

## **CAPÍTULO II**

### **VISIBILIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL: EL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO**

Mgs. Mónica Llanos Encalada  
Docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad Tecnológica ECOTEC

#### **Introducción**

Las organizaciones están preocupadas por encontrar estrategias adecuadas para captar el mercado, para innovarse, para mejorar la calidad de los productos, bienes y servicios. Las marcas buscan posicionarse en un mercado cambiante y optan cada vez por innovadoras y revolucionarias estrategias. La cultura puede ser una de las estrategias que permitirá visibilizar, tanto al interior como al exterior de la organización, la calidad de cada uno de sus procesos.

En la época actual, el cumplimiento de estándares de calidad se vuelve prioritario e imprescindible si se quiere lograr posicionamiento en el mercado y expansión internacional. Las empresas buscan un valor agregado y un elemento diferenciador con la competencia. La mayoría de los modelos de calidad por no decir todos, consideran como punto de partida el involucramiento del personal de las organizaciones, se hace énfasis en el cliente interno y el cliente externo, así como los grupos de interés de las organizaciones, para ello será necesario entonces desarrollar una cultura que permita plasmar los procesos de cambio e innovación en las organizaciones.

La calidad en la atención al cliente hoy en día, es considerada como estrategia de negocio, no es casual que las empresas de éxito, poseen una fuerte y muy definida cultura organizacional que rebasa los linderos de la organización. Las grandes corporaciones, las franquicias, las multinacionales y las empresas de marcas reconocidas, han logrado diferenciarse por poseer su propia personalidad e

identidad, es decir una cultura en la cual, el centro de interés es el cliente interno y externo.

Las preguntas que surgen son: ¿qué sucede con aquellas empresas pequeñas?; ¿qué sucede con los servicios adquiridos a diario como la alimentación y salud?; ¿existe alguna relación entre la cultura nacional con la cultura organizacional y ésta a su vez con la calidad en el servicio?; ¿Qué importancia cobran los clientes internos en la visibilización de la cultura organizacional?

La fidelidad de los clientes, no es solo mantenerlos en el tiempo, también, será importante que ellos se conviertan en aliados de la organización al promocionar y recomendar en su entorno a la misma, siendo agentes multiplicadores, satisfechos y promotores. La recomendación de boca a boca es una de las vías de mayor impacto para captar clientes potenciales. La cultura se refleja en la actitud favorable de sus miembros, cuyas características proporcionen un acercamiento y permanencia de los clientes. Por lo tanto, el objetivo del presente capítulo es el de determinar la importancia y trascendencia que tiene el servicio dado, tanto al interior como hacia el exterior de la organización, es decir, el cliente interno y externo.

### **Relación cliente- organización**

En los últimos años, el cliente ha cobrado muchísima importancia para las organizaciones, tanto así que ahora se habla del cliente interno y externo, partiendo del hecho de que constantemente se está ofreciendo un servicio en una interacción en la cual existe una afectación mutua de beneplácito o de desagrado.

El término cliente proviene del latín *cliens*, el cual puede tener diferentes significados, de acuerdo a la perspectiva con la cual se lo analice. Este término, no surge en el ámbito comercial precisamente, pero sí de una relación de desiguales, de diferentes clases socioeconómicas en las cuales una persona de clase inferior se ponía bajo la cobertura de un patrono pero en condiciones de libertad, término

utilizado en la antigua Roma y luego acogido por Egipto. (Cyclopedia, 2014) Lo que si queda claro es que el concepto de cliente, encierra una relación de interdependencia en la cual existe intercambio entre unos y otros.

Es importante reflexionar sobre los cambios que ha tenido el término *cliente* a partir de la evolución de los diferentes contextos y los eventos más importantes que se han dado a lo largo de la historia. Se conoce que las primeras relaciones de producción trajeron consigo la oferta y demanda, por lo cual se ha podido evidenciar una serie de cambios en las relaciones comerciales, como consecuencia del progreso que fueron adquiriendo los primeros grupos y las primeras culturas y poblaciones.

