de relación, concepto sobre el cual nos explayamos anteriormente en el apartado sobre aproximaciones al concepto de Marketing. Pero como podemos apreciar en la disciplina del marketing todos los conceptos tienen una relación directa o indirecta y e interactúan entre sí.

Hemos estado mencionando importantes conceptos como valor, satisfacción en relación con los clientes tanto internos como externos, nos extenderemos a continuación en algunos de estas nociones básicas para terminar de enmarcar nuestro estudio dentro de los conceptos teóricos que consideramos pertinentes para este trabajo.

#### 4. LA SATISFACCIÓN DE NECESIDADES:

Nos dedicaremos ahora a definir; necesidades y deseos, satisfacción y valor, como también cadena y redes de valor para ir conformando nuestro "tejido" de conceptos que nos acerque a la importancia del marketing interno como un proceso que nutre toda la organización.

##### 4.1. Necesidades y Deseos, desde la perspectiva de la demanda

Con el objetivo de incluir otro concepto importante en este apartado agregaremos la noción de **Carencia** como punto de partida para desarrollar el concepto de

<sup>93</sup> Albrecht, K.; Zemake R. *Service América!* Homewood IL ( Ed. Dow Jones Irwin) 1985. Págs. 6-7.

<sup>94</sup> Kotler, Philip. *Dirección de Marketing. La Edición del Nuevo Milenio*, México (Ed. Pearson Educación) 2001. En su Capítulo 2: Como crear satisfacción en los clientes, proporcionarles valor y retenerlos, Pág. 58



Maestría en Administración -MBA

necesidades, estas carencias son mencionadas por el Dr. Jorge E. Stern, quien la describe como "vacíos o "faltantes" -tanto fisiológicos como psicológicos, culturales o subjetivos que, por naturaleza, tenemos todos los seres humanos desde nuestro nacimiento (y aun antes de él). [...] La búsqueda incesante de la "completitud" es una expectativa de vida de toda persona, con independencia de su edad, sexo, lugar de residencia o clase socioeconómica. Estas carencias son el verdadero origen de las llamadas necesidades y, al mismo tiempo, génesis de todas las conductas humanas."<sup>95</sup>

Para el autor que citamos precedentemente, las **necesidades** son la manifestación directa de los estados de carencia. Y clasifica las necesidades en dos tipos: las *necesidades latentes* y las *necesidades manifiestas*.

"Las necesidades latentes son estados de carencia que aún no se han expresado exteriormente, o se encuentran en estado embrionario; a veces son inconscientes. [...]

Tanto las necesidades latentes como las manifiestas se clasifican, por su naturaleza, en fisiológicas y psicogénicas.

Las fisiológicas tienen relación con el cuerpo o la materia del ser humano. Y las psicogénicas, con su espíritu o subjetividad. Son algunos ejemplos de necesidades fisiológicas: comer, dormir, higienizarse, protegerse de las inclemencias del tiempo, etcétera. Necesidades psicogénicas: amor, afecto, participación, prestigio, poder, etcétera. Las necesidades fisiológicas, por lo general, se transforman de latentes en manifiestas por el efecto del tiempo. En cambio, las necesidades psicogénicas o culturales surgen por estímulos relacionados no sólo con factores individuales sino también sociales y dependen de estímulos circunstanciales o no tan secuenciales.

Desde ya, las necesidades latentes son mayores, en cantidad, que las manifiestas. A su vez, las psicogénicas son, en número e importancia, superiores a las fisiológicas".<sup>96</sup>

También podemos mencionar brevemente la clásica definición de Maslow y su jerarquía de necesidades en la que existen necesidades básicas y superiores, siendo las últimas -sustentadas en las primeras- igualmente fundamentales.

<sup>95</sup> Vicente, M. A. (coordinador); Schiarroni, R.; Ricco, R.; Stern J.E. (Comité Académico). *Marketing y Competitividad. Nuevos enfoques para nuevas realidades*. 1ra. Edición. Buenos Aires, Argentina (Ed. Pearson-Prentice Hall) 2009. En su Capítulo 1: Comportamiento del consumidor y estrategias de marketing (Jorge E. Stern)

<sup>96</sup> Vicente, M. A. (coordinador); Schiarroni, R.; Ricco, R.; Stern J.E. (Comité Académico). *Marketing y Competitividad. Nuevos enfoques para nuevas realidades*. 1ra. Edición. Buenos Aires, Argentina (Ed. Pearson-Prentice Hall) 2009. En su Capítulo 1: Comportamiento del consumidor y estrategias de marketing (Jorge E. Stern)



### Maestría en Administración -MBA

Trabajaremos el concepto de deseo desde el enfoque que propone el Prof. Alberto Wilensky con su énfasis en "lo humano y lo psicológico" como base para la estrategia.

El **deseo**, según este autor "está inscripto en un orden simbólico y es por eso que jamás podrá ser satisfecho ya que todo símbolo es, en primer lugar, la marca y señal de una ausencia [...]"

Esta característica de lo simbólico es la que hace que el deseo circule infinitamente. Si bien por un instante el producto (para nuestro análisis el servicio) parece llenar ese vacío del sujeto y completar su carencia, inmediatamente revela esa ausencia inalterable que opera como trasfondo de todo símbolo.

El símbolo está siempre en sustitución de otra cosa, está en reemplazo de algo que sigue faltando y que, entonces, realimenta el deseo en una secuencia infinita: deseo, símbolo, ausencia, deseo... [...]"

Esta multiplicidad de sustituciones que la característica simbólica del deseo genera es fundamental para nuestra vida. El desplazamiento del deseo en diversos objetos nos proporciona los impulsos imprescindibles para la acción.

El deseo, insaciable por definición, nos convierte en seres vivos. Cuando estamos completamente satisfechos no actuamos, ni queremos, ni pensamos. No vivimos.

Usualmente decimos que "perdemos" la vida buscando satisfacciones supuestamente alcanzables mediante la posesión de cosas que no tenemos.

Paradójicamente, de tenerlas todas nos veríamos conducidos a la "muerte"[...]"

El deseo, como representante simbólico de la falta, es quien da origen al consumidor, es decir, al sujeto de la demanda. Ese sujeto que "vive" demandando.<sup>97</sup>

Este autor concluye el desarrollo de este concepto con la siguiente aseveración, que no por breve pierde su potencia: **"El deseo es el motor de la demanda"**.

Como señala Baudrillard: "El objeto no reviste valor excepcional más que en la ausencia. La falta, la carencia, 'la ausencia de' es aquello por lo cual el sujeto se recobra objetivamente. La permanente presencia del objeto sería la muerte del sujeto".<sup>98</sup>

<sup>97</sup> Wilensky, Alberto. *Marketing Estratégico*. 6ta. Edición. Buenos Aires, Argentina (Ed. Fondo de Cultura Económica) 1997. En su Capítulo II: Demanda, Págs. 44-45

<sup>98</sup> Baudrillard, Jean. *La moral de los objetos. Función signos y lógica de clase*, en *Los objetos*, Moles A. y otros, 2da. Edición. Buenos Aires, Argentina (Ed. Tiempo Contemporáneo) 1974.

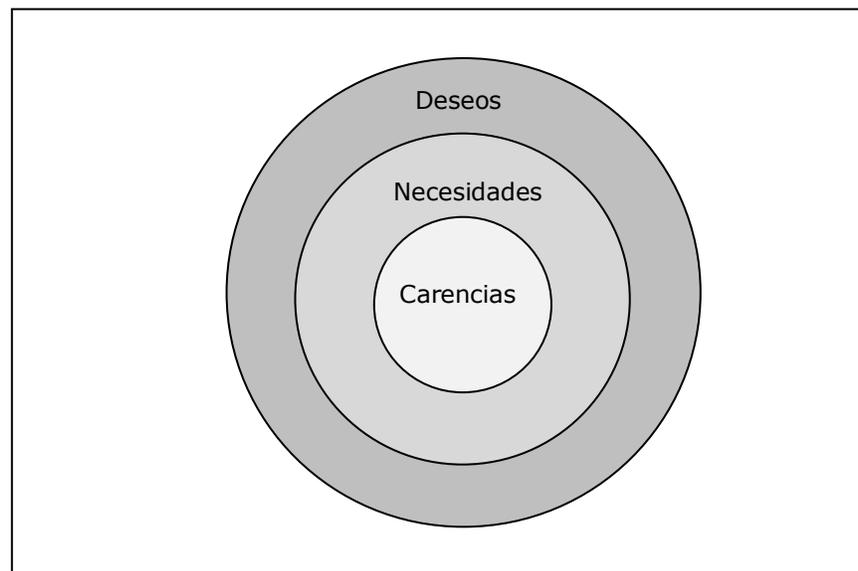


Maestría en Administración -MBA

Contrastamos finalmente necesidad con deseo en base al siguiente ejemplo "la característica simbólica del deseo funda la posibilidad de elección. Esto permite que, por ejemplo, para una necesidad básica como la "sed" aparezcan diversos satisfactores. Junto al agua (satisfactor natural) se presentan múltiples productos y marcas (de jugos, gaseosas, etc.) en los que el deseo, y ya no la necesidad, encuentra su expresión".<sup>99</sup>

Podemos resumir la interrelación entre carencias, necesidades y deseos en la siguiente figura: (ver esquema N° 6)

**Esquema N°6 - Carencias, Necesidades y Deseos**



Fuente: Esquema extraído del libro *Marketing y Competitividad. Nuevos enfoques para nuevas realidades*. En su Capítulo 1: Comportamiento del consumidor y estrategias de marketing (Jorge E. Stern), de los autores: Vicente, M. A. (coordinador); Schiarroni, R.; Ricco, R.; Stern J.E. (Comité Académico). 1ra. Edición. (Ed. Pearson- Prentice Hall) Buenos Aires, 2009.

Como pudimos observar en esta etapa de nuestro trabajo, "en el mundo del marketing no existe una realidad objetiva. Lo único que existe son percepciones en las mentes de los clientes actuales y potenciales."<sup>100</sup> Por lo tanto es una disciplina difícil de aprender y sumamente complicada de aplicar, pues cada situación y cada individuo tienen sus particularidades que los hacen únicos.

<sup>99</sup> Wilensky, Alberto. *Marketing Estratégico*. 6ta. Edición. Buenos Aires, Argentina (Ed. Fondo de Cultura Económica) 1997. En su Capítulo II: Demanda, Págs. 44-45

<sup>100</sup> Ries, Al.; Trout Jack. *The 22 immutable laws of marketing*. Estados Unidos (Ed. Harper Collins Publishers) 1997.



#### 4.2. Valor, satisfacción, Calidad

“El **valor para el cliente** representa el conjunto de beneficios esperados en el proceso de compra y con posterioridad al mismo. Beneficios obtenidos a través de todas las actividades de la empresa.”<sup>101</sup>

Podemos afirmar que el grado de satisfacción en el cliente es mayor cuando el valor percibido en el proceso de compra y posteriormente, supera las expectativas previas.

Según Philip Kotler “Los clientes son maximizadores del valor: se forman una expectativa de valor y actúan de manera acorde. Los compradores acudirán a la empresa que, desde su punto de vista ofrezca el mayor valor entregado al cliente, que se define como la diferencia entre el valor total para el cliente y el costo total para el cliente.

Esto implica que quienes venden deben evaluar el valor total para el cliente y el costo total para el cliente, asociados a la oferta de cada competidor para ver en qué nivel está su propia oferta.

Las empresas que están en desventaja en cuanto a valor entregado pueden tratar de aumentar el valor total para el cliente o reducir el costo total para el cliente.

Lo primero requiere fortalecer o acrecentar los beneficios de producto, servicios, personal e imagen de la oferta.

Lo segundo requiere reducir los costos del comprador. El que vende puede reducir el precio, simplificar el proceso de pedido y entrega, o absorber parte del riesgo del cliente ofreciendo, por ejemplo, una garantía”.<sup>102</sup>

Repasaremos ahora el concepto de la **satisfacción** de un cliente, “se incluyen en este concepto las sensaciones de placer o decepción que tiene un persona al comparar el desempeño percibido de un producto o servicio con sus expectativas”.<sup>103</sup>

Nos referiremos más adelante durante el desarrollo de nuestro trabajo a esta ecuación como el “concepto de detección del GAP” (la brecha entre lo percibido y lo

<sup>101</sup> Albarellos, Aldo F. *Taller de Valor - Precio*. Ficha técnica, Maestría en Administración, Facultad de Ciencias Económicas UBA. Buenos Aires, Argentina 2001.

<sup>102</sup> Kotler, Philip. *Dirección de Marketing. La Edición del Nuevo Milenio*. México (Ed. Pearson Educación) 2001. En su Capítulo 2: Como crear satisfacción en los clientes, proporcionarles valor y retenerlos, Pág. 36

<sup>103</sup> Kotler, Philip. *Dirección de Marketing. La Edición del Nuevo Milenio*. México (Ed. Pearson Educación) 2001. En su Capítulo 2: Como crear satisfacción en los clientes, proporcionarles valor y retenerlos, Pág. 58



### Maestría en Administración -MBA

esperado) y como esto influye en las acciones tanto del cliente interno como del cliente externo.

El mismo autor agrega que "Muchas empresas actuales, reconociendo que una satisfacción elevada genera una fuerte lealtad en los clientes, han puesto la mira en la satisfacción total del cliente. Para tales empresas, la satisfacción del cliente es tanto una meta como una herramienta de marketing".<sup>104</sup>

Nuevamente hemos tomado como punto de referencia la definición de Kotler para el concepto de "Calidad", este autor se refiere a la misma como "la totalidad de funciones y características de un producto o servicio que contribuyen a su capacidad para satisfacer necesidades expresas o implícitas. Las empresas actuales están obligadas a implementar programas de administración de calidad total si quieren seguir siendo solventes y rentables. La calidad total es la clave para la creación del valor y la satisfacción de los clientes".<sup>105</sup>

En esta última definición se vinculan los tres conceptos que hemos definido en este apartado, todos ellos contribuyen a la percepción total que tiene el cliente con respecto a la empresa.

Finalmente resulta interesante recordar lo señalado por Michael Porter "Hoy en día, la competencia nos empuja a no solo ser buenos, sino excelentes en nuestras labores productivas, comerciales y relacionales con el fin de generar un *factor diferencial* en los clientes, que sea sustentable y que nos impulse al crecimiento continuo."<sup>106</sup>

#### 4.2.1. Cadena de Valor

Como consideramos anteriormente es de gran importancia el valor y la satisfacción del cliente. Entonces la pregunta que surge a continuación es ¿qué se necesita para producirlos y entregarlos?

Para ello analizaremos el concepto cadena de valor (y de sistemas de entrega de valor).

<sup>104</sup> Kotler, Philip. *Dirección de Marketing. La Edición del Nuevo Milenio*. México (Ed. Pearson Educación) 2001. En su Capítulo 2: Como crear satisfacción en los clientes, proporcionarles valor y retenerlos, Pág. 58

<sup>105</sup> Kotler, Philip. *Dirección de Marketing. La Edición del Nuevo Milenio*. México (Ed. Pearson Educación) 2001. En su Capítulo 2: Como crear satisfacción en los clientes, proporcionarles valor y retenerlos, Pág. 58

<sup>106</sup> Porter, Michael E. *Ventaja Competitiva*. 1ra. Edición. México (Ed. Compañía Editorial Continent) 2002.



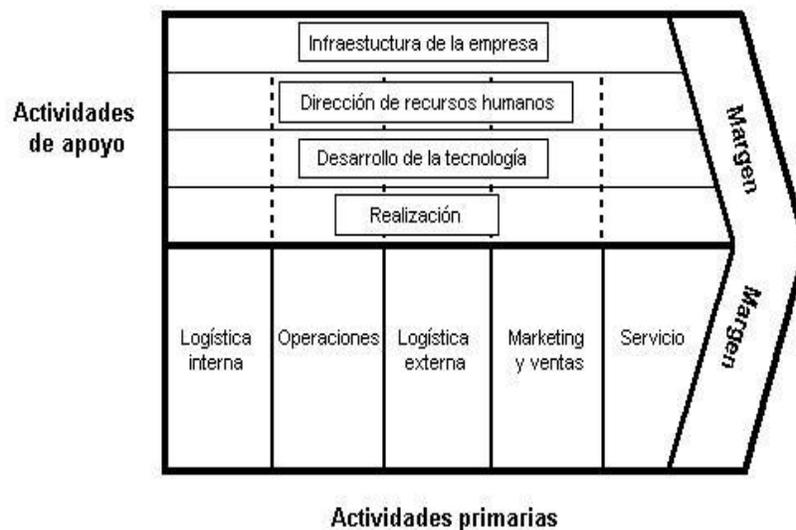
Maestría en Administración -MBA

Continuaremos tomando como referencia los aportes de Michael Porter, de la Universidad de Harvard, para clarificar este concepto, este autor propuso "**la cadena de valor** como herramienta para identificar formas de crear más valor para los clientes".<sup>107</sup>

Toda empresa es un conjunto de actividades que se llevan a cabo para diseñar, producir, vender, entregar y apoyar su producto/servicio.

La cadena de valor identifica nueve actividades con importancia estratégica que crean valor y costo en un negocio dado. Esas nueve actividades creadoras de valor consisten en cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo. (Ver esquema N° 7)

**Esquema N°7 - Cadena de valor genérica**



Fuente: Esquema extraído del libro *Dirección de Marketing. La Edición del Nuevo Milenio* En su Capítulo 2: Como crear satisfacción en los clientes, proporcionarles valor y retenerlos, Pág. 44 del autor: Philip Kotler. (Ed. Pearson Educación) México 2001.

Las actividades primarias representan la sucesión de introducir materiales al negocio (logística de entrada), convertirlas en productos terminados (operaciones), embarcar productos terminados (logística de salida), venderlos (marketing y ventas) y darles servicio (servicio). Las actividades de apoyo-compras, desarrollo de tecnología, manejo de recursos humanos e infraestructura de la empresa.

<sup>107</sup> Porter, Michael E. *Ventaja Competitiva*. 1ra. Edición. México (Ed. Compañía Editorial Continent) 2002.



### Maestría en Administración -MBA

La infraestructura de la empresa cubre los costos de administración general, planificación, finanzas, contabilidad, asuntos legales y gubernamentales en que incurren todas las actividades primarias y de apoyo.

La tarea de la empresa consiste en examinar sus costos y desempeño en cada una de las actividades que crean valor y buscar formas de mejorarla.

La empresa debe estimar los costos y desempeños de sus competidores como puntos de referencia contra los cuales comparar sus propios costos y desempeños.

En la medida en que la organización puede desempeñar ciertas actividades mejor que sus competidores, podrá lograr una ventaja competitiva.

El éxito de la empresa depende no sólo de qué tan bien cada departamento efectúa su trabajo, **sino también de qué tan bien se coordinan las actividades de los diferentes departamentos.**

#### 4.2.2. Red de entrega de Valor

Aquí citaremos otra vez a Philip Kotler quien asevera que una gestión eficaz de los procesos centrales de una organización implica además, crear una red de entrega de valor que incluye una "red de marketing" en la empresa y que colabora estrechamente con todos los elementos de la cadena de producción y distribución, desde los proveedores de materias primas hasta los distribuidores de venta al detalle. Ya no son las empresas las que compiten, sino las *redes de marketing*"<sup>108</sup>.

Este concepto tiene correlación con los sistemas abiertos y complejos que se interconectan e interactúan, como mencionamos con anterioridad en este trabajo al incluir la teoría de los sistemas en nuestro análisis.

Avanzando un poco más en este concepto nos basamos en el trabajo de Christian Grönroos quien aplica la cadena de valor al sector de servicios, el se refiere a un sistema de producción de servicios como parte de una red de sistemas, como ampliamos anteriormente en el apartado referido a servicios: Los servicios desde el enfoque de una red de Sistemas.

A continuación expondremos el análisis de situación, en el cual además de las teorías elegidas para conformar el marco teórico que sostiene nuestro trabajo, se tuvieron en cuenta adicionalmente sistemas y procesos emergentes relacionados

<sup>108</sup> Kotler, Philip. *Dirección de Marketing. La Edición del Nuevo Milenio*, México. (Ed. Pearson Educación) 2001. En su Capítulo 2: Como crear satisfacción en los clientes, proporcionarles valor y retenerlos, Pág. 58



Maestría en Administración -MBA

con las asignaturas de la Maestría, y que tienen relación con la temática en estudio, en cada uno de estos casos haremos la cita correspondiente para cada situación en particular.

**VII. ANÁLISIS DE SITUACIÓN**

**1. RESEÑA DE LA SITUACIÓN DEL SECTOR SERVICIOS EN ARGENTINA**

**1.1. El PBI y la contribución de los distintos sectores de la economía**

De acuerdo con los datos estadísticos provistos por el INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos), el Producto Bruto Interno (PBI) creció durante el primer trimestre del año a una tasa del 2,0 por ciento en relación a igual período de 2008 (357.078 millones de pesos, a precios corrientes), impulsado por la inversión pública, informó hoy el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INDEC).

Además, el PBI registró entre enero y marzo un incremento del 0,1 por ciento en relación a octubre-diciembre del año pasado.

Aquí podemos ver el PBI Argentino para el año 2008, según la fuente citada en el cuadro a continuación: (ver cuadro N° 4)

**Cuadro N°4 - PBI en Argentina -2008**

Concepto	Pesos	Dólares	TC promedio	Año	Fuente
PBI (Nominal - Precios Corrientes)	1,038,188,000,000	328,537,000,000	3.16	2008	INDEC

Fuente: Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos, Secretaría de Programación Económica. Extraído de la compilación de Latin Focus, consultora virtual, proveedor líder de información económica y financiera sobre América Latina. [www.latin-focus.com](http://www.latin-focus.com)

**Cuadro N°5 - Indicadores Económicos, evolución PBI en Argentina, período 2002-2008**

en Argentina							
Indicadores Económicos PBI 2002 – 2008							
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
PBI (var. anual en %)	-10.9	8.8	9.0	9.2	8.5	8.7	7.0

Fuente: Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos, Secretaría de Programación Económica. Extraído de la compilación de Latin Focus, consultora virtual, proveedor líder de información económica y financiera sobre América Latina. [www.latin-focus.com](http://www.latin-focus.com)



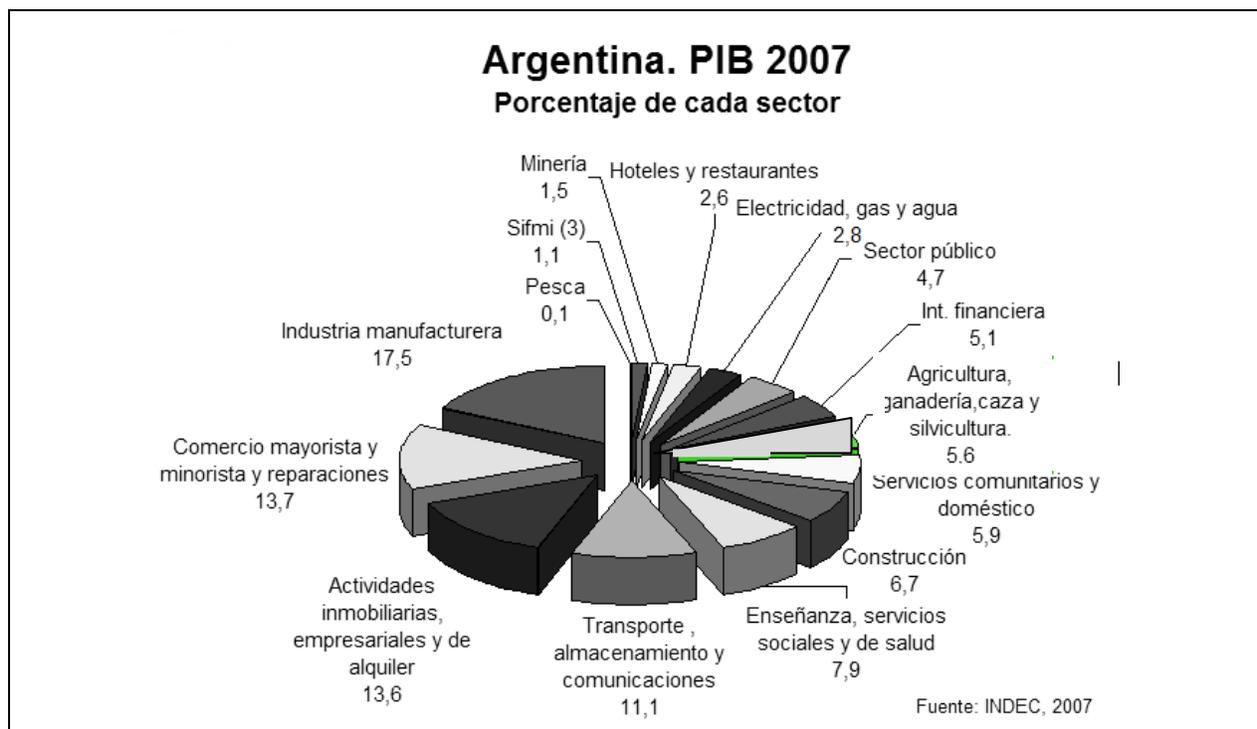
Maestría en Administración -MBA

En base también a información recolectada por el INDEC, podemos decir que en la comparación interanual, los sectores productores de bienes tuvieron durante el primer trimestre del año una baja del 3,2 %, mientras que el sector agropecuario bajó 14,1 % y la construcción 3,3 %.

Por su parte, los sectores productores de servicios mostraron una suba del 4,7 % interanual, influido por el crecimiento del 12,6 % en el sector de transporte, almacenamiento y comunicaciones, y del 4,1 % por ciento en la intermediación financiera.

Podemos apreciar en el siguiente gráfico el aporte de cada uno de los sectores de la economía al PBI, en porcentajes. (Ver gráfico N° 1)

**Gráfico N°1 - Porcentaje de contribución de cada sector al PBI, 2007**



Fuente: Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos, Secretaría de Programación Económica.



Maestría en Administración -MBA

**1.2. Producto Bruto interno (PBI) por rama de actividad económica**

En el siguiente cuadro, extraído de la información suministrada por el INDEC podemos apreciar la contribución de cada rama de la actividad económica al Producto Bruto interno de nuestro país: (ver cuadro N° 6)

**Cuadro N°6 - PBI en Argentina, por rama de actividad, 2008**

Producto Bruto Interno		
Ramas de Actividad Económica	PBI	Porcentaje de cada sector
Industria manufacturera	USD 57,822,512,000	17.6%
Comercio mayorista y minorista y reparaciones	USD 45,009,569,000	13.7%
Actividades Inmobiliarias, empresariales y de alquiler	USD 44,681,032,000	13.6%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	USD 36,467,607,000	11.1%
Enseñanza, servicios sociales y de salud	USD 25,954,423,000	7.9%
Construcción	USD 22,011,979,000	6.7%
Servicios comunitarios y domésticos	USD 19,383,683,000	5.9%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	USD 18,398,072,000	5.6%
Int. Financiera	USD 16,755,387,000	5.1%
Sector Público	USD 15,441,239,000	4.7%
Electricidad, gas y agua	USD 9,199,036,000	2.8%
Hoteles y restaurantes	USD 8,541,962,000	2.6%
Minería	USD 4,928,055,000	1.5%
Sifmi (Servicios de intermediación financiera medidos indirectamente)	USD 3,613,907,000	1.1%
Pesca	USD 328,537,000	0.1%
Sector Servicios	USD 247,059,824,000	75.2%
Sector Industria	USD 57,822,512,000	17.6%
Sector Agricultura	USD 23,654,664,000	7.2%
Total	USD 328,537,000,000	100.0%

Fuente: INDEC, 2007 (Porcentaje de cada Sector) INDEC, 2008 (PBI).



Maestría en Administración -MBA

### 1.3. Indicadores económicos del Sector Real en Argentina

Los siguientes indicadores que se agregan a nuestro estado de situación nos permiten una visión más completa del denominado Sector Real<sup>109</sup> de la economía.

