

# La satisfacción del cliente interno, base esencial para un buen desempeño laboral.

## Internal customer satisfaction, essential point for a good job performance.

Claudia Viviana Bello Bernal  
leoclau1725@gmail.com  
Universidad Ecci  
Facultad de ciencias y Humanidades  
Técnico Profesional Lenguas Modernas  
Bogotá D.C.  
2016.

### RESUMEN

Este estudio analizó la satisfacción del cliente interno de AIG SERVICES a fin de tomar medidas de acción para aumentar la satisfacción del empleado. Una herramienta imprescindible en este nivel de estudio fue el uso de la encuesta para identificar el grado de satisfacción del cliente interno, lo que permitió conocer el nivel actual en el que se encuentra la empresa en cuanto a fortalezas y debilidades en el ámbito laboral.

**Palabras Claves:** cliente interno, satisfacción, liderazgo, clima organizacional, motivación.

### ABSTRACT

This research analyzed internal customer satisfaction for MONTAJES TV in order to implement actions to increase employee satisfaction. A necessary tool for this research level was the use of a survey to identify the internal customer satisfaction level, this allowed the company to know the current level they are according to their strengths and weaknesses in their work environment.

**Key words:** Internal customer satisfaction, leadership, environment, motivation.

## INTRODUCCIÓN

---

Actualmente las organizaciones están obligadas a enfrentar nuevos retos enfocados a la satisfacción de sus trabajadores (clientes internos), quienes más que sus subordinados o empleados son la sostenibilidad del mercado actual de competencia, entre más esté al tanto el directivo de la empresa sobre la importancia de sus recursos humanos, mejores serán los resultados en la productividad del trabajo y el buen desempeño de las funciones.

Como lo menciona Domínguez (2006) “El cliente no solamente es quien tiene una relación comercial con su empresa y hacia los cuales debe manifestarse un valor agregado perceptible, si no que existe otro, de una categoría similar o más importante para la empresa, que sirve de soporte y que le ayuda a incrementar sus utilidades y a posicionar el negocio y sus productos; el cliente interno”. (p. 6)

Visto de esta manera cada empleado de la empresa se convierte en un cliente interno conforme recibe su insumo, información o tarea de otro empleado; a su vez él se convierte en proveedor de otro u otros “clientes internos” hasta llegar al umbral donde surgen los clientes externos.

Ahora bien, el comportamiento del empleado que en gran medida depende de los conocimientos y apreciaciones que este obtenga de cada una de las divisiones de la empresa, factores dentro de los que se encuentran el liderazgo, la supervisión, la comunicación, relaciones de dependencias, promociones y remuneraciones, incentivos e interacción con las demás personas, etc; pueden tener un impacto en el cambio organizacional de la logística de la empresa.

Para Dutka (2001) “No es banal ocuparse de los clientes internos, pues la satisfacción del cliente

exige el compromiso de toda la compañía. Existe una relación directa entre el modo en que los empleados se tratan entre sí y a los clientes: la satisfacción del empleado influye sobre la del cliente. Una atmósfera interna “de calidad” crea un ambiente que lleva a satisfacer a los clientes externos. La compañía que satisface las demandas de sus empleados está en una situación ideal para satisfacer las de los clientes externos”. (p. 37)

De esta manera el clima laboral puede afectar positiva o negativamente al empleado cuando se trata de resultados de productividad, calidad, falta de confianza o buena capacidad de adaptación, una buena retención de conocimiento o en algunas ocasiones se puede llegar a falta de compromiso; el ambiente donde se llevan a cabo las actividades con relación a las interpersonales entre jefes, compañeros, y subordinados pueden ser posibles factores de desempeño dentro de la empresa.

No se debe olvidar la idea que expresa Ginebra (1999): quien afirma que “un cliente interno visto por su proveedor interno no pasa de ser un cliente “cautivo”; no puede dejar de comprarnos, como puede hacerlo un cliente externo. Por ello, la única manera de conseguir que la gente se tome en serio el modelo es asumir que si bien “no puede dejar de comprarnos” ha de poder “dejar de pagarnos” (p. 100); lo cual nos conduce a repensar las formas de retribución, para que el servicio que recibe el cliente externo y ese pago que da se propague a la cadena interna.

Dicho esto, el cliente interno está fundamentado sobre la base de las necesidades más importantes del empleado, relacionados con el interés por el trabajo, la estimulación moral, las oportunidades de escalar jerárquicamente, las condiciones de trabajo, la comunicación, el horario, entre otros, que pueden determinar factores de productividad y eficiencia con el pronto alcance de objetivos y mejora en los

procesos que pueden llegar a ser un efecto circunstancial que percibir los clientes externos.

