



ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE
MARKETING Y ESTRATEGIA COMPETITIVA

Trabajo Final

**“La Importancia del Marketing Interno en las Empresas
de Servicio. Contexto Argentina 2012”**

Autor

Lic. Cynthia Coria

Tutora

Mg. Daniela Mayorga

Buenos Aires, Junio de 2015



Cláusula de Originalidad

“Declaro que el material incluido en este Trabajo Final de Carrera es, a mi mejor saber y entender, original, producto de mi propio trabajo (salvo en la medida en que se identifiquen explícitamente las contribuciones de otros), y que no he presentado este material en forma parcial o total, como una tesis, en ésta u otra institución”

Cynthia Coria – Licenciada en Administración de Empresas
DNI 28076936



Índice

1	Introducción.....	4
1.1	Formulación del problema	6
1.2	Objetivos de la investigación.....	10
1.2.1	Objetivo general.....	10
1.2.2	Objetivos específicos	10
1.3	Justificación.....	11
2	Marco teórico	12
2.1	Comparación entre el Marketing tradicional y el Marketing Interno.....	12
2.2	Modelos del Marketing Interno.....	18
2.3	Satisfacción de clientes externos y clientes internos	25
2.4	Planteo de la hipótesis y definición de las variables	30
3	Metodología de Elaboración.....	32
3.1	Descripción de la muestra	32
3.2	Diseño y técnicas de recolección de los datos.....	34
3.3	Procesamiento de los datos de satisfacción de empleados	39
3.4	Procesamiento de los datos de satisfacción de clientes externos.....	44
4	Interpretación de los datos	47
5	Conclusiones	63
6	Bibliografía	66
7	Tutor	68
	Anexos.....	70



1 Introducción

El presente trabajo de investigación estudia la importancia del marketing interno en las empresas de servicio, en un contexto incierto y competitivo. En la actualidad las empresas están inmersas en un entorno cambiante y desafiante, que les requiere implementar estrategias para ser competitivas.

El fácil acceso a la información, permite la existencia de clientes con mayor conocimiento y mayor posibilidad de elegir entre la diversidad de opciones que le brinda el mercado. Con los avances tecnológicos y el auge de internet, los clientes se han tornado más exigente y menos anónimos. No satisfacer sus necesidades o defraudarlos, puede tener impacto en los ingresos de la organización.

En el caso de las empresas de servicios, este contexto es más sensible debido a que el diferencial se encuentra más centrado en el factor: colaboradores, dado que son ellos quienes están en contacto con los clientes. Estas organizaciones necesitan que sus empleados estén comprometidos con los fines organizacionales.

La cultura orientada al cliente, implementada en algunas compañías, contempla una vinculación entre la satisfacción de los clientes y la satisfacción de los clientes internos. Una de sus herramientas son los planes de marketing interno utilizados para lograr la satisfacción de los empleados que están en contacto con los clientes, produciendo efectos favorables en la satisfacción de estos últimos.

A partir de la teoría investigada, desde nuestro enfoque y aporte teórico, se abordan temas relacionados a la vinculación entre el marketing tradicional y el marketing interno, los modelos que se generaron en la génesis de las distintas teorías del marketing interno, los atributos que forman parte de la satisfacción de los clientes y de los empleados.

El tema que motivó a la autora a realizar esta investigación tiene el objetivo de identificar los efectos del marketing interno en la satisfacción de los clientes de una empresa de servicios y explorar los atributos con mayor impacto en la satisfacción de los empleados.



El mismo se presenta como un estudio descriptivo (cuantitativo) orientado a la comprensión de los efectos del marketing aplicado a los clientes internos. Para tal estudio hemos tomado el caso de una empresa multinacional prestadora de servicios en Argentina, localizada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El estudio se realizó entre octubre y noviembre 2012.

La empresa seleccionada para realizar el estudio, facilitó los resultados de la encuesta de clima laboral de un área en contacto con los clientes y los resultados de la encuesta de satisfacción de clientes. Se mantiene bajo reserva el nombre y ramo comercial de la misma, dado el pacto de confidencialidad con ella.

Dado que se trabajó de acuerdo a la teoría fundamentada, las hipótesis se plantearon a partir de los datos. Los resultados demuestran la validación de las hipótesis que se detallan a continuación como el aporte de nuevos datos a la teoría preexistente:

- ***A menor número de elementos que interactúan en un proceso de marketing interno en la compañía, menor nivel de satisfacción en los empleados***
- ***A menor nivel de satisfacción de empleados, menor nivel de satisfacción de clientes.***

Cabe destacar que durante el transcurso de esta investigación que nos ocupó hasta la fecha, el tema no sólo fue de interés en ese momento sino que además en la actualidad es cada vez más importante en Argentina, dado el contexto económico y comercial incierto en el que se desempeñan las compañías.

También he pretendido obtener resultados empíricos que sirvan como herramienta para futuras investigaciones y aporte elementos de análisis a la vinculación entre las empresas, sus empleados y clientes.



1.1 Formulación del problema

El contexto en el que actualmente se mueven las empresas, se caracteriza por el cambio constante con competidores de mayor envergadura. A partir de la globalización y posterior auge de internet, el acceso a la información es mucho más fácil. Los consumidores están al tanto de todo lo relacionado a las empresas que consumen, permitiéndoles comparar y elegir mejor.

Los clientes tienen no solo mayor información de las empresas sino también mayor acceso a ellas. Las redes sociales como Facebook o Twitter, les permiten tener un medio de comunicación en tiempo real, tanto para conocer novedades como también para descargar sus reclamos. La empresa no sólo toma conocimiento del reclamo de un cliente sino que también lo hacen el resto de los clientes, los no clientes y su competencia, generando una mayor exposición de la imagen de la empresa.

Por lo que, las organizaciones deben brindar mejores servicios, estar implicadas en la búsqueda constante de la diferenciación respecto a la competencia y ser consistentes entre la comunicación y los productos/ servicios que brindan. Los estándares de calidad y compromiso que deben tener las empresas para con sus clientes, son cada vez más desafiantes. Para lo cual, deben definir mejores estrategias de marketing y aplicar normas de calidad, que les provean metodologías y mejores prácticas.

Con estas mayores exigencias, a las que debe responder en menores plazos de los que estaba acostumbrada, la empresa no sólo debe tener en cuenta los requerimientos de sus clientes y competencia, sino también de los accionistas que pretenden efectividad y eficiencia, ante cualquier amenaza que vaya en detrimento de sus utilidades.

Por lo que, no sólo es importante ocuparse de la calidad y el valor que ofrecen las empresas a sus clientes a través de sus productos y servicios, sino que también es necesario transmitir confianza y transparencia en su accionar a todos los actores del mercado: accionistas, clientes, empleados, proveedores, etc.



En Latinoamérica el contexto económico, en el que están inmersas las empresas, plantea desafíos para aquellas organizaciones que operan tanto a niveles locales como internacionales. Según el informe de la CEPAL 2012 (Comunidad Económica para América Latina y el Caribe), a nivel regional Latinoamérica continúa con bajos niveles en el comercio intrarregional. Las exportaciones de bienes intermedios, tienen una participación del 10% en el total de las exportaciones regionales y el informe recomienda promover la integración productiva entre las economías de la región.¹

A nivel local, Argentina posee un aumento en el consumo de bienes debido al crecimiento de préstamos personales y a las financiaciones con tarjeta. Por otra parte, a pesar de una fuerte desaceleración productiva, la inflación continúa en aumento. El incremento de precios no se relaciona con los niveles de actividad sino al gasto público y la inversión monetaria. Si bien existe un incremento de salarios respecto al año anterior fue inferior, tuvo un crecimiento promedio del 25% interanual, o sea un porcentaje similar al nivel inflacionario (medido a través de precios al consumidor 24,6%).

Según el Informe económico de Coyuntura 2012 del CPCE, en este contexto macro y microeconómico, el mercado laboral, tiene un marcado incremento en los niveles de desocupación, ascendiendo al 7,6% siendo el máximo desde el 2010. Dentro de este estancamiento productivo, mencionado anteriormente, es difícil absorber la mano de obra disponible.²

Dentro de este contexto económico, las compañías en Argentina deben tener en cuenta acciones orientadas al aumento de la rentabilidad, considerando estrategias relacionadas a la satisfacción del cliente externo y el cliente interno.

En cuanto al cliente externo, la norma COPC (Customer Operations Performance Center) con alcance internacional, utilizada por las principales empresas multinacionales, indica en función al benchmarking de mejores prácticas, que el

¹ CPCE Informe Económico de Coyuntura - N° 336 (2012:3)

² CPCE Informe Económico de Coyuntura - N° 336 (2012:4-6)



objetivo de satisfacción de usuarios finales debe estar en un 85% de cumplimiento y un 2% de insatisfacción para estar entre las mejores empresas.³

Con relación al vínculo entre los colaboradores (clientes internos) y las organizaciones, éstas tienen como desafío captar y mantener colaboradores, que se sientan considerados y a gusto, que sepan que se espera de ellos y conozcan el rol que cumplen, con una actitud tendiente al servicio del cliente.

No sólo los clientes son los que están más informados, sino que los empleados de las empresas también, debido a que internet les facilita obtener información respecto al mercado laboral. Los empleados pueden evaluar sus opciones y conocer a las diferentes empresas en relación a beneficios y planteo de carrera profesional que ofrecen.

En este sentido, un estudio de Marca Empleadora en Argentina 2011⁴, por la institución, de carácter internacional, Great Place to Work dedicada a la creación y sostenimiento de excelentes lugares para trabajar señala lo siguiente:

- La “Remuneración y Beneficios” es uno de los atributos más valorados dentro de la población encuestada. Dicha priorización, se explica dado el contexto inflacionario en el que están inmersas las empresas. El informe señala, que este es un factor difícil de sostener en el tiempo y es recomendable que existan otros atributos motivadores para retener a los empleados y que no termine siendo un factor determinante.
- El “vínculo entre el empleado y el jefe” es uno de los atributos más valorados, indicando la importancia que tiene para los empleados, la existencia de un buen clima organizacional con prácticas destinadas a generar y fortalecer la credibilidad mutua, la colaboración entre colegas y entre áreas.

Debido a los desafíos externos e internos, mencionados precedentemente, la empresa utiliza el marketing como herramienta para captar, retener y fidelizar clientes. El

³ Kenwin COPC. (s.f.). Obtenido de <http://www.kenwin.net/es/site/page/view/certification>

⁴ Great Place to Work Argentina. (2011). *Empleados ¿Qué los atrae y qué los retiene?* Obtenido de <http://www.greatplacetowork.com.ar/publicaciones-y-eventos/publicaciones/595>



marketing interno surge como una extensión del marketing tradicional, aplicando distintas estrategias tendientes a contratar, entrenar y motivar a los empleados, para lograr un mejor vínculo con los clientes.

Las investigaciones sobre diferentes modelos teóricos de marketing interno, como se verá más adelante, desde su génesis hicieron foco en la importancia de la existencia del vínculo entre la satisfacción de los clientes y la satisfacción de los empleados. Son ellos quienes ofrecen un valor agregado al momento de vender el servicio y sin ese aporte diferencial percibido por el cliente, la empresa pierde competitividad.

Uno de los modelos, que sentaron las bases del Marketing Interno, fue el de Berry (1988) en el que señala, para lograr la ventaja competitiva, los clientes deben estar satisfechos a través de la calidad que perciben por los servicios obtenidos. Para alcanzar esto, es fundamental que la actitud del empleado esté orientada al servicio, siendo el diferencial.

Para los especialistas Tansuhaj, Randall y McCullough (1988-1991), focalizados en el Marketing Interno para empresas de servicios, la lealtad, la percepción de calidad y satisfacción del cliente, estarán influenciadas por el marketing mix de la organización. La forma en que se componga el marketing externo, estará relacionado con la actitud de los colaboradores.

En síntesis, podemos observar un contexto incierto en el que se encuentran las compañías en Argentina, que impacta en la confianza con los clientes externos y los clientes internos, afectando el logro de los objetivos definidos. Por lo que, es importante para las empresas, la búsqueda constante de estrategias tendientes a fortalecer el vínculo entre los empleados y las empresas, lo que repercutirá favorablemente en conjunto con las estrategias de marketing tradicional, en la satisfacción de los clientes externos y el logro de objetivos.



1.2 Objetivos de la investigación

La presente investigación tiene el propósito de identificar el efecto de la implementación de estrategias de marketing interno en la satisfacción de los empleados y explorar su vinculación en la satisfacción de los clientes externos.

Por medio del análisis de manifestaciones comunes de ambos grupos de actores, se intentará obtener la identificación de dicho efecto y los atributos de satisfacción más sensibles para los empleados y clientes.

1.2.1 Objetivo general

El interrogante principal que dio origen a esta investigación, lo podemos formular a través de la siguiente pregunta:

¿La implementación de estrategias de marketing interno pueden modificar la satisfacción de los empleados?

1.2.2 Objetivos específicos

En cuanto a los objetivos específicos de la investigación, que se desprenden del interrogante anterior, nos hemos formulado las siguientes preguntas:

¿Cuáles son los atributos más valorados por los empleados que están en contacto con el cliente?

¿Existe alguna vinculación entre la satisfacción de los clientes de una compañía y la satisfacción de sus colaboradores que están en contacto con ellos?

¿Cuáles son los atributos más valorados por los clientes de una compañía al momento de la percepción de su servicio?



1.3 Justificación

Este trabajo se realiza para optar en la graduación de la Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva. Teniendo como fin, dar un aporte metodológico a las empresas en la gestión de sus organizaciones.

Mi recorrido laboral en sectores en contacto con el cliente y en sectores internos, me permitió conocer distintos tipos de problemáticas a nivel de satisfacción de empleados como así también conocer cómo trabajan internamente las áreas para producir un servicio que será percibido por los clientes.

A lo largo de mi experiencia, pude observar clientes insatisfechos por promesas no cumplidas, viéndose afectada la vinculación con las empresas. Clientes que van rotando por distintas compañías buscando un mejor servicio o producto. Por otro lado, también he observado empleados en sectores de atención desmotivados en su trabajo, no sintiéndose valorados por sus líderes.

Como cliente que percibe un servicio en el momento de su contratación, también he tenido experiencias no favorables, llevándome a la decisión de finalizar la relación con las mismas y así nunca más volver a contratar sus servicios.

Con esta investigación exploratoria, intentaré contribuir con los sistemas de gestión de las compañías de servicio, teniendo en cuenta los beneficios que genera el marketing interno en la satisfacción de los clientes internos y su impacto en la satisfacción de los clientes finales.

Invitamos al lector a pasar al cuerpo principal del presente trabajo de investigación.



2 Marco teórico

2.1 Comparación entre el Marketing tradicional y el Marketing Interno

En el contexto turbulento y desafiante en el que se origina el vínculo entre clientes-empleados-empresa, el marketing se presenta como la principal herramienta que les permite a las compañías desplegar estrategias hacia dentro y hacia fuera de la organización, con el objetivo de captar, retener, comunicar y fidelizar a clientes internos y externos, volviéndola más competitiva.

Los empleados que están en contacto con los clientes, se tornan palancas claves para fortalecer este vínculo. Por este motivo, las empresas aplican estrategias del marketing tradicional hacia dentro de la organización, lo que les permite mejorar los niveles de satisfacción de los empleados, repercutiendo en el momento de la atención a los clientes y los indicadores de negocio.