En este interesante cuadro que exponemos a continuación podremos comparar la evolución de los diferentes ítems, a lo largo de un periodo determinado 2002-2008. (Ver cuadro N° 7)

**Cuadro N°7 - Indicadores Económicos, Sector Real, en Argentina, periodo 2002-2008**

en Argentina							
Indicadores Económicos Sector Real, 2002 – 2008							
Sector Real	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
PBI (var. anual en %)	-10.9	8.8	9.0	9.2	8.5	8.7	7.0
Consumo (var. anual en %)	-12.8	7.0	8.3	8.5	7.4	8.8	6.7
Inversión (var. anual en %)	-36.4	38.2	34.4	22.7	18.2	13.6	9.0
Agricultura (var. anual en %)	-2.3	6.9	-1.5	11.1	2.6	8.2	1.7
Industria (var. anual en %)	-9.2	13.4	10.1	6.5	7.9	11.6	-3.1
Servicios (var. anual en %)	-10.8	5.8	8.3	9.3	8.9	17.4	-5.3
Ind. Manufacturera (var. anual en %)	-10.6	16.2	10.7	8.0	8.4	7.5	5.0
Ventas de Superm. (var. anual en %)	-26.0	-9.1	8.6	5.8	9.3	17.1	26.6
Desempleo (%)	20.4	14.5	12.1	10.1	8.7	7.5	7.3
Balance Fiscal (% del PIB)	-1.3	0.5	2.5	1.6	1.7	1.0	-

Fuente: Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos, Secretaría de Programación Económica. Extraído de la compilación de Latin Focus, consultora virtual, proveedor líder de información económica y financiera sobre América Latina. [www.latin-focus.com](http://www.latin-focus.com)

### 1.4. Fluctuaciones de crecimiento por sector económico

Podremos observar en este gráfico la variación anual en porcentaje del crecimiento del sector servicio con respecto a los otros sectores de la economía. En el periodo del 2001 al 2008, donde el rango de variación anual fue entre una caída del 10,8% en el 2002 y un aumento del 17,4% que se dio en el 2007.

Mientras que el crecimiento sostenido anual promedio en el periodo (2001-2008) fue del 6,1%.

<sup>109</sup> Pertenecen al llamado *Sector Real* el conjunto de empresas productoras de bienes y servicios y las que también se dedican a su comercialización junto a indicadores de consumo, inversión, ventas y desempleo entre otros. Se diferencia del Sector Monetario, de Mercados y el Sector Externo.



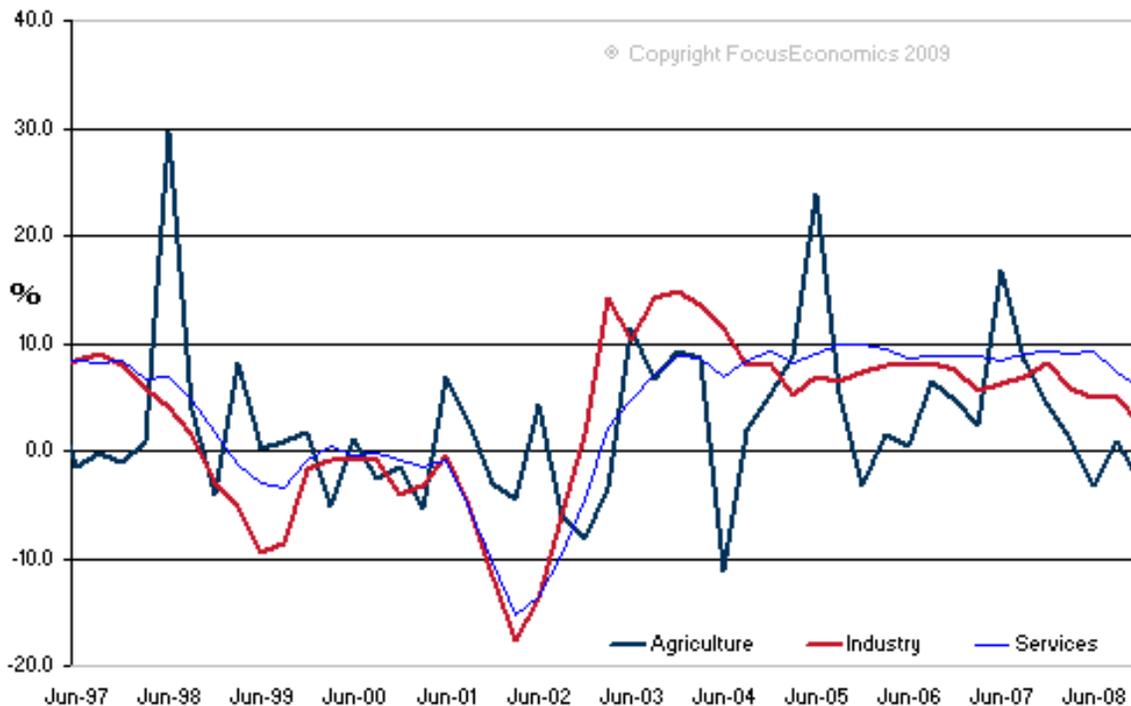
Maestría en Administración -MBA

Tal como podemos observar en el gráfico a continuación, donde las fluctuaciones del sector servicios se identifican con la línea color azul claro: (ver gráfico N° 2)

**Gráfico N°2 - Crecimiento económico por sector, en Argentina, período 1997-2008**

**Nota: Variación anual en %.**

en Argentina  
Actividad Económica Crecimiento Por Sector, 1997 - 2008



Fuente: Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos, Secretaría de Programación Económica.  
Extraído de la compilación de Latin Focus, consultora virtual, proveedor líder de información económica y financiera sobre América Latina. [www.latin-focus.com](http://www.latin-focus.com)

### 1.5. El Sector Servicios y su aporte al PBI

Hemos sobrevolado a grandes rasgos algunos indicadores económicos para hacer ahora foco en los que nos interesan para nuestro trabajo que es específicamente la situación del **Sector Servicios**, compararemos la incidencia de este sector, contra el resto de los sectores económicos en el total de la economía.



Maestría en Administración -MBA

Como nos interesa para este trabajo la injerencia del Sector Servicios en la situación económica de nuestro país, hemos trabajado en la agrupación de las distintas ramas de la actividad económica en los tres grandes sectores de la economía, Sector Agricultura, Industria y Servicios.

De esta forma podremos apreciar en forma visual el aporte de cada uno de ellos al PBI, según el gráfico que exponemos a continuación: (ver gráfico N° 3)

**Gráfico N°3 - PBI por sectores económicos**



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos del INDEC, 2008.

De este análisis gráfico se desprende que el 75% del PBI interno está conformado por actividades relacionadas con el sector servicios, en otras palabras nuestro objeto de estudio es el motor de la economía en estos momentos en nuestro país.

### 1.6. Los sectores económicos y el mercado de empleo en Argentina

Como nos estamos refiriendo a los sectores de la economía, entendemos que el movimiento de estos sectores depende en gran medida de las personas que trabajan en ellos y que los mantienen "vivos", la fuerza laboral.

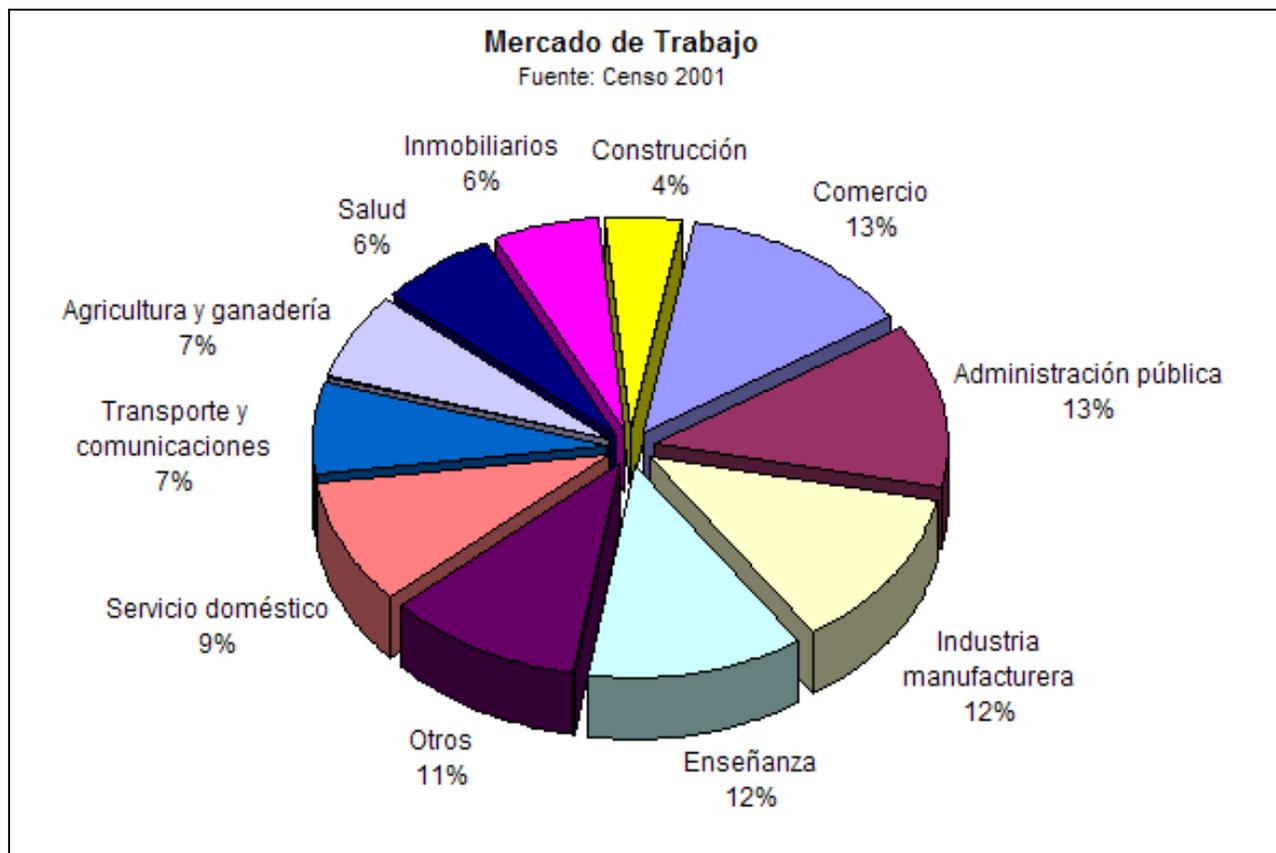
Por ello consideramos pertinente tener un breve pantallazo del mercado de empleo en nuestro país y como se distribuye esta fuerza laboral en cada uno de sus sectores económicos.



Maestría en Administración -MBA

El siguiente gráfico pretende darnos una idea sobre la temática que estamos analizando: (ver gráfico N° 4)

**Gráfico N°4 - Mercado de trabajo en Argentina, 2001**



Fuente: INDEC, Censo 2001

### 1.7. El Sector Servicios y el mercado de empleo en Argentina

Analizaremos ahora la relación entre el Sector Servicios y el Mercado de Empleo. En la siguiente tabla podemos indagar sobre cómo se distribuye la fuerza laboral en los distintos sectores de la economía: (ver cuadro N° 8)



**Cuadro N°8 - Mercado de Trabajo en Argentina**

<b>Mercado de Trabajo</b>		
<b>Ramas de Actividad</b>	<b>Cantidad de Personal</b>	<b>Porcentaje de cada sector</b>
Comercio mayorista y minorista y reparaciones	2,128,100	13.0%
Sector Público	2,128,100	13.0%
Industria manufacturera	1,964,400	12.0%
Enseñanza, servicios sociales y de salud	1,964,400	12.0%
Otros	1,800,700	11.0%
Servicios comunitarios y domésticos	1,473,300	9.0%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	1,145,900	7.0%
Agricultura	1,145,900	7.0%
Salud	982,200	6.0%
Actividades Inmobiliarias, empresariales y de alquiler	982,200	6.0%
Construcción	654,800	4.0%
Sector Servicios	13,259,700	81.0%
Sector Industria	1,964,400	12.0%
Sector Agricultura	1,145,900	7.0%
<b>Total (de la fuerza laboral en Argentina)</b>	<b>16,370,000</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos del INDEC, 2008.

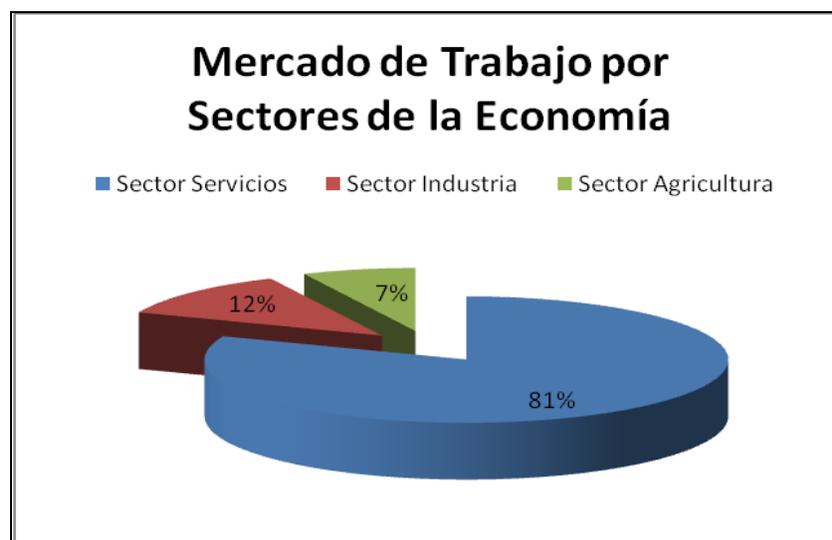


Maestría en Administración -MBA

El siguiente gráfico que elaboramos ad-hoc nos permite ver en forma representativa el poder del sector de servicios en cuanto a la generación de empleo. (Ver gráfico N° 5)

De aquí podemos deducir que el 81% de la fuerza laboral se desempeña en organizaciones que ofrecen servicios.

**Gráfico N°5 - Mercado de trabajo en Argentina, 2001**



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos del INDEC, 2008.

### 1.8. Tendencias e importancia del Sector Servicios en Argentina

Entendemos al Sector servicios como el sector económico que engloba de todas aquellas actividades económicas que no producen bienes materiales de forma directa, sino servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades de la población.

Podemos darnos cuenta de su importancia para nuestra economía hoy en día, si miramos en retrospectiva, la labor agrícola, que a mediados de siglo empleaba a cientos de miles de argentinos, ahora apenas emplea al 7% de la mano de obra disponible en todo el país.

La industria manufacturera, que tuvo su auge en las décadas del 60 y el 70, emplea actualmente solo al 12% de la población.



### Maestría en Administración -MBA

El resto de los habitantes con trabajo cumple sus tareas en empresas de servicios (81%), que abarcan los rubros más disímiles: desde telecomunicaciones, la producción y venta gas o electricidad, a las modernas cadenas de supermercados, los restaurantes, la hotelería, el transporte, la educación, entre otros.

La situación económica que enfrentó y enfrenta la Argentina por estos años exigió a las empresas ubicadas especialmente en el sector servicios a adoptar una serie de medidas con respecto a la gestión de su recurso humano.

El área de recursos humanos tuvo históricamente un componente de soporte al personal basado en los aspectos tácticos y operativos: sueldos, compensaciones, planes de carrera, obra social, seguros, relaciones con los gremios y poca o nula interacción con otras áreas de la organización, como para realizar una tarea en conjunto que coadyuve a la satisfacción del cliente interno y por consiguiente a mejorar su productividad.

Las circunstancias hicieron que crecieran a un ritmo vertiginoso las fusiones y adquisiciones de empresa con lo cual aumentaron las situaciones de alineamiento de procesos, determinación de la compatibilidad de planes y estrategias internas y externas, además de construcción de culturas organizacionales a partir de la fusión de viejas y nuevas culturas.

El rol histórico de ocuparse sólo de los aspectos operativos fue creciendo con los años y tomó una dimensión estratégica para el área: lograr que el activo diferencial de las empresas, sus colaboradores, tuvieran una tasa de desempeño por encima de la performance habitual, para mantener vigencia comercial en un mercado signado por el cambio y el vértigo.

Los clientes internos de hoy en día reclaman soporte para crecer dentro de la Compañía, esclarecimiento en momentos de incertidumbre, mayor orientación al desarrollo y menor orientación a los aspectos operativos, más involucramiento en la problemática del área para asumir un rol más proactivo, de mayor cosmovisión.

¿Podrá el marketing interno resolver estos aspectos a través de su internalización como proceso continuo en la organización de la mano del área de Recursos Humanos y todos los otros sectores de la empresa involucrados como "empleados de marketing a tiempo parcial"?

Trataremos de acercarnos al conocimiento de estos aspectos a través del estudio de investigaciones empíricas que ya se han realizado sobre la medición de la satisfacción del cliente interno y externo. Ahondaremos aún más con el desarrollo



**Maestría en Administración -MBA**

de un trabajo ad-hoc de investigación utilizando los métodos cuantitativo y cualitativo. Finalmente introduciremos el estudio de un caso, en el que he trabajado personalmente aplicando la metodología Momentos de Verdad y de Detección del GAP.

**2. EL ANÁLISIS DE SITUACIÓN HACIA EL INTERIOR DE LAS ORGANIZACIONES**

**2.1. ANÁLISIS DE UN CASO: La visión de los clientes internos de una organización de servicios en el contexto de nuestro país.**

El objetivo de este estudio hacia el interior de una organización de servicios es relevar los distintos niveles jerárquicos para identificar aquellos factores que afectan la satisfacción del cliente interno.

Incluyendo en nuestro análisis la detección de situaciones de GAP (la brecha entre la situación ideal y la situación actual) con respecto a los factores de satisfacción y su influencia en el desempeño de los empleados.

**2.1.1. Características de la organización estudiada**

El estudio a continuación se realizó en una empresa correspondiente al rubro Servicios Eléctricos, ubicada en una provincia de la República Argentina.

La empresa provee servicios de electricidad a clientes residenciales y corporativos. Esta empresa perteneció al Estado por muchos años y luego se privatizó.

Debido a la extensión de la cobertura geográfica de esta empresa, el cuadro jerárquico está conformado por varios niveles. En casa central: un Gerente General, Gerentes de Área, Jefes de Sector y administrativos. Distribuidos en la provincia: Jefes Regionales, Encargados de Sucursal y niveles operativos / personal de contacto.

Hemos tenido acceso al personal de esta organización solamente a partir del nivel de Jefes Regionales para realizar las entrevistas individuales. Estas entrevistas han sido realizadas durante el periodo que va de febrero a mayo del año 2006.

Estas entrevistas han sido proporcionadas con la condición de mantener una estricta confidencialidad sobre los datos de identificación de la empresa, y datos biográficos y de pertenencia de los involucrados. Sin embargo, y a los fines de verificar y validar los contenidos expresados en el presente trabajo, se provee a la



Maestría en Administración -MBA

Dirección de la Maestría y al tutor de tesis la información pertinente con los detalles de identificación, fecha de realización y datos de la empresa.

### 2.1.2. Metodología para el análisis del caso

Para el estudio de esta organización se llevó a cabo una investigación descriptiva<sup>110</sup> de naturaleza cualitativa<sup>111</sup> y aplicando el método de recolección de datos a través de Entrevistas individuales a los distintos niveles jerárquicos (jefes regionales, mandos medios y operativos).

Las entrevistas fueron realizadas en forma personal por la tesista. El objetivo de incumbencia en este trabajo es describir un fenómeno en un momento determinado en un contexto delimitado.

En el desarrollo de este trabajo se utilizó también la herramienta del "análisis del GAP". Dicha herramienta implica determinar, en nuestro caso, la discrepancia existente entre los requerimientos y expectativas de los clientes internos, comparado con el nivel actual de auto percepción de los factores de satisfacción laboral.

Recurriremos como antecedente para nuestro estudio a la metodología propuesta Don Peppers y Martha Rogers<sup>112</sup>. Estos autores mencionan tres actividades de evaluación: "Quick Start Self-Assessment" o Autoevaluación rápida de inicio, "Gap Tool", o Herramienta de Brecha y "Strategy Map" o Mapa de estrategia.

De estas tres actividades hemos tomado las dos primeras y las adaptamos como lineamientos para nuestra guía de trabajo:

1-Llamaremos "Relevamiento", a la primera etapa de recolección de información. Esta etapa consta de varios pasos (ver esquema N° 8)

La entrevista individual a diferencia de la encuesta, es una herramienta permite al entrevistado, a través de preguntas guiadas, realizar un proceso de catarsis donde pueda expresar toda su percepción de la realidad organizacional en la que está inmerso.

<sup>110</sup> Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar. *Metodología de la Investigación*. Primera Edición. México (Ed. McGraw-Hill) 1991. Capítulo 4: 4.3 ¿En qué consisten los estudios descriptivos?

<sup>111</sup> Mayoral, L. *Metodología del Trabajo de Tesis- con especial aplicación a Maestrías en Ciencias de la Administración y disciplinas afines-*, Centro de Estudios en Administración y Economía, Tandil , Argentina (Ed.CEAE) 2001.

<sup>112</sup> Peppers, Don; Rogers, Martha. *The One to One Fieldbook*. New York, EE.UU.,(Ed. Doubleday Dell Publishing Group Inc.) 1999. Cap. 7: *The one to one*. Pág. 156



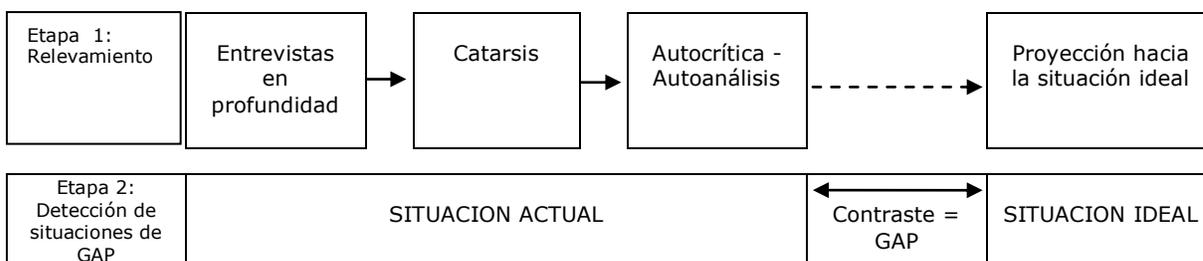
Maestría en Administración -MBA

Entonces, es necesario que cada entrevistado pueda realizar un autoanálisis y conceptualizar el escenario en el que está involucrado con respecto a él mismo y con respecto a los otros. Para luego poder visualizar situaciones de GAP y proponer mejoras para disminuir la brecha entre lo real y lo esperado, proyectándose hacia una situación ideal.

Esa es nuestra siguiente etapa que detallaremos a continuación;

2-Denominaremos "Detección de situaciones de GAP" a la segunda etapa, donde contrastamos la situación actual con la situación ideal, según los emergentes de las entrevistas realizadas en la etapa de Relevamiento.

**Esquema N°8 - Etapas de Relevamiento y Detección de situaciones de Gap**



Fuente: Elaboración propia

**2.1.3. Instrumentos utilizados para la obtención de la información por niveles jerárquicos**

**2.1.3.1. Entrevistas a nivel Jefatura**

Para las entrevistas individuales se utilizó una guía de preguntas abiertas con el objetivo de obtener la mayor información posible del entrevistado, permitiéndole que se exprese en sus respuestas y percepciones. (Ver cuadro N° 9)

Los ejes de la entrevista se organizaron de la siguiente manera:

**I. Percepción de la situación ACTUAL**

- a. La primera pregunta solicita un análisis de fortalezas y debilidades de los colaboradores directos. Tomando como base la herramienta de F.O.D.A. (su visión de los otros).



**Maestría en Administración -MBA**

- b. En La segunda pregunta se le pide una autoevaluación crítica de su rol como líder (la visión con respecto a sí mismo).

II. Proyección hacia la situación IDEAL

- c. La última pregunta, va mas allá de la situación actual, plantea al entrevistado el desafío de proponer acciones para llegar a una situación mejorada. (la visión de la situación ideal)

**Cuadro N°9 - Entrevista Nivel Jefes**

Entrevista Individual: Nivel Jefes	
<b>a. Percepción de fortalezas y debilidades de los colaboradores directos</b>	
	Describe el perfil en términos de fortalezas y debilidades de cada uno de los colaboradores directos.
<b>b. Autopercepción del liderazgo</b>	
	¿Cómo cree que lo ven los integrantes de su equipo? (colaboradores directos)
<b>c. Proyección de la situación ideal</b>	
	¿Cuáles considera que son los aspectos a optimizar tanto en su gestión como a nivel de toda la organización?

Fuente: Guía de entrevistas individuales de elaboración propia.

Posteriormente, del análisis comparativo entre la situación actual y la situación ideal, se intentará arribar a la identificación de situaciones de GAP.

**2.1.3.2. Entrevistas a nivel Mandos medios**

Para este nivel jerárquico se diseñó una entrevista semi estructurada, con preguntas abiertas y cerradas, que permitió evaluar la vinculación de los entrevistados con respecto a los siguientes ejes: (ver cuadro N° 10)

I. Percepción de la situación ACTUAL

1. La empresa
2. Los jefes
3. El equipo
4. La tarea

II. Proyección hacia la situación IDEAL



Maestría en Administración -MBA

- a. La última pregunta, va mas allá de la situación actual, plantea al entrevistado el desafío de proponer acciones para llegar a una situación mejorada. (la visión de la situación ideal)

**Cuadro N°10 - Entrevista Nivel Mandos medios**

Entrevista nivel Mandos medios					
a. Percepción actual : Describa su vínculo:					
1	Con la Empresa				
2	Con el Jefe				
3	Con el Equipo				
4	Con la Tarea				
Clasifique según la siguiente escala de satisfacción, su vínculo con:					
	Muy satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Muy insatisfecho
La empresa					
El jefe					
El equipo					
La tarea					
b. Proyección hacia la situación ideal					
¿Cuáles considera que son los aspectos a optimizar tanto en su gestión como a nivel de toda la organización?					

Fuente: Guía de entrevistas individuales de elaboración propia.

**2.1.3.3. Entrevistas a nivel operativo**

Para el nivel operativo, quien tiene contacto diario con los clientes y usuarios de la empresa, se trabajó con la siguiente pregunta abierta; para indagar en forma desestructurada sobre su percepción. (Ver Cuadro N° 11)

**Cuadro N°11 - Entrevista Nivel Operativo**

Entrevista nivel Operativo
¿Cómo percibe Ud., en su rol de personal de contacto, el servicio que brinda la empresa al cliente externo?

Fuente: Guía de entrevistas individuales de elaboración propia.

**2.1.4. Descripción de la muestra y datos biográficos**

La empresa cuenta con una dotación de 330 empleados en toda la provincia que se encuentra dividida a su vez en sedes regionales.



### Maestría en Administración -MBA

Nuestro estudio se focalizó en una sede regional, con 6 sucursales, de las cuales se entrevistaron a los clientes internos de 4 de ellas.

Se realizó una diferenciación de las entrevistas según los siguientes niveles jerárquicos:

- 1- Jefe Regional: a cargo de una región provincial (1 entrevistado),
- 2- Mandos medios: responsables a cargo sucursales dentro de la región, cada sucursal está a cargo de un responsable Técnico y un responsable Administrativo. Dichas sucursales están distribuidas en pequeñas localidades dentro de la provincia. (4 sucursales, subtotal 8 entrevistados)
- 3- Nivel operativo/personal de contacto: administrativos en contacto directo con el cliente y técnicos que atienden emergencias, mantenimiento y problemas relacionados con el servicio. (4 sucursales, subtotal 20 entrevistados)

En total se entrevistaron individualmente a 29 clientes internos de la organización.

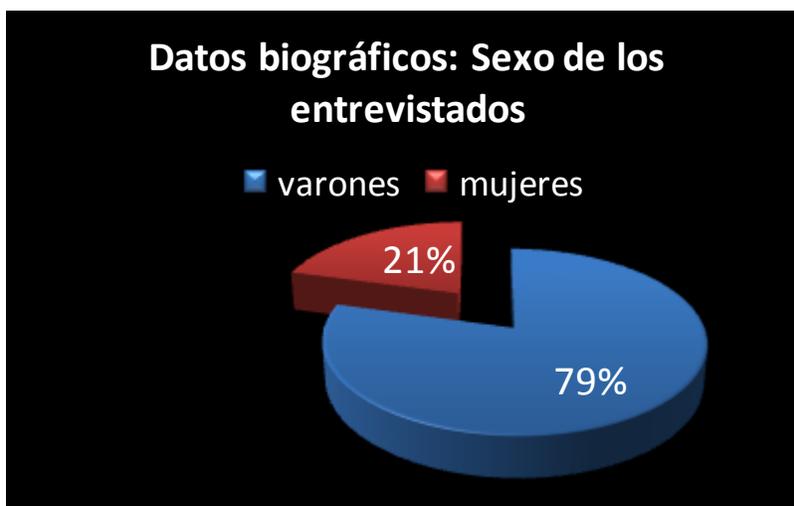
Con respecto a los datos biográficos de los entrevistados, se relevó la edad y sexo de los participantes, de lo que se desprendió que el total de los jefes y mandos medios y técnicos son varones, mientras que un pequeño porcentaje del personal administrativo de contacto pertenece al sexo femenino. (Ver Gráfico N° 6)

La edad de los Jefes Regionales oscila entre los 40 y 60 años, los Mandos medios responsables de sucursal son más jóvenes entre 30 y 40 años, mientras que las edades de los técnicos y personal de contacto varían entre 21 a 60 años. (Ver gráfico N° 7)



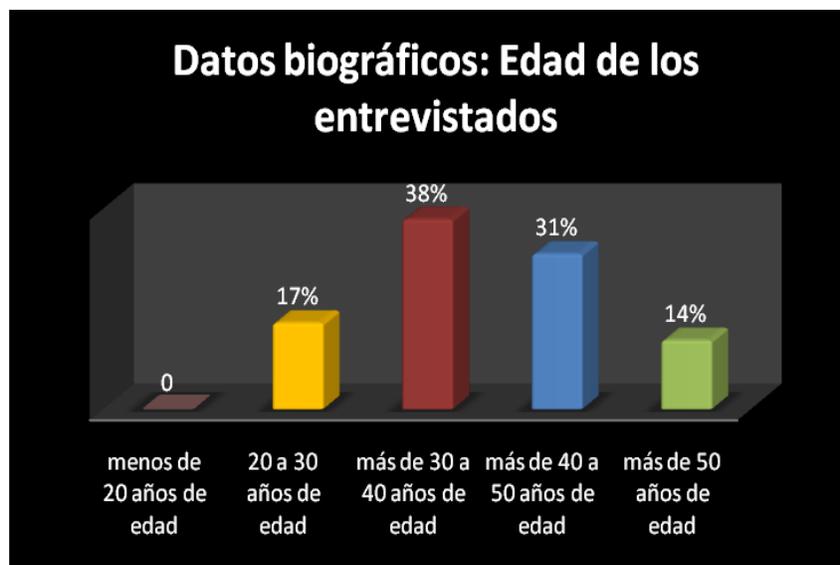
Maestría en Administración -MBA

**Gráfico N°6 - Datos biográficos: Sexo de los entrevistados**



Fuente: Elaboración propia en base a la información relevada en 29 entrevistas individuales.