La persona como empleado y como integrante de un equipo de trabajo, requiere de interés propios y de necesidades, motivaciones personales, aspiraciones laborales, que son primordiales para su éxito laboral, ya que son parte fundamental de sus propósitos como humano y pueden afectar positiva o negativamente sus labores diarias y por lo tanto sus resultados en la empresa.

La alta dirección de la compañía AIG SERVICES es consciente de la importancia de la satisfacción y medición del cliente interno y para ello es importante conocer las expectativas de los empleados dentro de los puestos de trabajo. Algo importante de mencionar es que dentro de cualquier sistema de gestión de calidad, uno de los primeros pasos para mejora dentro de cualquier empresa, es el de conocer la satisfacción de los mismos colaboradores que están dentro de la compañía; esto permitirá crecer como empresa satisfaciendo las necesidades de los clientes internos motivando el desempeño diario del empleado el cual es un compromiso que exige dar valor a las potencialidades del equipo de trabajo y promover activamente sus funciones para que estas no sean solamente mediciones de tiempo, cantidad de movimientos o el cumplimiento de una meta diaria de actividades establecidas que se deban cumplir.

La empresa AIG SERVICES aseguradora Multinacional, actualmente presta sus productos

### **MATERIALES Y METODOS.**

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo con el fin de obtener las perspectivas de los empleados a través de la recolección de datos para descubrir y afirmar las preguntas de investigación en el proceso de Interpretación.

y servicios en Colombia en 6 ciudades principales como BOGOTA, MEDELLIN, CALI, PEREIRA, BARRANQUILLA Y BUCARAMANGA, y a nivel mundial está situada en más de 130 países. Cuenta con 250 agentes, 400 agencias y 15 corredores de seguros con un total de 64 mil empleados a lo largo del mundo que atienden a más de 88 millones de clientes, su misión es siempre mirar hacia el futuro mejorando constantemente sus productos y servicios ya que los riesgos y las exposiciones que a diario se enfrentan los clientes está cambiando continuamente; lo que se busca es cubrir las necesidades de sus clientes tanto internos como externos con el fin de buscar acrecentar su imagen frente a sus clientes y competidores.

De esta manera lo que se pretende con esta investigación es evaluar al cliente interno sobre el nivel de satisfacción en el ámbito laboral y así determinar las posibles causas que pueden llegar a desmotivar a los empleados; y para ello se emplea el instrumento tipo encuesta que pretende identificar su percepción respecto al clima laboral de AIG SERVICES.

La información allí obtenida será el inicio para el desarrollo e implementación de estrategias o planes de acción al interior de AIG SERVICES con el ánimo de mejorar la satisfacción de sus empleados tanto en el clima laboral y organizacional.

Se utilizó un tipo de investigación proyectiva a fin de determinar los posibles problemas de insatisfacción de los empleados con el propósito de identificar en qué aspectos se debe mejorar dentro de la empresa para implementar planes de acción.

Se utiliza como instrumento de recolección de datos la encuesta, donde se recopila información de una parte de la población denominada muestra, estos incluyen: Datos generales, opiniones, sugerencias o respuestas formado por preguntas que recogen de alguna manera las inquietudes y acciones que surgen del problema planteado, aplicando el tipo de preguntas de escalamiento de Likert, tal como lo define la revista virtual de Ciencias Sociales ( Likert, 1932 citado por casas, 1999), el cual consiste en responder una serie de preguntas sobre el tema o actitud que se pretende evaluar, asignando un puntaje a cada ítem con el fin de medir las actitudes positivas o negativas; por lo tanto se les solicito a los encuestados expresar su acuerdo o desacuerdo frente a cada una de las preguntas de la encuesta.

Para la elaboración del instrumento de medición se tomó como base variables tales como: **Aspecto Gerencial, Estímulo Económico, Relación con el Jefe Inmediato, organización logística de la empresa, Perfil de cargo, Ambiente de trabajo, Formación e Información.** Estas tienen como principal característica la asignación de un puntaje numérico y un espacio para que el encuestado realice un comentario general frente a la temática que se está abordando.

## **RESULTADOS**

El procedimiento para el análisis de los datos se realizó de la siguiente manera;

Con relación a la Variable Uno, que evalúa, el **Aspecto Gerencial**, donde se incluyeron elementos como motivación del trabajo, los ascensos de la empresa, las certificaciones de entrenamiento, las funciones del cargo y la

Consta de 35 preguntas tipo Likert con valores escalares de 1 a 5 que corresponden a su orden:

1. Nada de Acuerdo
2. En desacuerdo
3. Indiferente
4. De acuerdo
5. Muy de acuerdo

Este instrumento busca identificar las perspectivas de los empleados sobre la empresa en cuanto a fortalezas y/o debilidades que permitirán implementar acciones y oportunidades de mejora dentro de la compañía.