En el presente capítulo, desarrollaremos el paralelismo existente entre el marketing tradicional y el interno, como así también los instrumentos que utiliza la empresa para desplegar un plan de marketing interno. Se podrá observar el paralelismo existente entre ambas estrategias, según sea a distintos públicos objetivos, a los cuales satisfacer con el propósito de retener a los mejores y más rentables.

El marketing tradicional según la Asociación Americana de Marketing “es una función organizacional y un conjunto de procesos para generar, comunicar y entregar valor a los consumidores, así como para administrar las relaciones con estos últimos, de modo que la organización y sus accionistas obtengan un beneficio”⁵

Según Philip Kotler “es el arte o la ciencia de seleccionar los mercados meta y lograr conquistar, mantener e incrementar el número de clientes mediante la generación, comunicación y entrega de mayor valor para los clientes.”⁶

La función del Marketing, si bien generalmente se asocia a la venta, según Peter Drucker, está relacionada en conocer cuáles son los productos y servicios que

⁵ American Marketing Association Obtenido de <http://www.marketing-dictionary.org/ama>

⁶ Kotler y Keller (2006:6)



satisfacen a los consumidores. Y en un estadio ideal, saber perfectamente cuales son los productos que debe producir una compañía.

A partir de estas definiciones, se desprenden temas elementales que sirven a la gestión del Marketing:

- La importancia de descubrir el segmento al que dirigirá la empresa sus recursos.
- Conocer las necesidades de los consumidores que componen dicho segmento.
- La diferenciación que logre la empresa respecto de sus competidores, la cual será de gran importancia para lograr satisfacer las necesidades de los consumidores. Posicionamiento.
- La relevancia de la organización, quienes la componen, su cultura, sus capacidades, son básicamente sobre los cuales estará apalancado en gran medida el éxito en la obtención de los resultados esperados.

Según Kotler, los elementos del Marketing tradicional son los siguientes.⁷

- **Producto:** es aquel que la empresa desarrolla y comercializa para ofrecerlas en el mercado y satisfacer las necesidades de los clientes.
- **Precio:** es el valor de intercambio del producto. El mismo se configura más a corto plazo y según las fluctuaciones del mercado y la estrategia de la organización. A diferencia del resto de los componentes, es el único que genera ingresos respecto a costos que generan los distintos componentes.
- **Promoción:** es la forma en que la empresa comunica su producto y va posicionando su marca en los segmentos selecciona.
- **Distribución o Plaza:** forman parte de este concepto, los canales de distribución, quienes serán los responsables de trasladar los productos hasta el consumidor. La manera en que se llega a los consumidores, también forma parte de la distribución. Por último, el Merchandising que son las técnicas y acciones que se realizan en el punto de venta.

El Marketing Interno según Francisco J. Barranco Saiz⁸, va al interior de la empresa con las herramientas del marketing tradicional, teniendo como fin atraer a los

⁷ Kotler y Keller (2006:19-20)

⁸ Barranco Saiz (2000:57-61)



colaboradores. Propone la satisfacción de las necesidades de los clientes internos, fidelizándolos y acercándolos en mayor medida a los objetivos de la organización. Señala que los componentes del Marketing interno son los siguientes:

- **Ciente Externo = Trabajador.** El colaborador de una compañía es el cliente interno, por lo cual es de gran importancia conocer cuáles son sus necesidades, preferencias, deseos, a fin de poder implementar estrategias similares al Marketing tradicional. El Marketing interno tiene a disposición información relevada de encuestas, reuniones de grupo, etc., con el objetivo de alinear las referencias del empleado con las de la compañía.
- **Producto o Servicio = Empresa.** La empresa es el producto destinado al segmento “clientes internos”, con las características propias de la organización tales como sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, sus objetivos, políticas, estrategias, con el fin de lograr un vínculo que permita lograr su acompañamiento en la búsqueda de mejores resultados.
- **Técnicas de Ventas = Comunicación Interna.** La comunicación interna como base de un plan de marketing, que permita el cumplimiento de los objetivos propuestos, debe bajar a toda la organización con el fin de incluir a los colaboradores y mostrarles cual es la idea de la empresa. También es necesaria la comunicación ascendente para retroalimentar y conocer el impacto de tales comunicaciones.
- **Fuerza de Ventas = Equipo Directivo.** Serán todos los colaboradores y sobretodo los puestos jerárquicos quienes buscarán la fidelización y colaboración de los clientes internos, transmitiendo los ideales de la organización.
- Su **objetivo final** es incrementar la Motivación de los clientes internos. La aplicación de técnicas del marketing interno, es la búsqueda de tener clientes internos motivados, buscando mejoras en su productividad, las relaciones laborales y la calidad de sus tareas.



Cuadro 1 - Cuadro comparativo entre Marketing Tradicional-Externo y el Marketing Interno

Marketing Externo	Marketing interno
Cliente	Trabajador
Producto	Empresa
Técnicas de Ventas	Comunicación Interna /Participación
Fuerza de Ventas	Conducción / Mandos Medios
Objetivo	Incrementar la motivación / Incrementar la productividad

Fuente: Barranco Saiz (2000: 58)

Barranco Saiz define el marketing interno como “el conjunto de técnicas que permiten «vender» la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes, a un «mercado» constituido por los trabajadores, «clientes - internos», que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad”

Para implementar la estrategia de marketing interno, definida por una compañía, necesita la implementación de un plan de marketing, el cual contempla los componentes del mix de marketing mencionados con anterioridad. De acuerdo a Barranco Saiz, el plan debe tener las siguientes fases:⁹

a) Análisis del Entorno: es el conocimiento de aspectos externos que puedan influir en la organización y le permite comparar el estado de situación de la misma con otras empresas similares. Técnicas como por ej. entrevistas personales o por correo, permiten recolectar información referida a:

- Tamaño de la organización, en función de su plantilla, niveles de producción y comercio, datos económicos.
- Características de sus colaboradores.
- Políticas salariales y beneficios.
- Niveles de estudio y profesionalización de los colaboradores. Datos de Capacitaciones.
- Datos referidos a selección de personal y dotación como altas, bajas, rotaciones, n° de postulaciones.

⁹ Barranco Saiz (2000:61-63)



- Canales y metodología de comunicación dentro de la organización.
- Generación de planes de carrera y seguimiento de talentos y puestos clave.
- Información de convenios laborales y datos sindicales.

b) Análisis del mercado social interno: es el conocimiento del cliente interno respecto a sus características, necesidades, deseos, preocupaciones, debilidades, fortalezas, etc. Este análisis se realiza a través de una investigación socio laboral, que cuenta de cuatro etapas:

- Preparación del estudio. en esta etapa se reunirá todo lo requerido en las etapas posteriores. Se determinarán la/las metodologías a utilizar durante la investigación, se planificarán las técnicas a utilizar como entrevistas individuales, focus group, brainstorming, etc. Se reunirá la documentación, informes y estudios ya existentes y que estén relacionados a la investigación. También se confeccionarán los cuestionarios, instrucciones para los entrevistadores y la muestra a analizar.
- Trabajo de campo. Aquí se realizan investigaciones cualitativas que permitan tener mayor información. Se preparan los entrevistadores para que adquieran los conocimientos necesarios en cuanto al objetivo de la investigación y a la comprensión de las preguntas a realizar. Finalmente se realicen las encuestas a la muestra seleccionada en la fase anterior.
- Tabulación de cuestionarios. Inicia con una depuración de cuestionarios, con el fin de controlar que no existan errores o respuestas incompletas. Luego se procede a la codificación de las respuestas obtenidas con el fin de ser tabuladas y obtener resultados de medición.
- Análisis – Informe final. Se realiza un informe escrito con las conclusiones obtenidas del estudio y todos los pormenores que se destaquen de la investigación realizada.



- c) Proceso de adecuación:** tiene como finalidad, adecuar las características de los clientes internos a las exigencias del mercado externo. Esta fase se realizará a través de la comunicación y de la formación. Requerirá en los inicios del proyecto estructuras más flexibles, planas e informales.

- d) Control del plan de marketing interno:** sirve para comprobar la eficacia del plan de marketing interno y poder corregir oportunamente los desvíos que surjan. Dichos controles se realizan a través de encuestas de clima laboral, permitiendo comparar situaciones idénticas en diferentes momentos.



2.2 Modelos del Marketing Interno

Desde fines de los años '80 en adelante, el concepto y las estrategias del Marketing interno fueron evolucionando, teniendo en cuenta las variables con impacto en la satisfacción y retención de los empleados junto a la vinculación de la satisfacción y permanencia de los clientes.

Los especialistas comenzaron a diseñar modelos teóricos basados en la importancia que implicaba para la empresa conocer a sus empleados tanto como a sus clientes y contar con equipos motivados.

A través de la implementación de los mismos, las investigaciones revelaron la vinculación entre la satisfacción de los clientes externos y los clientes internos, siendo importante el trabajo conjunto de los departamentos de Marketing y Recursos humanos al momento de diseñar estrategias.

Se evaluó el impacto que generaba contar con empleados capacitados y motivados en el momento de la atención o vinculación con los clientes. Se identificaron los diferentes factores a tener en cuenta en el momento de contratar a los colaboradores, su capacitación, comunicación de procedimientos, políticas internas y procesos de la compañía, el vínculo con los equipos de liderazgo y el clima de trabajo, en el que se desempeñan.

A continuación, se desarrollan los modelos más relevantes, en la génesis del marketing interno:

1. Modelo de marketing interno Berry y Parasuraman (1988-1992)
2. Modelo de marketing interno Christian Grönroos (1991)
3. Modelo de marketing interno de Servicios de Tansuhaj, Randall y McCullough (1988-1991)
4. Modelo de Marketing Interno de Lings (1999)
5. Modelo de marketing interno Rafiq y Ahmed (2000)



1. Modelo de Marketing Interno de Berry y Parasuraman (1988-1992)

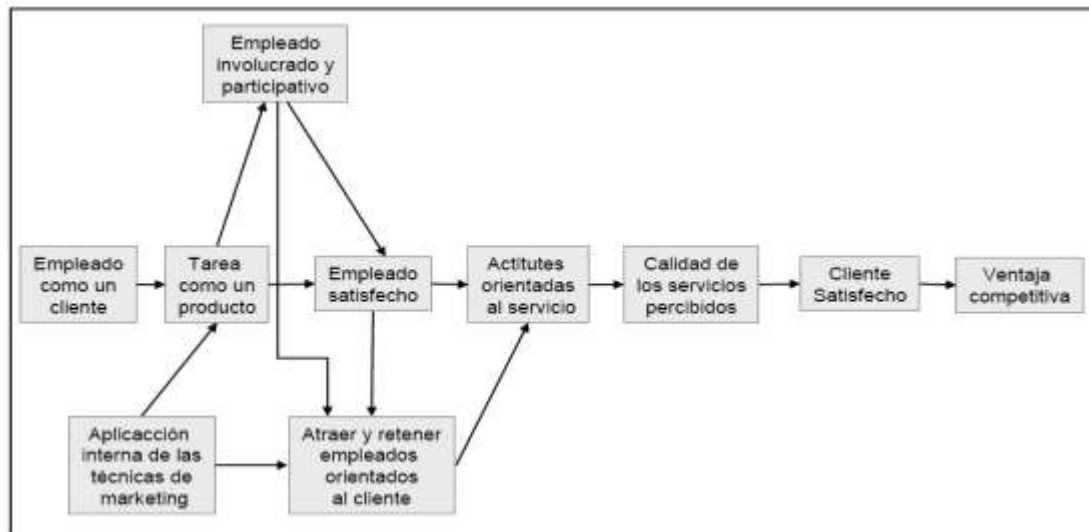
Berry (1988) fue uno de los pioneros en considerar a los empleados como un cliente interno. Junto a Parasuraman, en 1991-1992, presentan este modelo que destaca la potencialidad del empleado en convertirse en una ventaja competitiva dentro de la organización. La inclusión y la participación del empleado son las variables que apalancan su satisfacción.

El modelo describe 7 elementos que interactúan en un proceso de marketing interno dirigidos a los clientes internos:

1. **Atracción del talento.**
2. **Ofrecer una visión sencilla**, comunicarla con esmero y frecuencia, con el fin de retener emocionalmente a los clientes internos.
3. **Capacitación continua**, prepararlas para un buen desempeño
4. **Fomentar el trabajo en equipo**, gestionar el clima laboral, el liderazgo y los objetivos compartidos.
5. **Libertad laboral**, una estructura que permita la libertad en la toma de decisiones.
6. **Claridad en los sistemas de evaluación.**
7. **Conocer las necesidades del cliente interno.**

El modelo señala que para lograr la ventaja competitiva, los clientes deben estar satisfechos a través de la calidad que perciben por los servicios obtenidos. Para alcanzar esto, es fundamental que la actitud del empleado esté orientada al servicio, siendo el diferencial.

Para esto es necesario, contar con empleados satisfechos, atraer y retener a los empleados con orientación al cliente aplicando técnicas de marketing dentro de la organización. La tarea debe ser tomada como un producto y los empleados, que atraiga y retenga la compañía, deben tener perfiles participativos e involucrados. Ahora bien, para esto es fundamental primero considerar al empleado como un cliente interno.

Gráfico 1 - Modelo de Marketing Interno de Berry y Parasuraman (1992)

Fuente: Berry (Ahmed y Rafiq, 2002:15)

2. Modelo de Marketing Interno de Christian Grönroos (1991)

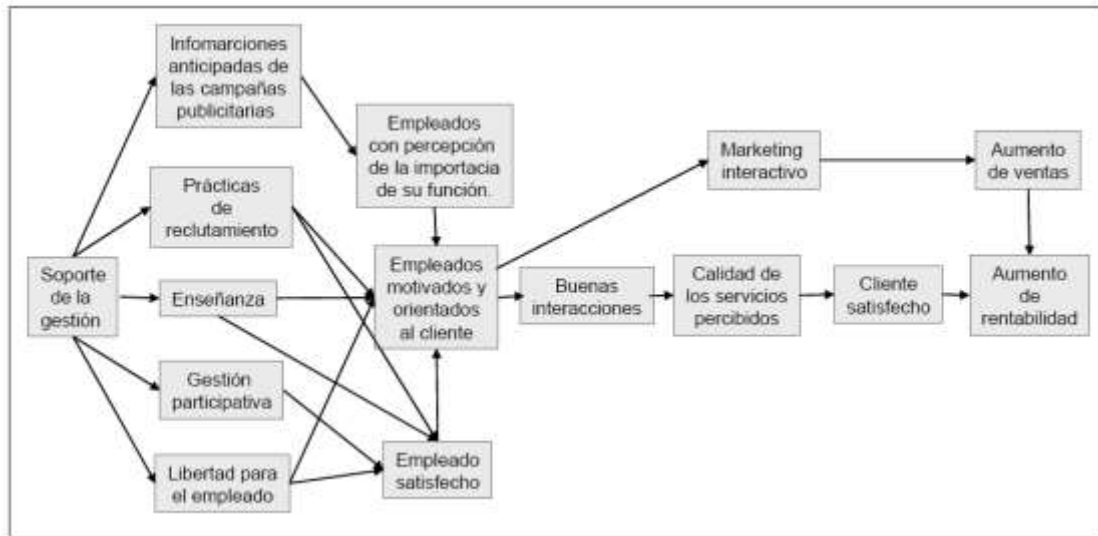
El modelo de Grönroos amplió el modelo anterior. Al igual que en el de Berry y Parasuraman, se busca una ventaja competitiva, pero con la salvedad de que plantea los mecanismos para satisfacer a los empleados.