**Gráfico N°7 - Datos biográficos: Edad de los entrevistados**



Fuente: Elaboración propia en base a información relevada en las 29 entrevistas individuales.



### 2.1.5. Etapa de relevamiento de las entrevistas

#### ■ Entrevista al Jefe Regional

En el cuadro de estructura de esta organización los Jefes Regionales tienen a su cargo un grupo de sucursales que corresponden a su zona geográfica dentro de la provincia.

A continuación, exponemos las respuestas que surgen de entrevista al Jefe Regional:

#### a. Percepción de fortalezas y debilidades de los colaboradores directos

##### **Descripción del perfil, en términos de fortalezas y debilidades, de cada uno de los colaboradores directos.**

Para hacer más clara la exposición de la información se solicitó al entrevistado responder la pregunta por sucursal.

Las sucursales fueron previamente enumeradas de 1 a 4, para su mejor identificación.

#### **SUCURSAL 1:**

##### **Responsable administrativo:**

###### *Fortalezas:*

"Es eficiente y disciplinado". "Tiene mucho compromiso, nunca dice No".

###### *Debilidades:*

"Tiene un perfil demasiado bajo". "A veces se compromete tanto con la tarea que descuida la familia". "Le falta formación pero está estudiando".

##### **Responsable técnico:**

###### *Fortalezas:*

"Tiene buen manejo de la gente". "Demuestra compromiso". "Es joven, capaz y eficiente". "Tiene un alto perfil, se vende bien hacia afuera". "Es disciplinado y prolijo". "Pide crecer en la organización".

###### *Debilidades:*

"Le falta experiencia y por ende le falta cintura política para resolver situaciones".

En conclusión: "con respecto a esta sucursal mi visión es que ambos responsables se complementan bien, de hecho es una de las mejores sucursales"

#### **SUCURSAL 2:**

##### **Responsable administrativo:**



Maestría en Administración -MBA

Fortalezas:

"Es reflexivo y observador". "Resuelve los problemas eficazmente". "Tiene experiencia en la tarea". "Genera un clima de camaradería con sus pares y subordinados".

Debilidades:

"Como fue evolucionando en la organización desde un puesto operativo, le cuesta ubicarse en el rol de jefe".

**Responsable técnico:**

Fortalezas:

"Tiene protagonismo en la empresa, mucha energía y expertise técnica. Pero también busca el reconocimiento". "Es autoexigente". "Es respetuoso de los niveles jerárquicos".

Debilidades:

"Es demasiado competitivo". "Le cuesta dominar su carácter, es muy temperamental y eso a veces le juega en contra porque no depura toda la información que baja a la base". "Es ambicioso de poder".

En conclusión: "con respecto a esta sucursal puedo observar que el equipo se lleva bien, pero termina prevaleciendo un discurso negativo".

**SUCURSAL 3:**

**Responsable administrativo:**

Fortalezas:

"Está comprometido y es muy capaz, tiene la capacitación técnica y del área comercial". "Tiene muchos contactos dentro de la organización en relaciones informales". "Sus pares lo respetan y aprecian".

Debilidades:

"Tiene un doble discurso; hacia arriba dice una cosa y hacia sus subordinados baja otra información". "En sus relaciones prima más la amistad que la jerarquía".

**Responsable técnico:**

Fortalezas:

"Es popular, querido y respetado en la organización". "Es una persona humana". "Es líder natural".

Debilidades:

"A veces demasiado respetuoso de la voluntad de las personas". "Le cuesta poner límites y se hace cargo de todo".



Maestría en Administración -MBA

En conclusión: "con respecto a esta sucursal mi visión es que tiene dos profesionales excelentes pero desgastados y el equipo está muy bien preparado pero no se explota todo su potencial"

**SUCURSAL 4:**

**Responsable administrativo:**

Fortalezas:

"Tiene compromiso y contactos dentro de la organización". "Sabe buscar ayuda y encontrarla".

Debilidades:

"Le falta más capacitación profesional pero está estudiando". "No maneja bien los tiempos". "Hace un culto de la informalidad que lo saca de muchos apuros, pero no se halla en el rol de jefe". "Sus colaboradores se manejan solos, sin su impronta".

**Responsable técnico:**

Fortalezas:

"Es hábil políticamente". "Tiene buen manejo de los empleados porque es moderado, no se deja llevar por un impulso".

Debilidades:

"Le falta expertise técnica". "Resuelve a veces sin consultar, para evitar quedar en evidencia y que los problemas no trasciendan".

En conclusión: "con respecto a esta sucursal percibo que falta liderazgo, se manejan como compañeros, les falta el rol de jefe".

**b. Auto percepción del liderazgo**

**¿Cómo cree que lo ven los integrantes de su equipo? (colaboradores directos)**

*"Me ven como alguien que vino de afuera, que no hizo carrera en la empresa. Con mucho conocimiento teórico pero poco local".*

...

*"No me considero carismático. Aquí se valora mucho a las personas por su conocimiento o especialidad en determinados temas y se transforman en referentes indiscutidos. Ese es mi objetivo de liderazgo, ser respetado por mi conocimiento."*

...

*"Me ven como que trabajo más en la estrategia que en el campo de batalla".*

**c. Proyección de la situación ideal**



Maestría en Administración -MBA

**¿Cuáles considera que son los aspectos a optimizar tanto en su gestión como a nivel de toda la organización?**

- “Conformarnos como equipo, hoy estamos fragmentados”
- “Transformar a la gente nueva en referentes”.
- “Vincularme como líder con mi equipo de trabajo”.
- “Lograr un espacio de reunión, de comunicación, que sirva como lugar de discusión y resolución de problemas”.

En este nivel jerárquico se ha podido entrevistar solamente a un jefe regional, quien además contaba con poca antigüedad en la organización.

En el análisis de fortalezas y debilidades de sus colaboradores se pudo observar que en rasgos generales el jefe regional identifica actitudes (predisposición a solucionar problemas, negativismo, etc.) y aptitudes (grado de capacitación formal, capacidad técnica, etc.), destacando que percibe problemas de liderazgo en algunos de sus colaboradores hacia los niveles operativos (“les cuesta ser jefes”). Además, en su autopercepción del liderazgo describe que aún no ha logrado vincularse con sus colaboradores como equipo.

■ **Entrevistas Mandos medios**

Se entrevistaron a los responsables técnicos y administrativos de cuatro sucursales (8 clientes internos), de un total de seis sucursales en la región.

Se compilaron todas las respuestas a las preguntas abiertas agrupándolas según los ejes de la entrevista: la vinculación con: la empresa, el jefe, el equipo y la tarea. Con respecto a la pregunta cerrada, se muestran gráficamente los resultados obtenidos.

**a. Percepción actual del vínculo:**

- Con la **Empresa:**

*“A nivel general veo falta de comunicación. Y en la poca que existe se escuchan muchos ruidos e interferencias”.*

...

*“Cada vez mis objetivos y valores personales están más disociados de la empresa. El vínculo se está gastando, desde que la empresa se privatizó. Si bien comprendo que hoy es una empresa privada que invierte en la medida que tenga rentabilidad.*



Maestría en Administración -MBA

*Me siento dolido porque me parece que se está afectando el servicio. Vengo de otra cultura en la organización”.*

...

*”Me siento parte de la empresa, porque la Empresa somos nosotros”.*

...

*”Creo que es una buena empresa para trabajar, para aprender mucho, para crecer. Sé que hay mucho por hacer, estoy dispuesto a prestar mi colaboración en lo que pueda dar y necesiten”.*

...

*”Creo que no le intereso a la empresa. No me capacitan, no me evalúan. A veces creo que si me fuera sería indiferente, solo controla a qué hora llego, cuánto tiempo tardo en comer y a qué hora me voy, no veo interés en que me desarrolle profesionalmente”.*

...

*”Está muy lejos de ser un vínculo ideal, son todas obligaciones que día a día se incrementan y sin mucho a cambio, ni remuneración acorde, ni capacitación, ni reconocimiento...”.*

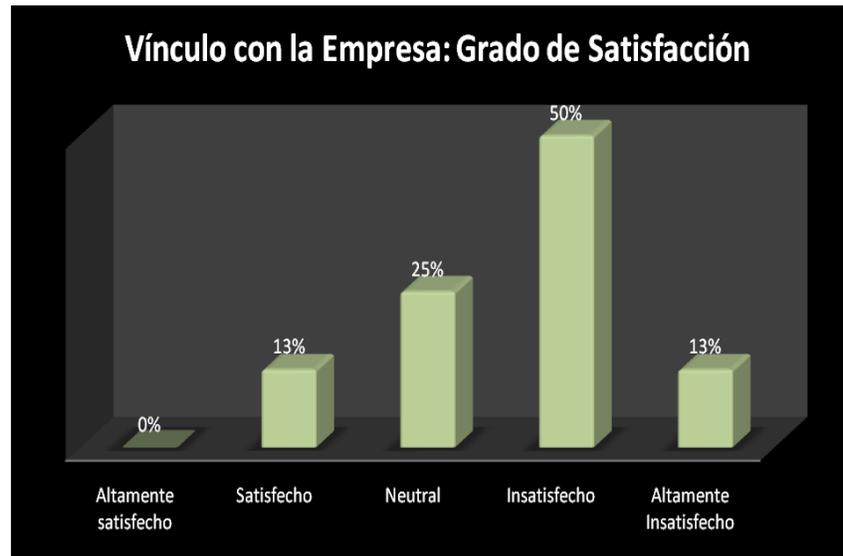
En la única pregunta estructurada de nuestra guía de entrevistas individuales, solicitamos a los mandos medios de esta organización que calificaran su vinculación con La empresa (políticas, gestión actual, misión, valores, etc.) en una escala de satisfacción con las siguientes opciones excluyentes: “altamente satisfecho”, “satisfecho”, “neutral”, “insatisfecho”, “altamente insatisfecho”<sup>113</sup>,

El 50 % de los 8 entrevistados en este nivel jerárquico, se consideró “insatisfecho” en su vínculo con la empresa, el 25 % se mantuvo neutral, mientras que ninguno de ellos (0%) se consideró “altamente satisfecho” en su vinculación con la organización (ver gráfico N° 8).

<sup>113</sup> Kotler, Philip. *Dirección de Marketing. La Edición del Nuevo Milenio*, México (Ed. Pearson Educación), 2001. En su Capítulo: 4 Obtención de información y medición de la demanda del mercado, Págs. 110,111.



**Gráfico N°8 - Mandos medios, Grado de Satisfacción en el vínculo con la Empresa**



Fuente: Elaboración propia en base a la información relevada en 8 entrevistas individuales.

- **Vínculo con el Jefe:**

Nos hemos enfocado en esta parte de las entrevistas, en la mirada que tienen los Mandos medios: responsables administrativos y técnicos de cada sucursal, sobre el Jefe Regional.

*"Busca instalar el diálogo, pero nos convoca por separado, no motiva la realización de reuniones de trabajo"*

...

*"Tendría que bajarnos un poco más los lineamientos generales de la Empresa".*

...

*"Le falta presencia en las sucursales, pero envía muchos e-mails".*

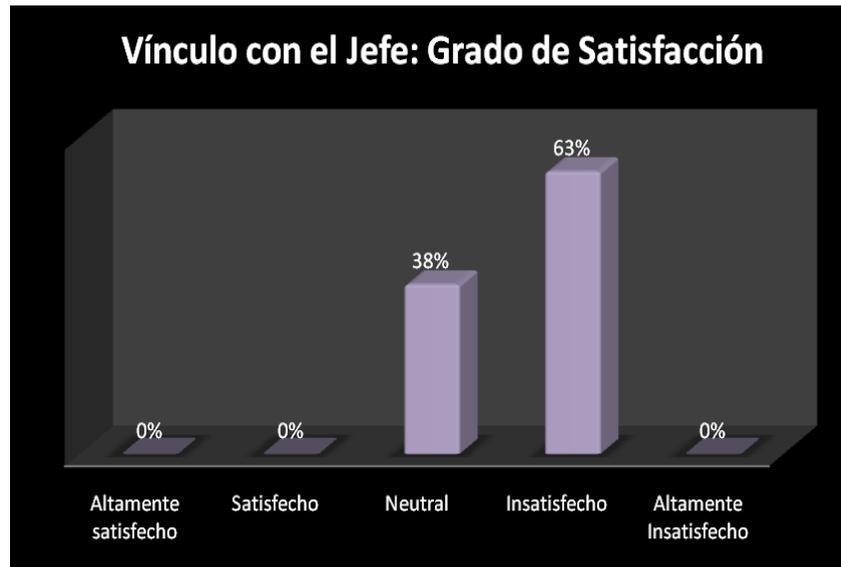
...

*"Tiene buen trato, pero le falta ver la realidad del sector desde abajo. Bajar al terreno".*

Con respecto a la pregunta estructurada, el 63 % de los 8 mandos medios entrevistados se manifestó "insatisfecho" en su vínculo con el jefe, el 38 % se mantuvo neutral, mientras que ninguno de ellos (0%) se consideró "altamente satisfecho" o "satisfecho" en su vínculo con el nivel de jefatura (ver gráfico N° 9).



**Gráfico N°9 - Mandos medios, Grado de Satisfacción en el vínculo con el Jefe**



Fuente: Elaboración propia en base a la información relevada en 8 entrevistas individuales.

- Vínculo con el **Equipo**

*"Los mandos medios tenemos 3 públicos con los que tenemos que cumplir: los clientes externos, nuestra gente (cliente interno) y los jefes. Para hacerlo necesitamos mucho apoyo".*

...

*"Necesitamos a las jefes conectados con los mandos medios. Hay que hacer puentes. Un jefe tiene que ser un traductor para su gente. Bajamos la información a los empleados, pero **muchos operativos no sabían qué es un plan de marketing y no se animaron a preguntar**".*

...

*"Existe voluntad de trabajar juntos y de ayudarse mutuamente. Hay interés por el bienestar del otro. Se trabaja bastante en coordinación y hay buen clima laboral."*

...

*"El salario emocional es el equipo. Tenemos "Afecto societatis".*

...

*"Tenemos una gran dispersión en los conocimientos, gente sobre capacitada y gente con capacidades muy básicas".*

...

*"La mayoría de los que tenemos gente a cargo sabemos hacer. Esto requiere pericia técnica y recursos. Pasamos a una función en la que tenemos que ayudar a otros a*



Maestría en Administración -MBA

*que hagan. Muchos nos quedamos anclados porque hacer no es lo mismo que "hacer hacer". El desafío es pasar a una etapa en la que podamos enseñar".*

...

*"Tenemos que bajarle a la gente métodos de trabajo para que puedan digerir todo lo que le estamos pidiendo".*

...

*"Los cambios y mejoras en el servicio cuando no están bien comunicados son percibidos por la gente como "más trabajo por igual plata".*

...

*"Es inevitable interactuar con nuestro complemento técnico o administrativo. Somos dos pero tenemos que funcionar como uno. Esta relación condiciona la eficiencia de una sucursal o una región".*

...

*"Hay un choque cultural importante de gente que vivió en una empresa estatal y la que entró en una empresa privada".*

...

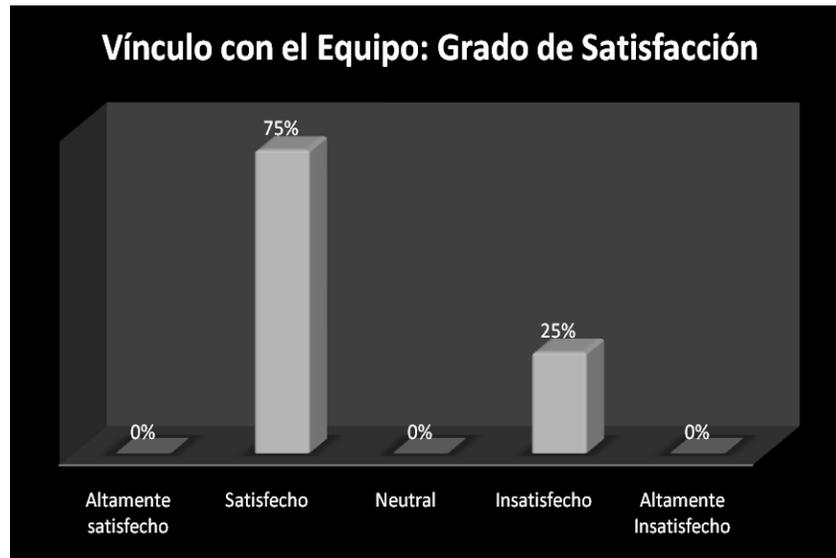
*"Es importante conocer el lugar y la gente porque se crean "atmósferas locales". Son las idiosincrasias propias del lugar".*

...

De los 8 mandos medios -encargados de sucursal- que participaron de las entrevistas individuales, el 75% se consideró "satisfecho" en su vínculo con el equipo, y sólo el 25% dijo que se encontraba "insatisfecho" en este aspecto de la vinculación (ver gráfico N° 10).



**Gráfico N°10 - Mandos medios - Grado de Satisfacción en el vínculo con el Equipo**



Fuente: Elaboración propia en base a la información relevada en 8 entrevistas individuales.

- Vínculo con la **Tarea**

*"Me siento útil y siento orgullo por mi trabajo."*

...

*"La tarea es grata pero a veces me faltan medios."*

...

*"Estamos comprometidos con el servicio que prestamos a nuestros clientes externos."*

...

*"Estoy involucrado y con ganas de aprender, ganas de llevar la mochila, pero con poco tiempo y sobrecargado de otras tareas no tan interesantes".*

...

*"Comprometido con tareas nuevas, deseoso de tareas no rutinarias y aprendiendo lo más posible, tratando de generar valor con ideas o propuestas nuevas, que son bien escuchadas, corregidas y criticadas siempre en un marco de respeto e intentando tener el mejor resultado. No importan los hechos sino las relaciones entre los mismos".*

...

*"Estoy satisfecho en cuanto a las nuevas tareas que tengo que realizar porque todos los días son nuevos desafíos".*

....



Maestría en Administración -MBA

"La tarea vieja me encantaba, la disfrutaba, tenía objetivos propios para cada día (personales), otros objetivos generales para la organización. Hoy en la nueva tarea o a media transición, tengo mucha expectativa, todavía no tengo la cintura que tenía con la anterior tarea".

...

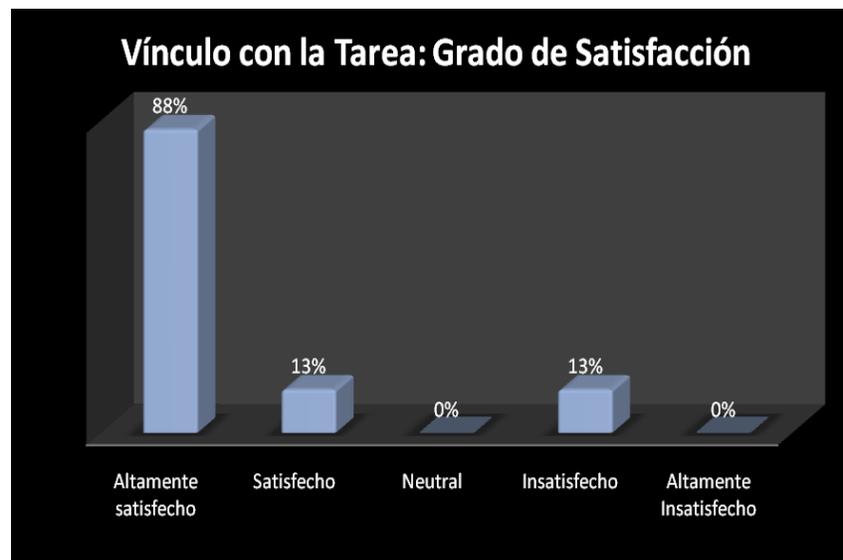
"En el compromiso con el trabajo, soy consciente de plazos o límites en mis tareas sobre todo aquellas que deben seguir su curso con alguno de mis compañeros. No me permito que algo se atrase y perjudicar al otro".

...

"Le ponemos corazón a lo que hacemos".

En esta instancia, la mayoría de los 8 entrevistados se mostraron más entusiastas al responder la pregunta referida al grado de satisfacción en su vínculo con la tarea: el 88% se identificó como "muy satisfecho", mientras que un 13% se consideró "satisfecho" y otro 13% "insatisfecho", cabe destacar que ninguno calificó de neutral este vínculo (ver gráfico N° 11).

**Gráfico N°11 - Mandos medios, Grado de Satisfacción en el vínculo con la Tarea**



Fuente: Elaboración propia en base a la información relevada en 8 entrevistas individuales.

**b. Proyección hacia la situación ideal**

**¿Cuáles considera que son los aspectos a optimizar tanto en su gestión como a nivel de toda la organización?**



Maestría en Administración -MBA

- "Poner en marcha un plan de comunicación interno que funcione para transmitir, en forma constante, los objetivos que se propone la empresa tanto comerciales como de toda índole."
- "Trabajar el tema de la comunicación, comunicación, icomunicación! en todos los niveles. Muchos no "sabemos" como comunicarnos, otros directamente no se comunican. Creo que la gente tiene que saber el "para qué hace lo que hace".
- "Capacitar en las sucursales al personal de contacto. La capacitación puede ser una buena herramienta de motivación. Cada jefe debe tratar de encontrar el "como" motivar al personal a su cargo".
- "Fortalecer a los líderes. A través de apoyo en recursos y motivación. Poner en marcha un plan para generar nuevos líderes, rescatando experiencia de los más antiguos en la organización. La estructura está envejecida".

Los mandos medios se encuentran literalmente "en el medio" en el cuadro de jerarquía organizacional, por lo tanto su lugar en la estructura les permite una cosmovisión tanto de los niveles superiores como de sus colaboradores.

Se observa a luz de los datos cuantitativos y cualitativos relevados, que los responsables de las sucursales coincidieron en su mayoría, al mostrarse insatisfechos en relación a su vínculo con la empresa (50%) y muy insatisfechos (63%) en relación al vínculo con su jefe directo, el Jefe Regional.

Sin embargo se mostraron en su mayoría, satisfechos en cuanto al vínculo con su equipo (75%) y altamente satisfechos (88%) en su vínculo con la tarea.

Especialmente los responsables técnicos, generalmente ingenieros, se mostraron más apasionados en la descripción del vínculo con su tarea que los responsables administrativos.

#### ■ Entrevistas nivel operativo

**¿Cómo percibe Ud., en su rol de personal de contacto/operativo, el servicio que brinda la empresa al cliente externo?**

Para organizar las respuestas, se han clasificado las mismas utilizando el concepto de **momentos de verdad**.



### Maestría en Administración -MBA

Retomamos aquí el concepto de "momento de verdad", descrito en el Capítulo VI de este trabajo: Marco teórico. Entendiendo por dicho concepto: " cada instante en que un cliente toma contacto con la persona o sistema que da el servicio"<sup>114</sup>.

En otras palabras todas las oportunidades de relación que el cliente tiene con la compañía, la marca, el servicio, un área o una persona de la empresa. Es durante estos momentos que el cliente externo forma sus impresiones sobre la calidad de ese servicio.

La mayoría de los momentos de verdad, son manejados por los empleados y no por el personal ejecutivo, por lo tanto, cada colaborador es responsable por un "conjunto" de momentos de verdad.

Por esta razón hemos utilizado este concepto para analizar y clasificar las respuestas obtenidas en las entrevistas individuales al personal de contacto / operativo de la organización estudiada. A continuación presentamos los resultados:

#### **Momentos de verdad relacionados con el Cliente externo**

- **La imagen de la sucursal:**

*"Somos la cara visible de la empresa, vienen los jefes, nos felicitan pero siempre nos piden más. Tendrían que entender lo que es estar en la línea de batalla".*

...

*"La realidad en las sucursales chiquitas es distinta al resto, no podemos poner en práctica los grandes planes comerciales porque nos falta estructura o recursos. Por ejemplo me mandaron por correo electrónico unos folletos para informar al cliente pero no los puedo abrir porque no tengo el programa, conclusión no tengo folletos en la sucursal".*

...

- **El uniforme de los empleados:**

*"Para mí fue siempre un orgullo llevar la ropa de la empresa, aun después del trabajo. Llevo muchos años de mi vida en esta empresa".*

...

*"Tengo la campera un poco rota por el servicio ya que en mantenimiento se gastan más los uniformes por el tipo de tarea, en lugar de ser un orgullo me dijeron que no me la ponga porque doy mala imagen, pero ¿qué hago hasta que me den otra?"*

<sup>114</sup> Carlzon, Jan. *Moments of Truth*. E.E.U.U. (Ed. Harper Perennial) 1989.



Maestría en Administración -MBA

....

▪ **La atención personalizada:**

*"El 80% de los clientes vienen a pagar a las sucursales, aunque pueden hacerlo por Internet, porque nos conocen".*

...

*"Nos tomamos el tiempo para atender los reclamos de "Doña Rosa" cuando no entiende la factura, porque en un pueblo chiquito tenés más compromiso con la gente, después la encontramos en el supermercado".*

...

*"Los procedimientos y mejoras en el servicio se impulsan por decreto, no nos "venden" el plan de marketing primero a nosotros, solo entra en vigencia y a veces no lo comprendemos totalmente, entonces cuando los clientes nos preguntan pasamos calor porque no sabemos bien qué contestar".*

...

▪ **La atención telefónica:**

*"Cuando los administrativos en la sucursal no alcanzan y tenemos que salir a hacer algún mantenimiento técnico, nos transferimos los llamados al celular para recibir los reclamos. Siempre alguien atiende el teléfono".*

...

▪ **La respuesta en tiempo y forma a los reclamos:**

*"Siento que ofrecemos un buen servicio en la medida de nuestras posibilidades, pero nos faltan recursos".*

...

*"Es muy lindo tener la camiseta, nuestro compromiso es con el servicio y con el cliente, pero los que están sentados en el escritorio escribiendo los objetivos comerciales del año que viene no sienten la presión del servicio, están lejos de la línea de fuego".*

...

*"Los contadores piensan en las auditorías, entonces ponen el foco en la forma. Nosotros que somos operativos, estamos pensando en dar un buen servicio".*

...

*"Me tendrían que dar la categoría de bombero, me la paso "apagando incendios".*

...

*"Hay varias computadoras que ya necesitan reemplazo, porque están viejas, eso hace más lento el sistema y demora al cliente"...*



Maestría en Administración -MBA

**Momentos de verdad relacionados con el Cliente interno**

El concepto de momentos de verdad también puede aplicarse al cliente interno, representando todas las oportunidades de relación que el cliente interno tiene con su propia organización.

Cada cliente interno recibe el resultado de un proceso anterior y es proveedor de quién recibe el producto de su trabajo. Todo este proceso se lleva a cabo dentro de la misma empresa; entonces podemos concebir a la organización como una red interna integrada de proveedores y clientes.

Para que el resultado final sea un servicio de calidad, es de aplicación el esquema proveedor - cliente interno (también llamado cadena de Deming)<sup>115</sup> donde cada proveedor interno deberá satisfacer las necesidades de su cliente interno, de igual modo que toda la organización buscará satisfacer a sus clientes externos.

Por lo tanto, todos los momentos de contacto del empleado ya sea con su área, con otras áreas, con el liderazgo, con la tarea, etc., también son "momentos de verdad", y en la suma de todos ellos el cliente interno se va formando su propia percepción de la organización la que pertenece.

