

## **CLIENTE INTERNO, UN CONCEPTO NECESARIO.**

Reyner Pérez Campdesuñer. Ingeniero Industrial, Master en Dirección, Profesor del Centro de Estudio del Turismo [reyner@faceii.uho.edu.cu](mailto:reyner@faceii.uho.edu.cu)

Marcia Noda Hernández.. Ingeniera Industrial, Master en Dirección, Vicerrectora Docente

Segundo Pacheco Toledo. Ingeniero Mecánico, Doctor en Ciencias Técnicas. Rector Universidad de Holguín.

Liliana Sánchez Augier. Ingeniera Mecánica, Master en Dirección, Profesora del Centro de Estudios Turísticos

Margarita de Miguel Guzmán. Master en Dirección. Profesor Asistente.

### **Resumen**

En este trabajo se pretende demostrar, de forma muy simple y a través del empleo del método analítico, las razones por las cuales existe el termino cliente interno y por las que este no acaba de ser aceptado.

Palabras Claves: Calidad, Cliente Interno, cliente.

A pesar que hace más de una década que Karl Albrecht y Jack Carson popularizaran el término de Cliente Interno en sus libros “La Excelencia de los Servicios” y “La Revolución de los Servicios”, su uso no ha logrado generalizarse y es que no para todo el mundo resulta evidente que el que hasta hace poco y por siempre no fue más que el trabajador, asalariado, peón, obrero y a lo sumo, recurso humano, de momento resulte cliente. Los que así razonan afirman “Cliente es quien paga” y estos no pagan sino que cobran.

En este trabajo pretendemos analizar donde radican las principales semejanzas y diferencias entre el cliente interno y el externo, para ello se partirá de conceptos planteados por las normas internacionales ISO 9000 del 2000, en estas:

Un **Cliente** es la Organización o persona que recibe un **producto**.

Un **Producto** es el Resultado de un **proceso**.

Y un **Proceso** el Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas.

De la unión de los tres conceptos anteriores resultaría acertado plantear que toda organización o persona que acuda a otra con vistas a recibir el resultado del proceso que se genere en esta puede ser considerado un cliente. O dicho de otra forma toda persona u organización que llegue a otra con necesidades por satisfacer y esta última mediante la realización de un conjunto de actividades transforme las insatisfacciones presentadas por la primera en satisfacciones podrá ser denominada cliente.

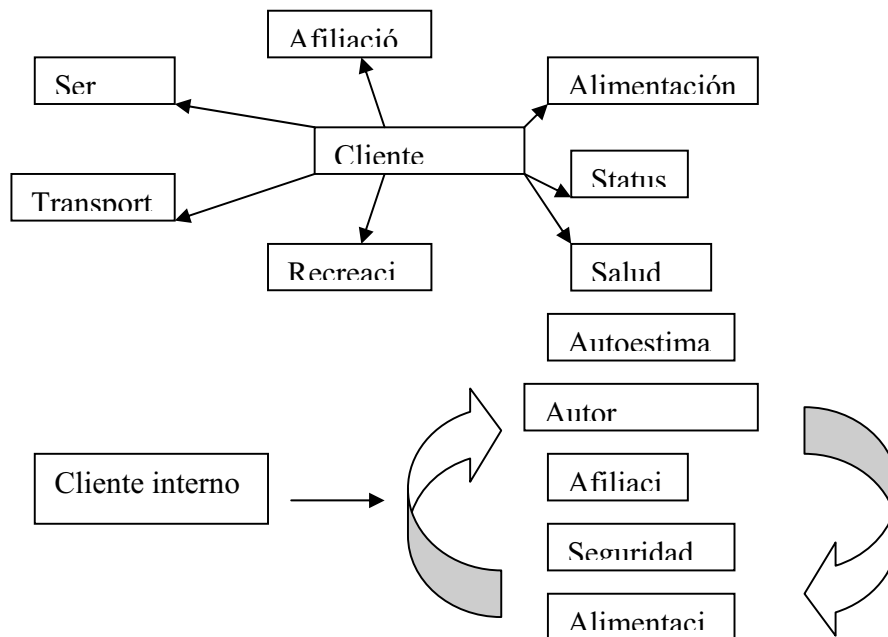
Aún cuando conceptualmente, utilizando los conceptos anteriores, resulte sustentable el término de cliente interno no todo el mundo aceptará esta definición y es que entre ambos tipos de cliente existen diferencias que los separan notablemente entre las que se encuentran:

- Las necesidades que satisfacen. Las formas en que retribuyen la satisfacción de sus necesidades. El poder de elección del cliente. La duración del proceso de satisfacción de las necesidades.