A través de estos mecanismos, refuerza la motivación y satisfacción del empleado, generando así un comportamiento que favorezca la interacción con los clientes externos. Por consiguiente y como resultado de esa buena interacción, obtener la satisfacción del cliente y un aumento en la rentabilidad.

El modelo de Grönroos indica que el aumento de la rentabilidad es consecuencia de un cliente externo satisfecho y el aumento de ventas. A su vez, esto se relaciona con los colaboradores, que al estar motivados, ofrecen un mejor servicio y de calidad teniendo un impacto positivo al final de la cadena.

Según el modelo, un empleado satisfecho, motivado y con sentido de pertenencia, es producto de una buena comunicación interna, gestión participativa, libertad para el empleado, capacitación y la existencia de prácticas de reclutamiento.

Gráfico 2 - Modelo de Marketing Interno de Christian Grönroos



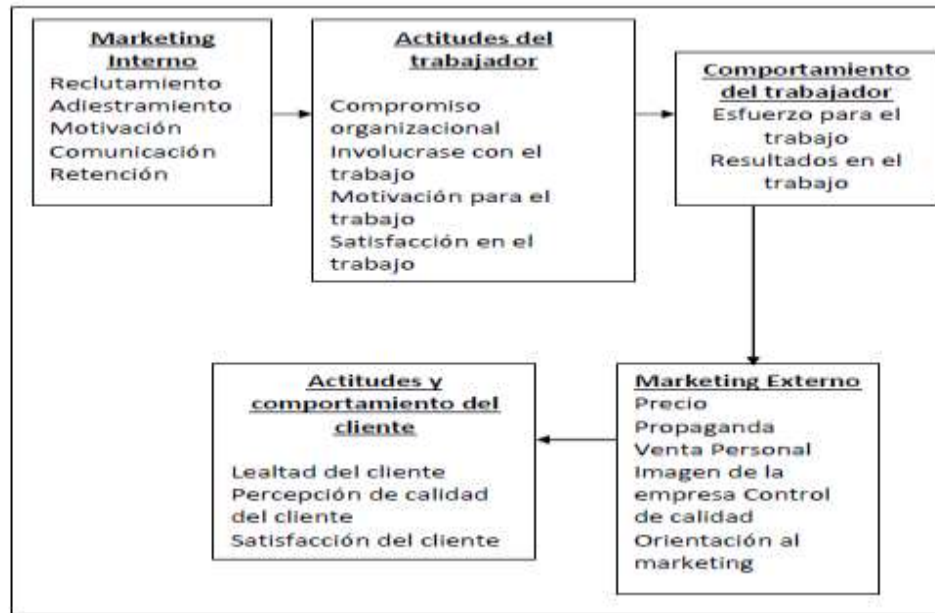
Fuente: Grönroos (Ahmed y Rafiq, 2002:16)

3. Modelo de Gestión de Marketing para Servicios de Tansuhaj, Randall y McCullough (1988-1991)

El modelo se especializa en el marketing de servicios. Esta distinción en el marketing hace referencia básicamente a las particularidades que tiene un servicio en comparación a un producto. El modelo de Servicios de Tansuhaj, Randall y McCullough destaca en primera instancia herramientas del marketing interno para finalmente satisfacer al cliente externo.

La lealtad, la percepción de calidad y satisfacción del cliente, estarán influenciadas por el marketing mix de la organización. La forma en que se componga el marketing externo, estará relacionado con la actitud de los colaboradores. Es en este punto, donde se identifica que la satisfacción del cliente externo dependerá de la satisfacción de los colaboradores a través de sus actitudes y comportamientos. La organización tendrá impacto en sus colaboradores a través de las variables del marketing interno: reclutamiento, adiestramiento, motivación, comunicación, retención.

Gráfico 3 - Modelo de Marketing Interno de Tansuhaj, Randall y McCullough



Fuente: Tansuhaj, Randall y McCullough (1988: 33)

4. Modelo de Marketing Interno de Lings (1999)

Este modelo tiene como característica principal, presentar una estructura a partir de los procesos de manufactura o de servicios y considerar a los departamentos como el cliente interno. Propone el equilibrio entre el marketing interno y el externo.

El modelo indica que cada proceso dentro de la organización, tiene al menos un proveedor y un cliente interno. Es importante que los clientes internos informen claramente sus requerimientos a sus proveedores para que estos puedan satisfacer sus necesidades.

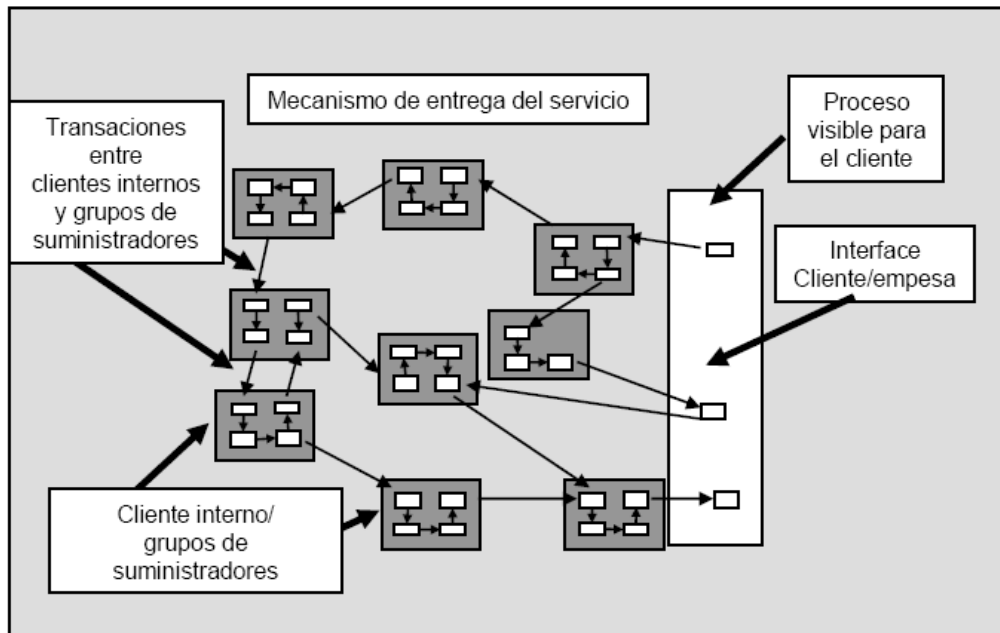
Esta interacción constante entre proveedores y clientes, refleja que todos aportan o influyen, en cierta forma, al cumplimiento de las metas organizacionales y a la satisfacción de los clientes externos.

Sus principales ventajas son:

- Una visión holística de la organización.
- Medición de calidad de los servicios.

- Rediseño proactivo de los procesos.
- Aumento de la satisfacción del empleado.
- La posibilidad de una ventaja competitiva sostenible.

Gráfico 4- Modelo de Marketing Interno de Lings (1999)



Fuente: Lings (1999: 456)

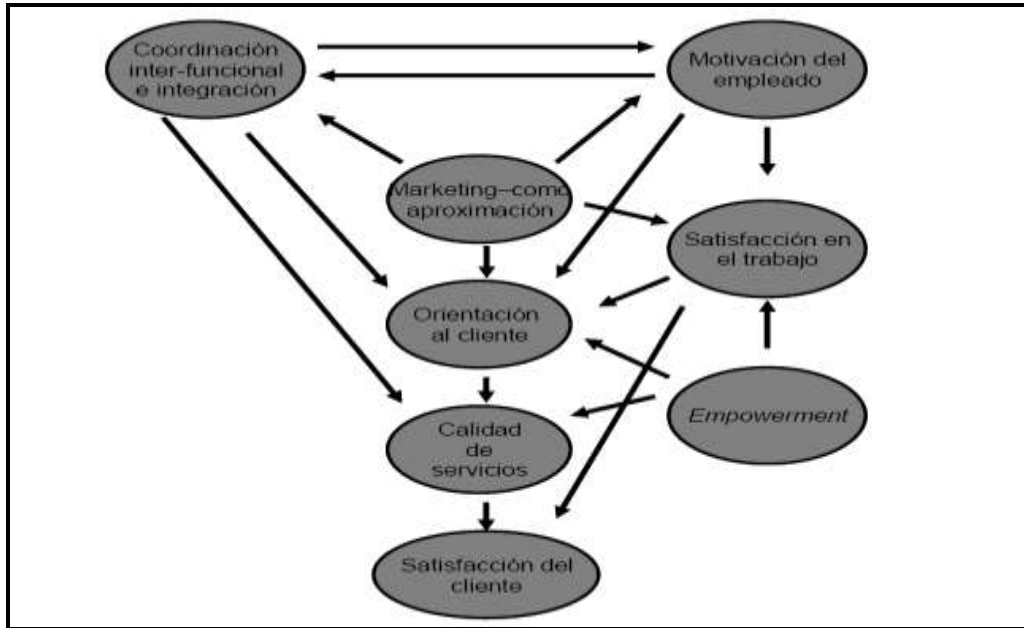
5. Modelo de Marketing Interno de Rafiq y Ahmed (2000)

Este modelo plantea la conjunción de los modelos 1 y 2 mencionados al inicio de este apartado. Toma en cuenta los elementos del marketing interno y su relación con la satisfacción del cliente externo. Sugiere fomentar el involucramiento del marketing interno y los recursos humanos.

El modelo indica que la motivación de los empleados es el resultante de actividades que la misma organización genera para tal fin. La motivación junto con el poder hacer de los colaboradores, influyen en la satisfacción en el trabajo. Esta satisfacción provoca la orientación hacia el cliente y crea la satisfacción del cliente.

Es importante para este flujo la coordinación interfuncional e integración que además influye en la calidad de servicios y por ende en la satisfacción del cliente.

Gráfico 5 - Modelo de Marketing Interno de Rafiq y Ahmed (2000)



Fuente: Rafiq y Ahmed (2000:455)



2.3 Satisfacción de clientes externos y clientes internos

Los modelos del marketing interno, expuestos en el punto 2.2 del Marco Teórico, señalan la vinculación entre la satisfacción de los clientes externos y la satisfacción de los clientes internos que están en contacto con ellos. Estos colaboradores serán responsables en gran medida de la experiencia del cliente y el cumplimiento de sus expectativas.

Según Kotler y Keller¹⁰, la satisfacción del cliente, es una “sensación de placer o de decepción”, respecto a la comparación entre el servicio o producto esperado y el realmente recibido. Si el beneficio percibido en esa transacción, resulta inferior a las expectativas que tenía previamente el cliente, el mismo estará insatisfecho. En el caso de que sean cumplidas, será un cliente satisfecho y por último, si supera las expectativas previas, el cliente estará muy satisfecho.

Estas expectativas, que de alguna manera serán el parámetro de la satisfacción, estarán formadas por las experiencias previas del cliente con la marca, del contexto que lo rodea, como por ej., comentarios de amigos, de información que la misma empresa haya brindado, así como también las promesas que realiza y las comparaciones que pueda hacer el cliente con la competencia.

Kotler y Keller señalan que la organización debe medir las expectativas que genera en el cliente. En el caso de exagerar y ofrecer grandes promesas, podría correr el riesgo de no poder cumplir con el cliente, generando su insatisfacción. A su vez, en el caso de generar bajas expectativas, podría tener impacto en su rentabilidad porque menos personas se sentirían animadas a comprar.

Promover la satisfacción de los clientes permite prolongar su lealtad hacia la marca, existiendo más posibilidades de que compre otros productos y/o servicios de la empresa e incluso que los recomienda a otras personas. Todo esto genera mayores ingresos a la compañía. También, un cliente satisfecho, al ser más leal hacia la empresa, presta una menor atención a otros competidores. Su sensibilidad al precio disminuye, dando la posibilidad de disponer aumentos con mayor facilidad.

¹⁰ Kotler y Keller (2006:144)



Kotler y Keller¹¹ mencionan la importancia de tener un cliente muy satisfecho para que éste experimente un vínculo emocional con la empresa o la marca, haciendo menos probable que migre a la competencia.

El experto en calidad, Kano Noriaki¹², desarrolló un modelo para clasificar las características de un producto/servicio y como estas satisfacen las necesidades de los clientes.

En su modelo describe la complejidad entre las necesidades del cliente y su satisfacción, utilizando dos dimensiones para evaluar la calidad: el grado de desempeño de la organización respecto al atributo y el grado de satisfacción del cliente que lo utiliza.

Para cada atributo de la empresa se establece la relación entre satisfacción y desempeño, permitiendo clasificar los atributos en diferentes categorías.

- **Atributos Básicos:** son aquellos que representan necesidades básicas que el cliente requiere. Su presencia no será un satisfactor pero su ausencia sí se traducirá en un insatisfactor. Son aspectos que el cliente da por sentado. Por ej., la existencia de sillas en una sala de espera. Un número desmedido de sillas no generará mayor satisfacción pero seguramente la inexistencia de ellas podría ser un insatisfactor. Para el cliente, la silla en una sala de espera es un atributo básico.
- **Atributos Lineales:** en este caso, la satisfacción del cliente, es proporcional al desempeño de la organización. A mayor desempeño mayor nivel de satisfacción. Por ej., descuentos, promociones.
- **Atributos Atractivos:** son atributos excepcionales o de lujo. La existencia de ellos produce una sobre satisfacción permitiendo dar un servicio diferencial pero su ausencia no provoca una merma en la satisfacción.

¹¹ Kotler y Keller (2006:145)

¹² Kano Noriaki (1984)



- **Atributos Indiferentes:** el producto/servicio posee una característica que le es indiferente al cliente. Es decir que un mayor o menor desempeño de la empresa en ese atributo, no refleja ni un aumento o disminución de su satisfacción.
- **Atributos Inversos:** en este caso la interpretación del criterio funcional o disfuncional que tiene la empresa es inverso a la percepción que posee el cliente. Es decir, que lo que el cliente percibe como característica funcional, es disfuncional para la empresa.
- **Atributos Cuestionables:** en este caso, existe una contradicción en la percepción que posee el cliente.

Los atributos pueden ir cambiando de categoría a medida que pasa el tiempo, ya sea por la especialización del servicio y/o la profesionalización del cliente, aquellos que anteriormente eran considerados como atractivos, luego pueden verse transformados en básicos.

Respecto a la satisfacción de los empleados, Kotler y Keller marcan que una “actitud positiva de los empleados generará una mayor lealtad por parte de los clientes”¹³

Según Davis y Newstrom¹⁴, la satisfacción de los empleados, estará vinculado a un sentimiento favorable o desfavorable que está relacionado a como consideren su trabajo. La satisfacción o la insatisfacción, se va formando a medida que el colaborador tiene mayor información de su lugar de trabajo. Tiene un carácter dinámico, teniendo en cuenta que las necesidades de los colaboradores pueden ir cambiando y la organización debe tener en cuenta esta característica ya que podría no atender a tiempo dichas fluctuaciones.

También señalan que la organización puede verse afectada en los niveles de desempeño de los trabajadores debido a la insatisfacción laboral. La misma afecta a la creatividad y la innovación de los trabajadores.