Lo más importante de este concepto, y que aplicaremos en este trabajo, es que cada uno de los integrantes de la organización debe comprender que todos, sea cual fuere su posición en la organización, están involucrados de alguna manera en el servicio al cliente.

A continuación hemos elaborado el listado de los momentos de verdad relacionados con el cliente interno, emergentes de las entrevistas individuales realizadas al personal de contacto / operativo:

▪ **La forma de comunicación interna:**

*"Hay mucha comunicación informal que no siempre es clara. Es como un teléfono descompuesto, y el cliente se da cuenta de eso".*

...

*"Algunas veces no te comunican bien como hacer las cosas, entonces ¿es prueba y error?".*

...

*"Se ven contradicciones, los mensajes llegan distorsionados, es como un teléfono descompuesto".*

...

<sup>115</sup> Aguayo, Rafael. "Dr. Deming: The American Who Taught the Japanese about Quality, First Edition. New York, EE.UU. (Ed. Fireside) 1991.



Maestría en Administración -MBA

▪ **Los espacios de reconocimiento:**

*"Tengo la camiseta puesta en el servicio al cliente, pero no sé si la empresa lo valore."*

...

▪ **La respuesta de los líderes a los pequeños requerimientos:**

*"Para los temas simples no hay soluciones rápidas, cuando estamos al frente del mostrador percibimos el interés de los jefes por nosotros cuando nos ayudan a solucionar las cosas pequeñas del día a día".*

...

En la mayoría de los casos los entrevistados se mostraron con reparos para hablar abiertamente de los servicios que ellos mismos brindan, sin embargo, comprendiendo el anonimato de la entrevista expusieron sus puntos de vista y manifestaron en general descontento en cuanto a la falta de soporte recibido y los ruidos en la comunicación, pero destacaron su actitud de servicio. Esta actitud viene heredada, según ellos, de los empleados más antiguos que vivieron otros momentos de la organización en los que trabajar para esta empresa implicaba jubilarse allí.

Con el proceso de privatización se pierde, según ellos, "la mística de la organización" y el orgullo de pertenecer; pero los empleados continúan con la "camiseta puesta" en lo que representa el servicio al cliente, la cara visible de la organización, y manifiestan descontento e insatisfacción hacia adentro.

Los clientes internos sienten presión de parte de la empresa y poco soporte y comunicación del rumbo y los planes a seguir. Esto se manifiesta en empleados estresados que tratan de sostener una buena atención al cliente externo, pero ¿por cuánto tiempo? Según sus palabras la tensión e insatisfacción se transfiere al cliente de alguna forma u otra.

**2.1.6. Etapa de análisis de las entrevistas: identificación de situaciones de GAP y factores de insatisfacción**

Para este análisis exponemos la realidad de la organización como una suma de percepciones de los clientes internos.

El cuadro siguiente, basado en todas las entrevistas, resume los resultados de la construcción colectiva de la situación actual en comparación con la situación ideal (para definir la situación ideal se tomaron en consideración dos aspectos: primero,



Maestría en Administración -MBA

consideramos "situación ideal" al opuesto de la situación actual en la cual los entrevistados se mostraron disconformes; segundo, tomamos en cuenta también las propuestas de optimización sugeridas por los entrevistados como la visualización de un futuro "ideal" o mejorado).

A partir de este análisis comparativo pudimos identificar situaciones de GAP aplicables en mayor o menor medida a toda la organización (ver cuadro N° 12).

**Cuadro N°12 - Detección de las situaciones de GAP**

<b>Emergentes colectivos clave; situación actual</b>	<b>Contraste con la situación ideal</b>	<b>Situación de GAP</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Cuesta encontrar la zanahoria en el día a día".</li> <li>• "Se trabaja por inercia".</li> <li>• "Faltan recursos".</li> <li>• "Hay situaciones de stress en los empleados de contacto y técnicos".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación del personal</li> <li>• Respuesta a los requerimientos de infraestructura y materiales.</li> </ul>	<b>GAP EN LA NECESIDAD DE SOPORTE Y MOTIVACION</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• "No es clara la información que nos llega de arriba y nos arreglamos como podemos".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación clara en tiempo y forma.</li> </ul>	<b>GAP EN LA COMUNICACION</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Equipo heterogéneo, grupo humano unido con buena voluntad en las sucursales, pero esto es insuficiente".</li> <li>• "Esfuerzos desparejos".</li> <li>• "El compromiso nuestro es a la manera antigua".</li> <li>• "Percibimos gran lejanía con los altos jefes y falta de reconocimiento".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equidad</li> <li>• Reconocimiento del compromiso</li> <li>• Motivación del personal</li> <li>• Presencia del Liderazgo</li> </ul>	<b>GAP DE VALORACION Y VINCULO CON LOS JEFES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• "En algunas sucursales los jefes actúan como compañeros".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo calificado y capacitado para ejercer su función.</li> </ul>	<b>GAP DE LIDERAZGO y LA CAPACITACION</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la información relevada en 29 entrevistas individuales.

Este análisis es sólo un punto de partida para reconocer donde está parada la empresa en el momento actual, e identificar algunas de las situaciones que producen insatisfacción en el cliente interno de esta organización.



Maestría en Administración -MBA

### 2.1.6.1. Identificación de los factores de insatisfacción

Se desprende de este estudio que los factores que influyen en la insatisfacción y el desempeño de los clientes internos tiene su relación con las situaciones de GAP identificadas. Entre los factores de insatisfacción detectados en esta organización podemos mencionar:

- **Comunicación** insuficiente y poco clara.
- **Liderazgo** con poca presencia y problemas para su ejercicio.
- **Capacitación** escasa, sin tener en cuenta las necesidades de los clientes internos.
- **Motivación** insuficiente.
- **Valoración** ausente, sin espacios de reconocimiento.

Si se pudieran transformar estos factores de insatisfacción en variables positivas que el cliente interno pueda percibir de forma tangible, se optimizaría la satisfacción del mismo (como por ejemplo, la puesta en marcha de las acciones de mejora propuestas por los mismos empleados).

A lo largo del trabajo, los entrevistados mencionaron diferentes acciones o planes que en su momento la empresa puso en marcha, tanto en el área de marketing como de administración, los cuales pueden haber sido excelentes a nivel de la estrategia pero que al trasladarlos a la práctica, al nivel operativo, fueron muy difíciles de aplicar y no alcanzaron a ser percibidos por los clientes externos.

Podemos concluir, en esta instancia, que el cliente interno es el primer cliente a quién la empresa tiene que "vender" su plan, su producto y su servicio, a través de líderes que tengan la capacidad de formar buenos equipos de trabajo, de motivarlos, de capacitarlos y de comunicarse eficazmente. En resumen, con el cliente interno involucrado y satisfecho en todos los factores antes mencionados, la empresa contará con el mejor impulsor de las acciones de marketing hacia el mercado.

Este estudio de caso nos permitió acercarnos y conocer las opiniones de los clientes internos a una organización. En el siguiente apartado expondremos la información obtenida del estudio exploratorio en varias empresas de servicios en el contexto de nuestro país, con el que nos propusimos validar cuantitativamente, a través de encuestas, muchos de los emergentes de las entrevistas aquí relevados.



## **2.2. ESTUDIO EXPLORATORIO cuali-cuantitativo: La visión de los clientes internos en distintas empresas de servicios en el contexto de nuestro país.**

### **2.2.1. Enfoque y Objetivo**

Se planteó este estudio exploratorio ser llevado a cabo en distintas empresas de servicios en el contexto de nuestro país. Los objetivos fueron los siguientes:

- a. Identificar factores que generan insatisfacción entre los miembros de distintas empresas de servicios en el ámbito de nuestro país.
- b. Conocer en qué medida estos factores de insatisfacción afectan al cliente interno y si tienen influencia en el cliente externo.
- c. Profundizar sobre el grado de involucramiento del cliente interno a través su vínculo con la empresa, los líderes, el equipo y la tarea.
- d. Detectar si las empresas de servicios han implementado o están implementando planes de marketing interno.

### **2.2.2. Metodología para el estudio exploratorio**

Esta investigación exploratoria recurre a los métodos cuantitativo y cualitativo<sup>116</sup>.

Para la obtención de la información cuantitativa se utilizó una encuesta de elaboración propia que contiene preguntas cerradas y abiertas<sup>117</sup>.

Se realizó esta encuesta vía e-mail a representantes de los distintos niveles jerárquicos de organizaciones que prestan sus servicios en la República Argentina.

En todos los casos las encuestas fueron remitidas en formato electrónico, y respondidas por la misma vía.

La información cualitativa que complementa y profundiza el estudio cuantitativo fue obtenida a partir de la realización de entrevistas en profundidad a informantes clave: consultores de empresas y especialistas en procesos organizacionales.

<sup>116</sup> Mayoral, L. *Metodología del Trabajo de Tesis- con especial aplicación a Maestrías en Ciencias de la Administración y disciplinas afines-*, Tandil Centro de Estudios en Administración y Economía (Ed.CEAE) ,2001.

<sup>117</sup> Ver Anexo 1: formulario de encuesta.



### Maestría en Administración -MBA

Las entrevistas en profundidad fueron realizadas en todos los casos en forma telefónica.

En la gran mayoría de los casos, las respuestas han sido proporcionadas con la condición de mantener la confidencialidad sobre los datos biográficos y de pertenencia de los encuestados. Sin embargo y a los fines de verificar y validar los contenidos expresados en este trabajo, tanto a la Dirección de la Maestría como al tutor de la Tesis, se les ha provisto del listado reservado de los sujetos entrevistados, con detalles de identificación, fechas de realización y datos de pertinencia según la empresa.

### **2.2.3. Instrumentos utilizados para la obtención de la información**

#### **2.2.3.1. Características de la encuesta**

Se elaboró una encuesta con 12 preguntas estructuradas (ver Anexo 2) utilizando distintos tipos de preguntas estructuradas y escalas de medición, incluyendo además una pregunta abierta.

Para la preparación del cuestionario se recurrió a los siguientes tipos de preguntas cerradas o estructuradas: preguntas dicotómicas, preguntas de opción múltiple, escala de importancia y escala de satisfacción.<sup>118</sup>

También se indagó sobre los datos biográficos de los encuestados, el puesto que ocupan y la dotación de empleados con que cuenta la empresa.

Estas encuestas se realizaron vía correo electrónico en el período que va desde noviembre del 2009 a enero del 2010.

#### **2.2.3.1. Características de las entrevistas**

Se utilizó el método de entrevistas en profundidad a consultores de empresas y especialistas en procesos organizacionales, en base a un cuestionario de preguntas abiertas, diseñado a los fines del estudio (ver Anexo 3)

<sup>118</sup> Kotler, Philip. *Dirección de Marketing. La Edición del Nuevo Milenio*, México (Ed. Pearson Educación), 2001. En su Capítulo: 4 Obtención de información y medición de la demanda del mercado, Págs. 110,111.



### Maestría en Administración -MBA

El hecho de haber realizado la entrevista en forma telefónica permitió la flexibilidad de poder re preguntar para obtener información no prevista, lo que también agregó valor al trabajo.

Los entrevistados se explayaron sobre su opinión acerca de los siguientes ejes temáticos utilizados como guía en las entrevistas:

- Marketing interno
- Comunicación interna
- Cultura Organizacional
- Cultura de servicios y Calidad de servicios
- Imagen e Identidad Organizacional
- Satisfacción del cliente interno

Su rol en distintas empresas les ha dado otra lectura de las organizaciones, ya no desde adentro, sino desde la visión de un "ojo clínico" externo, pero involucrado a la vez.

Los comentarios recabados en estas entrevistas han resultado interesantes para poder comparar con los obtenidos del trabajo cuantitativo.

En total se entrevistaron cuatro referentes significativos del área en estudio, cuya nómina se detalla en el Anexo 3 (ver Anexo 3). Dichas entrevistas fueron realizadas telefónicamente durante el mes febrero del año 2009.

La variedad de extractos profesionales y el conocimiento de distintos mercados ha enriquecido el valor agregado que estas entrevistas proveen a nuestro trabajo, entre los estudios formales de nuestros entrevistados podemos mencionar: licenciatura en administración, marketing, publicidad, comunicación social, abogacía y psicología.

En el campo profesional se desempeñan como consultores de empresas, uno de ellos es especialista en procesos de cambio y crecimiento organizacional y el otro especialista en marketing y publicidad dirigido a mercados étnicos específicos. Ambos autores de libros en su especialidad.

Los otros entrevistados son especialistas en Recursos Humanos en distintas organizaciones de servicios a nivel internacional.

Cabe destacar que si bien nuestro trabajo está enfocado en el marco de nuestro país, varios de los consultores entrevistados desarrollan sus actividades profesionales en otros países de América. Esta visión nos pareció enriquecedora pues vivimos en una economía global, donde cada vez más las problemáticas



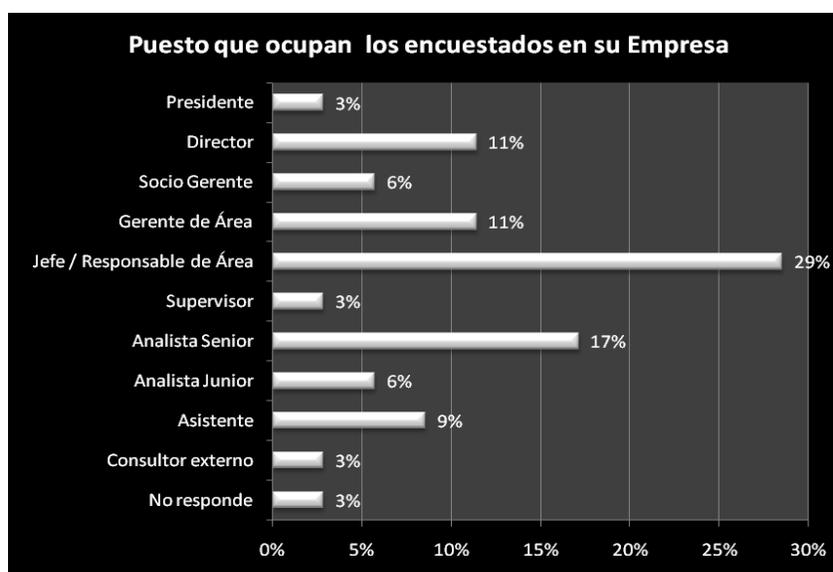
Maestría en Administración -MBA

empresariales, de las personas y de los mercados se acercan con una velocidad increíble.

**2.2.4. Descripción de la muestra y datos biográficos de los encuestados**

Sobre un total de 35 encuestados en distintos puestos jerárquicos de organizaciones de servicios. Entre ellos: Presidentes de compañías (1), Directores (5), Socios Gerentes (2), Gerentes / Managers de Área (4), Supervisores (1), Jefes /Responsables de Área (10), Analistas Sénior (6), Analista Junior (2), Asistentes (3), Consultor (1) (ver gráfico N° 12).

**Gráfico N°12 - Puesto que ocupan los encuestados en su Empresa**



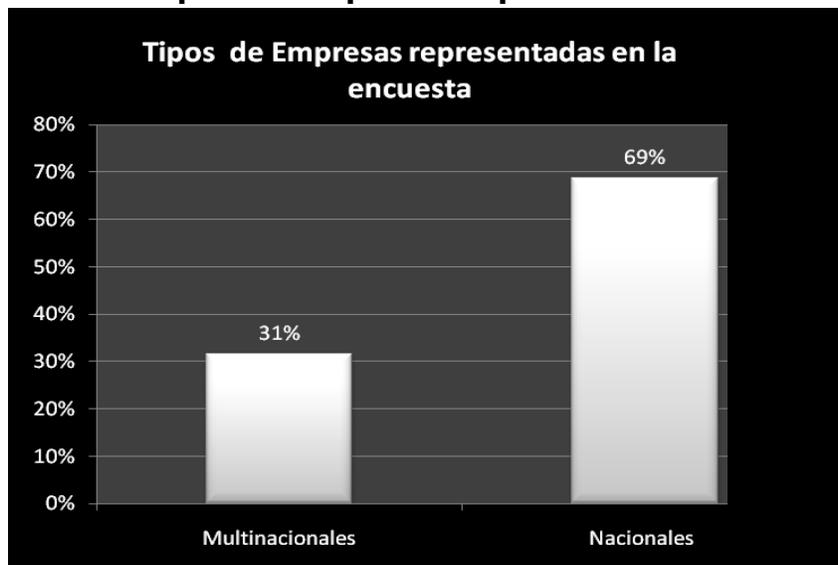
Fuente:Elaboracion propia en base a 35 encuestados

Del total de 35 empresas representadas en la muestra cuantitativa, 11 son multinacionales, y las 24 restantes corresponden a empresas nacionales: 21 de ellas identificadas como Pymes, 2 como prestadoras de servicios del sector público y la última como organización no gubernamental (ver gráfico N° 13).



Maestría en Administración -MBA

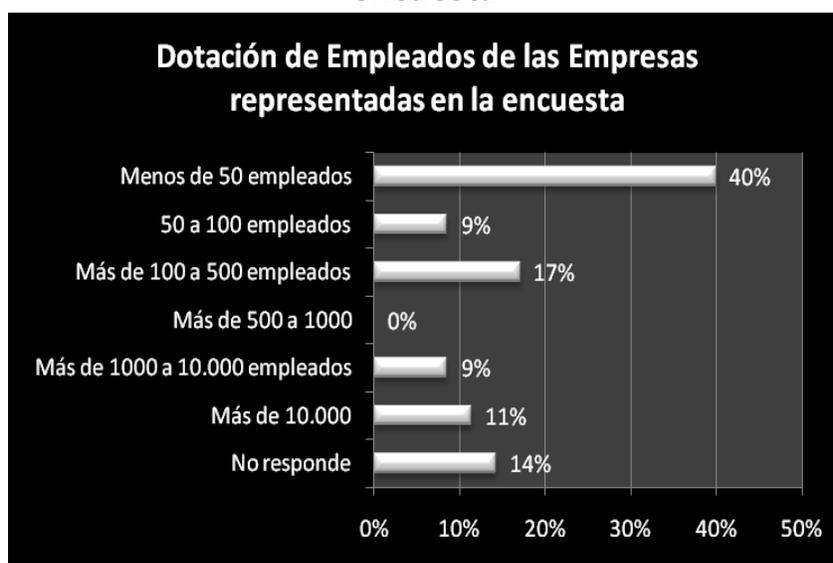
**Gráfico N°13 - Tipos de Empresas representadas en la encuesta**



Fuente:Elaboracion propia en base a 35 encuestados

En lo referido a la dotación de personal de las empresas representadas en la encuesta, cabe destacar la siguiente información: el 40% tiene menos de 50 empleados, el 17% cuenta entre 100 a 500 empleados, y un importante 11% tiene más 10.000 empleados (ver gráfico N° 14).

**Gráfico N°14 - Dotación de Empleados de las Empresas representadas en la encuesta**



Fuente:Elaboracion propia en base a 35 encuestados



Maestría en Administración -MBA

La mayoría de las empresas en las cuales los encuestados ejercen sus funciones corresponden al sector servicios y dentro de este sector se clasifican en los siguientes rubros:

- Hotelería y Turismo,
- Editorial y Servicios de Diseño Gráfico,
- Capacitación y Consultoría Empresarial,
- Consultoría de Sistemas de Calidad,
- Consultoría Informática,
- Ciencia y Tecnología,
- Servicios para la Construcción y la Industria,
- Servicios Contables para el sector agrícola-ganadero,
- Servicios Contables e Impositivos,
- Ferrocarriles y Transporte,
- Transporte Automotor Pasajeros,
- Educación y Enseñanza de Idiomas,
- Salud,
- Gastronómico,
- Hipermercado Mayorista,
- Supermercado minorista,
- Cosmética,
- Servicios del sector Público,
- Servicios ofrecidos por organización no gubernamental.

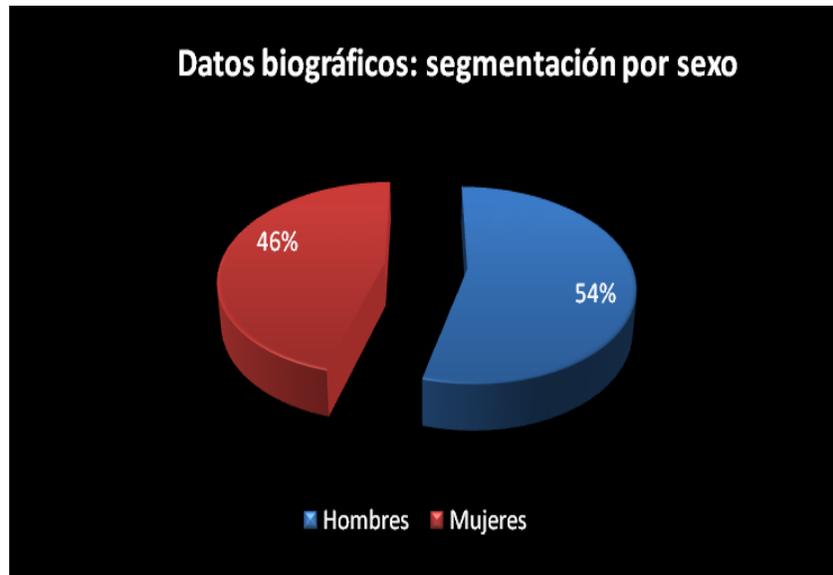
Si bien el tamaño de la muestra fue pequeño consideramos que la mayoría de los rubros del sector servicios han sido representados. En este punto recordamos que esta tesis no persiguió la búsqueda de "representatividad" para avalar o demostrar estadísticamente alguna hipótesis planteada.

En cuanto a los datos biográficos de los encuestados, los mismos revelaron que el 67% corresponden al sexo masculino y el restante 33% al sexo femenino (ver gráfico N° 15).



Maestría en Administración -MBA

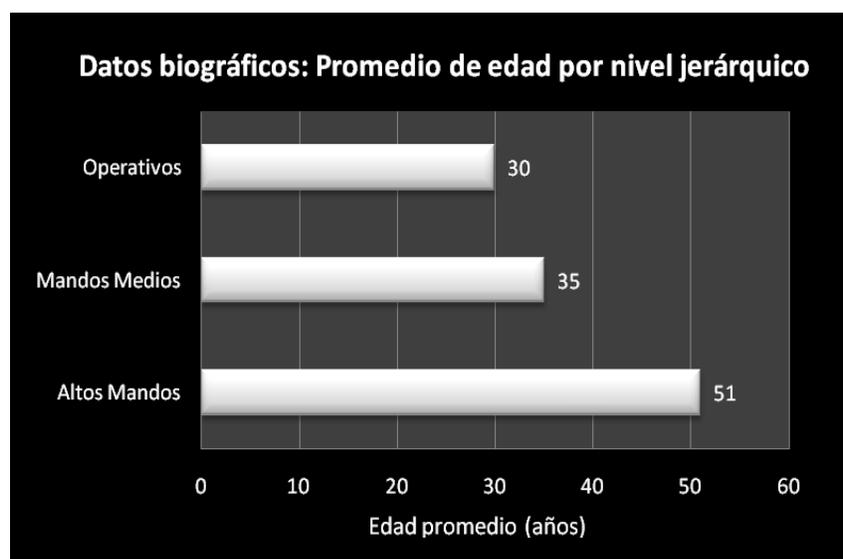
**Gráfico N°15 - Datos biográficos: segmentación por sexo**



Fuente:Elaboracion propia en base a 35 encuestados

La edad promedio de los altos mandos que respondieron la encuesta fue de 51 años, mientras que la edad promedio de los mandos medios fue de 35 años, y de los niveles operativos 30 años (ver gráfico N° 16).

**Gráfico N°16 - Datos biográficos: Promedio de edad por nivel jerárquico**



Fuente:Elaboracion propia en base a 35 encuestados



### **2.2.5. Resultados de las encuestas y análisis de las respuestas**

Con el objetivo de facilitar el análisis de las preguntas estructuradas, se agruparon las mismas en conjuntos de preguntas con denominador o temática en común a saber:

- a. Factores de insatisfacción del cliente interno y su grado de importancia
- b. Grado de involucramiento del cliente interno a través su vínculo con la empresa, los líderes, el equipo y la tarea.
- c. Tipo de relación entre la satisfacción del cliente interno y la del cliente externo
- d. Las empresas de servicios y el marketing interno.

#### **2.2.5.1. Factores de insatisfacción en el ambiente laboral y su grado de importancia**

La primera pregunta fue planteada para conocer algunas causas que producen insatisfacción a nivel general, se plantearon distintas opciones donde los encuestados tenían la posibilidad de elegir una o más de una de ellas.

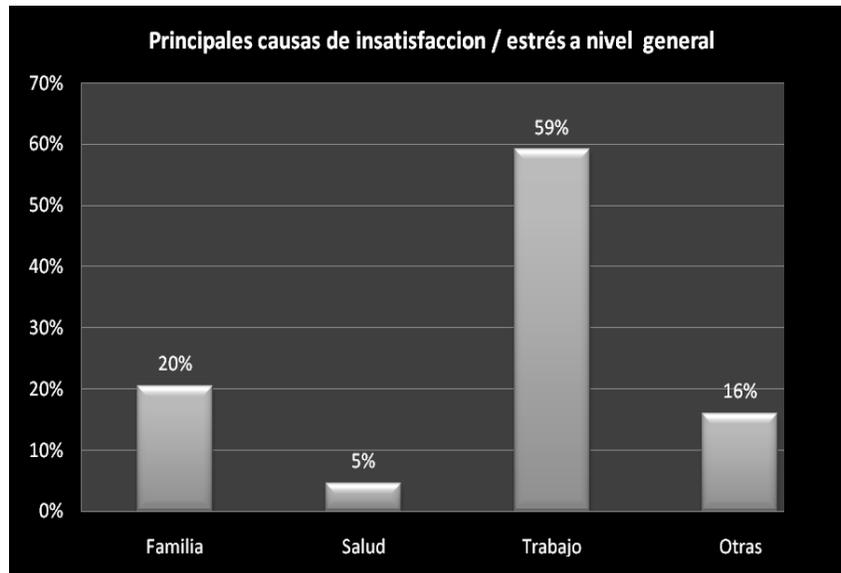
Las respuestas indicaron que el trabajo es la principal causa de estrés o insatisfacción, por encima de los temas familiares (20%) y la salud (5%).

En la opción "Otras" con un 15% de respuestas, los encuestados tenían la posibilidad de explicar pero la mayoría no lo hizo, solamente algunos mencionaron otras causas como: "problemas económicos", "religión", "la inseguridad", "la situación política del país", "la suma de todas las causas anteriores".

En el cuadro a continuación (ver gráfico N° 17) se grafican los resultados obtenidos:



**Gráfico N°17 - Principales causas de insatisfacción/estrés a nivel general**



Fuente:Elaboracion propia en base a 35 encuestados

Para la segunda pregunta tomamos como base la información cualitativa recopilada en el estudio de caso que presentamos en el apartado anterior de este trabajo, allí habíamos podido detectar -en las entrevistas individuales- algunos factores que influían en la insatisfacción y el desempeño de los clientes internos de esa organización, tales como:

- Ausencia de desafíos (falta de motivación)
- Falta de comunicación e información sobre las estrategias de la empresa (rumbo)
- Falta de capacitación
- Problemas de liderazgo
- Falta de reconocimiento (no económico)

En esta instancia cuantitativa quisimos conocer cuáles de estos factores generan mayor insatisfacción entre los clientes internos.

Para ello se solicitó a los encuestados que priorizaran su valoración sobre cada uno de los factores según una escala de importancia de 5 puntos:

- 1: muy importante (genera mucha insatisfacción);
- 2: bastante importante;
- 3: relativamente importante;
- 4: algo importante;



Maestría en Administración -MBA

5: poco importante (genera insatisfacción en menor medida).<sup>119</sup>

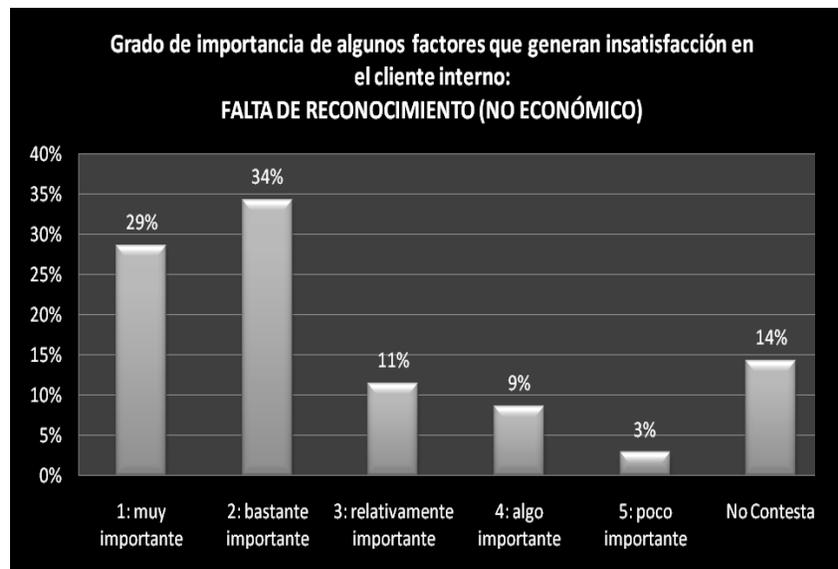
- **Falta de Reconocimiento**

En el gráfico a continuación podemos observar que los encuestados le otorgaron una gran importancia a la "falta de reconocimiento" como factor de insatisfacción del cliente interno. El 29% lo consideró "muy importante" y un 34% lo calificó de "bastante importante".