Cada una de las condiciones anteriores serán analizadas a continuación de forma detallada e ilustradas gráficamente.

### Las necesidades que satisfacen:

El cliente habitual normalmente acude a la organización a satisfacer una necesidad mayoritaria y fácilmente identificada: alimentación, transportación, sed, recreación, recuperación del estado óptimo de salud, etc, mientras que en el caso del cliente interno para la mayoría de las personas, aún para muchos de los propios clientes internos, sólo acuden a las organizaciones para adquirir dinero, cuando en realidad, buscan satisfacer necesidades de afiliación, seguridad, autoestima, autorrealización, poder. Puede darse el caso que en determinadas condiciones prioricen indistintamente una u otra necesidad, pero eso no que el cliente interno busque la satisfacción de sus necesidades de forma independiente, sino que para estas las mismas y su forma de satisfacerlas se encuentran más clara.



Ambos tipos de clientes al recibir un producto generalmente satisfacen no una única necesidad sino un conjunto de estas. En el caso del cliente externo la amplitud del conjunto con mayor frecuencia resulta más amplia y conocida, si bien al consumir un refresco se satisface la sed como necesidad primaria y notable, también se puede estar satisfaciendo una necesidad social o de afiliación si el acto de beber se realiza en colectivo o una necesidad de estatus si se compra un refresco de marca o caro o en un renombrado establecimiento y hasta una necesidad de autorrealización si tiempos atrás el consumidor no podía acceder al tipo de bebida que hoy degusta.

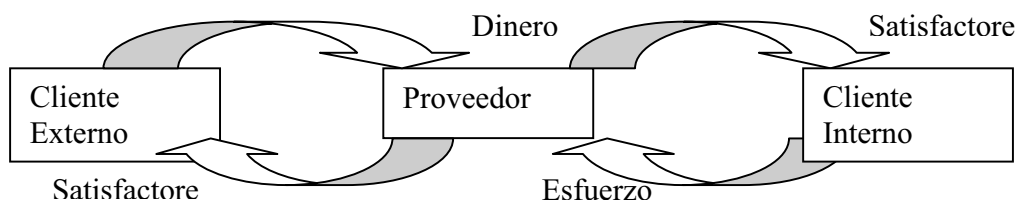
Cuando se trata del cliente interno, a pesar de que múltiples son los autores (Maslow, Mac. Gregor) que han descrito el conjunto de necesidades que se pueden satisfacer mediante el trabajo para la mayoría de las personas el único o el fin fundamental que persigue un trabajador es la satisfacción de una necesidad fisiológica mediante la obtención del dinero y rara vez reconocen en los otros las necesidades de seguridad, sociales, de autorrealización y auto estima.

**Las forma en que retribuyen la satisfacción de sus necesidades.**

Mientras para todos resulta claro que la forma fundamental que posee el cliente externo para retribuir la satisfacción de una necesidad es el dinero, sin ignorar las otras, no todos se percatan que es mediante el propio esfuerzo físico y mental que el cliente interno retribuye la satisfacción de una necesidad. La mayoría sienten que le hacen un favor al pagarle al trabajador por su trabajo y al dejarlo trabajar, mientras ruegan porque el cliente externo les haga el favor de dejarlo servirle. En su miopía no se percatan que si el interno no hubiera necesitado satisfacer necesidades mediante el trabajo y en consecuencia no hubiese pagado con su esfuerzo por la satisfacción de estas necesidades entonces no estarían ellos en condiciones de ofrecer un producto y recuperar el dinero pagado.

Al igual que el cliente externo paga más que el costo del producto recibido, el cliente interno recibe menos dinero que el equivalente al esfuerzo realizado siendo el pago excedente del cliente externo la materialización del valor agregado por el cliente interno y en consecuencia la única vía de ganancia, son pues cara y cruz de la moneda que se llama ganancia.