¹³ Kotler y Keller (2006:420)

¹⁴ Davis y Newstrom (2000:276)



Para estos autores, el entorno personal del trabajador también es una fuente de influencia en la satisfacción laboral. Las organizaciones, en mayor medida buscan herramientas que permitan el equilibrio de la vida personal con la laboral, con el objetivo de aumentar la satisfacción de sus colaboradores.

Según Aritzeta y Ayestarán¹⁵, la satisfacción laboral y la participación de las personas aumenta cuando el desarrollo de los mismos se desempeña dentro de equipos de trabajo y no si se realizara en forma individual, debido a que se incrementa sus niveles de autonomía y poder.

Según la teoría factor dual de Herzberg¹⁶, hay dos tipos de factores que influyen en la satisfacción de las personas en relación a sus necesidades. Estos son los factores higiénicos o extrínsecos y los factores motivacionales o intrínsecos.

- **Factores higiénicos o extrínsecos:** están vinculados a la insatisfacción del empleado, dado que se relacionan al ambiente en el que están inmersos los colaboradores. Están fuera del control de las personas y son decididos por la empresa. Dentro de ellos encontramos a: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus líderes, el ambiente de trabajo, las políticas de la empresa, los reglamentos internos, la seguridad personal, etc.

Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, evitan la insatisfacción de los empleados pero no logran aumentar la satisfacción. En tanto si estos factores son precarios generan insatisfacción.

- **Factores motivacionales o intrínsecos:** éstos se encuentran bajo el control del individuo ya que se relacionan con lo que él hace con su crecimiento y desarrollo. También están incluidos el reconocimiento de sus líderes, la necesidad de autorrealización y mayor responsabilidad en sus tareas.

¹⁵ Aritzeta y Ayestarán (2002:200)

¹⁶ Mencionado por Davis y Newstrom (2000:135)



El efecto de estos factores sobre el comportamiento de estos empleados, son más profundos y estables. Cuando poseen valores óptimos provocan satisfacción en los colaboradores.

Según Herzberg tener en cuenta el funcionamiento de estos factores, genera efectos altamente deseables como el aumento de la satisfacción y la productividad, la reducción del ausentismo y de la rotación del personal.



2.4 Planteo de la hipótesis y definición de las variables

De acuerdo al planteo realizado por Barranco Saiz sobre la utilización de herramientas del marketing tradicional hacía el interior de la empresa, desarrollado en el punto 2.1 del Marco Teórico, y así como también menciona Berry y Parasuraman, en cuanto a los elementos que componen un proceso de marketing interno, dentro de la descripción de su modelo, desarrollado en el punto 2.2, podemos concluir que la aplicación de este tipo de estrategias dentro de la compañía aumentará la satisfacción de los empleados repercutiendo en su productividad, sus relaciones laborales y la calidad del servicio brindado. Por lo que, nos planteamos la siguiente hipótesis: ***“a menor número de elementos que interactúan en un proceso de marketing interno en la compañía, menor nivel de satisfacción en los empleados”***

A su vez, considerando el modelo planteado por Tansuhaj, Randall y McCullough para empresas de servicios, expuesto en el punto 2.2 del Marco Teórico, sobre la implementación de acciones de marketing interno con repercusión en las actitudes y comportamientos de los empleados que impacta en la satisfacción de los clientes. Por lo que nos planteamos la siguiente hipótesis: ***“A menor nivel de satisfacción de empleados, menor nivel de satisfacción de clientes”***

Definimos las variables de la siguiente manera:

Con relación a la primera hipótesis, el “número de elementos” como variable independiente haciendo referencia a los 7 elementos mencionados por Berry y Parasuraman que interactúan en el modelo presentado por los autores. La variable dependiente “satisfacción en los empleados” se define como un sentimiento favorable o desfavorable por parte del empleado, en referencia a cómo considere su trabajo, es decir su percepción sobre todos los elementos que impactan en el contexto laboral.

Ambas variables se midieron a través de la encuesta de clima laboral (cuantitativa), en la que se consultó la opinión de los empleados en los distintos factores de satisfacción.



Con relación a la segunda hipótesis, la primera variable “satisfacción de los empleados” se reutilizaron los mismos datos de la encuesta de clima laboral de la primera hipótesis. En cuanto a la variable dependiente, “satisfacción de clientes” se la define como la sensación de placer o decepción, experimentada por los clientes externos, según en qué medida se cumplieron sus expectativas, relacionadas a un producto o servicio, en el momento de compra.

La misma se midió a través de la encuesta cuantitativa de satisfacción los clientes, en la que se les preguntó el estado de satisfacción con los atributos del servicio brindado por la compañía.

A continuación pasaremos a detallar la metodología empelada en el caso de estudio



3 Metodología de Elaboración

3.1 Descripción de la muestra

Para dicha investigación, se ha seleccionado una compañía multinacional de servicios que opera en Argentina. La misma desarrolla sus operaciones dando gran importancia a la satisfacción del cliente externo y poniendo énfasis en el desarrollo de sus colaboradores.

En cuanto a su presencia en los mercados, se desempeña en 3 continentes, ofreciendo servicios en 25 países y con más de 300 millones de accesos. En cuanto a nivel local, brinda 23 millones de accesos en todo el país.

Establece contacto con sus clientes por distintos medios de comunicación, tales como atención en sucursales, call centers e internet. Además por redes sociales y eventos especiales busca la vinculación y acercamiento hacia la organización. En cada situación, intenta conocer y mejorar la experiencia que tiene el cliente con la compañía.

Segmenta a sus clientes en tres unidades de Negocios (Residenciales, Pymes y Empresas) y en función de ellas arma su propuesta de valor. Anualmente, evalúa los niveles de satisfacción a través de una encuesta de satisfacción de clientes.

En relación a sus empleados, cuenta con una estructura organizacional, 12mil empleados propios y 3mil correspondientes a empresas del grupo. Anualmente se realiza la encuesta de clima laboral para todos los empleados de la organización, siendo la misma de forma anónima y no obligatoria.

Para este estudio, se eligió un área no al azar, de atención presencial con una dotación de 185 personas, cuyos centros de atención están situados en la zona Área Metropolitana de Buenos Aires. Los equipos de trabajo están compuestos por un líder y un grupo de personas a su cargo, que estarán en contacto directo con los clientes que se presenten a las sucursales de atención.



Los colaboradores, tendrán como principales tareas la atención personalizada de clientes externos, resolver las consultas y reclamos realizadas por los clientes, ingreso de novedades en bases de datos de los clientes, tales como altas y bajas de servicios, búsqueda de información relacionada al cliente y explicar la facturación. Todas ellas asociadas a los principales procesos de la compañía: de ventas, de atención, de resolución de problemas entre otros. Los mismos son definidos por las áreas internas centralizadas de la compañía.

En el caso de los líderes, tienen como tarea principal el seguimiento de métricas e indicadores de su equipo de trabajo, así como la coordinación, motivación y fidelización del mismo. A su vez, tienen contacto con los clientes en las situaciones que ellos lo requieran.

La empresa valora la transparencia en sus procesos de selección por lo tanto las búsquedas laborales son ofrecidas en primera instancia dentro de la organización, priorizando el desarrollo de carrera de todos los colaboradores.

La capacitación de estos empleados se realiza en forma presencial y mayoritariamente a través de portales digitales, donde los colaboradores tienen asignados cursos para su puesto de trabajo a realizar o pueden seleccionar ellos mismos diversas temáticas. También forman parte de estas capacitaciones, los planes de evacuación antes situaciones de riesgo, en el ámbito de higiene y seguridad.

Semestralmente se evalúa el desempeño de los empleados que trabajan en esta área. En referencia a competencias técnicas como actitudinales, definiéndose planes de mejora para aquellas habilidades que sea necesario seguir desarrollando.

La compañía también les brinda a sus empleados beneficios como descuentos en planes de servicios que ofrece ella misma o acuerdos que realiza con otras empresas vinculadas a otros productos.

Debido al pacto de confidencialidad con la empresa de servicios, sobre la que se realizó el estudio, se mantiene bajo reserva el nombre y ramo comercial de la misma.



3.2 Diseño y técnicas de recolección de los datos

Hemos realizado un estudio descriptivo (cuantitativo) orientado a la comprensión y explicación del vínculo existente entre las estrategias de marketing interno y la satisfacción de empleados y clientes.

Se intentó identificar los atributos más valorados por los colaboradores que tienen contacto con los clientes externos. Como así también conocer los atributos que más valora el cliente en el momento de ser atendido por los empleados y su impacto en su satisfacción.

Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron:

- la obtención de los resultados de satisfacción de los empleados obtenidos de la encuesta de clima laboral (1).
- la obtención de los resultados de la encuesta de satisfacción de los clientes de la empresa en contacto con esa área (2)

La primera técnica (1) permite obtener los resultados anuales de la encuesta de clima laboral de un área de atención a clientes, en la que se evaluó la satisfacción de los empleados en el 2012.

Dicha encuesta se realizó a todos los empleados de los centros de atención AMBA del 15 de Octubre al 5 de Noviembre del 2012. El cuestionario se realiza por medio de un formulario electrónico en forma voluntaria y su procesamiento asegura el anonimato del respondiente por parte de una consultora privada contratada a tales efectos.

La encuesta posee 6 dimensiones, detalladas a continuación (Anexo A: “Encuesta de clima laboral del área encuestada por dimensión”):

1. Jefe Inmediato

Esta dimensión observa el vínculo del colaborador con su jefe inmediato. Mide si el jefe comunica claramente cuáles son sus expectativas respecto al rol de sus colaboradores, por ej., en cuanto a objetivo e indicadores a cumplir y cuál es la participación del colaborador en la estrategia de la organización. También indaga si



brinda feedback respecto a niveles de desempeño, puntos de mejora y reconocimientos por el trabajo bien hecho. Si brinda apoyo en la resolución de problemas dando soporte y orientando a su equipo. Además mide cuan coherente es en su discurso al dar el ejemplo. A sí mismo, también verifica si promueve la participación del empleado incentivando el aporte de ideas y escuchando sus opiniones. Por último, consulta si jefes y colaboradores, trabajan con los resultados de la encuesta para promover iniciativas y planes de mejora.

2. Dirección

Cuando se menciona la dirección se refiere a todo el equipo directivo de la organización. Así como en el punto anterior, indaga si la dirección practica con el ejemplo siendo coherente en su accionar. Si los colaboradores confían en las decisiones que la dirección toma para el negocio y las personas y si tanto ellos como el resto de los mandos jerárquicos trabajan en forma alineada y en colaboración. También consulta acerca de la claridad y oportunidad en que los directivos comunican respecto a cuestiones importantes que conciernen a los colaboradores. Además mide si los directores motivan e inspiran al personal, en pos del logro de objetivos de la empresa. Al igual que en la dimensión de Jefe directo, consulta si los colaboradores perciben que los resultados de la encuesta son tomados en cuenta por la dirección.

3. Imagen / Orgullo

Esta dimensión se refiere al sentimiento de pertenecía y orgullo por trabajar en la empresa. Indaga si recomendaría a otras personas su lugar de trabajo e incluso los servicios que la misma presta.

4. Trabajo Diario

Evalúa distintos aspectos en cuanto a la tarea diaria del colaborador. Respecto a cuan conforme y motivado está en relación a su trabajo, si tiene los medios y recursos necesarios para realizarlo en forma adecuada y eficiente. Indaga si existe el soporte y colaboración, tanto con el equipo de trabajo como con otras áreas. También mide si la empresa proporciona herramientas para el equilibrio entre la vida personal y laboral del colaborador. Indaga respecto a si considera que recibe un trato justo por parte de la empresa y a su vez, consulta por el trato recibido en situaciones de cambio de



equipo o un nuevo ingreso. Mide si el colaborador percibe que la empresa lo incentiva al aporte de ideas creativas e innovadoras y si se siente motivado a contribuir en el logro de objetivos con su esfuerzo y trabajo.

5. Desarrollo

Esta dimensión está referida a las oportunidades y desarrollo que ofrece la empresa, como por ej., rotaciones, cursos, talleres, coaching, workshop, etc. Indaga respecto a la claridad en que se comunican estas oportunidades de desarrollo profesional. Si considera que su trabajo proporciona desafíos que le permitan desarrollarse, aprender y poner en práctica sus habilidades, así como la formación y capacitación necesarias para poder desempeñarse en su rol. Evalúa si el colaborador piensa que la mejor forma de avanzar en su carrera profesional es estando en la organización. Por último, mide si los mandos medios acompañan en ese crecimiento.

6. Cliente

En la dimensión cliente, observa si en la organización se tiene en claro cuáles son las necesidades y expectativas del cliente y si se satisfacen con éxito. Además mide en qué medida cada una de esas necesidades se transforman en un compromiso para toda la organización. Por último, evalúa si los colaboradores tienen los conocimientos respecto a los servicios que ofrece la empresa

7. Por último, se indaga respecto a si las **condiciones de trabajo** que se le plantean al colaborador son las necesarias para que pueda desarrollar su trabajo de la manera más eficaz, teniendo en cuenta todos los recursos y herramientas que dispone, la **inexistencia de barreras** para hacer su trabajo y también sobre la **motivación** que recibe de la organización.

En la medición, se utiliza una escala de Likert del 1 al 5, donde el indicador porcentual de satisfacción estará conformado por la sumatoria de las respuestas con valor 4 (Satisfecho) y 5 (Muy Satisfecho) sobre el total de respuestas obtenidas.

El indicador porcentual de insatisfacción estará conformado por la sumatoria de las respuestas 1 (Muy Insatisfecho) y 2 (Insatisfecho) sobre el total de las respuestas



obtenidas. Y finalmente, las respuestas con valor 3 (Ni Satisfecho/Ni Insatisfecho) indican neutralidad.

La escala corresponderá al siguiente detalle:

- 1 Muy Insatisfecho
- 2 Insatisfecho
- 3 Ni Satisfecho/ Ni Insatisfecho
- 4 Satisfecho
- 5 Muy Satisfecho

La segunda técnica (2) permite obtener los resultados mensuales de la encuesta de satisfacción de los clientes de la compañía seleccionada. El cuestionario se realiza por medio de una consultora externa, a la que se le hace entrega de una muestra mensual seleccionada al azar de clientes de la compañía. El procesamiento de los datos se realiza en forma externa para asegurar la confidencialidad de los datos e imparcialidad de los resultados.

Dicha consultora se comunica telefónicamente con los clientes y realiza el cuestionario, a quienes asistieron a un centro comercial en un plazo de 30 días. Dicho formulario indaga la satisfacción de los clientes con respecto a los siguientes atributos de la Atención (Anexo B “Cuestionario de la encuesta de Satisfacción de clientes”):

- **Satisfacción general con la atención.**
- **Disposición a escuchar**, si el representante tuvo una buena predisposición en la resolución del caso.
- **Trato**: referido a la cordialidad y amabilidad del personal que lo atendió.
- **Amplitud horaria**: referida al horario de atención del centro comercial.
- **Coherencia**: en cuanto a las respuestas recibidas.
- **Conformidad**: si estuvo de acuerdo con la gestión y respuesta.
- **Información según las necesidades**: en cuanto a la información, asesoramiento, explicaciones de los representantes.
- **Presencia**: respecto a las apariencias del personal.
- **Tiempo total**: en cuanto al tiempo que demoró su gestión cumplió con sus expectativas.