Sumando ambas calificaciones de mayor importancia, podemos concluir que el 63% de los encuestados consideró que la falta de reconocimiento (no económico), es a su criterio, una de las principales causas de insatisfacción a nivel laboral.

El 11% le asignó una importancia intermedia ("relativamente importante"), mientras que el 3% lo consideró "poco importante" (ver gráfico N° 18).

**Gráfico N°18 - Grado de importancia de algunos factores que generan insatisfacción en el cliente interno: Falta de Reconocimiento (no económico)**



Fuente:Elaboracion propia en base a 35 encuestados

<sup>119</sup> Hoffman, Douglas; Czinkota, Michael R.; Dickson, Peter R.; y otros. *Principios de marketing y sus mejores prácticas*. 3ra. Edición. México (Ed. Thomson) 2007.



Maestría en Administración -MBA

En las entrevistas en profundidad realizadas a consultores y especialistas en organizaciones, pudimos encontrar algunos argumentos a favor de las conclusiones que estamos señalando:

*"Obviamente vamos a ser realistas, el factor más importante es la remuneración financiera que tiene que tener sentido acorde con el mercado, con el desempeño del empleado y que a mi criterio, no tiene nada que ver con la antigüedad, sino con el potencial.*

*Sin embargo está comprobado que empresas que pagan bien, pero que solamente se enfocan en la remuneración monetaria y no se ocupan del resto, pierden empleados. Los análisis a nivel macro de por qué salen los empleados voluntariamente de una empresa dicen que la razón número 1 no es la remuneración económica.*

*Además del salario, el estímulo que los empleados aprecian es el reconocimiento cuando hacen una labor excepcional: esto debe mostrarse a la organización, a los demás. Ese reconocimiento, aunque no vaya acompañado de dinero es muy importante.*

*Se pueden ofrecer a los empleados proyectos, oportunidades estratégicas, no necesariamente una promoción directa. La metáfora sería como en un juego de ajedrez o de damas en el que para llegar a avanzar de la A a la B tienes que ir primero lateralmente [...]. Es muy importante que los líderes se den cuenta de esto y hagan ver a los empleados que pueden participar en un proyecto a corto plazo para añadir una habilidad más en su arsenal, que luego va a posicionarlos mejor para cuando haya un puesto más alto que cubrir*

...

*"[...] Es un reconocimiento que no tiene que ver con lo monetario, pero el empleado valora mucho. Me comentaron un ejemplo en México, de un Banco que pagaba el 120% en comparación con el mercado en cuanto a sueldos, y tenían un nivel de rotación altísimo, los empleados se iban igual. Empezaron a investigar, y se dieron cuenta que era porque la política de estímulos no monetarios no existían, la gente no recibía ningún tipo de reconocimiento. Entonces las dos cosas juegan un equilibrio bien delicado.*

*Entonces es importante por un lado tener una cultura de servicio y por otro manejar un programa de incentivos tanto económicos como emocionales, que haga que a mi gente le interese vender o atender cordialmente al cliente."*

...



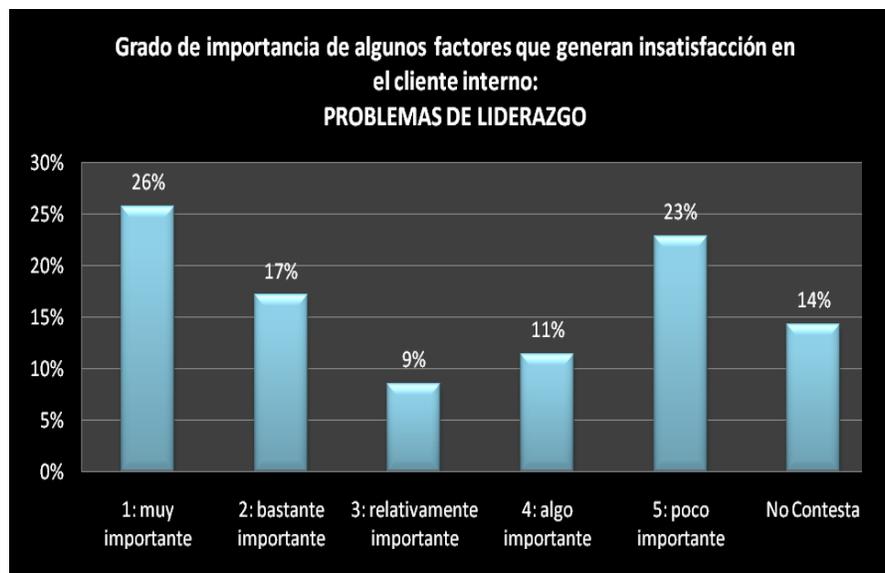
Maestría en Administración -MBA

- **Problemas de Liderazgo**

Otro de los factores evaluados fue "Problemas de liderazgo", en este caso el 26% de los encuestados le asignaron un grado de importancia de 1 ("muy importante") y el 17% un grado de importancia de 2 ("bastante importante"). La suma de estos dos primeras valoraciones 43%, posiciona a "problemas de liderazgo" como el segundo factor generador de insatisfacción en el cliente interno.

Cabe mencionar que el 23% de los encuestados consideró que este factor es "poco importante" (grado de importancia 5). Con lo cual las respuestas se encuentran bastante polarizadas entre los extremos de la escala (ver gráfico N° 19).

**Gráfico N°19 - Grado de importancia de algunos factores que generan insatisfacción en el cliente interno: Problemas de Liderazgo**



Fuente:Elaboracion propia en base a 35 encuestados

Consultada sobre la importancia del liderazgo en las empresas una de las entrevistadas comentaba lo siguiente:

*"La causa principal de salida de empleados profesionales en empresas de servicios no es el dinero, es la relación con los líderes de la empresa y su falta de compromiso, esas son las razones TOP."*

...



Maestría en Administración -MBA

- **Falta de comunicación e información sobre las estrategias (rumbo) de la empresa**

Con respecto a la "falta de comunicación", el 17% lo calificó como un factor "muy importante", el 14% dijo que es "bastante importante", mientras que el 34% de los encuestados consideró "relativamente importante" (grado 3 de importancia en la escala) el rol que juega este factor en la insatisfacción del cliente interno.

El resto de las calificaciones se distribuye en forma bastante similar entre el resto de las opciones de la escala (ver gráfico N° 20).

La sumatoria de los dos items de mayor importancia en la escala arrojan un valor del 31%, por lo tanto ubicaremos a la "falta de comunicación sobre el rumbo de la empresa" como el factor en tercer lugar de importancia en nuestro análisis.

**Gráfico N°20 - Grado de importancia de algunos factores que generan insatisfacción en el cliente interno: Falta de Comunicación sobre el Rumbo de la Empresa**



Fuente:Elaboracion propia en base a 35 encuestados

En las entrevistas en profundidad realizadas telefónicamente, muchos de los especialistas consultados comentaron sus experiencias en cuanto a la importancia de la comunicación en el ámbito de la empresa:

*"En una de mis empresas, teníamos una política de no tener secretos y a lo que me refiero es que yo juntaba a todo el personal trimestralmente, y hablábamos de*



Maestría en Administración -MBA

*cómo estaba la agencia, cómo nos estaba yendo, ya sea bien o mal. Siempre buscaba que los empleados entendieran que su papel afecta a lo que es la compañía en total. Obviamente eso es muchísimo más fácil de hacer con una agencia de 60 personas, de lo que es con un grupo de miles de personas.*

*[...] hay que hacer entender a la gente: "esto es lo que ustedes hacen", esta es la forma cómo afectan al producto hasta que termina en las manos del consumidor, y esa es la base de marketing interno. Para mí, no puede haber marketing interno si no hay un conocimiento de lo que es el personal, lo que es el trabajo, y todo contribuye a la forma en que la compañía mercadea, haga lo que haga, ya sea servicios o productos.*

*[...] entonces la comunicación con los empleados retroalimenta el proceso, porque al tener el feedback del cliente interno, se tiene la información de lo que él escucha a su vez del cliente externo y la organización se enriquece, transmitiendo y recibiendo información."*

...

*"[...] En nuestra empresa se manejaba una política de puertas abiertas, la empresa era chica entonces, por el número de personas la comunicación era abierta, se hacían juntas semestrales telefónicas y una junta anual, en la que viajaba toda la gente de las provincias. Se mantenía una relación muy estrecha con los empleados, incluso informándoles cómo iba la empresa, de dónde venían los ingresos, etc. Para que la gente estuviera bien enfocada.*

*El director general hacía como un plan de negocios. Ese plan de negocios se comunicaba a los directores de área y luego a toda la organización. Entonces la información iba en cascada. De esta manera todos estaban al tanto de los cambios y se podían hacer ajustes durante la implementación del plan. Cada uno hacía su propio aporte, y tenía en claro su lugar dentro de la planeación."*

...

*Pero no todos los entrevistados mencionaron casos exitosos de comunicación interna, otros comentaron experiencias donde las deficiencias en la comunicación fueron las protagonistas;*

*"[...] Recuerdo el caso de un Call Center que se enteraba de los cambios a través de las llamadas de los clientes. Ellos les informaban de una nueva promoción. Marketing elaboraba buenos planes, los comunicaba a ventas, estos a los distribuidores, pero había puentes rotos."*

- **Ausencia de desafíos, falta de Motivación**

En lo concerniente a la "falta de motivación o desafíos" a nivel laboral, el 34% de los encuestados lo calificaron como "algo importante".



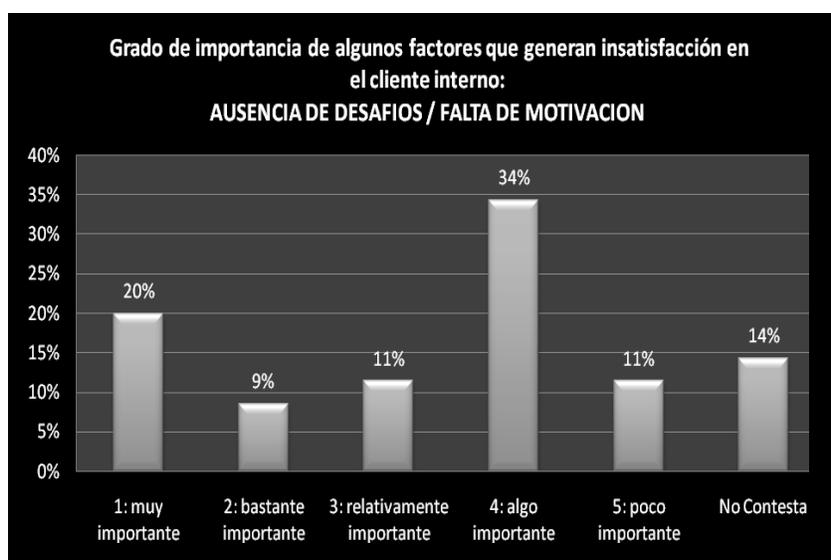
Maestría en Administración -MBA

Sin embargo, cabe mencionar también que el 20 % le asignó un valor de 1 (muy importante) a este factor y el 9% lo consideró "bastante importante".

La suma de los porcentajes obtenidos en los items de mayor importancia (1+2) es igual al 29% , ubicando a la "falta de motivación" en el cuarto lugar de importancia dentro de los factores de insatisfacción listados.

Las restantes calificaciones se distribuyen en forma bastante similar entre las otras opciones de la escala. (ver gráfico N° 21).

**Gráfico N°21 - Grado de importancia de algunos factores que generan insatisfacción en el cliente interno: Ausencia de Desafíos/Falta de Motivación**



Fuente:Elaboracion propia en base a 35 encuestados

Consultados sobre este tema los especialistas entrevistados coincidieron en que la motivación y el planteo constante de desafíos para el cliente interno, son indispensables para mantener empleados satisfechos y para la implementacion de un plan de marketing interno exitoso:

*"[...] hay que hacer entender a la gente: "esto es lo que ustedes hacen", esta es la forma cómo afectan al producto hasta que termina en las manos del consumidor esto motiva a las personas, y esa es la base de marketing interno. Para mí, no puede haber marketing interno si no hay un conocimiento de lo que es el personal,*



Maestría en Administración -MBA

*lo que es el trabajo, y todo contribuye a la forma en que la compañía mercadea, haga lo que haga, ya sea servicios o productos.”*

...

*“La falta de motivación e involucramiento genera clientes internos que no agregan un plus a la organización, su trabajo se convierte en tareas rutinarias que no los satisfacen y vuelcan su inconformismo al cliente externo.*

*Desde mi experiencia como consultor, después de haber trabajado en más de 300 proyectos en distintas empresas, suelo comparar a los empleados sin desafíos con “gatos gordos”, éstos representan personas o empresas que no tienen hambre. No necesitan cazar para sobrevivir. Tienen un comportamiento especial caracterizado por la apatía, el desinterés, la abulia, la altanería. Son también quejosos y difíciles de satisfacer. Realizan críticas agudas pero evitan la autocrítica. Actúan con una gran lentitud y cautela, jamás se comprometen con nada y menos con alguien.*

*Permanecen en una actitud expectante, alertas y preservando su espacio y el confort de su hábitat.*

*La tarea del liderazgo es identificar, ejercitar y mantener activos a los “gatos gordos” dentro de las organizaciones, y aunque protesten “obligarlos a cazar ratones”.*

- **Falta de Capacitación**

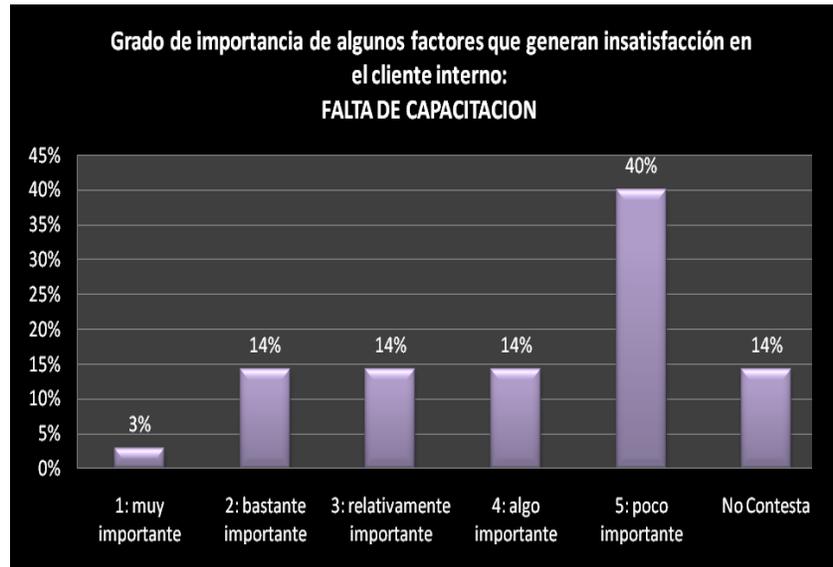
A continuación la mayoría de los encuestados (40%) calificó con un grado de importancia de 5 (poco importante) la “falta de capacitación”.

En tanto que el 3% y el 14% fueron los porcentajes asignados como “muy importante” y “bastante importante” respectivamente para este factor, obteniendo de la suma de estos últimos un 17% . Relegando al factor de insatisfacción “falta de capacitación” al último lugar en esta escala de importancia (ver gráfico N° 22).



Maestría en Administración -MBA

**Gráfico N°22 - Grado de importancia de algunos factores que generan insatisfacción en el cliente interno: Falta de Capacitación**



Fuente:Elaboracion propia en base a 35 encuestados

La capacitación del personal es un aspecto que una de las entrevistadas enfatizó en su respuesta al referirse a la inversión que la empresa tiene que hacer al respecto:

*"El entrenamiento para un ejecutivo puede tardar hasta 6 meses y generalmente se los manda al extranjero para el training, es una inversión muy fuerte en la capacitación y por eso también tenemos que trabajar en la retención del empleado valioso para evitar la rotación y recuperar lo que invertimos en capacitarlo.*

*Entonces, si hay interés en retener al empleado, hay hacer una evaluación de cuáles son los empleados clave, desarrollar su plan de carrera para que puedan ir ocupando otras posiciones en la empresa.*

*Las áreas de tecnología son las que se preocupan mucho por la parte de capacitación del empleado. Hay otras áreas por ejemplo un call center en la que es tanta la rotación que no se le pone el enfoque al empleado."*

...

Resumiendo, podemos decir hasta aquí que, tomando como parámetro la sumatoria de los ítems de la escala (1:"muy importante" y 2:"bastante importante"), los encuestados manifiestan que el factor de mayor importancia en la insatisfacción del cliente interno es "la falta de reconocimiento" no de índole económica, sino de apreciación por la tarea y el compromiso.



Maestría en Administración -MBA

Le siguen en orden de importancia decreciente: "problemas de liderazgo", "falta de comunicación", "falta de motivación y desafíos" y en último lugar "falta de capacitación" (ver cuadro N° 13).

**Cuadro N°13 - Factores de insatisfacción del cliente interno, según orden de mayor importancia**

Ranking de factores (de más importancia)	Factor de insatisfacción del cliente interno	Mayor importancia asignada % = (1+2) * <sup>1</sup>
1	Falta de reconocimiento (no económico)	63%
2	Problemas de liderazgo	43%
3	Falta de comunicación e información sobre las estrategias de la empresa (rumbo)	31%
4	Ausencia de desafíos (falta de motivación)	29%
5	Falta de capacitación	17%

Fuente: Elaboración propia en base a 35 encuestados.

\*<sup>1</sup> Para definir el orden de estos factores, los porcentajes fueron obtenidos de la sumatoria de los porcentajes de los dos ítems de mayor importancia de la escala (1:"muy importante" y 2:"bastante importante").

También hemos tomado como parámetro para nuestro análisis, la sumatoria de los ítems de menor importancia de la escala (4:"algo importante" y 5:"poco importante"), habiendo obtenido el siguiente ranking: (ver cuadro N° 14)

**Cuadro N°14 - Factores de insatisfacción del cliente interno, según orden de menor importancia**

Ranking de factores (de menos importancia)	Factor de insatisfacción del cliente interno	Menor importancia asignada % = (4+5) * <sup>2</sup>
1	Falta de capacitación	54%
2	Ausencia de desafíos (falta de motivación)	45%
3	Problemas de liderazgo	34%
4	A Falta de comunicación e información sobre las estrategias de la empresa (rumbo)	22%
5	Falta de reconocimiento (no económico)	12%

Fuente: Elaboración propia en base a 35 encuestados.

\*<sup>2</sup> Para definir el orden de estos factores, los porcentajes fueron obtenidos de la sumatoria de los porcentajes de los dos ítems de menor importancia de la escala (4:"algo importante" y 5; "poco importante").



Maestría en Administración -MBA

Analizando comparativamente ambos cuadros, podemos observar que el factor más importante en la insatisfacción del cliente interno es, según los encuestados: la "falta de reconocimiento (no económico)" y el menos importante "la falta de capacitación".

Finalmente en esta sección de la encuesta y utilizando otro formato de pregunta, nos interesó indagar, aunque muy superficialmente por que no es el objetivo de este trabajo, sobre los efectos que la insatisfacción laboral en la salud de los empleados, tanto física como psicológica.

Para ello les consultamos sobre la intención de tomar algún tipo de medicación para contrarrestar el estrés o insatisfacción

La gran mayoría (77%) respondió que nunca ha considerado tomar medicación, mientras que el 17% lo ha considerado pero no está tomando y sólo el 6% se encuentra medicado (ver gráfico N° 23).

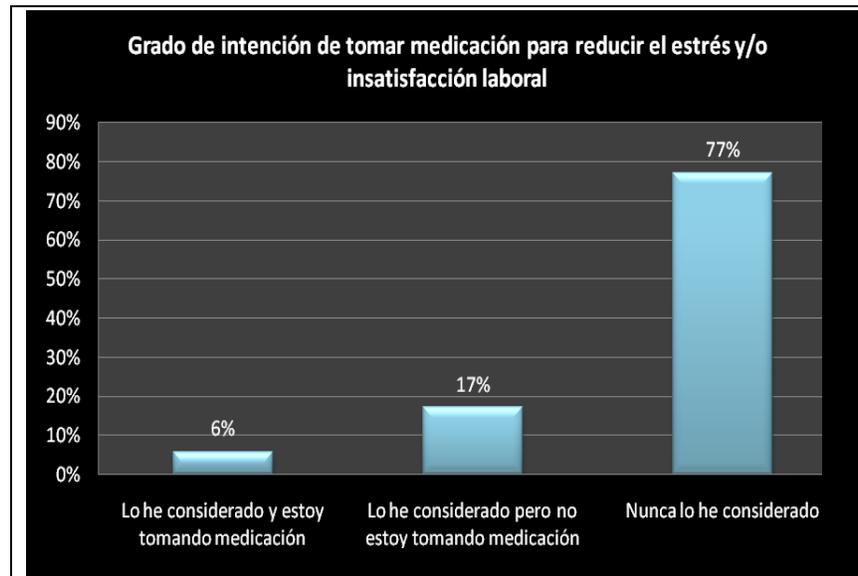
Cabe señalar que si bien el tipo de pregunta era cerrada<sup>120</sup> y no consideraba un espacio para ampliar la respuesta, algunos encuestados agregaron al pie la siguiente información: "para reducir el estrés practico deportes", "la música es mi terapia para combatir la insatisfacción que me produce el trabajo", "juego al fútbol todos los jueves sino me muero de angustia", "no tomo medicación pero me analizo dos veces por semana"...

Estos comentarios no solicitados, nos permiten observar que los encuestados buscan maneras alternativas de reducir la insatisfacción, tratando de no acudir a los fármacos.

<sup>120</sup> Kotler, Philip. *Dirección de Marketing. La Edición del Nuevo Milenio*, México (Ed. Pearson Educación), 2001. En su Capítulo: 4 Obtención de información y medición de la demanda del mercado, Págs. 110,111.



**Gráfico N°23 - Intención de tomar medicación para reducir el estrés y/o insatisfacción laboral**



Fuente:Elaboracion propia en base a 35 encuestados

En este sentido, uno de los expertos entrevistados no se mostró muy positivo, según su experiencia, el uso de medicamentos entre los empleados está en aumento:

*"En muchas empresas [...] cuando los empleados me hablan de "agotamiento" se refieren a la imposibilidad de sostener diariamente relaciones conflictivas y luchas por el poder que terminan con su salud y su cordura.*

*Muchos se enferman porque tienen miedo de perder el trabajo o no se atreven a cambiarlo. Otros me confiesan que no es el trabajo lo que los abruma sino la insatisfacción o el vacío. Algunos odian la empresa, pero no aborrecen su tarea; se sienten cautivos de microclimas de tensión.*

*Esto es una tendencia mundial, por ejemplo en Japón el "karoshi" mata a más de diez mil personas todos los años. ¿Qué es? exceso de trabajo. En EE.UU. están los llamados workaholics o adictos al trabajo...."*

...

Otro entrevistado comentó sobre la importancia de programas de ayuda psicológica al empleado que ofrecen algunas empresas:



### Maestría en Administración -MBA

*[...] este programa de asistencia al empleado básicamente lo que hacía era que tú, tu esposo o tus hijos, tenían derecho a asistencia psicológica por teléfono, si era un caso más grave podían asistir a tres sesiones de terapia gratis (esto se ofrecía a través de prestadores externos, pero a cargo de la empresa)*

*La idea de esto era que si la empresa tiene un empleado que está preocupado por algún problema familiar o personal o incluso laboral, le ofrece esta opción para que el empleado pueda salir lo más rápidamente del proceso por el que está pasando y así se desempeñe mejor en el trabajo, más tranquilo."*

...

#### **2.2.5.2. El grado de involucramiento del cliente interno a través su vínculo con la empresa, los líderes, el equipo y la tarea.**

En esta etapa de la encuesta nos propusimos indagar cuán involucrados están los clientes internos con la organización a la que pertenecen, para ello les preguntamos cómo es su vínculo<sup>121</sup>, en términos de satisfacción, con respecto a:

- La empresa (políticas, gestión actual, misión, valores, etc.)
- Los líderes (incluye todos los niveles de liderazgo)
- El equipo (el grupo de personas con las que trabaja diariamente, ya sean subordinados o compañeros)
- La tarea (las actividades en las que se desempeña día a día)

Los encuestados debían evaluar su vínculo en una escala de satisfacción (ordinal) con las siguientes opciones excluyentes: "muy satisfactorio", "satisfactorio", "neutral", "insatisfactorio", "muy insatisfactorio".<sup>122</sup>

- **La vinculación con La empresa**

El 65 % de consideró que su vínculo con la empresa es "satisfactorio", en tanto que un 9% dijo que es "muy satisfactorio", el 11 % se mantuvo neutral y el 17% mencionó tener un vínculo "insatisfactorio" con su empresa (ver gráfico N° 24).

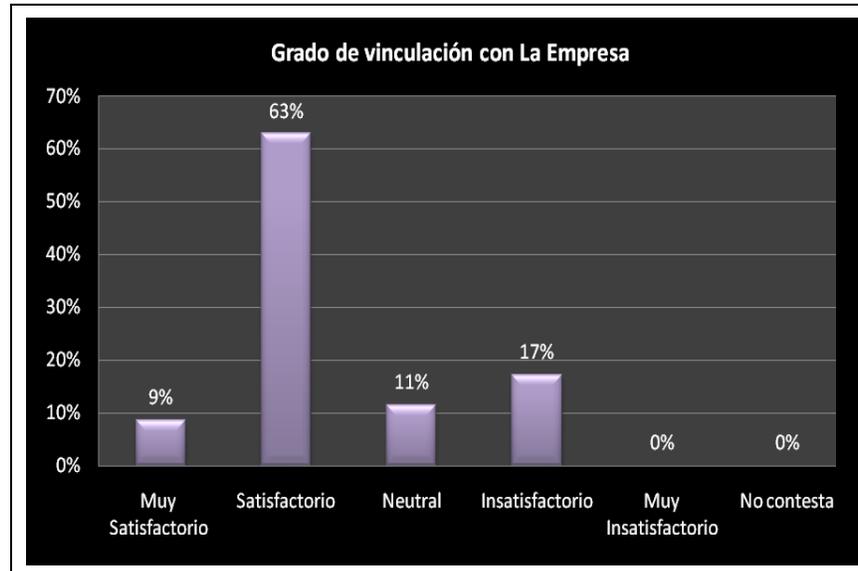
<sup>121</sup> Nota: Esta pregunta de la encuesta tiene su antecedente en nuestro estudio de caso citado en el apartado anterior, en esta instancia de investigación nos pareció pertinente indagar sobre este tema para obtener una visión más amplia al respecto, validando con datos cuantitativos la información cualitativa relevada anteriormente.

<sup>122</sup> Kotler, Philip. *Dirección de Marketing. La Edición del Nuevo Milenio*, México (Ed. Pearson Educación), 2001. En su Capítulo: 4 Obtención de información y medición de la demanda del mercado, Págs. 110,111.



Maestría en Administración -MBA

**Gráfico N°24 - Grado de vinculación con La Empresa**



Fuente:Elaboracion propia en base a 35 encuestados

En las entrevistas a especialistas, podemos encontrar algunas consideraciones sobre cómo trabajar para estimular el compromiso y la vinculación entre el empleado y la organización:

*"Yo creo que el proceso de "aculturación", puede tomar lugar en donde sea, dependiendo de cómo se trate a los empleados, y la comunicación.*

*En todo esto siempre el denominador común es la combinación de comunicación abierta desde gente que está al mando de la compañía [...] y el proceso de valorar el trabajo que haga cada individuo, porque esa combinación de comunicar y valorar, va a empezar a incentivar a la gente para que crean en la compañía. Y al creer en la compañía, lo que están haciendo es "aculturándose", donde tienen sus valores humanos como cualquier persona, pero han encontrado algo en lo que creen también, un balance con la compañía que valora tu trabajo, en la que tú crees y cree en ti."*

...