**El poder de elección del cliente.**

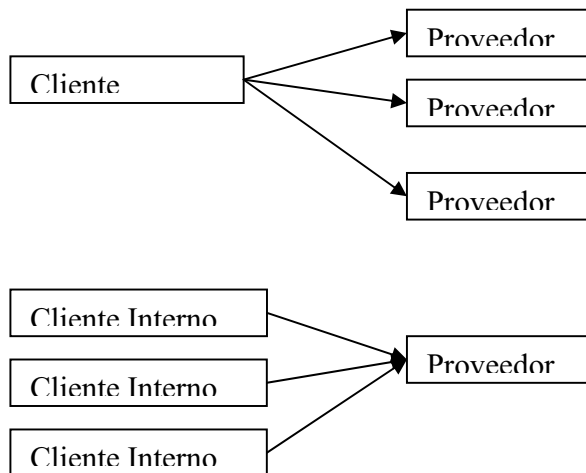


“El cliente es el Rey” afirman los que saben que dependen del cliente externo y reconocen a este como único cliente, y no dejan de tener cierta razón, dependen de él para materializar su ganancia y este lo sabe, pero como casi siempre no existe un único proveedor de un producto o servicio y como además cada vez más las diferencias entre los distintos proveedores son menores y más difíciles de lograr en los productos en sí, la tratan de lograr en la personalización del producto al tipo del cliente exaltando de esta forma la importancia del cliente externo. Esta situación otorga gran poder al cliente externo quien cuando no se sienta totalmente satisfecho con un proveedor lo abandonará y buscará otro.

No corre igual suerte el cliente interno, pues tiene que enfrentarse a un mercado donde los proveedores de trabajo resultan escasos y sus similares, los otros clientes internos están dispuestos a cualquier cosa por conseguir un trabajo donde satisfacer sus necesidades. Los que tienen trabajo ruegan por no perderlo pues de hacerlo tal vez no podrían volver a encontrarlo. Cuando un proveedor de fuente de empleo reconoce en

uno de sus trabajadores una aptitud única o poco frecuente hace lo imposible por conservarlo concediéndole entonces el trato de cliente que siempre ha merecido y que rara vez le han otorgado.

En resumen el cliente externo goza de poder de elección pues su oferta para el proveedor es más escasa que lo que este último aporta, mientras que el cliente interno rara vez tiene poder de elección pues su oferta es abundante y lo que demanda escaso.



**La duración del proceso de satisfacción de las necesidades.** Esta característica a pesar de ser la última tal vez sea la más importante pues es la que en nuestra opinión más influye en que no se reconozca por todos la existencia del cliente interno.

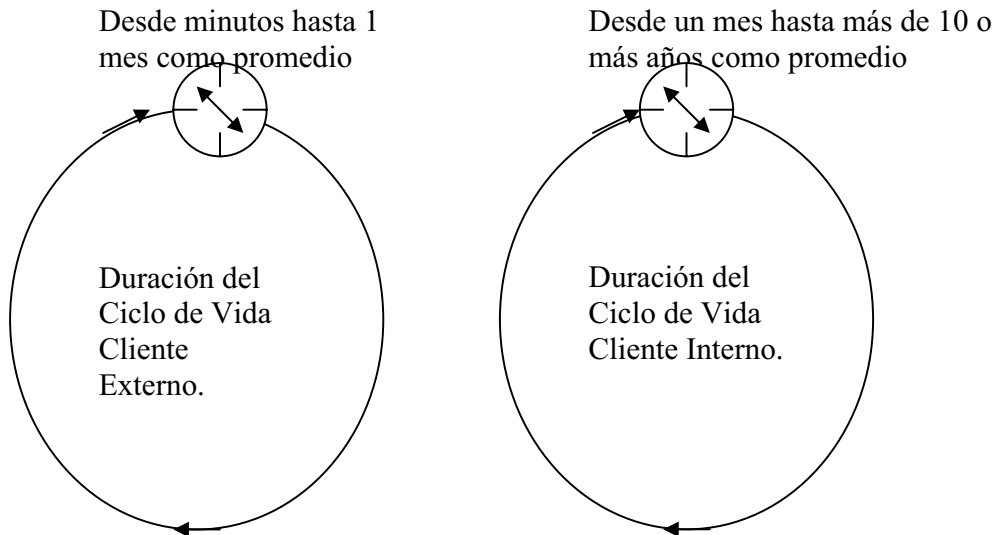
La duración del ciclo del servicio mediante el cual el cliente externo recibe el producto que satisface sus necesidades resulta relativamente muy corta en comparación con la del ciclo del servicio que satisface las necesidades del cliente interno.

Usualmente los clientes externos consumen cualquier tipo de producto o reciben un servicio de atención personal de forma esporádica, incluso cuando la interacción es diaria, generalmente el intervalo de tiempo que le dedican a interactuar con el servicio para satisfacer una necesidad específica resulta pequeño en comparación con el total de horas del día, esto hace que durante ese breve periodo de tiempo el cliente externo se vea obligado a realizar una valoración de la calidad del producto o servicio recibido en función de la relación entre lo que obtuvo y lo que esperaba obtener.