Se realizaron 536 encuestas correspondientes a clientes que asistieron a los centros comerciales de la región AMBA. Para la medición, se le propone al cliente que indique su nivel de satisfacción en una escala de 1 a 10, donde 1 será muy insatisfecho y 10 muy satisfecho.

El indicador de satisfacción, estará conformado por la sumatoria de las respuestas con puntuación 7 a 10, sobre el total de respuestas. Serán considerados Insatisfechos la sumatoria de las respuestas 1 y 2. Las respuestas con valores 3, 4, 5 y 6 estarán dentro de la categoría de los neutros.

Adicionalmente, también se les solicitó a los clientes que ordenaran por orden de importancia a atributos consultados en la encuesta, con el objetivo de conocer los que más impactan en su satisfacción con el servicio.

3.3 Procesamiento de los datos de satisfacción de empleados

Los resultados obtenidos en la encuesta de clima laboral que se realizó a los empleados de los centros comerciales seleccionados, están representados en el siguiente gráfico:

Gráfico 6 – Resultados encuesta de satisfacción laboral.



Como se puede observar, el nivel de satisfacción general de los empleados, alcanzó un valor del 73%. Siendo el factor más valorado por ellos, el vínculo con el *Jefe inmediato*. (86%). Luego le siguen *Imagen y orgullo*, que representa su grado de satisfacción en cuanto al sentimiento de pertenecer a la organización (80%).

La satisfacción con el factor *Dirección* es el atributo con menor grado de satisfacción (58%). Esta dimensión representa la confianza que los empleados tienen con la alta dirección, quienes definen la estrategia de la compañía.

Con el 62% de satisfacción, la dimensión *Cliente* también es uno de los más bajos y representa cuál es el grado de compromiso que tiene la empresa para con sus clientes, desde la perspectiva del colaborador. En tanto la dimensión *Trabajo diario* (72%) y *Desarrollo* (71%), obtienen valores similares a la Satisfacción general.



Respecto a las *Condiciones de trabajo*, el atributo a evaluar fue “*Las condiciones de mi trabajo me permiten ser todo lo productivo que puedo.*”, alcanzó un valor del 72% de satisfacción. El atributo, “*No hay barreras significativas en mi trabajo para hacer las cosas bien.*” y “*Mi empresa me motiva más de lo que requiere mi puesto.*”, alcanzaron el valor del 66% de satisfacción; observándose por debajo del valor de satisfacción general.

A continuación detallaremos los atributos más y menos valorados de cada dimensión.

Cuadro 2 – Resultados de encuesta de clima laboral.

Dimensión	Pregunta	Resultado
Jefe Inmediato	Mi jefe me explica claramente lo que se espera de mí en mi trabajo.	91%
	Mi jefe dialoga conmigo de forma periódica sobre la calidad de mi trabajo y cómo podría mejorar.	87%
	Mi jefe nos ayuda encontrar soluciones a los problemas que nos surgen en el trabajo.	86%
	Mi jefe practica con el ejemplo (sus acciones son coherentes con su discurso).	86%
	Mi jefe reconoce explícitamente el trabajo bien hecho en nuestro equipo.	85%
	Mi jefe me ayuda a comprender cómo la estrategia de la empresa se relaciona con mi trabajo.	88%
	En mi equipo de trabajo, y bajo el liderazgo de mi jefe, realizamos acciones para resolver los problemas identificados con esta encuesta.	81%
	Mi jefe tiene en cuenta mis opiniones y sugerencias (las escucha y dialogamos sobre ellas).	86%
Dirección	La Dirección de mi empresa practica con el ejemplo (sus acciones son coherentes con su discurso).	56%
	Tengo confianza en las decisiones que toma la Dirección de mi empresa.	61%
	La Dirección de mi empresa nos explica clara y oportunamente las cuestiones importantes que nos conciernen.	61%
	La Dirección nos motiva para alcanzar los objetivos y la estrategia de la empresa.	57%
	La Dirección de mi empresa toma medidas para resolver los problemas que se identifican con esta encuesta.	53%
	Considero que la Dirección de mi empresa actúa como un solo equipo.	50%
Imagen/Orgullo	Recomiendo esta empresa como un buen lugar para trabajar a una persona muy cercana a mí (familiar, amigo,...).	84%
	Recomiendo los productos y servicios de esta empresa a una persona cercana a mí (familiar, amigo,...).	76%
	Me siento orgulloso de trabajar en mi empresa.	80%
	Globalmente estoy satisfecho de trabajar en mi empresa.	84%



Trabajo Diario	Mi trabajo me resulta interesante y motivador.	71%
	Tengo los medios y recursos necesarios para realizar bien mi trabajo.	73%
	Existe colaboración entre las personas de mi equipo de trabajo.	78%
	Me es fácil conseguir la colaboración de otras áreas con las que me relaciono.	53%
	En esta empresa se facilita la conciliación de la vida laboral y personal.	84%
	Cuando en mi empresa te incorporas a un equipo nuevo, las personas que lo componen te hacen sentir parte del equipo desde el primer día.	78%
	En esta empresa se nos anima a aportar ideas creativas e innovadoras para mejorar la forma en la que hacemos las cosas.	73%
	Me siento tratado de forma justa en esta empresa.	66%
	Me siento motivado para contribuir al éxito de mi empresa con mi trabajo y con mi esfuerzo.	71%
	Conozco los criterios que se utilizan para fijar la compensación en mi empresa.	61%
Desarrollo	En esta empresa se comunican de forma clara las oportunidades de desarrollo profesional.	73%
	Mi trabajo me proporciona oportunidades y retos que me ayudan a desarrollar mis habilidades.	69%
	Mi empresa me facilita la formación/capacitación y el entrenamiento necesarios para desempeñar mi trabajo adecuadamente.	74%
	En este momento, la mejor forma de avanzar en mi carrera profesional es trabajar en mi empresa.	61%
	Mi jefe apoya activamente mi desarrollo.	80%
	Participó activamente de las oportunidades de desarrollo que ofrece mi empresa	58%
Cliente	En mi empresa, satisfacemos con éxito las necesidades y expectativas de nuestros clientes.	46%
	En mi empresa, un compromiso adquirido con un cliente se convierte en una prioridad para todos.	48%
	Conozco los productos y servicios básicos que mi empresa ofrece a los clientes.	92%
Preguntas Soporte	Las condiciones de mi trabajo me permiten ser todo lo productivo que puedo.	72%
	No hay barreras significativas en mi trabajo para hacer las cosas bien.	66%
	Mi empresa me motiva para que contribuya más de lo que requiere mi puesto.	66%

En la dimensión *Jefe inmediato*, el atributo más valorado es *“Mi jefe me explica claramente lo que se espera de mí en mi trabajo.”* (91%). Luego siguen que el jefe ayuda a comprender la estrategia de la empresa se relaciona con el trabajo (88%), dialoga periódicamente (87%), ayuda a encontrar soluciones a los problemas (86%), practica con el ejemplo (86%) y tiene en cuenta opiniones y sugerencias (86%). Se observa que el atributo de que los resultados de la encuesta sirven para resolver problemas, posee el valor más bajo (81%) en esta dimensión.



Con respecto a la dimensión *Dirección*, los atributos con mayor valoración son “*Tengo confianza en las decisiones que toma la Dirección de mi empresa.*” (61%) y “*La Dirección de mi empresa nos explica clara y oportunamente las cuestiones importantes que nos conciernen.*” (61%). El menos valorado es, “*Considero que la Dirección de mi empresa trabaja como un solo equipo.*” (50%). Como se puede observar, los valores alcanzados en esta dimensión, están 15pp por debajo de la satisfacción general, observándose una oportunidad de mejora.

Imagen y orgullo (80%), es una de las dimensiones más valoradas. Los atributos que más se destacaron son: “*Recomiendo esta empresa como un buen lugar para trabajar.*” (84%) y “*Globalmente estoy satisfecho de trabajar en mi empresa.*” (84%). No obstante se observa que el atributo “*Recomiendo los productos y servicios de esta empresa a una persona cercana.*” es del 66%, siendo el de menor valor.

Dentro de la dimensión *Trabajo diario*, se observa que los atributos “*Existe colaboración entre las personas de mi equipo de trabajo.*” (78%), “*Cuando en mi empresa te incorporas a un equipo nuevo, las personas que lo componen te hacen sentir parte del equipo desde el primer día.*” (78%) y “*En esta empresa se facilita la conciliación de la vida laboral y personal.*” (84%), son los más altos.

Dentro de los atributos con valores más bajos están: “*me siento tratado de forma justa en esta empresa.*” (66%), “*Conozco los criterios que se utilizan para fijar la compensación.*” (61%) y “*Me es fácil conseguir la colaboración de otra áreas con las que me relaciono.*” (53%).

En la dimensión *Desarrollo*, se observa la importancia del jefe, tal como lo señala el atributo “*Mi jefe apoya activamente mi desarrollo.*” con un valor del 80% de satisfacción. No obstante los atributos con mejor nivel de satisfacción son: “*En este momento la mejor forma de avanzar en mi carrera profesional es trabajar en mi empresa.*” (61%) y “*Participo activamente de las oportunidades de desarrollo que ofrece mi empresa.*” (58%).

Dentro de la dimensión *Cliente*, el atributo con mayor valor es, “*Conozco los productos y servicios que ofrece mi empresa.*” (92%). Observándose que los atributos “*En mi*



empresa satisfacemos con éxito las necesidades y expectativas de nuestros clientes.” (46%) y *“En mi empresa un compromiso adquirido con un cliente se convierte en una prioridad para todos.”* (48%), se encuentra más de 40pp por debajo del atributo más valorado y de 16pp por debajo de la satisfacción total de esta dimensión.

3.4 Procesamiento de los datos de satisfacción de clientes externos.

En cuanto a la encuesta realizada a los clientes externos, como se observa en el gráfico 7, la *Satisfacción general* con respecto al servicio brindado por la compañía del estudio, alcanzó un valor del 82%. Dicho valor se encuentra por debajo del valor sugerido en la norma COPC (85%), obtenido del benchmarking de mejores prácticas exploradas en las empresas exitosas.

En tanto el valor de *Insatisfacción general* con el servicio, alcanza un valor del 6%. En este caso se observa también que se supera el valor sugerido por la norma COPC (2%), sobre valores objetivos de insatisfacción de clientes.

Gráfico 7 – Resultados indicador satisfacción e insatisfacción cliente



“La presencia/ apariencia del personal” (92%) y “El trato recibido (cordialidad y amabilidad) por parte del personal” (90%), fueron los atributos más valorados por el cliente, como se muestra a continuación.



Cuadro 3 – Resultados de satisfacción clientes 2012

Atributos de Satisfacción	% Satisfacción	% Insatisfacción
1 - Disposición de los representantes para escucharlo y/o resolver su motivo de visita.	82%	7%
2 - El trato recibido (cordialidad y amabilidad) por parte del personal	90%	4%
3 - La amplitud horaria del Centro de atención.	71%	3%
4 - La coherencia en las respuestas recibidas	79%	8%
5 - La Conformidad con la respuesta brindada por la empresa.	72%	12%
6 - La información, asesoramiento o explicaciones de los representantes de acuerdo a sus necesidades.	79%	8%
7 - La presencia /apariencia del personal	92%	3%
8 - Tiempo total desde que lo atendieron hasta la resolución de su consulta, problema o gestión.	78%	6%

Los atributos que le siguen en valoración son, “*Disposición de los representantes para escucharlo y/o resolver su motivo de visita.*” (82%), “*La coherencia en las respuestas recibidas.*” (79%), “*La información, asesoramiento o explicaciones de los representantes de acuerdo a sus necesidades.*” (79%) y “*Tiempo total desde que lo atendieron hasta la resolución de su consulta, problema o gestión.*” (78%). En tanto, los atributos de menor valoración, son “*La amplitud horaria del Centro de atención.*” (71%) y “*La Conformidad con la respuesta brindada por la empresa.*” (72%).

En cuanto a los niveles de *Insatisfacción general*, se observa que el atributo de mayor nivel de insatisfacción es “*La Conformidad con la respuesta brindada por la empresa.*” (12%), estando 6pp por encima de la *Insatisfacción general* (6%).

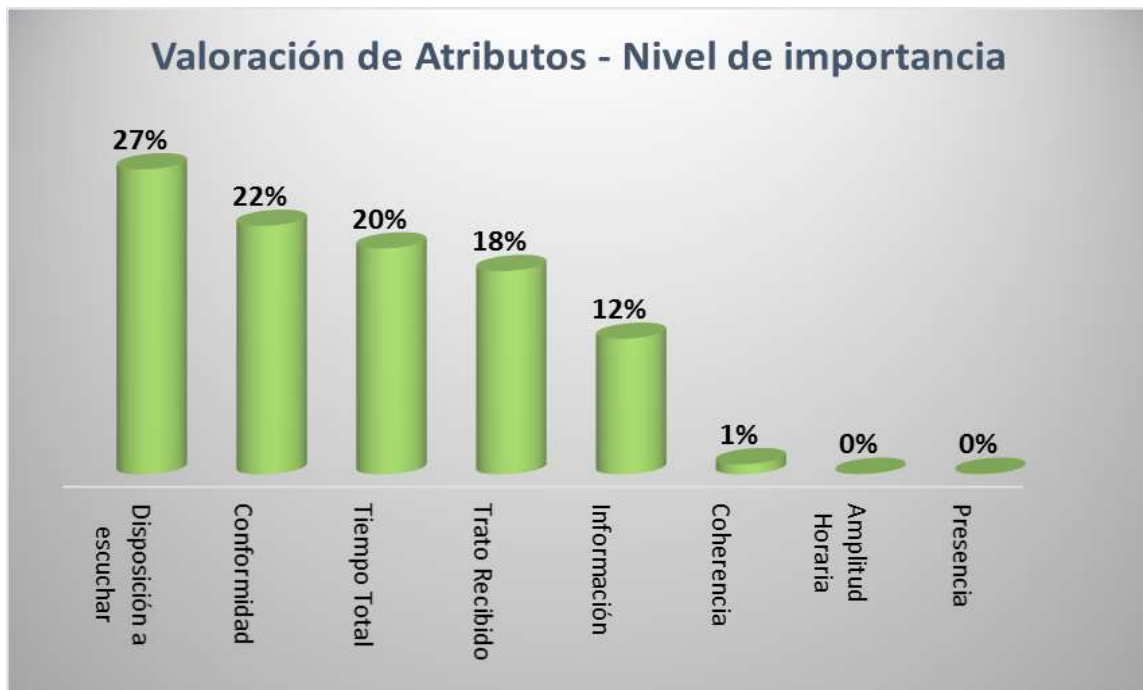
No obstante, le siguen los atributos “*La coherencia en las respuestas recibidas*” (8%), “*La información, asesoramiento o explicaciones de los representantes de acuerdo a sus necesidades.*” (8%), “*Disposición de los representantes para escucharlo y/o resolver su motivo de visita.*” (7%) y “*Tiempo total desde que lo atendieron hasta la resolución de su consulta, problema o gestión.*” (6%). En cuanto a los atributos de menor insatisfacción, son: “*El trato recibido (cordialidad y amabilidad) por parte del*

personal” (4%), “La amplitud horaria del Centro de atención.” y “La presencia /apariciencia del personal.”, estos últimos, ambos del 3 % de insatisfacción.