*"[...] el tema del capital humano tiene que estar de la mano con otras funciones dentro de la empresa, la función de RRHH, no debe estar aislada o considerada, como ha sido en el pasado, como algo administrativo y necesario, inclusive como un mal necesario en la empresa; sino como una función integral y tan importante como finanzas y mercadeo, porque todo tiene que estar ligado.*



Maestría en Administración -MBA

*No vas a lograr un buen mercadeo externo si no se hace el mercadeo interno con el empleado. Tienen que asegurarse que haya planes dentro de la empresa que ayuden a que el empleado este comprometido, lo cual quiere decir más que satisfecho.*

*[...] Porque en el paisaje competitivo tan difícil, en el cual están viviendo todas las empresas hoy día, con las presiones globales, etc., la satisfacción no es suficiente. Hay que ir más allá, hay que tener programas que lleguen a tener un empleado comprometido, más que satisfecho.*

*Con ese compromiso se puede llegar a sostener el marketing interno, que en realidad es lo que reflejan los empleados que están trabajando con los clientes."*

...

También entre las opiniones de los entrevistados podemos encontrar algunos argumentos que asumen que es muy difícil hallar empleados que estén realmente involucrados con la organización:

*"Sinceramente, no he conocido a nadie que esté verdaderamente vinculado con la empresa, sus objetivos, su equipo ni mucho menos su líder. [Los empleados]... pueden tener períodos más o menos largos y estables de afinidad entre sus deseos y los del grupo, la organización o el paradigma que la sostiene; pero en esos deseos se oculta un sentido de lo impersonal. "Ser parte de algo más grande que yo..." vende bien, pero habla de una patológica inferioridad. Y la mayoría de las empresas articulan estos mensajes con un dudoso sentido ético... pero de implacable eficiencia"<sup>123</sup>*

...

*"En la mayoría de las compañías hay una diferencia entre lo que son y lo que quieren que se perciba tanto a nivel de los clientes externos como internos, le pagan mucho a las agencias de publicidad para asegurarse de que así sea."*

....

- **La vinculación con Los líderes**

En cuanto al vínculo con los líderes, el 37% de los encuestados expresó que es "satisfactorio", seguido por un 31% que responde que su vínculo con los líderes es "insatisfactorio".

En esta respuesta podemos observar opiniones bastante polarizadas, aunque la mayoría califica positivamente este vínculo, un importante porcentaje de los

<sup>123</sup> Nota: este comentario corresponde a un empresario encuestado (no es un especialista entrevistado), que manifestó su interés en ampliar las respuestas con sus opiniones al respecto.

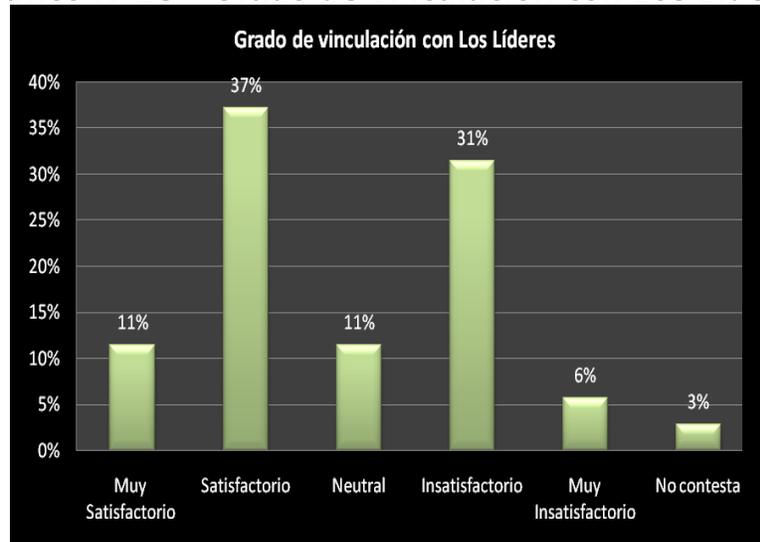


Maestría en Administración -MBA

consultados no está satisfecho con el liderazgo de la organización a la que pertenece.

En el siguiente gráfico podemos apreciar todas las respuestas a esta pregunta (ver gráfico N° 25)

**Gráfico N°25 - Grado de vinculación con Los Líderes**



Fuente:Elaboracion propia en base a 35 encuestados

Consultados sobre cuáles son, a su entender, los obstáculos para que los clientes internos se involucren en las organizaciones, nuestros expertos entrevistados hicieron principal hincapié en los temas concernientes al liderazgo:

*"El involucramiento no tiene tanto que ver con lo que se pregona. Pueden ser buenas ideas o malas ideas. Está vinculado con la mística que se genera, con el clima, con la comunicación formal e informal, con el sentido de pertenencia, con el desafío del logro, con la celebración de los resultados.*

*Casi todos estos aspectos están fuertemente relacionados con el liderazgo. Considero que la gestión de quienes lideran actúa como factótum de los resultados. Si analizamos cualquier caso exitoso o no, siempre encontraremos a un líder detrás de los resultados. La calidad de servicio es la consecuencia.*

*Cuando los líderes están convencidos, fuertemente implicados con el cliente, aman lo que hacen y lo pueden transmitir, es casi seguro que tendrán una calidad de servicio percibida y no sólo enunciada."*

...

*"Si ves el mercado, precisamente la falla está en la comunicación, en la valoración del trabajo de la gente. Hay como una cortina donde el ejecutivo, el líder que está*



### Maestría en Administración -MBA

*al mando de una compañía, no se involucra totalmente, porque así no hay necesidad de tomar responsabilidad, entonces ¿Cómo se van a involucrar los demás?*

*Porque cuando se empieza a preguntar a la gente su opinión, como harían para mejorar tal cosa o la otra, después tienes que tener la responsabilidad de poner en marcha lo que la gente te sugirió o te dijo para mejorar.*

*Sin embargo creo que todavía hay compañías, que en realidad creen en lo que dicen, que en su liderazgo tienen gente de valores, que creen en su empresa."*

- **La vinculación con El equipo**

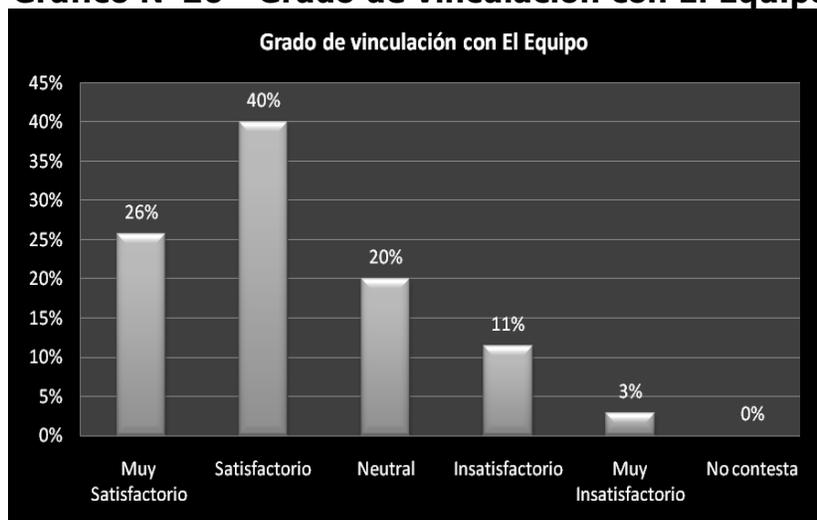
El equipo está conformado por el grupo de personas con las que se comparten las actividades diarias, ya sean colaboradores o compañeros, estas personas comparten la mayor parte del día. En muchos casos pasan más tiempo con su equipo de trabajo que con sus propias familias.

Analizaremos ahora las respuestas de los encuestados sobre cómo califican su vínculo con el equipo: el 50% dijo que es "satisfactorio", el 26% opinó que "muy satisfactorio", y un 20% consideró su vínculo como "neutral".

Solamente el 11% lo consideró "insatisfactorio" y el restante 3% "muy insatisfactorio".

A continuación se presenta el gráfico con las respuestas (ver gráfico N° 26),

**Gráfico N°26 - Grado de vinculación con El Equipo**



Fuente:Elaboracion propia en base a 35 encuestados



Maestría en Administración -MBA

Uno de los especialistas entrevistados mencionó el valor del trabajo en equipo en la resolución de problemas y lo que esto representa para los empleados en una organización:

*"[...] todo está interconectado en un gran equipo, desde el que empaca las cajas, hasta el que maneja el camión tienen que entender el valor de su trabajo, dentro del esquema de la compañía, dentro de lo que es la mercadotecnia interna. Porque si entienden eso y entienden que en realidad tienen un efecto, si logras que tus empleados entiendan eso y lo crean, entonces es mucho más posible que ellos cambien algo que está sucediendo o algo que "se ha hecho así por diez años". Si ellos están preparados para trabajar como un equipo y se les ocurre algo diferente, lo sugieren, o lo hablan y lo implementan, es porque entienden que su opinión va a tener influencia.*

*Si no entienden esto, entonces un camionero que maneja su camión sin conocer el valor de lo que entrega, sin saber que aunque este solo manejando ese camión forma parte de un equipo, simple y sencillamente va a decir: "así lo han hecho durante diez años ¿por qué lo voy a cambiar?, nada más me voy a meter en problemas".*

...

- **La vinculación con La tarea**

Posteriormente los encuestados respondieron sobre su vínculo con la tarea, refiriéndonos con esto al grado de satisfacción que tienen con la labor que desempeñan en el día a día.

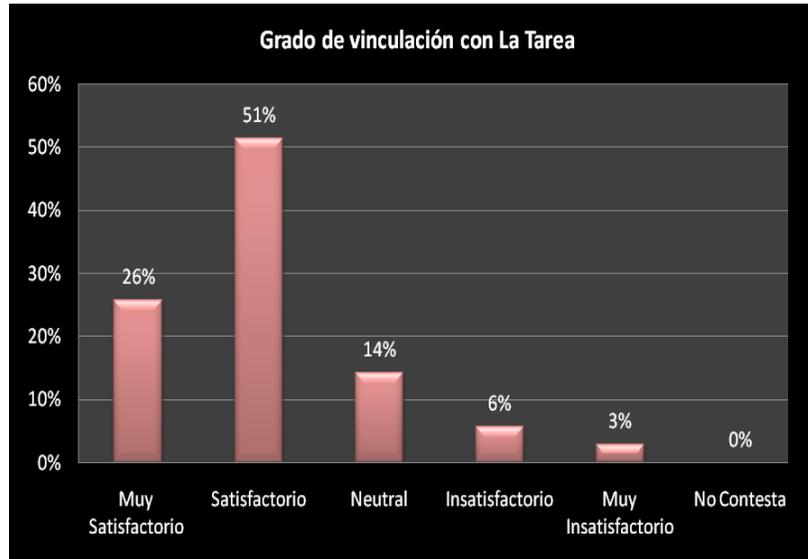
La gran mayoría (51%) consideró este vínculo como "satisfactorio" y 25% lo calificó como "muy satisfactorio", sumando ambas respuestas favorables nos da un total de del 77% de encuestados satisfechos con su tarea.

El 14% se mantuvo "neutral", mientras que el 6% y 3% dijeron que su vínculo con la tarea es "insatisfactorio" y "muy insatisfactorio" respectivamente (ver gráfico N° 27).



Maestría en Administración -MBA

**Gráfico N°27 - Grado de vinculación con La Tarea**



Fuente:Elaboracion propia en base a 35 encuestados

El involucramiento con la tarea, es uno de los elementos que los especialistas entrevistados consideraron como parte de la cultura de servicios de una organización:

*"Yo creo que es muy importante la actitud de los empleados. Para mí es parte de la cultura, [...] tiene que ver una actitud de servicio dentro de la organización, muchas veces el cliente interno dice "ah no éste no es mi cliente, yo no lo atiende" pero si realmente tienen un enfoque de servicio en toda tu organización, entonces va a actuar diferente pensando en ese cliente y va a decir "este no es mi cliente, pero lo voy a atender, y en cuanto llega fulanito se lo voy a pasar". Es así como realmente se está creando una empresa con cultura de servicio enfocada al cliente externo."*

\*\*\*

En resumen comparando los porcentajes de respuestas favorables ("muy satisfactorio" y "satisfactorio") con los de respuestas desfavorables ("insatisfactorio" y "muy insatisfactorio") podemos decir calificaron favorablemente con un 77% a su vínculo con la tarea, 72% con la empresa y 66% con el equipo.

En tanto que la pregunta que obtuvo mayor porcentaje de respuestas desfavorables fue la relacionada al vínculo con líderes (38%).



Maestría en Administración -MBA

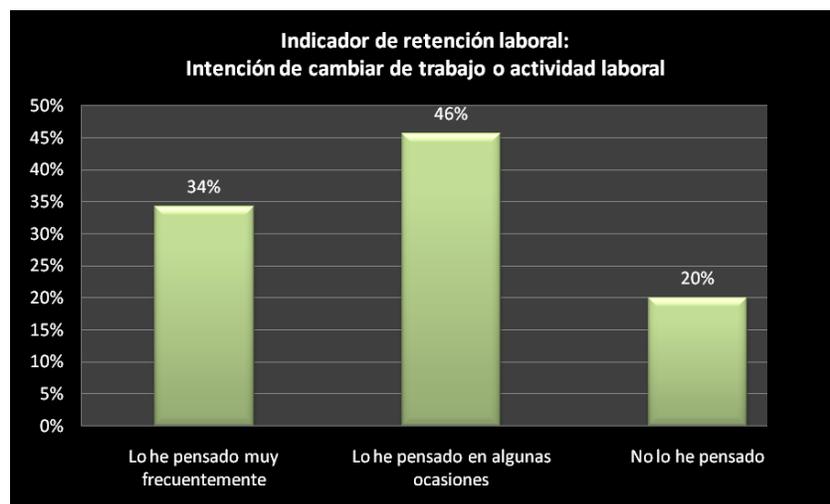
- **Retención y Rotación laboral:**

Con el objetivo de avanzar en el conocimiento sobre el grado de involucramiento del cliente interno con la organización a la que pertenecen, se indagó sobre la intención de cambiar de trabajo o actividad laboral, en referencia a la pregunta: ¿Ha pensado últimamente en cambiar de trabajo o actividad laboral?, los encuestados respondieron en base a tres opciones excluyentes: el 34% afirmó que "ha pensado muy frecuentemente" en cambiar de actividad laboral, un 46% "ha pensado en algunas ocasiones" migrar hacia otro trabajo, mientras que un 20% "nunca ha pensado" en cambiarse de labor (ver gráfico N° 28)

Generalmente las empresas miden la rotación de empleados, o sea el acto consumado, pero aquí se evaluó la intención de cambiar de actividad, que es el momento en el que se quiebra el contrato psicológico y los clientes internos empiezan a buscar otros horizontes.

Podemos notar, a la luz de los resultados de esta pregunta, que el 80% de los encuestados ha pensado, aunque con distinta intensidad, en la posibilidad de cambiarse de trabajo. Esto refleja un importante inconformismo o instasfacción con su presente laboral, en consecuencia el grado de involucramiento de una persona que está pensando en salir de la organización no puede ser muy elevado.

**Gráfico N°28 - Intención de cambiar de trabajo o actividad laboral**



Fuente:Elaboracion propia en base a 35 encuestados

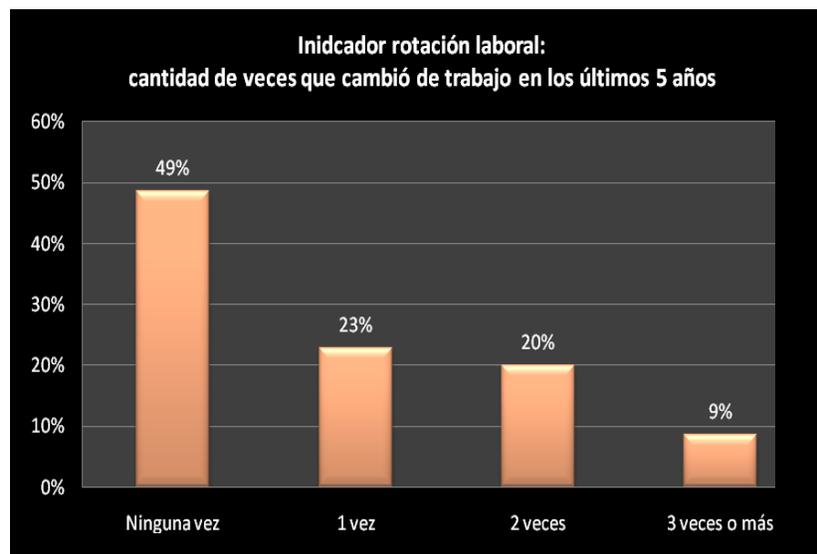
Con la siguiente pregunta se ha buscado profundizar ya no en la mera intención, sino la efectiva rotación laboral de los encuestados en los últimos 5 años.



Maestría en Administración -MBA

Del análisis de las respuestas se desprende que el 23% ha cambiado de empleo por lo menos una vez en el período mencionado, el 20% lo ha hecho 2 veces y el 9% 3 veces o más, en total, el 52% ha migrado de situación laboral, en tanto que el 49% se ha mantenido en la misma organización durante los últimos 5 años (ver gráfico N° 29).

**Gráfico N°29 - Cantidad de veces que cambió de trabajo en los últimos años**



Fuente:Elaboracion propia en base a 35 encuestados

A partir de los resultado de estas dos últimas preguntas nacen nuevos interrogantes, que las empresas deberían plantearse a la hora de crear programas para fidelizar al cliente interno: ¿cómo puede estar involucrado o generar un vínculo con la organización una persona que rota de empleo más de 3 veces en 5 años?.

Hilando más fino aún: ¿cómo puede estar alineada con la empresa una persona que está pensando permanentemente en cambiar de trabajo?

Al ser consultados al respecto una de las entrevistadas se refirió al balance entre la vida laboral y personal y las consecuencias de su desequilibrio:

[...] lo que pasa es que antes conseguían un trabajo y se jubilaban ahí, ahora hay más empresas y más oferta de trabajo, entonces encuentran otro trabajo, una mejor opción, y ise cambian! La gente ya no se va a jubilar en el trabajo que entró. Muchas veces lo que está buscando el empleado es como el balance entre la vida



Maestría en Administración -MBA

personal y la carrera por lo tanto le pueden pagar por encima del promedio, pero a la larga si sale a las 5 de la mañana a trabajar y regresa a las 20 hs. ¿qué vida tiene?

Entonces algo que es importante, es una planeación de vida y carrera, y tener un plan de desarrollo dentro de la organización. El saber que no se va a quedar en el banco de cajero toda la vida, sino que tiene un programa de entrenamiento, y que puede aspirar a otro puesto mejor, el hecho de crecer dentro de la empresa, es algo que se va valorando cada día más."

**2.2.5.3. Tipo de relación entre la satisfacción del cliente interno y la del cliente externo**

En esta sección de la encuesta se les pidió a los participantes que emitieran su opinión sobre la existencia o no de una relación entre la satisfacción del cliente interno y la satisfacción del cliente externo.

Debían reflejar además, si consideraban este tipo de relación como una "relación directa", una "relación indirecta" o en caso contrario, pensaban que "no hay relación".

El 83% de los encuestados consideró que existe una "relación directa" entre el grado de satisfacción de los empleados y el grado de satisfacción de los clientes externos.

En tanto que un 11% manifestó que el tipo de "relación es indirecta" y solamente un 3% dijo que "no hay relación" (ver gráfico N° 30).



Maestría en Administración -MBA

**Gráfico N°30 - Tipo de relación entre la satisfacción del cliente interno y la satisfacción del cliente externo**



Fuente:Elaboracion propia en base a 35 encuestados

En las entrevistas a especialistas, podremos encontrar algunos argumentos a favor que refuerzan el concepto de que existe una relación directa en términos de satisfacción del cliente interno y externo de una organización:

*"Mi teoría particular es que por mejor servicio que se crea tener, si el empleado que es la cara de la empresa ante el cliente, si ese empleado no tiene en claro la marca, la dirección, el propósito, los valores de la empresa y comunica eso al cliente, éste último ve una desconexión, la falta de un nexo emocional entre ese empleado que le está hablando del servicio y el servicio en sí.*

*Sin ese nexo emocional, el empleado esta como alienado de la empresa, no ve a la empresa como algo de lo que él es parte.*

*El nexo emocional de una manera u otra va a llegar al cliente, el cliente lo percibe como parte del servicio normal y corriente. El cliente externo puede ver cuando un empleado de la empresa de servicios está comprometido, [...] es una diferencia no palpable, pero si evidente.*

*Esta diferencia es invisible pero se percibe, significa que los empleados somos la marca, debemos ser la marca de la empresa; y la marca involucra las cualidades y valores con los cuales la gente se relaciona, no es algo filosófico y lejano, sino es algo bien real"*

...



Maestría en Administración -MBA

Otro de los entrevistados, opinó al respecto:

*"No solo que existe relación entre la satisfacción de clientes internos y externos, si no que ambas están estrechamente vinculadas.*

*Cuando los clientes internos están bien, es casi imposible que esto no se traslade a los clientes externos. Por el contrario, si las personas que trabajan se sienten presionadas o disgustadas, no habrá forma de que no lo transmitan en todas las instancias de contacto que se produzcan.*

*Por ejemplo a través de los reclamos, los llamados de los clientes insatisfechos, los accidentes, la ruptura de piezas o máquinas, cualquier indicador duro del negocio refleja lo que ocurre en la organización en los aspectos actitudinales. Los resultados son una mera consecuencia y coincidencia entre el sentido, el sentimiento y la acción."*

...

#### **2.2.5.4. Las empresas de servicios y el marketing interno**

En esta instancia nos propusimos inquirir sobre lo que están haciendo actualmente las empresas de servicios en el mercado Argentino, en cuanto a acciones de investigación dirigidas tanto al mercado como a los clientes internos.

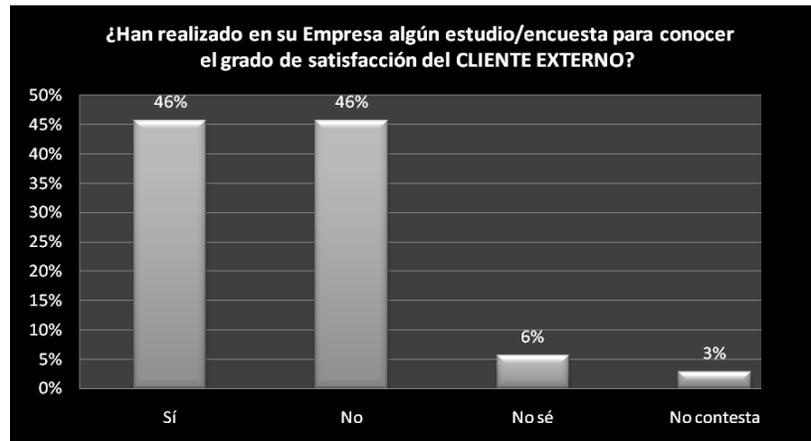
En la siguiente pregunta, del tipo dicotómica, los encuestados fueron consultados si tenían o no conocimiento de que en su empresa se haya realizado algún tipo de encuesta/estudio para conocer el grado de satisfacción del cliente externo.

El 46% respondió afirmativamente, exactamente el mismo porcentaje de encuestados (46%) respondió negativamente y un 6% dijo no saber si la empresa ha implementado algún tipo de estudio o encuesta dirigida al cliente externo (ver gráfico N° 31).



Maestría en Administración -MBA

**Gráfico N°31 - Interés de las empresas en realizar estudios para conocer sobre la satisfacción del cliente externo**



Fuente:Elaboración propia en base a 35 encuestados

La siguiente pregunta se encuentra ligada a la anterior. Aquí se les solicitó a los encuestados que respondieron afirmativamente a la pregunta preliminar; que especificaran, si es que tenían conocimiento de ello, cuáles habían sido los resultados de ese estudio de satisfacción enfocado al cliente externo.

El 41% mencionó que el estudio realizado por su empresa arrojó como resultado que los clientes externos se encontraban "satisfechos" con el servicio, el 6% dijo que el estudio dió como resultado clientes "insatisfechos", sólo un 3% respondió que los clientes se habían considerado "muy satisfechos" con el servicio que les brindaba su organización.

Cabe destacar que el 51% de los encuestados no respondió esta pregunta (ver gráfico N° 32)



**Gráfico N°32 - Resultados de los estudios que realizan las empresas para conocer sobre la satisfacción del cliente externo**



Fuente:Elaboración propia en base a 35 encuestados

Algunos de los expertos entrevistados nos comentaron sus experiencias con empresas que están continuamente interesadas en conocer la opinión del cliente;

*"Recuerdo el caso de un proyecto hotelero radicado en una ciudad balnearia fuertemente posicionada como snob. Con la crisis financiera, la mayoría de los hoteles tuvieron fuertes rebajas de sus tarifas, también de su ocupación. Este Hotel, no sólo creció en su ocupación, sino que mantuvo las mismas tarifas del año último.*

*¿Cuál es la explicación del éxito individual en una actividad colectiva signada por el contexto negativo? Cuando comencé a asesorar a esta empresa, lo que emergía como elemento fuerte de su estrategia comercial exitosa era una comunicación muy fuerte y cuidada hacia el cliente externo, y los principales destinatarios de toda acción: Los huéspedes pequeños.*

*Habían investigado su mercado y descubierto que la lealtad de las familias visitantes pasaba por la satisfacción de sus hijos en las actividades de entretenimiento y esparcimiento que ofrecía el hotel. Esta fidelización fue tan importante, que en los últimos años, en plena temporada baja, cuando todos estaban semivacíos, este lugar mantenía el 87% de ocupación todo el año.*

*Además de una adecuada segmentación y una política minuciosa para contener a sus clientes pequeños, este hotel cuidaba mucho a su personal. Los mantenía durante todo el año con el mismo salario, aún fuera de temporada. Se respiraba un*



### Maestría en Administración -MBA

*ambiente de respeto y cordialidad. Una filosofía muy clara que además de comunicarse se vivía internamente. El lugar continúa atrayendo a los clientes a pesar de que las familias han recortado sus gastos fuera de temporada. Es como si la crisis no los tocara a ellos."*

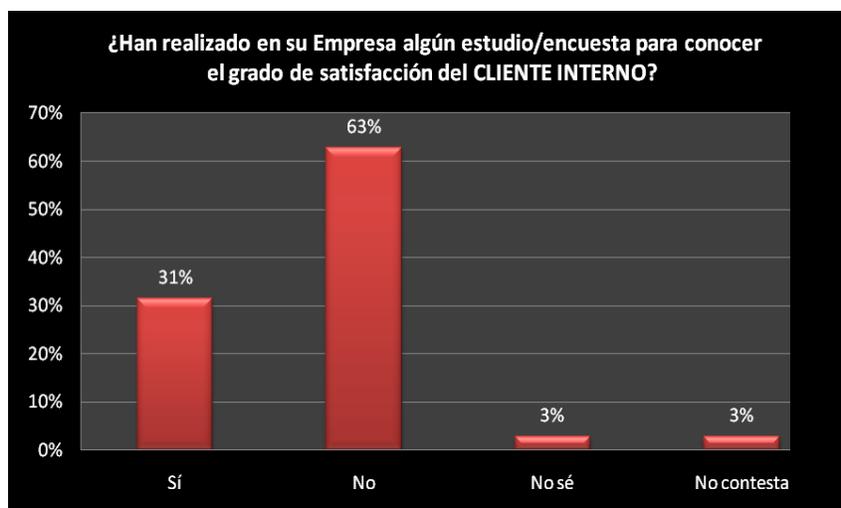
...

La posterior pregunta de nuestra encuesta se encuentra alineada con este ejemplo que expresa el especialista entrevistado, en el que menciona las acciones de una empresa no sólo referidas al cliente externo, si no también a su cliente interno.

Hemos indagado entre los encuestados si tenían o no conocimiento de que en su empresa se haya realizado algún tipo de encuesta/estudio para conocer el grado de satisfacción ahora dirigido hacia ellos mismos, los clientes internos.

El 63% respondió que en su organización no se ha realizado ningún tipo de estudio enfocado al cliente interno, el 31% de los encuestados dijo que su empresa ha realizado algún tipo encuesta y un 3% manifestó desconocimiento del tema (ver gráfico N° 33).

#### **Gráfico N°33 - Interés de las empresas en realizar estudios para conocer sobre la satisfacción del cliente interno**



Fuente:Elaboración propia en base a 35 encuestados

La pregunta a continuación se encuentra conectada a la anterior. Se les solicitó a los encuestados que respondieron afirmativamente a la pregunta preliminar; que especificaran, si es que tenían conocimiento de ello, cuáles habían sido los resultados de ese estudio de satisfacción enfocado al cliente interno.



Maestría en Administración -MBA

Es oportuno mencionar que el 69% de los encuestados no respondió esta pregunta, lo que implica que: o bien su empresa no ha realizado ninguna acción dirigida al cliente interno, o peor aún, si en algún momento lo ha hecho no comunicó sus resultados a los más interesados, sus empleados.