Es importante aclarar que la población a la cual fue aplicada la encuesta está vinculada a la compañía con un tiempo no mayor a 3 años.

El método de selección de la muestra fue no probabilística donde solo se tomó un 20% del total de un área específica (Polycing Services Colombia); 50 empleados que laboran para el país de Colombia, a los cuales se aplicó de forma personalizada.

Una vez recolectadas las encuestas se tomaron los datos contenidos y se tabularon en una base de Excel por cada una de las preguntas realizadas en la encuesta para determinar el nivel de satisfacción de los empleados.

comunicación interna, el grado de satisfacción general se ubica entre los rangos de acuerdo (45%) y en desacuerdo con un (20%) los factores más relevantes de estar en desacuerdo se encuentra la desmotivación por los ascensos y los certificados de entrenamiento (Cross Training) lo que hace es que los empleados no se sientan motivados al postularse a un cargo ya que la remuneración económica es muy baja y por lo tanto es una debilidad de la empresa.

El Aspecto Dos evalúa, el **Estímulo Económico** está relacionada con el salario, incentivos, y horas extras, la evaluación general se ubica en la escala de tres criterios altamente calificados, se obtuvo que el 30% de la muestra estuvo en desacuerdo, un 33% de acuerdo y en otra proporción se obtuvo un 17% en escala de Indiferente, el factor altamente evaluado de estar en desacuerdo fue el salario y el de mayor impacto positivo fueron los incentivos que ofrece la empresa. Se puede evidenciar que el factor económico es uno de los aspectos que demuestra mayor importancia y que no está satisfaciendo las necesidades de los empleados por tanto debe ser evaluado como medida de mejora a corto plazo.

El Aspecto Tres evalúa, el nivel de satisfacción **Relación con el Jefe Inmediato**, esta relacionada con el liderazgo del jefe inmediato, la expresión de opiniones en el grupo de trabajo, la comunicación con el jefe inmediato y el recibir información del desempeño de su trabajo. La evaluación general se ubica en las escalas de acuerdo con el 62% y en desacuerdo con el 2%, visto de esta manera; los empleados están satisfechos con el trabajo de su líder.

El Aspecto Cuatro evalúa, la **Organización logística de la empresa** con relación al puesto de trabajo, la temperatura, el funcionamiento de los computadores, las instalaciones físicas, el espacio del puesto de trabajo y el conocimiento de las funciones de otras áreas, a nivel general se identificó un grado de satisfacción del 42% de acuerdo y un 15% en desacuerdo, obteniendo un grado de insatisfacción en el funcionamiento de los computadores y el desconocimiento de las funciones de otras áreas lo que resulta de gran importancia realizar periódicamente revisiones y actualizaciones de los equipos de trabajo con el ánimo de agilizar el trabajo de cada empleado.

El Aspecto Cinco evalúa el **Perfil Laboral** del empleado en cuanto a la titulación académica,

trabajo en equipo, conformidad con el puesto actual, horario laboral y proyección hacia un futuro dentro de la empresa. La evaluación general se ubica dentro de la escala de acuerdo con el 44%, en desacuerdo con el 12% y con un 16% para la escala de Indiferente, la mayor parte de los encuestados respondieron a la pregunta con relación a la titulación académica y a la proyección hacia el futuro dentro de la empresa como indiferentes, y las de mayor satisfacción esta el trabajo en equipo, conformidad con el puesto actual y el horario laboral, lo que determina para este aspecto es la conformidad del empleado en conocimiento y estudio de lo ya aprendido, por lo tanto es importante crear mas motivación al empleado con el ánimo de crear poco a poco un mejor perfil laboral.

El Aspecto Seis evalúa, el **Ambiente de Trabajo** con relación a las cargas laborales, a los protocolos de emergencia, a las medidas de prevención de riesgos, se pudo identificar que existe un alto grado de satisfacción en la escala de acuerdo con el 62% mientras que el 6% dice estar en desacuerdo, en este aspecto la empresa esta muy prevenida ante cualquier posible riesgo o eventualidad y mantiene informado a sus empleados.

Y frente al Aspecto Siete, que evalúa la **Formación e Información**, en cuanto a recibir formación específica cuando se emplean nuevos mecanismos, información básica de prevención de Riesgos Laborales, oportunidades de desarrollo profesional, se obtuvo que el 54% estuvo de acuerdo, mientras que el 12% y 14% estuvo en desacuerdo e indiferente. Lo que determina que una de las mayores fortalezas que tiene AIG SERVICES es la comunicación constante con sus empleados dando a conocer nuevas funciones o mecanismos que afronta la empresa con el fin de procesarla y llevarla a cabo.

A modo general no aparece registro de evaluación en el rango de Nada de Acuerdo lo que resulta para los empleados tener buena disposición laboral.