Como se observa, todos los valores de insatisfacción son superiores al benchmarking sugerido en la norma COPC (2%), identificándose una oportunidad de mejora en dichos atributos.

Con respecto al orden en importancia de los atributos medidos, se observó que la *Disposición a escuchar*, la *Conformidad* y el *Tiempo total* fueron los más valorados por los clientes, tal como se muestra en el siguiente gráfico.

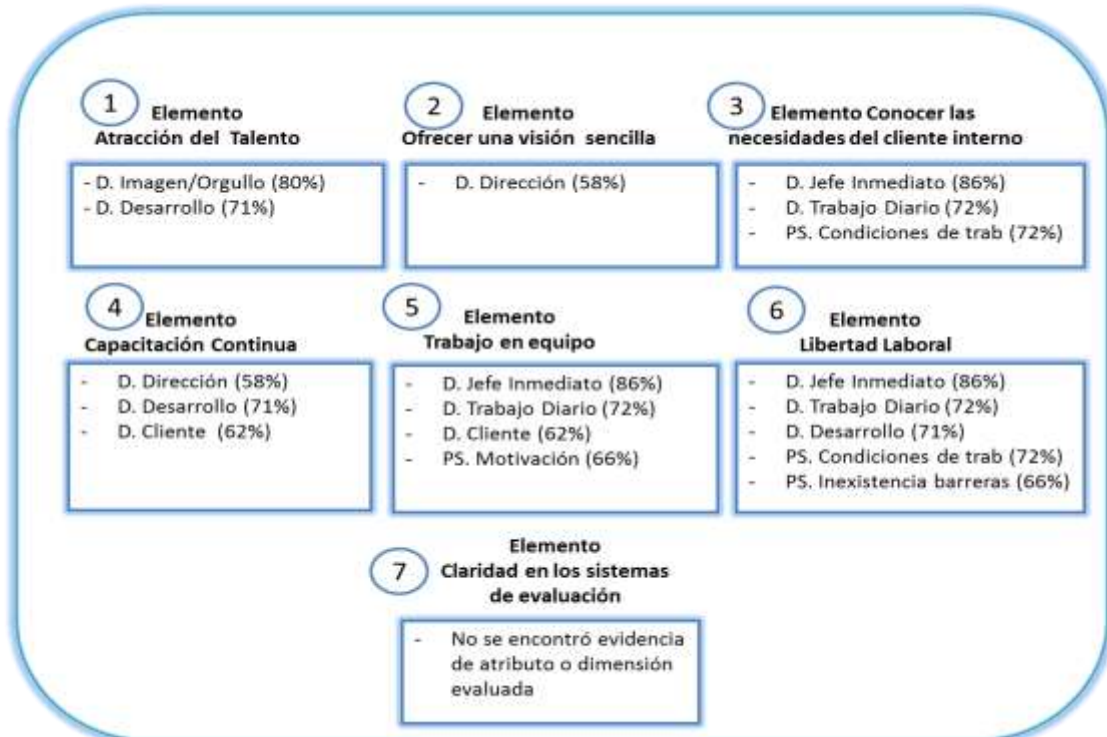
Gráfico 8 – Resultados Valoración de Atributos



4 Interpretación de los datos

A continuación se desarrollará la vinculación entre los 7 elementos del marketing interno presentados en el modelo de Berry y Parasuraman (1988 – 1992) y las dimensiones de satisfacción medidas en la encuesta de clima laboral de la empresa de estudio.

Los 7 elementos que componen en el modelo mencionados son: *Atracción del talento*, *Ofrecer una visión sencilla*, *Conocer las necesidades del cliente interno*, *Capacitación continua*, *Trabajo en equipo*, *Libertad labora* y *Claridad de los sistemas de evaluación*. Las dimensiones que se relacionaron con estos elementos fueron: *Jefe inmediato*, *Dirección*, *Trabajo diario*, *Imagen/Orgullo*, *Desarrollo* y *Cliente*. A su vez, se consideraron las preguntas soporte realizadas al final de la encuesta: *Condiciones de trabajo*, *Motivación* y la *Inexistencia de barreras* significativas. Dicha relación se hizo teniendo en cuenta los atributos de las preguntas realizadas en la encuesta de clima laboral.



Cuadro 4 – Esquema de vinculación entre elementos de marketing interno y dimensiones de satisfacción.¹⁷

¹⁷ Referencias en esquema: D “Dimensión – PS “Preguntas Soporte”



El primer elemento considerado fue **1) *Atracción del talento***, que hace referencia a la estrategia que implementa la compañía para atraer a los perfiles que mejor aplican a su estrategia de negocio. Básicamente, dicha estrategia es realizada hacia afuera de la organización, es decir, se busca en el mercado laboral dichos perfiles.

En la encuesta de clima laboral, no se realizan preguntas asociadas a estas estrategias dado que la encuesta es realizada a empleados de la organización y no a potenciales empleados. No obstante, considerando la opinión de los colaboradores de la compañía estudiada, se tuvieron en cuenta las preguntas realizadas en la dimensión *Imagen y orgullo* y en la dimensión *Desarrollo*, asociadas a la retención del talento.

La dimensión *Imagen y orgullo* obtuvo el 80% de satisfacción y la de *Desarrollo* el 71% de satisfacción. Los atributos asociados a este elemento de marketing interno, detallados en el siguiente gráfico, muestran que los atributos más valorados por los empleados son: *“Mi jefe apoya activamente mi desarrollo”* (80%) - dimensión *Desarrollo* - y *“Recomiendo esta empresa como un buen lugar para trabajar a una persona muy cercana a mí (familiar, amigo,...)”* (84%) - dimensión *Imagen y orgullo*. Lo que indica que existen niveles altos de satisfacción con respecto a permanecer en la compañía.

No obstante se observa también, que la población estudiada, que se encuentra en el centro de atención de clientes, posee bajos niveles de satisfacción en la participación activa de oportunidades de desarrollo dentro de la compañía. Donde tampoco parece considerarla como la mejor forma de avanzar en su carrera profesional.

En este sentido, en función a lo mencionado por Herzberg, sobre los factores motivacionales y el crecimiento/la autorrealización, se podría considerar que existe una oportunidad de mejora en cuanto a la percepción que tienen, los colaboradores del área del caso de estudio, con respecto a crecer en la compañía.

Gráfico 9 – Relación entre atributos de satisfacción con Atracción del talento

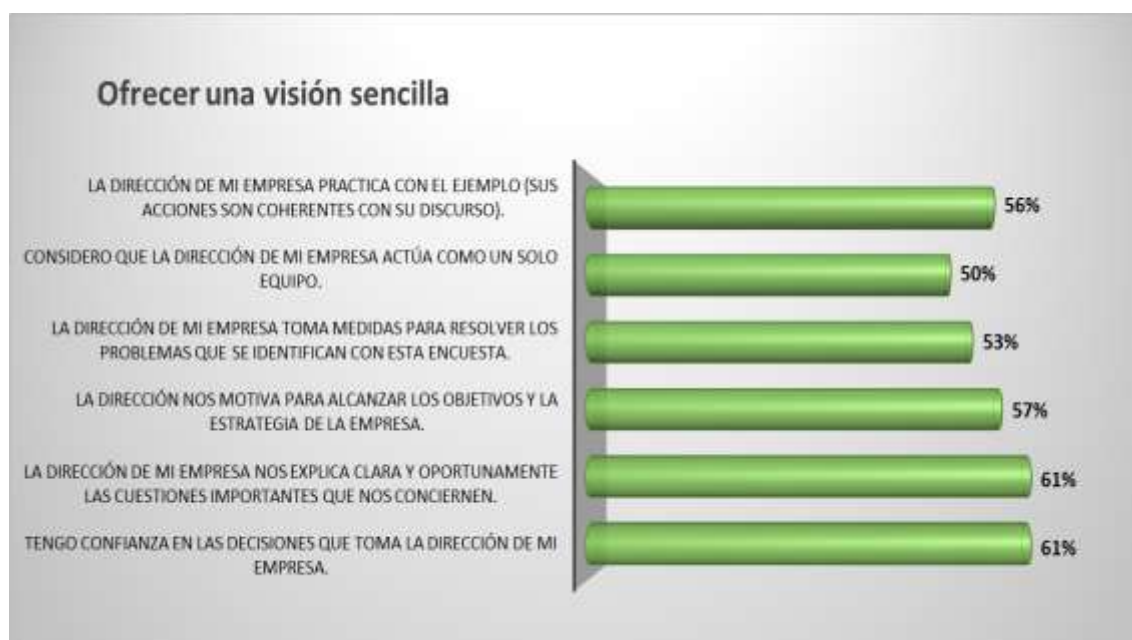


El elemento **2) Ofrecer una visión sencilla**, tiene en cuenta todo el plan de comunicación que la empresa dirige a sus empleados. Donde trasmite sus ideas, propósitos, objetivos, que de alguna manera define el rumbo que va tomando la empresa y en el que los colaboradores deben acompañar.

Este elemento lo vinculamos con los atributos medidos en la dimensión *Dirección*, cuyo resultado global fue del 58% de satisfacción.

Según Berry y Parasuraman, este elemento tiene como fin retener emocionalmente a los clientes internos.

Gráfico 10 – Relación de resultados satisfacción y Ofrecer una visión sencilla.



En general, los valores de esta dimensión se observan por debajo de la *Satisfacción general* (73%), siendo la dimensión que más afecta a la satisfacción de los empleados. Los atributos más valorados por los empleados igualmente señalan oportunidades de mejora por parte de la Dirección de la empresa, donde se evalúa la confianza que se le tienen a la alta dirección en la toma de decisiones y como trasmite las cuestiones importantes que los afectan. En ambos casos se obtiene un 61% de satisfacción.

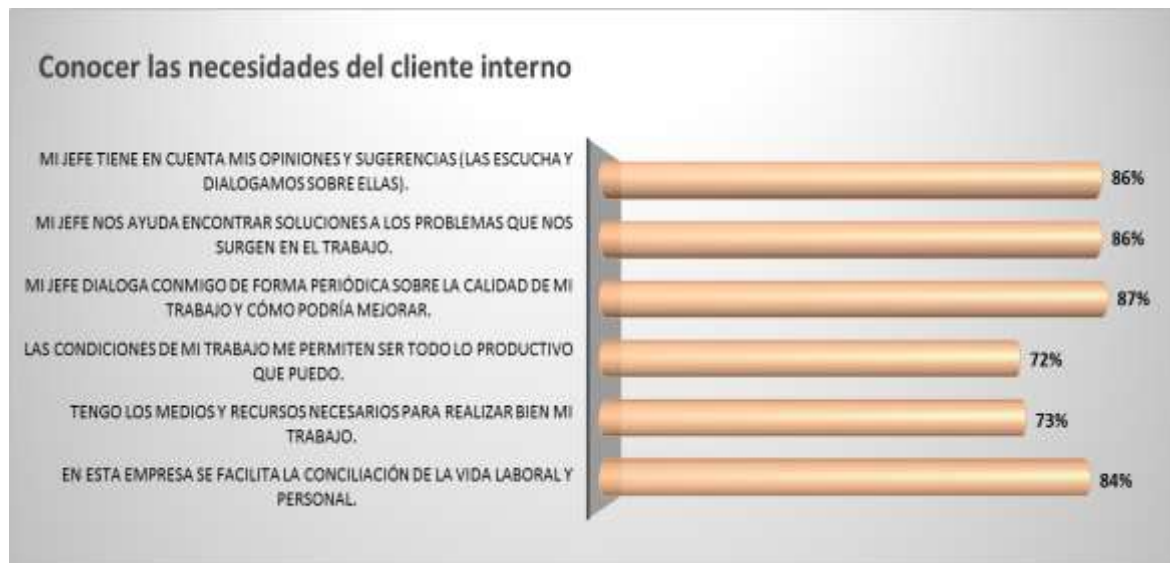
Le sigue con menor satisfacción el atributo en el que evalúa “*La dirección nos motiva para alcanzar los objetivos y la estrategia de la empresa.*” (57%). También se observa que el atributo más bajo con un 50% de satisfacción es “*Considero que la dirección de mi empresa actúa como un solo equipo.*”

Teniendo en cuenta lo mencionado por Barranco Saiz, respecto a que el equipo directivo es considerado dentro del marketing interno como la fuerza de venta que buscará la colaboración y fidelización de los empleados, transmitiendo los ideales de la organización, se observa que en la empresa estudiada, este elemento posee un elevada oportunidad de mejora desde la percepción de los colaboradores.

En cuanto al elemento **3) Conocer las necesidades del cliente interno**, tendremos en cuenta lo mencionado por Barranco Saiz, quien señala que en una compañía, el colaborador es el cliente interno lo que en el marketing tradicional es el cliente externo. Por lo tanto, es de gran importancia conocer cuáles son sus necesidades, preferencias y deseos, a los efectos de implementar estrategias para dicho público.

Este elemento se vinculó con las dimensiones *Jefe inmediato*, *Trabajo diario* y la pregunta soporte las *Condiciones de mi trabajo*, cuyos valores de satisfacción fueron: 86%, 72% y 72% respectivamente

Gráfico 11 – Relación de resultados satisfacción y Conocer las necesidades del cliente interno.



En general se observa que los atributos evaluados en la dimensión de *Jefe inmediato* son los más valorados impactando favorablemente en la satisfacción general de los empleados. Los altos valores de los atributos, “*Mi jefe dialoga conmigo de forma periódica sobre la calidad de mi trabajo y cómo podría mejorar.*” (87%), “*Mi jefe nos ayuda a encontrar soluciones a los problemas...*” (86%) y “*Mi jefe tiene en cuenta mis opiniones y sugerencias...*” (86%), indicarían que la empresa del caso de estudio, implementa estrategias de marketing interno vinculadas a fortalecer el liderazgo.

Con respecto al atributo de la dimensión *Trabajo diario* vinculadas a este elemento de marketing interno, encontramos: “*Tengo los medios y recursos necesarios para*

realizar bien mi trabajo.” (73 %) y la pregunta soporte “Las condiciones de mi trabajo me permiten ser todo lo productivo que puedo.” 72%. Estos atributos están asociados a los factores higiénicos o extrínsecos según Herzberg, dado que se encuentran fuera de su control y son decididos por la empresa. Es importante aquí tener en cuenta, que al ser factores extrínsecos al empleado, no aumentan la satisfacción pero sí puede aumentar su insatisfacción.

Teniendo en cuenta que en el caso de estudio, los valores de estos atributos alcanzan el 72% encontrándose por debajo de la Satisfacción general 73% podría existir una oportunidad de implementar estrategias de marketing interno que favorezcan dichas condiciones de trabajo y recursos necesarios.

En referencia al elemento de marketing interno, **4) Capacitación continua**, se ha vinculado con las dimensiones de *Dirección* (58%), *Desarrollo* (71%) y *Cliente* (62%).

Gráfico 12 – Relación de resultados satisfacción y Capacitación continua.



El atributo “Mi empresa me facilita la formación/capacitación y el entrenamiento necesarios para desempeñar mi trabajo adecuadamente.” y “Mi trabajo me proporciona oportunidades y retos que me ayudan a desarrollar mis habilidades.”, alcanzan valores del 74% y 69% respectivamente. Según Berry y Parasuraman, la capacitación es utilizada para preparar a los colaboradores para un buen desempeño



en el momento en que estén en contacto con el cliente, sabiendo identificar sus necesidades y gestionar sus pedidos.