El 17% mencionó que el estudio realizado por su empresa arrojó como resultado que los clientes internos se encontraban "satisfechos", el 11% dijo que el estudio dió como resultado empleados "insatisfechos", sólo un 3% respondió que los clientes internos se mostraban "muy satisfechos" con la organización a la que pertenecían (ver gráfico N° 34).

**Gráfico N°34 - Resultados de los estudios que realizan las empresas para conocer sobre la satisfacción del cliente interno**



Fuente:Elaboración propia en base a 35 encuestados

Al respecto algunos entrevistados manifestaron que diariamente, en su tarea de asesores corporativos, luchan con las empresas para que apliquen planes de marketing interno:

*"Justamente, la mayoría de mis experiencias han sido comenzar por convencer a la Dirección sobre la necesidad de hacerlo a medida, desde el mercado al que va dirigido. Este es un aspecto que se subestima y tiene que ver con subestimar al otro. Las empresas tienen una gran tendencia a escuchar en forma selectiva.*

*En otras palabras, oyen a unas pocas personas y sacan conclusiones erróneas. Exactamente lo mismo que ocurre con sus clientes externos. La mayoría de las*



Maestría en Administración -MBA

*veces, cuando escuchamos bien, sobre todo a aquellos que nos critican, en estas opiniones están contenidas casi todas las respuestas y soluciones.*

*Siempre digo que como ocurre con los buzones de sugerencias, si estuvieran llenos, no harían falta. Los medios para escuchar a las personas que trabajan en una organización, son sus propios canales de diálogo, las reuniones, los emergentes sutiles como el ausentismo, los errores, los conflictos. Las organizaciones nos entregan una gran cantidad de señales de qué acontece y cómo están las personas. La clave es aprender a escucharlas.*

*Cuando esto no ocurre, la estructura aumenta el volumen, acrecienta sus demandas y se enferma. Exactamente igual que una persona o una familia. Ante la indiferencia los síntomas aumentan."*

...

Finalmente se preguntó a la muestra de encuestados que trabajan en distintas empresas de servicios, si han implementado en su organización planes de marketing o comunicación especialmente dirigidos al cliente interno.

Si los encuestados respondían afirmativamente debían clasificar la frecuencia de estas actividades de marketing: en "forma continua" (si eran parte de un plan que se ejecutaba permanentemente), ó "acciones aisladas" (si eran solamente comunicaciones o actividades esporádicas que no respondían a una planeación).

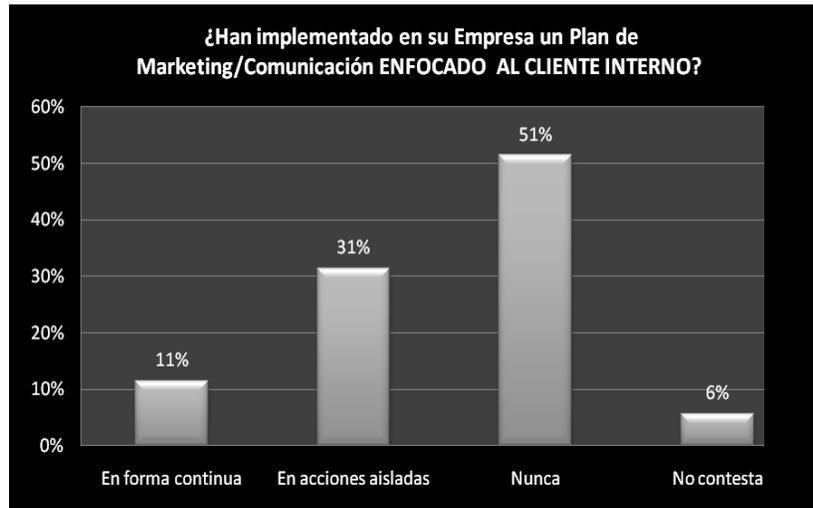
El 51% respondió que nunca se ha implementado en su empresa un plan de marketing interno, ni siquiera ocasionalmente.

En tanto que el 31% dijo que en su empresa se realizan acciones aisladas de marketing interno, y sólo el 11% reconoció que en su organización se implementa en forma continua un plan de marketing interno (ver gráfico N° 35).

Con respecto a este último porcentaje (11%) hemos detectado (si bien no se visualiza en el gráfico) que la mayoría de los encuestados que optaron por esta opción pertenecen a empresas multinacionales.



### Gráfico N°35 - Interés de las empresas en implementar Planes de Marketing Interno



Fuente:Elaboracion propia en base a 35 encuestados

Comentarios escritos: pregunta abierta.

Se les pidió a los encuestados que contestaron afirmativamente la pregunta precedente, que listaran específicamente las actividades de marketing interno que se realizan en su empresa (ya sea en forma continua, como en acciones aisladas), a continuación transcribimos los comentarios obtenidos:

Actividades de marketing interno que se realizan en forma continua:

- E-newsletters quincenales con videos del CEO para contar al personal como anda la empresa
- Intranet
- Acciones para la comunidad donde los empleados se involucran como voluntarios
- Employee meeting town home trimestral, con noticias de la industria y de la empresa
- Anuncios corporativos-noticias de prensa-eventos
- Plan de Carrera Interno
- Capacitación Permanente
- Clases de Inglés
- Flexibilidad Horaria
- WFH: working from home
- FF:3 Fun Fridays en los meses del verano boreal



Maestría en Administración -MBA

- Viajes a USA
- Bonos Mensuales propuestos por los equipos internos
- Provisión de Snacks/Bebidas/Café
- Asados periódicos en la empresa
- Salidas tipo "after office" tendientes a mejorar los vínculos internos
- Jornadas de capacitación en mejora continua (pero no se condice con la realidad)
- Plan de carrera profesional (pero no se condice con la práctica)

**Actividades de marketing interno que se realizan en acciones aisladas:**

- Team Building
- Kick off Anual
- Reuniones mensuales para comentar sucesos importantes
- Jornadas de recreación
- Jornadas de capacitación
- Reuniones de comunicación de resultados Trimestrales
- Información adjunta al recibo de sueldo
- Cartelera
- Mesas abiertas
- Workshops de capacitación y de integración del equipo pero una sola vez
- Reuniones periódicas con el CEO para comunicar estrategias
- E-mails esporádicos referentes a mejoras de productos existentes o introducción de nuevos productos
- E-mails esporádicos de la gerencia con respecto a las estrategias a seguir y al rendimiento de la empresa
- Encuesta anual a los empleados sobre diferentes aspectos de su trabajo y su nivel de satisfacción con el trabajo y con la empresa
- Reuniones periódicas con el personal
- Capacitación dentro del espacio laboral

Como podemos ver varias de estas actividades son mencionadas en inglés, lo que refleja que muchas de las empresas que ponen en práctica acciones de marketing con el foco en sus empleados, son compañías multinacionales.

Refiriéndonos ahora a la información relevada al respecto en la entrevistas en profundidad a especialistas, podemos destacar que uno de los consultores entrevistados nos dio su propia definición de marketing interno y justificó su concepto con un ejemplo de la práctica profesional:

"Definiría al marketing interno como un conjunto de acciones planificadas y realizadas bajo el formato de un plan y estrategia, orientadas al cliente interno. Pueden tener diversas intenciones o motivaciones.



Maestría en Administración -MBA

Recuerdo un caso reciente, en el que una compañía de Autopistas nos convocó para armar un plan de Estímulos No Monetarios, tendientes a mejorar el clima de la mitad de su personal fuera de convenio. La intención era compensar a estas personas ya que los que estaban enmarcados en el convenio, habían recibido un importante aumento salarial, producto de una nueva conducción gremial. El hecho es que la Dirección suponía que un buen plan que contuviera ideas creativas podría impactar satisfactoriamente en el target. Mi posición fue que para que tuviera éxito era necesario relevar primero cuáles eran las necesidades, sobre todo las encubiertas, para poder construir esto "a medida". Como no lo vieron necesario, decidí no asesorarlos y sugerí que convocaran a una agencia de publicidad, con la certeza de que podrían construir un buen plan de marketing interno pero errático desde los resultados."

...

Además, cuando fueron consultados los especialistas organizacionales sobre la presencia del marketing interno en las empresas, propusieron algunas reflexiones interesantes basadas en sus experiencias corporativas:

*"Yo siento que hoy realmente las áreas de recursos humanos tienen que asociarse con las áreas de marketing y "venderle" al empleado todos los programas, todas las innovaciones que se hacen dentro de la empresa para que ellos se den cuenta que trabajan en una empresa que les da un valor adicional no simplemente el valor monetario sino también el apoyo emocional".*

...

*"En cuanto a la estrategia de marketing interno he observado que la mayoría de las veces se realizan acciones en forma reactiva, producto de algún gerente o director que tiene convicciones individuales en este sentido. Pero cuando se implementa un plan bien estructurado y en forma sistemática y se va ajustando con los resultados, el impacto es inmediato y muy profundo. Si es consecuencia de una crisis, incluso produce el efecto contrario, las acciones son cuestionadas por tardías o fuera de contexto y de timing.*

*La clave es escuchar, definir lo que el empleado necesita, sobre todo lo encubierto. Planear estímulos anunciados y no anunciados y hacerlo en forma sistemática. Es como un circuito que debe retroalimentarse en todo momento."*

...

*"A veces las empresas tienen muchos proveedores de marketing [...] para la satisfacción de clientes externos, pero hay un "gap" muy grande entre como las empresas quieren agradar al mercado [...] en comparación con los programas que las mismas las empresas tienen para ocuparse de los empleados. Ambas cosas deben estar paralelas. Porque al fin del día, la manera en que se va a ejecutar ese marketing externo es por medio de los empleados.*



Maestría en Administración -MBA

*Si no usan el marketing interno para los empleados, estos no pueden llevar ese mensaje de "empoderamiento" a los clientes. Si no se sienten parte de la empresa, no lo pueden hacer."*

...

Muchos de los expertos entrevistados asociaron el plan de marketing interno en una organización como parte integrante de la cultura corporativa:

*"[...] la cultura del marketing permeando, impregnando todo lo que es la cultura corporativa dentro de la empresa (ejecutivos y el resto de los trabajadores), todos involucrados con una cultura de marketing. Por separado es dramático, puedes darte cuenta de que una corporación donde desde el operador entiende que su trabajo encaja en la pirámide, y trabaja de acuerdo a eso, tendrá resultados muy distintos a los de una compañía donde la mentalidad y la cultura es individual, de departamento, a mi entender esta todo relacionado..."*

...

*"Los conceptos de cultura organizacional y marketing interno tienen que trabajar en conjunto, no se puede implementar una cultura, si realmente no tienes una estrategia de venta para tus empleados, puedes contratar al mejor consultor, te va a decir: ésta es tu visión, tu misión, tus valores. En la teoría va a ser impecable, lo puedes colgar en cuadrado y todo el mundo lo va a leer. Pero después te acercas a un empleado, un obrero, y le preguntas ¿cuál es la cultura de la organización? Y no tienen idea, ni la misión tampoco. Entonces el hecho de que esté en un papel, clarifica a dónde quiere llegar la organización, pero si los empleados no tienen idea de ese rumbo, de nada va a servir".*

...

*"En mi trabajo anterior teníamos un equipo, precisamente enfocado en el desarrollo del empleado, formábamos parte del departamento de Recursos Humanos en el cual se manejaba mucho la parte de la cultura, específicamente la cultura de servicios en una de las compañías del Holding.*

*Algunas empresas se preocupan en diseñar una estrategia de cultura dentro de su organización. Otras en cambio, desafortunadamente no se preocupan por esa parte, entonces tienen una cultura que se va implementando día a día pero no tiene un objetivo como tal.*

*Una cultura se conforma con el tiempo y puede ser que sea buena o que en realidad no esté dando el resultado y el enfoque que la empresa quiera".*

...



Maestría en Administración -MBA

*"[...] El tema del marketing interno asociado con la cultura de la organización entra en juego cuando la empresa tiene que diseñar estrategias mediante las cuales los empleados van a ser parte de esa cultura y la van a vivir. Es importante que no sólo sea un proyecto en el cual se invierte mucho dinero, pero realmente nadie lo viva, ahí estará la fuerza del trabajo del marketing interno.*

*A nosotros nos pasaba, por ejemplo en la parte de desarrollo, teníamos muchos programas realmente muy innovadores, uno de ellos el "Green house" era un programa para becarios. Teníamos cosas muy innovadoras para lo que es recursos humanos y sin embargo nos decían que lo que faltaba era comunicarlo más, mucho marketing interno. Porque si no la gente se queda solo con el enfoque "recursos humanos se encarga de la administración, del pago de empleados, de las vacaciones, etc..."*

*Y realmente éramos un equipo muy grande, abarcamos diferentes áreas de la empresa: la parte de capacitación, la parte de la evaluación del desempeño, muchas otras cosas, pero la verdad es que nos faltó mucho venderlo..."*

Los entrevistados en su gran mayoría, asociaron al marketing interno con la cultura de una organización; a partir de esta coincidencia de criterios, nos interesó profundizar aún más la temática.

Para ello les preguntamos si consideran que es posible modificar una cultura organizacional ya establecida, para introducir un plan de marketing interno en empresas que nunca han incursionado en este tema:

*"Es posible hacerlo... [cambiar la cultura de una organización]... pero es algo muy difícil porque al principio no puede verse un progreso inmediato; pero no vamos a ver un cambio de la cultura hacia donde queremos dirigirla, sin un compromiso total y comprobado desde los niveles más altos de la organización."*

*"Sí, se puede modificar la cultura, pero es un proceso en el cual la alta gerencia tiene que estar involucrada, en realidad la cultura tiene que ser implementada por la gerencia porque ellos son los que tienen la visión de a dónde quiere llevar a su compañía. Es un proceso posible, pero si se maneja un buen ejercicio de la implementación".*

Podemos resumir este apartado retomando los objetivos que nos propusimos al realizar este estudio cualitativo-cuantitativo y contrastándolos con la información relevada en las encuestas y entrevistas.

El primer objetivo planteado al inicio del trabajo fue el siguiente: identificar factores que generan insatisfacción entre los miembros de distintas empresas de servicios



### Maestría en Administración -MBA

en el ámbito de nuestro país y conocer en qué medida estos factores de insatisfacción afectan al cliente interno.

Los resultados obtenidos de la muestra nos permitieron identificar la importancia que le asignaron los encuestados a los distintos factores de insatisfacción; del análisis de las respuestas se desprende la "falta de reconocimiento (no económico)" es el factor más importante a la hora de generar insatisfacción en el cliente interno, mientras que la "falta de capacitación" es el menos importante.

El siguiente objetivo planteado fue: indagar si existe algún tipo relación entre la satisfacción en el cliente externo y la satisfacción del cliente interno.

Al inquirir sobre este tema la gran mayoría de los encuestados (83%) manifestó que existe una relación directa entre la satisfacción del cliente interno y el cliente externo.

Por su parte los especialistas entrevistados coincidieron en que empleado insatisfecho transmite de alguna manera, aún sin proponérselo esa insatisfacción al cliente interno, la misma se puede manifestar por ejemplo, en falta de calidad en la prestación del servicio, afectando de esta manera la satisfacción de los clientes externos.

El siguiente objetivo consistió en: profundizar sobre el grado de involucramiento del cliente interno en las organizaciones, a través su vínculo con la empresa, los líderes, el equipo y la tarea.

Los encuestados se mostraron más involucrados, o sea vinculados satisfactoriamente con la tarea (77%) y con el equipo al que pertenecen (76%), e incluso con la empresa (72%), pero revelaron un fuerte cuestionamiento hacia el liderazgo en las organizaciones en las que se desempeñan (sólo el 48% calificó el vínculo con los líderes como satisfactorio).

Por último nos propusimos: detectar si las empresas de servicios han implementado o están implementando planes de marketing interno.

Las respuestas de los encuestados indicaron que en el 51% de las empresas representadas en la muestra NUNCA se implementaron planes de comunicación o marketing enfocados en el cliente interno, en tanto que el 31% admitió que se hacen acciones de marketing interno aisladas y solamente el 11% reconoció que su empresa implementa en forma continua estos planes dirigidos a los empleados.



Maestría en Administración -MBA

**VIII. Conclusiones**

A continuación, como resultado de la exposición y análisis precedentes, presentamos las conclusiones, a los efectos de tener un panorama integral de la problemática estudiada, para ello retomaremos los objetivos específicos que nos planteamos inicialmente en el capítulo IV de la presente tesis, e iremos respondiéndolos en base a la información obtenida durante todo el trabajo.

- **Analizar la importancia del marketing interno y su relación con los factores de satisfacción del cliente interno.**

Entendemos que la aplicación de un proceso de marketing interno en una organización, permite vincular de modo efectivo y eficiente la satisfacción del cliente interno y la satisfacción del cliente externo. Para que un plan de marketing interno sea efectivo, necesita ser implementado como un proceso continuo.

Sin embargo, pudimos comprobar a través del estudio de caso realizado y la investigación cuali-cuantitativa que es muy frecuente la ausencia de planes de marketing enfocados al cliente interno en las organizaciones de servicios, especialmente en las Pymes, de nuestro país.

Solamente el 11% de las empresas representadas reconoció que implementa en forma permanente este tipo de planes enfocados en los empleados.

En tanto que el 31% reveló que se realizan acciones aisladas de marketing interno.

Un importante 51% indicó que nunca se había implementado un plan de marketing interno.

Otro de los requisitos para que un plan de marketing interno funcione es que tiene que ser a medida de la organización y sus necesidades.

Los resultados nos revelan que solo el 31% de las organizaciones representadas en la muestra habían realizado algún tipo de estudio o investigación con el propósito de conocer la opinión de su cliente interno.

De estas empresas, sólo el 17% obtuvo como resultado que los clientes internos se encontraban "satisfechos".

Sin embargo un 46% de estas organizaciones había indagado sobre la opinión de los clientes externos y el resultado arrojó que un 40% de los clientes externos estaba satisfecho con el servicio.



### Maestría en Administración -MBA

Es indiscutible el valor de realizar investigaciones de mercado sobre todo cualitativas, para averiguar qué necesitan nuestros clientes. Y cada vez más, logran mejores posicionamientos aquellas empresas que pueden comprender los aspectos más íntimos de las motivaciones de compra de sus prospectos.

En base a todo esto, la nueva pregunta que surge es: si las empresas reconocen la importancia del marketing interno, como su relación directa con la satisfacción de los clientes internos y externos ¿por qué no está generalizada su práctica en las organizaciones de servicios, en su mayoría Pymes, en nuestro país?

En conclusión, si partimos de la base que para poder satisfacer las necesidades de un empleado, primero debemos conocerlas, podemos observar a la luz de los resultados de nuestro trabajo de estudio que muchas de las empresas que ofrecen sus servicios en el contexto de nuestro país, aún se encuentran en el estadio anterior a la implementación de un plan de marketing interno, pues todavía necesitan identificar las necesidades de sus clientes internos.

- **Profundizar en el conocimiento de las variables que producen insatisfacción en cliente interno, enfocando el análisis a las organizaciones de servicios.**

Es la suma de muchos elementos sutiles, que hemos explorado en nuestro trabajo, lo que produce el alejamiento entre los clientes internos y las empresas, entre ellos la necesidad no satisfecha de reconocimiento por pequeños logros, demandas de mayor valoración, la ausencia de desafíos, los microclimas de excesiva presión y los requerimientos de mejores espacios de comunicación y participación.

Nuestra investigación cuali-cuantitativa abordó algunos de los factores que generan insatisfacción entre los empleados de las organizaciones estudiadas, esto nos permite concluir que: la mayoría de los clientes internos se sienten insatisfechos por la falta de reconocimiento en su trabajo (63%), lo interesante de este resultado es que no se refieren a la recompensa económica, sino al reconocimiento de parte de sus líderes por la tarea realizada y por la responsabilidad asumida.

Esto involucra el aspecto emocional, los empleados buscan también en la empresa un espacio de realización personal y profesional e integrar una trama de relaciones interpersonales y de sociabilización, donde el reconocimiento ante su equipo juega un rol muy importante.

Analizando otros factores, se destacan los problemas de liderazgo, como generadores también de gran insatisfacción entre los clientes internos (43%).



### Maestría en Administración -MBA

De nuestro análisis de caso donde indagamos en las entrañas de una organización de servicios, también surge un fuerte cuestionamiento hacia el liderazgo, y su incapacidad de brindar soporte, disminuir la presión y comunicar los planes a seguir.

En comparación, vemos que ambos estudios arrojan un denominar común, la falta de reconocimiento y motivación de los colaboradores, y problemas de liderazgo.

Esto se condice con la opinión de los especialistas en recursos humanos que participaron en nuestra investigación quienes afirman que: "la causa principal de salida de empleados profesionales en empresas de servicios no es el dinero, es la relación con los líderes de la empresa y su falta de compromiso".

Finalmente podemos mencionar que otras variables que influyen en la insatisfacción del cliente interno son la falta de comunicación, la falta de motivación y la falta de capacitación.

Concluimos, si son los líderes los encargados de guiar el rumbo de la organización y motivar a la estructura, y pero los clientes internos no logran vincularse con ellos, será muy difícil tener a los empleados alineados con la estrategia de la empresa.

- **Analizar el proceso de vinculación del cliente interno con respecto a la organización, su cultura, sus líderes y la tarea o servicio que presta.**

En nuestro trabajo abordamos el involucramiento de los clientes internos con la organización a la que pertenecen, a través de su vínculo en términos de satisfacción con respecto a: la empresa (políticas, gestión actual, misión, valores, etc.), los líderes, el equipo (el grupo de personas con las que trabaja diariamente, ya sean subordinados o compañeros) y finalmente la tarea (las actividades en las que se desempeña día a día).

De nuestro estudio surgió que los clientes internos tienen un vínculo satisfactorio en orden decreciente con la tarea 77%, con la empresa 72%, con el equipo 66% y con los líderes 48%.

La mayoría de estas personas están insatisfechas con sus líderes, pero no aborrecen su tarea; ni a la empresa en la que trabajan.

Indagamos en nuestro trabajo sobre otros factores que inciden en el involucramiento de los clientes internos con la organización. Un indicador interesante que surgió del estudio cuali-cuantitativo nos reveló que el 80% de los trabajadores de diferentes posiciones dentro de la estructura, confiesen su interés en buscar otro trabajo diferente del actual.



Maestría en Administración -MBA

Esto refleja un importante inconformismo o insatisfacción con su presente laboral, este indicador está midiendo la intención, que es el momento en que se quiebra el contrato psicológico, en consecuencia el grado de involucramiento de una persona que está pensando en salir de la organización no puede ser muy elevado.

Si la empresa, principalmente los líderes invirtieran todos los días en la vinculación con sus clientes internos, esto permitiría optimizar los procesos, mejorar los ruidos entre áreas de interfase, y disminuir los errores y mejorar la calidad de servicio. Y evitaría además, que los colaboradores sueñen con irse a otro lugar.

- **Detectar el situaciones de “Gap” (la brecha entre la situación actual y la situación ideal) con respecto al grado de satisfacción percibido por los clientes internos y relacionarlo con oportunidades de posicionamiento de la organización en la mente del empleado.**

En el estudio de caso hemos utilizado la herramienta de detección de situaciones de Gap, allí pudimos identificar una brecha entre las expectativas de los clientes internos de esa organización, comparado con el nivel actual de auto percepción de los factores de satisfacción laboral.

Se desprendió de nuestro estudio que las situaciones de GAP identificadas tienen su relación con los factores que influyen en la insatisfacción y el desempeño de los clientes internos. Entre los factores de insatisfacción detectados en esta organización podemos mencionar: Comunicación insuficiente y poco clara, Liderazgo con poca presencia y problemas para su ejercicio, Capacitación escasa, sin tener en cuenta las necesidades de los clientes internos, Motivación insuficiente, y Valoración ausente, sin espacios de reconocimiento.

Si se pudieran transformar estos factores de insatisfacción en variables positivas que el empleado pueda percibir de forma tangible, se optimizaría la satisfacción del mismo y se lograría una gran oportunidad para posicionar la organización positivamente en la mente de los clientes internos.

- **Indagar en el trabajo hacia adentro de las organizaciones y analizar si existe la vinculación entre la satisfacción del cliente interno y la del cliente externo.**

Esta relación que parece obvia, no lo es tanto si nos referimos a nuestro estudio de caso; allí se observa a luz de los datos cuantitativos y cualitativos relevados que los clientes internos coincidieron en su mayoría, al mostrarse insatisfechos en relación



Maestría en Administración -MBA

a su vínculo con la empresa (50%) y muy insatisfechos (63%) en relación al vínculo con sus líderes.

Si continuamos indagando más profundo notaremos que estos mismos clientes internos se mostraron en su mayoría, satisfechos en cuanto al vínculo con su equipo (75%) y altamente satisfechos (88%) en su vínculo con la tarea, o sea un gran porcentaje de ellos amaba lo que hacía y respetaba a su equipo.

Según los comentarios del personal de contacto que se relacionaba todos los días con los clientes externos, estos últimos se mostraban satisfechos con el servicio recibido: "El 80% de los clientes vienen a pagar a las sucursales, aunque pueden hacerlo por Internet, porque nos conocen".

Si bien los clientes internos manifestaban estar disconformes con algunos aspectos de la organización, aún estaban fuertemente vinculados con ella y se encontraban satisfechos con otros aspectos como la tarea y el equipo, evidentemente estos dos últimos vínculos tenían más peso que los dos primeros en la satisfacción en general, lo que permitía a los clientes externos tener una percepción positiva del servicio.

Cuando nos referimos, entonces, a la satisfacción de los individuos en el ambiente laboral necesitamos hacer este ejercicio de discriminar qué factores o vínculos le producen insatisfacción al empleado.

Más contundentemente se pudo observar esta relación entre la satisfacción del cliente interno y la satisfacción del cliente externo en nuestro estudio cualitativo. El 83% de los consultados consideró que existe una "relación directa" entre el grado de satisfacción de los empleados y el grado de satisfacción de los clientes externos.

Podemos concluir que existe una relación directa entre la satisfacción de ambos clientes.



Maestría en Administración -MBA

**IX. Recomendaciones**

Las empresas generalmente están preocupadas y ocupadas en satisfacer las expectativas y necesidades de su segmento de mercado, sus clientes externos.

La práctica del marketing se asocia habitualmente con poner el foco en lo externo, sin embargo el marketing es una estrategia que integra a toda la organización, la cual debe estar alineada con el objetivo final de ofrecer el mejor servicio al mercado.

La calidad de ese servicio es el resultado de un trabajo integrado desde toda la empresa. Para ello el marketing interno también debe formar parte de la estrategia integral en las compañías, con el foco en el cliente interno y sus necesidades.

Cuando existe un Gap o brecha entre las expectativas de satisfacción que tiene el cliente interno y el poco interés que percibe de parte de la organización al respecto, se genera insatisfacción entre los empleados; esto produce a su vez un debilitamiento en la cadena de valor, sus eslabones comienzan a desgastarse, y el resultado es un producto o servicio final que no se corresponde con las exigencias del mercado.

No podemos esperar que una empresa tenga clientes externos satisfechos si sus propios clientes internos no están alineados en un mismo pensamiento y forma de actuar. Cuando esto sucede se manifiesta la insatisfacción en el ambiente laboral en cualquiera de sus formas y en cualquiera de los niveles jerárquicos de la organización generando problemas de productividad, de calidad, y conflictos que apartan a las organizaciones de su objetivo principal.

Hemos detectado la importancia de varios de estos factores de insatisfacción como resultado de la investigación llevada a cabo para este trabajo. Entre ellos; la falta de reconocimiento, los problemas de liderazgo, la falta de comunicación clara en tiempo y forma, la ausencia de motivación y la escasez de capacitación. La suma de todos estos factores componen un cliente interno más ocupado en su propio descontento que en afianzar el vínculo con la organización y la orientación al cliente.

Por lo tanto es necesario reforzar la vinculación de los clientes internos con la empresa, con los líderes, con el equipo y con la tarea, conectando a los empleados con la organización, indagando en qué medida la empresa responde sus aspiraciones personales y profesionales.

Es el momento en que las organizaciones necesitan poner el mismo esfuerzo, tiempo e interés que le dedican al mercado, pero ahora mirando hacia adentro y



### Maestría en Administración -MBA

posicionando la organización y sus productos primero en la mente de sus clientes internos, para involucrarlos en el desarrollo corporativo.

Para ello necesita un plan de marketing interno, su implementación marcará la diferencia y generará como resultado empresas alineadas donde cada integrante avanza en la misma dirección y comprende el rumbo de la empresa, creando así ventajas competitivas.

De la misma forma que cuando una compañía decide lanzar un producto comienza a partir de un conocimiento exhaustivo de un target de consumidores, es imprescindible saber a quién nos dirigimos.

Antes de empezar a desarrollar un programa de comunicación interna, deberemos evaluar qué mecanismos hay establecidos para escuchar a los empleados, y si no los hay, crearlos a medida.