En la tabulación, los resultados de los Siete Aspectos evaluados demostraron un alto grado

## **DISCUSION Y CONCLUSIONES**

Tras los resultados de esta investigación, la compañía ha mostrado interés en conocer el grado de satisfacción de su cliente interno, toda vez que es la organización quien debe preocuparse de la calidad de vida en el trabajo y del éxito de la compañía según lo afirma Gomez, M (2010) en la Revista Ciencias Estratégicas.

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante conocer los resultados que arrojaron las encuestas para determinar si la satisfacción del cliente interno influye directamente dentro de la empresa, así como identificar los aspectos de mejoramiento (causas de insatisfacción) dentro de la organización con el ánimo de poder corregirlas y así aumentar el nivel de satisfacción del empleado.

A lo largo del análisis de la información recolectada, se constata los objetivos planteados, es decir, si se logro identificar a los clientes internos, someterlos a un instrumento de medición y determinar cuales son las áreas de mejoramiento para la empresa a partir de los datos obtenidos a través del instrumento.

Se ha llegado a conclusiones como la alta desmotivación por los ascensos en los clientes internos, la cual es un factor importante para empezar a evaluar ya que el desempeño de cada

de satisfacción de los clientes internos de AIG SERVICES, sin embargo se pudo identificar un ítem muy puntual especialmente en el Aspecto del **Estímulo Económico**, como una insatisfacción alta donde los empleados comparan su valor con otros del mismo sector.

empleado en conocimiento y experiencia va mucho más allá que el factor económico.

Otra de las conclusiones es que no se cuenta con un programa de mantenimiento de equipos lo que hace que el trabajo se acumule y genere un desgaste laboral; visto esto, la compañía puede optar por la opción de incluir o excluir los aspectos a mejorar a corto plazo partiendo de las necesidades que tenga la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior y de acuerdo a los resultados obtenidos por la encuesta, a continuación se realiza algunas recomendaciones para mejorar esos aspectos de debilidad que tiene AIG SERVICES actualmente.

En primer lugar y ampliamente recomendable es llevar a cabo una segunda prueba, con un número mayor de trabajadores para determinar una cifra considerable de la satisfacción en general de los empleados, y así realizar la aplicación del instrumento de medición en definitiva.

Por otro lado se recomienda nivelar salarios y ser tomados en cuenta para vacantes cercanas, o en su defecto reasignar a los empleados en los nuevos cargos con el objetivo de que sean ajustados al salario que cada empleado devenga.

Evaluar el desempeño del personal teniendo en cuenta sus funciones, responsabilidades, y compromisos con su labor diaria y no por criterios subjetivos.

## **REFERENCIAS**

- Calidad de Vida laboral en empleados temporales (2010)*. Revista Ciencias Estratégicas.  
Recuperado de  
<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:7ddr1Pz4ttcJ:dialnet.unirioja.es/des+carga/articulo/3437740.pdf+&cd=6&hl=en&ct=clnk&gl=us>
- Casas, M (1999). *Cambio de Actitudes en contextos Interculturales. Modificación de Prejuicios*.  
Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales. Barcelona.
- Como medir la satisfacción del cliente (2014)*, Calidad y Gestion ISO 9000 ISO 14000 ISO 22000  
OHSAS 18000. Recuperado de <https://calidadgestion.wordpress.com/2014/09/15/como-medir-la-satisfaccion-del-cliente/>
- Domínguez, H. (2006). *El servicio Invisible: Fundamento de un buen servicio al cliente*.  
ECO Ediciones. Colombia.
- Dutka-A (2001). *Manual de AMA (American Marketing Association) para la satisfacción del cliente*. Ediciones Granica. México
- Ginebra, J. (1999). *Dirección por servicio. La “Única” reingeniería la “otra” calidad*.
- La Satisfacción de los Clientes Internos y Externos ¿Cuan independientes son,* (2007).  
Recuperado de <http://www.gestiopolis.com>
- Manual de apoyo para la implementación de la gestión de la calidad según norma une-en 13816-capitulo 5 medir la satisfacción de los clientes,* (2006) Fundación Cetmo.  
Recuperado de  
<http://www.fundacioncetmo.org/dgt%20calidad%20viajeros/pdf/manual.apoyo/Cap.5.Medir.la.satisfaccion.de.los.clientes.pdf>
- Satisfacción de cliente interno, un mecanismo para la optimización de procesos y la generación de valor,* (2010). Equipos y talento. Recuperado de  
<http://www.equiposytalento.com/tribunas/openmet-group/satisfaccion-de-cliente-interno-un-mecanismo-para-la-optimizacion-de-procesos-y-la-generacion-de-valor/2011-03-07/>