En el caso de estudio, la percepción que poseen los empleados encuestados que están en el área de atención, con respecto a este elemento, nos indicaría que aún existe oportunidad de implementar estrategias de capacitación tendientes a mejorar el desempeño y desarrollar sus habilidades en el puesto de trabajo, que no estén sólo asociadas al conocimiento, sino al saber hacer.

Dentro de este mismo elemento, vinculamos también el atributo, “*Conozco los productos y servicios básicos que mi empresa ofrece a los clientes.*” cuyo valor del 92%, es el atributo más valorado dentro de la dimensión *Cliente*, que favorece a la *Satisfacción general*. Lo cual nos podría indicar que al momento de informar al cliente, el empleado tiene los conocimientos sobre el servicio que ofrece la empresa.

También dentro de este elemento, vinculamos al atributo, “*La Dirección de mi empresa nos explica clara y oportunamente las cuestiones importantes que nos conciernen.*” (61%), teniendo en cuenta que es la *Dirección* quien define las estrategias de negocio y la información disponible que tiene el empleado en contacto con el cliente. En este caso el porcentaje de satisfacción alcanzado revelaría una falta de comunicación hacia estos niveles de la organización.

En cuanto al elemento **5) Trabajo en equipo**, Berry y Parasuraman, señalan que es necesario gestionar el clima laboral, el liderazgo y los objetivos compartidos. Para este elemento hemos relacionado, las dimensiones *Jefe inmediato* (86%), *Trabajo diario* (72%), *Cliente* (62%) y la pregunta soporte de *Motivación* (62%).

Gráfico 13 – Relación de resultados satisfacción y Trabajo en equipo.

Los atributos evaluados más altos por los empleados para este elemento, fueron “*Mi jefe nos ayuda encontrar soluciones a los problemas que nos surgen en el trabajo.*” (86%), “*Mi jefe reconoce explícitamente el trabajo bien hecho en nuestro equipo*” (85%) y “*En mi equipo de trabajo, y bajo el liderazgo de mi jefe, realizamos acciones para resolver los problemas identificados con esta encuesta.*” (81%). Lo que indica una fuerte presencia del líder en su equipo de trabajo.

A estos atributos le siguen, “*Existe colaboración entre las personas de mi equipo de trabajo.*” (78%), “*Cuando en mi empresa te incorporas a un equipo nuevo, las personas que lo componen te hacen sentir parte del equipo desde el primer día.*” (78%) y “*Me siento motivado para contribuir al éxito de mi empresa con mi trabajo y con mi esfuerzo.*” (71%), todos ellos pertenecientes a la dimensión *Trabajo diario*. Lo cual señalaría una percepción positiva de los empleados con relación a sus compañeros directos y a su tarea cotidiana.

Con relación a la dimensión *Cliente* y el elemento de *Trabajo en equipo*, encontramos los atributos “*En mi empresa, satisfacemos con éxito las necesidades y expectativas de nuestros clientes.*” (46%) y “*En mi empresa, un compromiso adquirido con un cliente se convierte en una prioridad para todos.*” (48%), observándose desde los sectores de atención de clientes una oportunidad de mejora tendiente a fomentar el trabajo en equipo en las áreas internas o de soporte. Lo cual se evidencia en el bajo

valor de satisfacción en el atributo “me es fácil conseguir la colaboración de otras áreas con las que me relaciono.” (53%).

El atributo de la pregunta soporte “*Mi empresa me motiva para que contribuya más de lo que requiere mi puesto*” (66%), se encuentra por debajo de la *Satisfacción general* (73%), impactando desfavorablemente sobre esta. Este atributo está comprendido dentro de los factores motivacionales Herzberg. Lo cual señalaría, de acuerdo a su bajo valor, que la compañía del caso de estudio, posee la oportunidad de aplicar estrategias de marketing interno que ayuden a que los empleados se sientan motivados a contribuir más de lo que requiere su puesto de trabajo, generando un mayor compromiso con su jefe directo y compañeros de trabajo.

El elemento de marketing interno **6) Libertad Laboral**, hace referencia a la autonomía para trabajar que tiene el colaborador en el momento que está en contacto con el cliente. Es decir que posea libertad en la toma de decisiones, respetando los procedimientos y políticas definidos por la compañía.

Dentro de este elemento vinculamos las dimensiones *Jefe inmediato* (86%), *Trabajo diario* (72%), *Desarrollo* (71%) y las preguntas soportes, *Condiciones de trabajo* (72%) y la *Inexistencia de barreras* en su trabajo (66%).

Gráfico 14 – Relación de resultados satisfacción y Libertad laboral.





Los atributos más valorados correspondientes a la dimensión *mi Jefe inmediato* que se desprenden de este elemento de marketing interno son, *“Mi jefe me explica claramente lo que se espera de mí en mi trabajo.”* (91%), *“Mi jefe me ayuda a comprender cómo la estrategia de la empresa se relaciona con mi trabajo.”* (88%).

En tanto, en la dimensión *Trabajo diario*, los atributos *“Existe colaboración entre las personas de mi equipo de trabajo.”* (78%) *“Tengo los medios y recursos necesarios para realizar bien mi trabajo.”* (73%), *“Las condiciones de mi trabajo me permiten ser todo lo productivo que puedo.”* (72%) -(pregunta soporte)-, *“Me es fácil conseguir la colaboración de otras áreas con las que me relaciono.”* (53%), *“No hay barreras significativas en mi trabajo para hacer las cosas bien.”* (66%) -(pregunta soporte)-, indicarían que con relación al equipo de trabajo directo y a la propia tarea se posee mayor nivel de satisfacción que con respecto a lo que se puede lograr con otras áreas.

En cuanto al atributo, *“Mi empresa me facilita la formación/capacitación y el entrenamiento necesarios para desempeñar mi trabajo adecuadamente.”*, alcanza un valor del 74% levemente por encima de la satisfacción general podría indicar una reducción en el empoderamiento que percibe el colaborador al momento de gestionar el pedido del cliente.

El elemento **7) Claridad en los sistemas de evaluación**, nos indica el conocimiento que posee el colaborador sobre los criterios utilizados en el momento de evaluar su desempeño. De manera tal, que pueda junto a su líder, acordar acciones que lo ayuden a mejorarlo.

Dentro de este elemento, no se encontró evidencia de atributo o dimensión evaluada en forma directa. No obstante se observa, un alto valor porcentual en el atributo *“Mi jefe me explica claramente lo que se espera de mí en mi trabajo.”* (91%), *“Mi jefe me ayuda a comprender cómo la estrategia de la empresa se relaciona con mi trabajo.”* (88%) -dimensión *Jefe inmediato*. Por otra parte, el atributo *“Me siento tratado de forma justa en esta empresa.”*, desciende al 66% -dimensión *Trabajo diario*-, observándose una oportunidad de mejora en las estrategias de comunicación relacionadas a este elemento de marketing interno.



Es importante tener en cuenta, según lo mencionado por Herzberg, que los atributos extrínsecos, como lo es la definición de los criterios de evaluación de desempeño por la empresa, no aumentan la satisfacción aunque sean conocidos. Sino que, podrían aumentar la insatisfacción en los empleados, en caso de no comprenderlos o no estar de acuerdo.

Dentro del punto 2.4 se plantea la siguiente hipótesis: **“a menor número de elementos que interactúan en un proceso de marketing interno en la compañía, menor nivel de satisfacción en los empleados”**, de acuerdo a lo mencionado en los puntos 2.1 y 2.2 del marco teórico.

Con el propósito de verificar la primera hipótesis planteada, se realizó el siguiente análisis cuantitativo:

En la encuesta de clima laboral, se encontraron dimensiones relacionadas a la satisfacción de los empleados, que se vincularon con los elementos que utiliza el marketing interno. En el caso de estudio, se encontró evidencia de atributos de satisfacción relacionados a 6 de los 7 elementos señalados por Berry y Parasuraman.

Se observa que las dimensiones relacionadas a estos elementos, varían en los niveles de satisfacción obtenidos, encontrándose dimensiones evaluadas por encima de la *Satisfacción general* (73%) y por debajo de ella. Las dimensiones más valoradas fueron, *Jefe inmediato* (86%) e *Imagen y orgullo* (80%). En tanto las de menor satisfacción fueron, *Cliente* (66%) y *Dirección* (58%).

En general se observa un mayor número de atributos vinculados a algunos elementos de marketing interno. En tanto otros elementos poseen 1 o ningún atributo relacionado a ellos.

Los elementos que mayor número de dimensiones vinculadas se encontraron fueron, *Trabajo en equipo* y *Libertad laboral*. Dentro de ambos elementos, se encuentran las dimensiones de *Jefe inmediato* (86%) y *Trabajo diario* (72%), en las que las acciones definidas por la compañía, están dirigidas a potenciar el rol del líder con su equipo directo. En la dimensión de *Trabajo diario*, se observa que los empleados se



encuentras más satisfechos con sus compañeros de equipo al cual pertenecen, en tanto la satisfacción cae a la mitad al momento de conseguir colaboración con otras áreas.

A su vez, en *Trabajo en equipo*, la dimensión Cliente posee un nivel de satisfacción 11pp por debajo de la satisfacción general. En relación con las estrategias orientadas hacia el cliente externo, atributos como, “*En mi empresa, satisfacemos con éxito las necesidades y expectativas de nuestros clientes.*” y “*En mi empresa, un compromiso adquirido con un cliente se convierte en una prioridad para todos.*” poseen valores por debajo de 50% de satisfacción, siendo crítico para estos empleados, que se encuentran en contacto con el cliente, la colaboración de las áreas soportes a ellos para cumplir los compromisos adquiridos con los clientes y hacerlo de manera efectiva y eficiente.

A su vez en el elemento *Libertad laboral*, el atributo “*No hay barreras significativas en mi trabajo para hacer las cosas bien.*”, con un valor de 7pp por debajo de la satisfacción general, refuerza el bajo nivel de satisfacción que poseen estos empleados al momento de estar en la atención del cliente, reforzando los bajos niveles de satisfacción con los atributos críticos precedentemente mencionados en el elemento “Trabajo en equipo”.

Por otra parte, en el elemento *Atracción del talento* se destaca la dimensión *Imagen y orgullo* con el 80% de satisfacción. En la que se observa que la población encuestada, recomendaría a la empresa como un buen lugar para trabajar (84%).

En el elemento *Ofrecer una visión sencilla*, solo se encontró una dimensión vinculada que fue *Dirección* con el valor más bajo de satisfacción de todos los atributos percibidos por los encuestados (58%). Teniendo en cuenta la importancia del liderazgo de la Alta Dirección hacia la organización, para alinear la estrategia de la compañía a los planes de acción, existiría una oportunidad de aumentar las estrategias de marketing interno en este sentido.

En el elemento *Claridad en los sistemas de evaluación*, no se encontró ningún atributo/dimensión relacionado en forma directa a éste, sino atributos vinculados



nuevamente a la importancia del rol del jefe directo en la organización. *“Mi jefe me explica claramente lo que se espera de mí en mi trabajo.”* y *“Mi jefe me ayuda a comprender cómo la estrategia de la empresa se relaciona con mi trabajo.”* Que son más indirectos con respecto a este elemento. Como así también, el atributo de *“Me siento tratado de forma justa en esta empresa.”*, con un valor del 66% de satisfacción, revelando el tipo de trato que perciben los empleados de estas áreas en contacto con el cliente por parte de la organización.

En función al número de dimensiones vinculadas a los elementos del marketing interno y sus niveles de satisfacción, se observa que la empresa estudiada, implementa estrategias de marketing orientadas a sus clientes internos en el área de atención seleccionada, impactando favorablemente en su satisfacción.

No obstante se observa que estas estrategias están focalizadas, mayoritariamente, sobre los atributos relacionados a la dimensión Jefe inmediato y en menor medida a la dimensión de Trabajo diario, dentro del ámbito de los elementos *Trabajo en equipo* y *Libertad Laboral*, y en menor medida a los elementos de *Capacitación continua*, *Ofrecer una visión sencilla* y *Claridad en los elementos de evaluación* que son altamente sensibles para la percepción que poseen los colaboradores del área de atención al cliente.

Por lo que, podemos observar que es reducido el número de elementos de marketing interno utilizado, en el caso de estudio, para aumentar la satisfacción de los empleados en el área de atención. Como así también, se observan niveles bajos de satisfacción de estos colaboradores en la mayoría de las dimensiones asociadas a los elementos de marketing interno.

Con relación a la segunda hipótesis planteada, **“A menor nivel de satisfacción de empleados, menor nivel de satisfacción de clientes”**, se observa en la encuesta de clientes internos, un valor de *Satisfacción general* del 73%. Así mismo la encuesta de satisfacción de clientes externos, refleja un nivel de satisfacción del 82% y un nivel de insatisfacción del 6%.

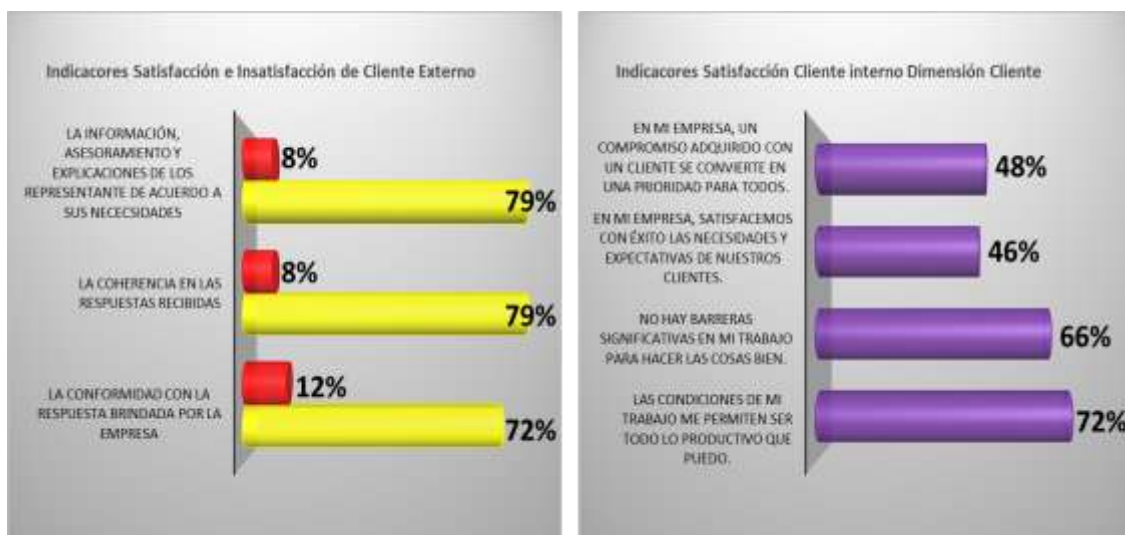
Gráfico 15 – Relación de resultados s satisfacción e insatisfacción global



Según el modelo de Tansuhaj, Randall y McCullough, desarrollado en el punto 2.2, la gestión del marketing interno, genera actitudes y comportamientos deseables en los colaboradores con impacto en la satisfacción de los clientes externos. Por esto mismo, la forma en que son percibidos ciertos atributos por los clientes, es el resultado de cómo se sienten los colaboradores dentro de la organización.