A partir de la información obtenida en nuestro trabajo, hemos podido notar que el marketing interno no es una práctica muy común en las organizaciones de servicios en nuestro país, especialmente en las Pymes. Aquí es donde los líderes deberían tomar la iniciativa y preguntarle a sus clientes internos si la prestación que brindan está acorde con la expectativa y las necesidades. Aunque esto significa necesariamente estar dispuestos a hacer autocrítica, que es el primer aspecto anterior a un proceso de cambio, pero que promete *altas oportunidades de mejora para la organización*.

Las organizaciones del siglo XXI, tienen que olvidarse de la antigua idea de tratar con los recursos humanos como elemento más de la producción de sus servicios.

Algunos directivos han comprendido esto, han sabido transmitirles la esencia de su empresa a los empleados, y han logrado cruzar la barrera de la misión y la visión como una expresión deseo y llevándola a la práctica a través de la aplicación de un plan de marketing interno arraigado en la cultura de la organización.

Pero todavía queda mucho camino por recorrer, para generar condiciones de trabajo donde empleado se sienta a gusto permaneciendo en la organización.

No se trata de los esfuerzos individuales esporádicos, producto de algún gerente con convicciones al respecto, se necesita mucho más para lograr un cambio en la forma en que las organizaciones tratan el marketing interno hoy.

Será la suma de muchos esfuerzos, la que logrará que el marketing interno se transforme en la responsabilidad de todos en la compañía, y pueda fluir por la organización hasta convertirse en un tema interfuncional e interdepartamental, desde los niveles más altos hasta impregnar toda la estructura.



**Maestría en Administración -MBA**

Con la consecuencia, las empresas que apliquen un plan de marketing efectivo como un proceso continuo, lograrán mejorar no solo la satisfacción de sus clientes internos, sino también la satisfacción y lealtad de sus clientes externos.



## X. Bibliografía

### a. Bibliografía:

Aaker, D.A; Day, G.S. *Investigación de Mercados*. México (Ed. McGraw Hill) 1989.

Aguayo, Rafael. "Dr. Deming: The American Who Taught the Japanese about Quality", First Edition. New York, EE.UU. (Ed. Fireside) 1991

Albarellos, Aldo F. *Taller de Valor - Precio*. Ficha técnica, Maestría en Administración, Facultad de Ciencias Económicas UBA. Buenos Aires, Argentina 2001.

Albrecht- Bradford, Karl; Lawrence J. *La Excelencia de los Servicios*. Bogotá. (Ed. Legis Editores S.A.) 1990.

Albrecht, K.; Zemake R. *Service América!* Homewood IL (Ed. Dow Jones Irwin) 1985.

Barcos, Santiago; Héctor, Larocca; Narváez, Jorge. *Que es Administración*, Buenos Aires, Argentina (Macchi Grupo Editor) Mayo de 2001.

Baudrillard, Jean. *La moral de los objetos. Función signos y lógica de clase*, en *Los objetos*, Moles A. y otros, 2da. Edición, Buenos Aires, Argentina (Ed. Tiempo Contemporáneo) 1974.

Carlson, Jan. *Moments of Truth*. EEUU (Ed. Harper Perennial) 1989.

Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. Cuarta Edición. (Ed. McGraw-Hill).

Drucker, Peter. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, New York, EE.UU. (Ed. Harper & Row) 1973.

Gobé, Mark. *Emotional Branding. The new paradigm for connecting brands to people*. New York, EE.UU. (Ed. Allworth Press) 2001.

Grönroos, Christian. *Marketing y Gestión de Servicios. La gestión de los momentos de verdad y la competencia en los Servicios*. Madrid, España (Ed. Díaz de los Santos) 1994.

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar. *Metodología de la Investigación*. Primera Edición, México (Ed. McGraw-Hill) 1991.



Maestría en Administración -MBA

Hoffman, Douglas; Czinkota, Michael R.; Dickson, Peter R.; y otros. *Principios de marketing y sus mejores prácticas*. 3ra. Edición. México (Ed. Thomson) 2007.

Jackson, B. B. *Winning and Keeping Industrial Customers. The Dynamics of Customer Relationships*. Lexington, Mass. (Ed. Lexington Books) 1985.

Kotler, Philip; Armstrong, Gary; Saunders, John; Wong, Veronica. *Principles of Marketing*, 3ª edición europea, Essex, Inglaterra (Ed. Prentice Hall) 2002.

Kotler, Philip. *Dirección de Marketing. La Edición del Nuevo Milenio*. México (Ed. Pearson Educación) 2001.

Lambin, J.J. *Marketing Estratégico, 2ª Edición*. Madrid, España (Ed. McGraw-Hill) 1993.

Levy, Alberto. *Marketing Avanzado. Un enfoque sistémico y constructivista de lo estratégico y de lo táctico*. Barcelona, España (Ed. Granica) segunda edición 1996.

Maesschalck, Víctor A. *Dirección Virtual. Teorías Unificadas de la Organización para la Práctica de la Dirección*. Buenos Aires, Argentina (Ed. Docencia. Fundación Universidad a Distancia "Hernandarias") 1995.

McCarthy, E. J. *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Homewood, IL (Ed. Richard D. Irwin, Inc) 1960.

Mayoral, L. *Metodología del Trabajo de Tesis- con especial aplicación a Maestrías en Ciencias de la Administración y disciplinas afines-*, Centro de Estudios en Administración y Economía, Tandil , Argentina (Ed.CEAE) 2001.

Osgood, Charles E. *La medida del significado*. Madrid, España (Ed. Gredos) 1976 [1957]

Peppers, Don; Rogers, Martha. *The One to One Fieldbook*. New York, EE.UU.,(Ed. Doubleday Dell Publishing Group Inc.) 1999.

Porter, Michael E. *Ventaja Competitiva*. 1ra. Edición. México (Ed. Compañía Editorial Continent) 2002.

Ries, Al.; Trout Jack. *The 22 immutable laws of marketing*. Estados Unidos (Ed. Harper Collins Publishers) 1997.

Ries, Al; Trout, Jack. *Marketing de Guerra*. Edición revisada. España (Ed. McGraw-Hill) 1986.



Maestría en Administración -MBA

Santesmasess Mestre, Miguel. *Marketing conceptos y estrategias*. 5ta. Edición. España (Ed. Pirámide) 2007.

Schein, Edgard H. *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Primera Edición, España (Ed. Plaza & Janes Editores S.A.) 1988.

Stern, Jorge E.; Testorelli, Guillermo; Vicente, Miguel A. *Las claves del marketing actual. Teorías y métodos para la realidad latinoamericana*, 1ra. Edición. Buenos Aires, Argentina (Ed. Grupo Norma) 2005.

Vicente, M. A. (coordinador); Schiarroni, R.; Ricco, R.; Stern J.E. (Comité Académico). *Marketing y Competitividad. Nuevos enfoques para nuevas realidades*. 1ra. Edición. Buenos Aires, Argentina (Ed. Pearson- Prentice Hall) 2009.

Wilensky, Alberto. *Marketing Estratégico*. 6ta. Edición. Buenos Aires, Argentina (Ed. Fondo de Cultura Económica) 1997.

**b. Publicaciones**

Berry, L.L.; Zwithaml, V.A.; Parasuraman. *Delivering Excellent Services in Retailing*. (Retailing Issues Letter, publicado por Arthur Andersen & Co. -Center for Retailing Studies, Texas A & M University), N°4, 1988.

Borden, N. H. *The concept of the Marketing Mix*. (*Journal of Advertising Research*) Junio 1964.

Brown, S. W.; Swartz, T. A. *A Gap of Analysis of Professional Service Quality*. (*Journal of Marketing*) April 1989.

Edvardsson, B.; Edvinsson, L.; y Nyström H. *Internationalization in Knowledge Intensive Service Companies. A Frame of References and Some Management Observations*. Informe presentado en The Seventh Annual Conferences on Services Marketing. Arlington, Va. 2-5 de Octubre de 1988.

Gorn, Gerald J. *The Effects of Music in Advertising on Choice Behavior: A Classical Conditioning Approach*. (*Journal of Marketing*, Vol. 46) 1982.

Gummesson, E. y Grönroos, *Quality of Services: Lessons from the Product Sector*. In Surprenant, C. Chicago (Ed. Add Value to Your Service, American Marketing Association) 1987.



Maestría en Administración -MBA

Grönroos, C. y Gummesson E. *Service Marketing-Nordic School perspectives. Stockholm University. Suecia, 1985.*

Heskett, J.L. *Lessons in the Service Sector.* (Harvard Business Review) Marzo-Abril 1987.

Holbrook, M. B.; Hirschman, Elizabeth. *The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun* (Journal of Consumer Research, vol. 9). September 1981.

Jackson, B. B. *Build Customer Relationships That Last.* (Harvard Business Review) Noviembre-Diciembre 1985.

Judd, R. C. *Differentiate with the 5tp P: People.* (Industrial Marketing Management) Noviembre 1987.

Kotler, Philip. *Megamarketing.* (Harvard Business Review) Marzo-Abril 1986.

Kotler, Philip; Sidney Levy, *Journal of Marketing*, EEUU, 1969.

Pham, Michael. *Representativeness, Relevance, and the Use of Feelings in Decision Making.* (Journal of Consumer Research, vol. 25) September 1998.

Salmond, D. *Business Buying Behavior. A Conference Summary.* (Report 88-106) Marketing Science Institute. Cambridge, Mass. 1988

Siebold, Martín. *Administración del Servicio.* Revista digital Mercadeo en Línea. (Edición Inaugural: Nro. 1) 1997

Stern, Jorge E. *Estrategias, políticas y decisiones en marketing.* Ficha Técnica, Maestría en Administración, Facultad de Ciencias Económicas, UBA. Buenos Aires, Argentina 2001.

Stern, Jorge E. *Desafíos para el Tercer Milenio.* Ficha Técnica, Maestría en Administración, Facultad de Ciencias Económicas, UBA. Buenos Aires, Argentina. 1998.

Stern, Jorge E. *Planificación Estratégica.* Ficha Técnica, Maestría en Administración, Facultad de Ciencias Económicas, UBA. Buenos Aires, Argentina 2001.

Zemake, R. *Scandinavian Management- A Look at Our Future?* (Management Review) Julio 1988.



Maestría en Administración -MBA

*Diccionario de la Real Academia Española, vigésima segunda edición*, en CD ROM, Madrid, España (Ed. Espasa Calpe, S.A), 2001

Cuadernos de Administración y Planificación Estratégica. Universidad de Las Américas, 2000.

**c. Sitios web de referencia**

[www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar)

INDEC, 2008. (Censo Nacional Económico) INDEC, 2008 (PBI)

[www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar)

INDEC, 2007 (Sectores de la Economía)

[www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar)

INDEC, Censo 2001. (Censo Nacional Económico)

[www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com)

American Marketing Association, A.M.A., Committee on Definitions, EEUU, 1960-1985- 2004- 2007

[www.mecon.gov.ar](http://www.mecon.gov.ar)

Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos, Secretaría de Programación Económica.

[www.timetomarket.com](http://www.timetomarket.com)

Alonso, Gustavo. El ¿Nuevo? Marketing de la Experiencia. Buenos Aires, Argentina 2005.

[www.PuroMarketing.com](http://www.PuroMarketing.com)

Diario digital de Marketing y Publicidad en Español, artículo de Redacción, publicado el 08 de Febrero de 2008.

[www.latin-focus.com](http://www.latin-focus.com)

Latin Focus, consultora virtual, proveedor líder de información económica y financiera sobre América Latina.

[www.puromarketing.com](http://www.puromarketing.com)

*Diario digital de Marketing y Publicidad en Español*, "Puro Marketing.com", artículo de Redacción, publicado el 08 de Febrero de 2008.

[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)



Maestría en Administración -MBA

**XI. Anexos**

**Anexo 1: Formulario guía de entrevistas individuales**

Entrevista Individual: Nivel Jefes	
<b>d. Percepción de fortalezas y debilidades de los colaboradores directos</b>	
Describa el perfil en términos de fortalezas y debilidades de cada uno de los colaboradores directos.	
<b>e. Auto percepción del liderazgo</b>	
¿Cómo cree que lo ven los integrantes de su equipo? (colaboradores directos)	
<b>f. Proyección de la situación ideal</b>	
¿Cuáles considera que son los aspectos a optimizar tanto en su gestión como a nivel de toda la organización?	

Entrevista nivel Mandos medios					
<b>a. Percepción actual : Describa su vínculo:</b>					
1	Con la Empresa				
2	Con el Jefe				
3	Con el Equipo				
4	Con la Tarea				
<b>Clasifique según la siguiente escala de satisfacción, su vínculo con:</b>					
	Muy satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Muy insatisfecho
La empresa					
El jefe					
El equipo					
La tarea					
<b>b. Proyección hacia la situación ideal</b>					
¿Cuáles considera que son los aspectos a optimizar tanto en su gestión como a nivel de toda la organización?					

Entrevista nivel Operativo
¿Cómo percibe Ud., en su rol de personal de contacto, el servicio que brinda la empresa al cliente externo?



Maestría en Administración -MBA

**Anexo 2: Encuesta sobre insatisfacción laboral y marketing interno**

Encuesta: Insatisfacción Laboral y marketing interno																																			
<p>A continuación, agradeceré tu opinión en forma absolutamente anónima y sincera, muchas gracias por su colaboración:</p>																																			
<p><b>1- ¿Cuál es su principal causa de estrés?</b> (marque con una cruz su respuesta)</p> <p style="text-align: center;">           Familia <input type="checkbox"/>      Salud <input type="checkbox"/>      Trabajo <input type="checkbox"/>      Otras <input type="checkbox"/> </p>																																			
<p>Si su respuesta fue "Otras" por favor explique:</p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>																																			
<p><b>2- ¿Ha pensado últimamente en cambiar de trabajo o actividad laboral?</b> (marque con una cruz su respuesta)</p> <p style="text-align: center;">           Muy frecuentemente <input type="checkbox"/>      En algunas ocasiones <input type="checkbox"/>      No lo he pensado <input type="checkbox"/> </p>																																			
<p><b>3-¿Cuántas veces ha cambiado de trabajo o actividad laboral en los últimos 5 años?</b> (marque con una cruz su respuesta)</p> <p style="text-align: center;">           Ninguna vez <input type="checkbox"/>      1 vez <input type="checkbox"/>      2 veces <input type="checkbox"/>      3 veces o más <input type="checkbox"/> </p>																																			
<p><b>4- ¿Ha considerado tomar alguna medicación para reducir el estrés o insatisfacción en el ámbito laboral?</b> (marque con una cruz su respuesta)</p> <p style="text-align: center;">           Lo he considerado y estoy tomando medicación <input type="checkbox"/>      Lo he considerado pero no estoy tomado medicación <input type="checkbox"/>      Nunca lo he considerado <input type="checkbox"/> </p>																																			
<p><b>5- Grado de Vinculación:</b> (marque con una cruz su respuesta)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;">¿Cómo califica su vínculo con...</th> <th style="width: 15%;">Muy satisfactorio</th> <th style="width: 15%;">Satisfactorio</th> <th style="width: 15%;">Neutral</th> <th style="width: 15%;">Insatisfactorio</th> <th style="width: 15%;">Muy insatisfactorio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>La Empresa</b> (gestión actual, políticas, rumbo, etc.)</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><b>Los Líderes</b></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><b>El equipo</b> que trabaja con Ud.</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><b>La tarea</b> que Ud. Desempeña</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>						¿Cómo califica su vínculo con...	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Neutral	Insatisfactorio	Muy insatisfactorio	<b>La Empresa</b> (gestión actual, políticas, rumbo, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Los Líderes</b>	<input type="checkbox"/>	<b>El equipo</b> que trabaja con Ud.	<input type="checkbox"/>	<b>La tarea</b> que Ud. Desempeña	<input type="checkbox"/>												
¿Cómo califica su vínculo con...	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Neutral	Insatisfactorio	Muy insatisfactorio																														
<b>La Empresa</b> (gestión actual, políticas, rumbo, etc.)	<input type="checkbox"/>																																		
<b>Los Líderes</b>	<input type="checkbox"/>																																		
<b>El equipo</b> que trabaja con Ud.	<input type="checkbox"/>																																		
<b>La tarea</b> que Ud. Desempeña	<input type="checkbox"/>																																		
<p><b>6- Cuáles de los siguientes factores generan, a su criterio, mayor insatisfacción entre los clientes internos:</b></p> <p>Ordene en una escala de importancia de 5 puntos: 1- muy importante (genera mucha insatisfacción); 2- bastante importante; 3- relativamente importante; 4- algo importante; 5- poco importante (genera insatisfacción en menor medida)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td style="width: 80%;"></td> <td style="width: 20%; text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td>Ausencia de desafíos (falta de motivación)</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Falta de comunicación e información sobre las estrategias de la empresa (rumbo)</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Falta de capacitación</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Problemas de liderazgo</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Falta de reconocimiento (no económico)</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>							5	Ausencia de desafíos (falta de motivación)	<input type="checkbox"/>	Falta de comunicación e información sobre las estrategias de la empresa (rumbo)	<input type="checkbox"/>	Falta de capacitación	<input type="checkbox"/>	Problemas de liderazgo	<input type="checkbox"/>	Falta de reconocimiento (no económico)	<input type="checkbox"/>																		
	5																																		
Ausencia de desafíos (falta de motivación)	<input type="checkbox"/>																																		
Falta de comunicación e información sobre las estrategias de la empresa (rumbo)	<input type="checkbox"/>																																		
Falta de capacitación	<input type="checkbox"/>																																		
Problemas de liderazgo	<input type="checkbox"/>																																		
Falta de reconocimiento (no económico)	<input type="checkbox"/>																																		



Maestría en Administración -MBA

**7- ¿Cree Ud. que existe una relación entre la satisfacción del cliente interno y la satisfacción del cliente externo?** (marque con una cruz su respuesta)

Relación Directa       Relación Indirecta       No hay relación

**8- ¿Han realizado en su Empresa algún estudio/encuesta para conocer el grado de satisfacción del CLIENTE EXTERNO?** (marque con una cruz su respuesta)

SI       NO       No sé

**9- Si respondió "SI" en la pregunta anterior, ¿podría decir a grandes rasgos, cuáles fueron los resultados obtenidos con respecto a la satisfacción de los clientes externos?** (marque con una cruz su respuesta)

Muy satisfechos       Satisfechos       Poco Satisfechos       Insatisfechos

**10. ¿Han realizado en su Empresa algún estudio/encuesta para conocer el grado de satisfacción del CLIENTE INTERNO?** (marque con una cruz su respuesta)

SI       NO       No sé

**11- Si respondió "SI" en la pregunta anterior, ¿podría decir a grandes rasgos, cuáles fueron los resultados con respecto a la satisfacción de sus clientes internos?** (marque con una cruz su respuesta)

Muy satisfechos       Satisfechos       Poco Satisfechos       Insatisfechos

**12- ¿Han implementado en su Empresa un Plan de Marketing/Comunicación ENFOCADO AL CLIENTE INTERNO (un conjunto de acciones dirigidas a fidelizar al empleado con la compañía)?** (marque con una cruz su respuesta)

En forma continua       En acciones aisladas       Nunca

**13- Si su respuesta ha sido positiva en la pregunta anterior, por favor especifique algunas acciones realizadas en el marco del Plan de Marketing Interno:**

1-	6-
2-	7-
3-	8-
4-	9-
5-	10-

**14- Los siguientes datos tienen fines biográficos y son para conocer el perfil general de los encuestados:**

Sector al que pertenece su empresa:	industrial	servicios	tercer sector	sector público
Rubro:				
Nombre de la Empresa:				
Cantidad de empleados:				
Puesto:				
Edad:				
Sexo: M                      F				

¡Muchas gracias!  
\*\*\*FIN DE LA ENCUESTA\*\*\*



### Anexo 3: Cuestionarios guía para entrevistas en profundidad a especialistas

#### Cuestionario guía para las entrevistas en profundidad a especialistas

El cuestionario se basa los siguientes conceptos clave: Marketing interno, Cultura Organizacional, Servicios, Satisfacción del cliente interno y Comunicación.

##### Marketing interno

1. ¿Cuál sería su definición de marketing interno?
2. ¿En su opinión las empresas en las que ha trabajado aplican una estrategia planeada de marketing interno?
3. ¿Ésta estrategia de marketing interno es un proceso continuo o solo se realizan acciones aisladas?
4. ¿El marketing interno, entendido como un proceso, llega a formar parte de la cultura una organización?

##### Cultura Organizacional

5. ¿Cuál sería su definición de cultura organizacional?
6. ¿Puede modificarse la cultura en una organización? ¿Tiene algún ejemplo o experiencia al respecto?
7. ¿Quiénes pueden producir cambios en la cultura y cómo?

##### Imagen- Identidad

1. ¿En las organizaciones en las que ha trabajado ha podido percibir un Gap entre imagen e identidad? Si puede defina con sus palabras Imagen e Identidad y déme un Ejemplo.

##### Cultura de servicios y Calidad de servicios

8. En su vasta experiencia profesional, ¿Podría decir que existen patrones de comportamiento organizacional que se repiten y que hacen que algunas empresas repelan clientes y otras los atraigan? Por favor, ejemplificar un caso para cada una de estas dos situaciones.
9. En su experiencia ¿Cuáles son los obstáculos para que los clientes internos se involucren con la calidad de servicio?
10. En su opinión ¿El "salario emocional" es un elemento importante en el involucramiento del cliente interno con la organización, o considera que solamente la compensación económica moviliza al cliente interno?
11. ¿Aporta el cliente interno un valor específico en la cadena de servicios? De ser así, ¿cuál es ese valor y como lo percibe el cliente externo?



Maestría en Administración -MBA

**Satisfacción del cliente interno**

- 12.** Si calidad de servicio se mide por la satisfacción del cliente.  
¿Cómo se mide, o cuáles serían los indicadores de involucramiento/satisfacción del cliente interno?
- 13.** ¿Existe un grado de vinculación entre la satisfacción de los clientes internos y la de los clientes externos? ¿Cómo se puede medir?

**Comunicación interna**

- 14.** La dirección envía información hacia el cliente interno, este a su vez debe trasladarla al consumidor ¿Cómo llega esa información?. ¿Con qué experiencias al respecto, se ha encontrado en su práctica de profesional?.

---

Nota: Cabe mencionar que la totalidad de estas entrevistas en profundidad se realizaron por contacto telefónico.

Hemos tenido la oportunidad de contactarnos con importantes referentes de la temática estudiada en este trabajo que no solo desempeñan su actividad profesional en Argentina, sino también otros países de América, lo que nos permitió un panorama más global de la perspectiva del marketing interno y su papel en las organizaciones.

A continuación se detalla la nómina de entrevistados:

**Eugenia Acosta**

Eugenia Acosta es Abogada y Licenciada en Psicología, especialista en Recursos Humanos, ex Directora de Sabre Holdings para América Latina y el Caribe. Actualmente trabaja como Directora de Recursos Humanos de Pro Mujer Internacional, una organización con presencia Estados Unidos (centro de operaciones en New York) México, Nicaragua, Bolivia, Perú y Argentina.  
Lugar de residencia actual: EEUU, New York

**Claudio Penso**

Claudio Penso es periodista y comunicador social. Se desempeña profesionalmente como especialista y consultor de procesos de cambio y crecimiento organizacional. Es además el actual Presidente de la Consultora Concap S.A. que asesora empresas en el mercado argentino y latinoamericano.



### Maestría en Administración -MBA

Ha escrito también el libro "Historias con semilla" editado en Buenos Aires por Editorial Kier<sup>124</sup>.

Lugar actual de residencia: Argentina, Buenos Aires

#### **Julieta Hernández**

Julieta Hernández es licenciada en Administración de Empresas se especializó en consultoría de Recursos Humanos y es ex Gerente de Desarrollo de Empleados de una empresa dedicada al rubro turismo que tiene presencia a nivel mundial.

Actualmente, se desempeña como Training Manager con orientación al Marketing Integral en Travelport, una compañía internacional con presencia en las Américas, Europa, Europa del Este, África y Asia del Pacífico.

Lugar actual de residencia: México, D.F.

#### **Juan Faura**

Juan Faura es Licenciado en Publicidad y Marketing y se desempeña como consultor especialista en comunicación de productos y servicios al segmento latino en el mercado americano.

Ex Presidente y CEO de Cultura Dallas, consultora en marketing y publicidad con oficinas en Dallas, Chicago y Los Ángeles. Es autor de dos libros sobre la temática, "Hispanic Marketing Grows Up"<sup>125</sup> y "The Whole Enchilada: Marketing Hispano 101"<sup>126</sup>.

Lugar actual de residencia: EEUU, Dallas

Para la entrevista con Juan Faura, se diseñó un cuestionario con algunas diferencias con respecto al cuestionario general de entrevistas a especialistas, cuyo propósito fue incluir preguntas sobre ciertos conceptos que menciona en su libro: "The Whole Enchilada: Hispanic Marketing 101"<sup>127</sup> y que se relacionan con el contenido de esta Tesis.

<sup>124</sup> Penso, Claudio. *Historias con Semilla*. Buenos Aires (Ed. Kier) 2009.

<sup>125</sup> Faura, Juan. *Hispanic Marketing Grows Up: Exploring perceptions and facing realities*. Ithaca, New York (Ed. Paramount Market Publishing, Inc.) 2006.

<sup>126</sup> Faura, Juan. *The Whole Enchilada: Marketing Hispano 101* Ithaca, New York (Ed. Paramount Market Publishing, Inc.) 2003.

<sup>127</sup> Faura, Juan. *The Whole Enchilada: Marketing Hispano 101* Ithaca, New York (Ed. Paramount Market Publishing, Inc.) 2003.



**Cuestionario guía para las entrevistas en profundidad a especialistas II**

**Cultura**

1. ¿Cuál sería su definición de cultura?
2. Ud. estudió la cultura de un mercado (mercado Hispano) ¿Podría traspolar el concepto de cultura organizacional. (tratar de pasar de lo macro a lo micro)?
3. En el contexto de una organización o un mercado, ¿Es la cultura un concepto estático o un concepto dinámico, qué evoluciona o se compone de ambos criterios?
4. ¿Por qué cambia o para qué? ¿Es una cuestión de supervivencia o adaptación? ¿Cuales son los factores que inciden en el cambio de una cultura?
5. ¿El marketing (como estrategia y herramienta) puede influenciar e incluso formar parte de la cultura de una organización, transformándose así en un proceso continuo?
6. En la empresa que Ud. creó "Cultura Dallas" convivían personas de diferentes culturas, ¿Es posible unificar todas estas culturas detrás de un nuevo concepto de cultura organizacional al que todos respondan, aparte del background que traen de sus países de origen? o sea, ¿se puede producir el proceso de aculturación dentro de una organización o incluso de asimilación de tal manera que el cliente interno este literalmente inmerso en los metas de la organización? ¿O solo estos procesos se dan en una masa crítica más grande como lo es un mercado?
7. ¿Puede modificarse la cultura en una organización? ¿Tiene algún ejemplo o experiencia al respecto?
8. ¿Quiénes pueden producir cambios en la cultura y cómo?
9. En su libro menciona que ningún consumidor (cliente interno) opera en el "vacío", que existe un contexto en la cultura y que esto es en un sentido práctico y funcional, ¿Cómo podría trasladar este concepto dentro de la organización? Porque en lo que he leído, teórico, la cultura es el contexto en si mismo.
10. En las organizaciones con las que ha trabajado ¿Ha podido percibir un Gap entre identidad (lo que la empresa ve de si misma o creen que es) e imagen (lo que el mercado ve de la empresa o cree que es la empresa? Ejemplo. (espejo despeinado)
11. ¿Qué pasa cuando la persona detrás del counter no esta inmerso en la cultura de la organización, no tiene un plan de marketing interno ni externo. Es por esto que algunas empresas repelen clientes y otras los atraen? Ejemplo

**Marketing interno**

12. ¿Cuál sería su definición de marketing interno?
13. ¿Las estrategias de marketing interno son un proceso continuo o solo se realizan acciones aisladas?



Maestría en Administración -MBA

14. ¿Cuáles eran las herramientas que utilizaba en su organización para involucrar al cliente interno? Ejemplo.

**Calidad de servicio**

15. En su experiencia ¿cuáles son los obstáculos para que los clientes internos se involucren?

16. ¿Existe una brecha o desconexión entre estrategia diseñada en alta gerencia y la comunicación de la misma al cliente interno, y la transmisión de este al cliente externo?

17. Si calidad de servicio se mide por la satisfacción del cliente. ¿Cómo se mide, o cuáles serían los indicadores de involucramiento del cliente interno?

18. ¿En su opinión el salario emocional es un elemento importante en el involucramiento del cliente interno con la organización? ¿O considera que solamente la compensación económica moviliza al cliente interno?

---

Nota: Cabe mencionar que la totalidad de estas entrevistas en profundidad se realizaron por contacto telefónico.