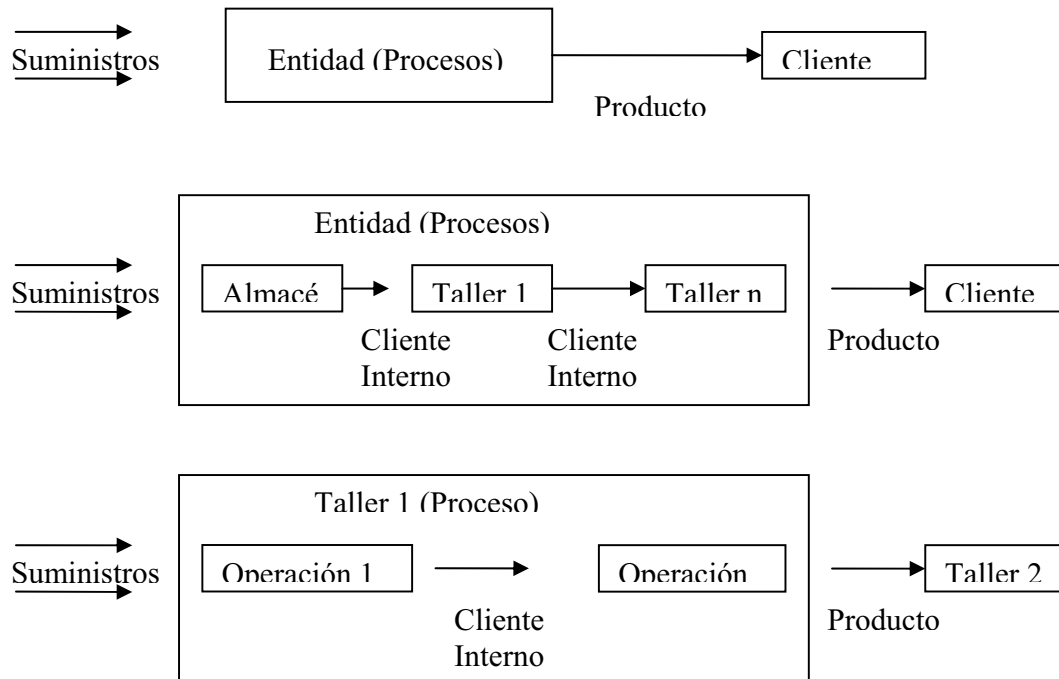
Esta brevedad induce a que el cliente sea más objetivo en su valoración y resulte muy difícil lograr modificar el proceso valorativo de este mediante la realización de cambios en sus expectativas, necesidades o en la propia valoración de lo recibido. Todo este proceso planteado podría resumirse como la contracción del ciclo del servicio mediante una comprensión de los momentos de verdad.

En contraposición a lo antes descrito está el proceso mediante el cual el cliente interno satisface sus necesidades. En este caso el cliente interno generalmente interactúa con el ciclo del servicio casi todos los días y como mínimo 8 de las 24 horas del día. De tal forma que el cliente interno rara vez espera que sus necesidades sean satisfechas de forma inmediata sino durante el transcurso del tiempo, esto hace que sus

necesidades, sus prioridades y expectativas se modifiquen en el transcurso de este periodo, durante el cual se logra que la valoración del cliente interno sea más subjetiva, pasiva y sujeta a una mayor influencia de quien oferta el servicio (empleador). Este otro caso podría resumirse como la dilatación del ciclo del servicio mediante la expansión de los momentos de verdad.



Otro argumento más a favor del cliente interno radica en el hecho de que como es sabido el concepto de proceso presenta un carácter relativo pues puede considerarse un proceso todas las actividades que se realizan en una entidad desde la recepción de la materia prima hasta el del producto terminado o el área de venta o por el contrario pueden considerarse procesos cada una de las áreas donde se realice algún tipo de operación durante la recepción, almacenamiento o transformación del producto inicial hasta convertirlo en producto final, por lo que entonces cada una de las áreas independientes dentro de la entidad podrían considerarse cliente de su predecesora en el proceso de transformación y por lo tanto sería un cliente interno, de igual forma dentro de una misma área cada obrero que realice una operación o conjunto de estas de forma independiente puede considerarse como ejecutor de un proceso y todo el que dependa de él será su cliente por lo que esto también será un elemento más que valide la existencia del cliente interno.



Una vez realizado todo el análisis anterior se puede llegar a las siguientes conclusiones.

### **Conclusiones.**

- De acuerdo al análisis de los conceptos cliente, producto y proceso todo trabajador tiene derecho a ser considerado un cliente.
- Las razones fundamentales por las cuales muchos no reconocen la existencia del cliente interno son:
  - Las necesidades que satisfacen. Las forma en que retribuyen la satisfacción de sus necesidades. El poder de elección del cliente. La duración del proceso de satisfacción de las necesidades.
- La posibilidad que presenta cada proceso de poder a su vez ser descompuesto en otro conjunto de procesos se convierte en otra razón para la existencia del cliente interno.