A continuación, en los cuadros siguientes, se muestra un comparativo entre los atributos valorados por el cliente y los atributos de satisfacción valorados por los empleados en la dimensión Cliente.

Gráfico 16- Comparativo de satisfacción cliente y satisfacción empleado





El nivel de insatisfacción del atributo *“La conformidad con la respuesta brindada por la empresa”* es del 12%, existiendo coincidencia con los bajos valores en los atributos valorados por los representantes de atención al cliente: *“En mi empresa, un compromiso adquirido con un cliente se convierte en una prioridad para todos.”* (48%) y el atributo, *“En mi empresa, satisfacemos con éxito las necesidades y expectativas de nuestros clientes.”* (46%).

“La conformidad con la respuesta brindada por la empresa” está en el segundo nivel de importancia de los atributos más valorados por el cliente. Teniendo en cuenta lo mencionado por Kotler y Keller, que el nivel de satisfacción depende del cumplimiento de las expectativas del cliente, podemos mencionar que el 12% de insatisfacción con dicho atributo impacta desfavorablemente en su experiencia con la compañía.

En cuanto a los atributos *“La coherencia en las respuestas recibidas”* y *“La información, asesoramiento y explicaciones de los representantes de acuerdo a sus necesidades”* con iguales valores de insatisfacción (8%) se encuentran relacionados a los valores de satisfacción de los atributos *“No hay barreras significativas en mi trabajo para hacer las cosas bien”* (66%) y *“Las condiciones de mi trabajo me permiten ser todo lo productivo que puedo”* (72%) evaluado por los empleados por debajo de su *Satisfacción general* (73%) .

Por lo que, se observa que dichos atributos valorados por el cliente se vinculan con los obstáculos que perciben los empleados en el desempeño de su tarea como así también las condiciones laborales que le permiten ser más productivo al momento de brindar esta información.

El nivel de insatisfacción de los tres atributos valorados por el cliente, poseen valores muy por encima del 2%, sugerido por las mejores empresas como una muy buena práctica para que la compañía sea competitiva.

En cuanto a los atributos más valorados por el cliente en su satisfacción es *“La disposición de los representantes para escuchar y/o resolver su motivo de visita”* (27%) con un nivel de satisfacción del 82%.



En resumen, los atributos evaluados con mayor nivel de insatisfacción por parte de los clientes se encuentran relacionados con los niveles bajos de satisfacción de los atributos evaluados por los empleados en el área de atención. Por otra parte, los niveles de satisfacción general de ambos públicos, clientes y empleados, son similares y si se tiene en cuenta el elevado porcentaje de clientes insatisfechos en general con el servicio brindado por la compañía, podemos observar que existe vinculación entre los bajos niveles de satisfacción de los clientes y el bajo nivel de satisfacción de los empleados de éste sector.

**Hasta aquí hemos efectuado la interpretación de los datos del caso de estudio.
A continuación pasaremos a las conclusiones del mismo.**



5 Conclusiones

Esta investigación ha estudiado el impacto que genera la aplicación de estrategias de marketing interno en la satisfacción de los empleados y en forma indirecta en la satisfacción de los clientes, en las empresas de servicio, concluyendo que las hipótesis se han verificado.

Los pasos de la investigación que nos permiten afirmar que las hipótesis han sido corroboradas son: el planteo de las mismas a partir de la teoría fundamentada, el desarrollo del marco teórico y el análisis de la teoría preexistente y la presentación de los resultados.

El criterio utilizado para la validación de las hipótesis ha sido la vinculación entre los resultados obtenidos de las encuestas de satisfacción de empleados y de clientes a través de los modelos teóricos seleccionados.

Primera hipótesis comprobada

Podemos afirmar que ***“a menor número de elementos que interactúan en un proceso de marketing interno en el compañía, menor nivel de satisfacción en los empleados”***

De los 7 elementos del marketing interno en el caso de estudio se utilizaron 6 de ellos, lo cual indica la utilización de diversos tipos de estrategias de marketing hacía los empleados. Los elementos del marketing interno más utilizados fueron los vinculados a *“Trabajo en equipo”* y *“Libertad Laboral”*. En tanto, existen elementos con uno o ningún atributo relacionado. Es decir, que si bien se utilizan estrategias de marketing en la compañía, éstas están focalizadas sólo en dos elementos del marketing y en el resto de los elementos se utilizan con menor intensidad.

A su vez, se observan polaridades de niveles de satisfacción, en las que sólo dos dimensiones se encuentran muy por encima de la satisfacción general *“Jefe inmediato”* e *“Imagen y Orgullo”*, en tanto otras dimensiones que no cuentan con estrategias de marketing interno bajan fuertemente los niveles de satisfacción general.



Segunda hipótesis comprobada

Podemos afirmar que **“a menor nivel de satisfacción de empleados, menor nivel de satisfacción de clientes”**

La satisfacción general de los empleados (73%) del caso estudio se encuentra cerca de los valores de satisfacción general de los clientes (82%) que están en contacto con ellos. Si se tiene en cuenta el nivel de insatisfacción de clientes del 6%, esta brecha se reduce aún más.

De esta manera las hipótesis planteadas en esta investigación han sido verificadas a través del trabajo de campo, del desarrollo del marco teórico y de los aportes realizados por la misma teoría preexistente.

En función a la investigación realizada, se observa que en el caso de las empresas de servicio, los empleados necesitan de ayuda de las áreas internas para mejorar el desempeño de sus funciones. Es importante la gestión del marketing interno dentro de la empresa para conseguir colaboradores que acompañen en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y en consecuencia, impacten en la satisfacción del cliente.

Es significativa la importancia que reside en acercar la Dirección a áreas de atención, que están en constante contacto con los clientes. Este acercamiento puede venir de mejorar los planes de comunicación y escuchar las necesidades de los clientes internos con la intención de fidelizarlos y hacerlos partícipes en los objetivos organizacionales, generando un compromiso que los vincule emocionalmente a la empresa.

La aplicación del marketing tradicional al área de Recursos Humanos, es muy reciente y continúa evolucionando. En el entorno competitivo en que se encuentran las empresas, se vuelve relevante cada vez más que las áreas de RRHH y Marketing trabajen en conjunto, coordinando esfuerzos con foco y orientación al cliente con el objetivo de fidelizar tanto al cliente interno como al cliente externo.



Para finalizar este estudio, es el deseo de la autora que esta investigación sirva para futuras nuevas hipótesis para otros investigadores como así también que sus aportes sean de utilidad a los modelos de gestión de las empresas argentinas de servicios.



6 Bibliografía

- **Ahmed, P. K. & Rafiq, M.** Internal marketing: Tools and concepts for customer focused management. 2002. Woburn: Butterworth-Heinemann.
- Aritzeta, Aitor y Ayestarán, Sabino. “Utilidad de los equipos de trabajo para incrementar la participación, autogestión, interdependencia, satisfacción e integración de conductas cooperativas y competitivas”, en Ciriec. Revista de economía pública, social y cooperative”. Abril 2002, No. 40.
- **Barranco Saiz, Francisco Javier.** Marketing Interno y Gestión de Recursos Humanos. Ediciones Pirámide, 2000.
- **Berry, Leonard L. & Parasuraman, A.** Services marketing starts from within. Marketing Management. 2000, v. 1.
- **Consejo Profesional de Ciencias Económicas.** Informe Económico de Coyuntura - N° 336 (Diciembre 2012).
- Davis, Keith y Newstrom John W. Comportamiento Humano en El Trabajo. Décima edición. Mc Graw Hill, 2000.
- **Great Place to Work Argentina.** Empleados ¿Qué los atrae y qué los retiene? (2011).
<http://www.greatplacetowork.com.ar/publicaciones-y-eventos/publicaciones/595>
- **Kano N, Seraku N, Takahashi F.** Calidades atractivas y calidad obligatoria. Hinshitsu, Quality, the Journal of Japanese Society of Quality Control. 1984.
- **Kenwin COPC** <http://www.kenwin.net/es/site/page/view/certification> .
- **Kotler, Philip y Keller, Kevin Lane.** Dirección de Marketing Estratégico. Duodécima edición. Pearson Prentice Hall, 2006.



- **Lings, Ian N.** Managing service quality with internal marketing schematics. Long Range Planning. 1999, v. 32, n. 4.
- **Rafiq, Mohammed; Ahmed, Perviz K.** Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. Journal of Services Marketing. 2000, v. 14, n. 6.
- **Tansuhaj, Patriya; Randall, Donna e Mccullough, Jim.** A services marketing model: integrating internal and external marketing functions. Journal of Services Marketing, 1988 v. 2, n. 1.



7 Tutor

Carta de Aceptación

Sr. Director de la Carrera de Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva.

Mg. Catalino Núñez

S/D

De mi consideración, me dirijo a usted a los efectos de presentar mi conformidad para actuar como tutor del Plan de Trabajo Final **“La Importancia del Marketing interno en las Empresas de Servicio. Contexto Argentina. 2012”** realizado por Cynthia Coria

Mg. Daniela Mayorga



Carta de Aprobación

Buenos Aires, Junio del 2014.

Sr. Director de la Carrera de Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva.

Mg. Catalino Núñez

S/D

Por medio de la presente, certifico que el Trabajo Final de Carrera “**La Importancia del Marketing interno en las Empresas de Servicio. Contexto Argentina. 2012**”, realizado por la Sra. Cynthia Coria, cuenta con mi conformidad ya que ha tenido mi asesoría y acompañamiento en su proceso de diseño e investigación.

Mg. Daniela Mayorga



Anexos



A. Encuesta de clima laboral del área encuestada por dimensión

1. *Mi jefe me explica claramente lo que se espera de mí en mi trabajo.*

1 2 3 4 5

2. *Mi jefe dialoga conmigo de forma periódica sobre la calidad de mi trabajo y cómo podría mejorar.*

1 2 3 4 5

3. *Mi jefe nos ayuda encontrar soluciones a los problemas que nos surgen en el trabajo.*

1 2 3 4 5

4. *Mi jefe practica con el ejemplo (sus acciones son coherentes con su discurso)*

1 2 3 4 5

5. *Mi jefe reconoce explícitamente el trabajo bien hecho en nuestro equipo.*

1 2 3 4 5

6. *Mi jefe me ayuda a comprender cómo la estrategia de la empresa se relaciona con mi trabajo.*

1 2 3 4 5

7. *En mi equipo de trabajo, y bajo el liderazgo de mi jefe, realizamos acciones para resolver los problemas identificados con esta encuesta.*

1 2 3 4 5

8. *Mi jefe tiene en cuenta mis opiniones y sugerencias (las escucha y dialogamos sobre ellas).*

1 2 3 4 5

9. *La Dirección de mi empresa practica con el ejemplo (sus acciones son coherentes con su discurso).*

1 2 3 4 5



10. *Tengo confianza en las decisiones que toma la Dirección de mi empresa.*

1 2 3 4 5

11. *La Dirección de mi empresa nos explica clara y oportunamente las cuestiones importantes que nos conciernen.*

1 2 3 4 5

12. *La Dirección nos motiva para alcanzar los objetivos y la estrategia de la empresa.*

1 2 3 4 5

13. *La Dirección de mi empresa toma medidas para resolver los problemas que se identifican con esta encuesta.*

1 2 3 4 5

14. *Considero que la Dirección de mi empresa actúa como un solo equipo.*

1 2 3 4 5

15. *Recomiendo esta empresa como un buen lugar para trabajar a una persona muy cercana a mí (familiar, amigo,...).*

1 2 3 4 5

16. *Recomiendo los productos y servicios de esta empresa a una persona cercana a mí (familiar, amigo,...).*

1 2 3 4 5

17. *Me siento orgulloso de trabajar en mi empresa.*

1 2 3 4 5

18. *Globalmente estoy satisfecho de trabajar en mi empresa.*

1 2 3 4 5

19. *Mi trabajo me resulta interesante y motivador.*

1 2 3 4 5



20. *Tengo los medios y recursos necesarios para realizar bien mi trabajo.*

1 2 3 4 5

21. *Existe colaboración entre las personas de mi equipo de trabajo.*

1 2 3 4 5

22. *Me es fácil conseguir la colaboración de otras áreas con las que me relaciono.*

1 2 3 4 5

23. *En esta empresa se facilita la conciliación de la vida laboral y personal.*

1 2 3 4 5

24. *Cuando en mi empresa te incorporas a un equipo nuevo, las personas que lo componen te hacen sentir parte del equipo desde el primer día.*

1 2 3 4 5

25. *En esta empresa se nos anima a aportar ideas creativas e innovadoras para mejorar la forma en la que hacemos las cosas.*

1 2 3 4 5

26. *Me siento tratado de forma justa en esta empresa.*

1 2 3 4 5

27. *Me siento motivado para contribuir al éxito de mi empresa con mi trabajo y con mi esfuerzo.*

1 2 3 4 5

28. *Conozco los criterios que se utilizan para fijar la compensación en mi empresa.*

1 2 3 4 5

29. *En esta empresa se comunican de forma clara las oportunidades de desarrollo profesional.*

1 2 3 4 5



30. *Mi trabajo me proporciona oportunidades y retos que me ayudan a desarrollar mis habilidades.*

1 2 3 4 5

31. *Mi empresa me facilita la formación/capacitación y el entrenamiento necesarios para desempeñar mi trabajo adecuadamente.*

1 2 3 4 5

32. *En este momento, la mejor forma de avanzar en mi carrera profesional es trabajar en mi empresa.*

1 2 3 4 5

33. *Mi jefe apoya activamente mi desarrollo.*

1 2 3 4 5

34. *Participó activamente de las oportunidades de desarrollo que ofrece mi empresa*

1 2 3 4 5

35. *En mi empresa, satisfacemos con éxito las necesidades y expectativas de nuestros clientes.*

1 2 3 4 5

36. *En mi empresa, un compromiso adquirido con un cliente se convierte en una prioridad para todos.*

1 2 3 4 5

37. *Conozco los productos y servicios básicos que mi empresa ofrece a los clientes.*

1 2 3 4 5

38. *Considero que mi empresa actúa de forma ética y responsable*

1 2 3 4 5

39. *Mi trabajo me da la oportunidad de usar mis conocimientos y habilidades.*

1 2 3 4 5



40. *Mi trabajo me da la oportunidad de hacer cosas desafiantes e interesantes.*

1 2 3 4 5

41. *Las condiciones de mi trabajo me permiten ser todo lo productivo que puedo.*

1 2 3 4 5

42. *No hay barreras significativas en mi trabajo para hacer las cosas bien.*

1 2 3 4 5

43. *Mi empresa me motiva para que contribuya más de lo que requiere mi puesto.*

1 2 3 4 5

44. *Si pudiera elegir, ¿cuánto tiempo le gustaría trabajar en tu empresa?*

1 2 3 4 5



B. Cuestionario de la encuesta de Satisfacción de clientes

1. *Disposición de los representantes para escucharlo y/o resolver su motivo de visita.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. *El trato recibido (cordialidad y amabilidad) por parte del personal.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. *La amplitud horaria del Centro de atención.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. *La coherencia en las respuestas recibidas.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5. *La Conformidad con la respuesta brindada por la empresa*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6. *La información, asesoramiento o explicaciones de los representantes de acuerdo a sus necesidades.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7. *La presencia /apariencia del personal.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8. *Tiempo total desde que lo atendieron hasta la resolución de su consulta, problema o gestión.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9. *Satisfacción General con la Atención.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10