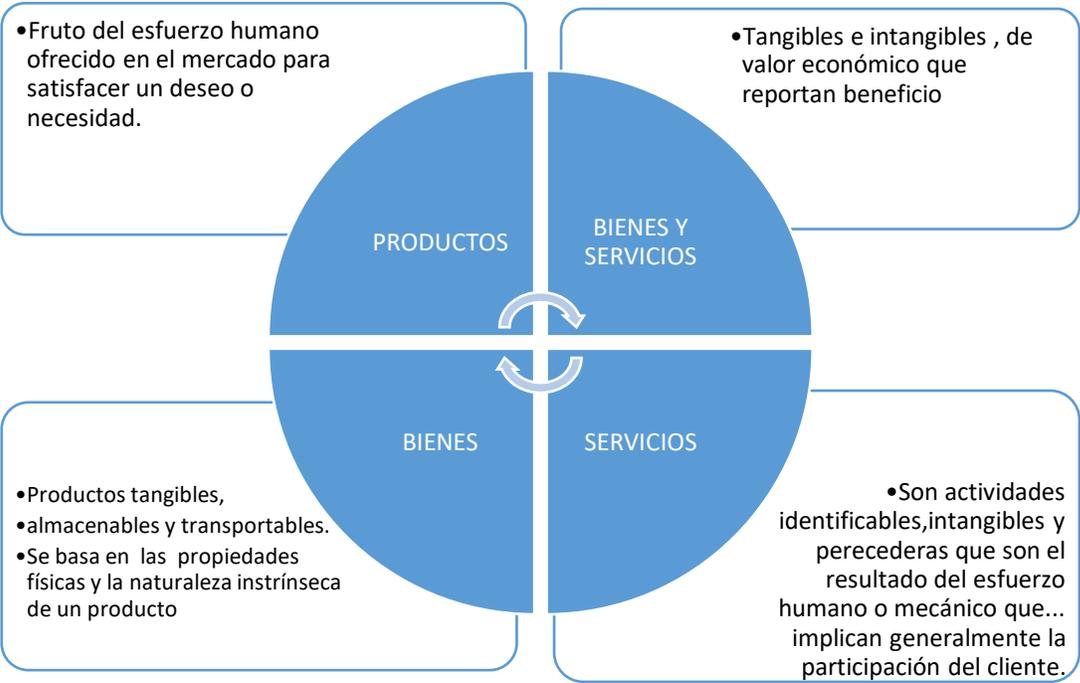
Idalberto Chiavenato (2009), hace un recorrido de la evolución de las organizaciones durante las diferentes eras de desarrollo de las organizaciones, conocidas como: Industrial; Clásica; Neoclásica y la del Conocimiento. Lo cual permite deducir, que, a inicios de la Era Industrial, las fábricas y los comercios no tenían la necesidad de crear estrategias para incursionar en el mercado y atraer a los clientes, los clientes estaban ahí y los productos eran necesarios. Con el tiempo, la ciencia y la tecnología se desarrollan junto con la población, trayendo consigo el incremento y variedad de productos, por lo cual se propicia la competencia entre empresas. Los clientes ya no están obligados a consumir las mismas marcas, estas progresivamente se diversifican y ofrecen mayores beneficios en relación a otros, se rompen entonces los monopolios y las empresas se ven obligados a persuadir y retener a los clientes.

Actualmente, el *cliente* constituye el eje central de los negocios y servicios, se expresa que las estrategias de venta deben estar centradas en este, así como las estrategias de marketing y comercialización cuyo fin es cubrir las necesidades y expectativas del cliente con la finalidad de fidelizarlo, cubriendo sus necesidades y satisfaciéndolo.

Los productos obtenidos por los clientes pueden ser tangibles o intangibles, pero esto, no es lo único que adquieren, detrás de ellos está el servicio o beneficio visto desde dos ópticas, el cliente quien obtiene el producto y la persona que los ofrece, los mismos, que serán los representantes de las diferentes organizaciones.

Para todos es conocido que las relaciones comerciales consisten en un intercambio permanente entre proveedor (empresa) y cliente. Por ello es importante definir los tipos de productos en relación a las expectativas de los clientes. La Clasificación Nacional de Productos en el Ecuador realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), cuya base es la norma internacional conocida como el Clasificador Central del Producto (CPC) establece una categorización de los productos en los cuales se incluye los bienes y servicios. La base conceptual de esta clasificación consta en la siguiente figura:

Figura No 1  
Base Conceptual para la clasificación de los Productos



Información tomada del INEC (2010), en referencia a la clasificación de los productos

Como se puede observar, aquí se integran, pero diferencian claramente los bienes y servicios. Existen muchos elementos que son intangibles unos intrínsecos al producto, pero en la mayoría corresponden a la valoración y los beneficios directos e indirectos de estos, de lo cual se hablará más adelante. Medirlos o determinarlos resulta complejo ya que se encuentran del lado de la subjetividad del cliente, influenciados por sus particularidades únicas por un lado y por otro por los significantes compartidos por un grupo y una cultura.

### **Expectativas de los clientes**

Los clientes son personas que poseen una serie de carencias, necesidades y deseos, los mismos que pueden ser reales; imaginarios o inducidos por los medios publicitarios; por el ambiente; la cultura; las nuevas tendencias o el propio ser, más aún cuando nos encontramos en un contexto marcado por el materialismo y el consumismo que nos lleva en forma recurrente a realizar adquisiciones permanentemente, frente al acelerado avance de la ciencia, tecnología e innovación. Sobre esta base precisamente se sustenta el marketing para plantear una serie de estrategias que permitan llegar acertadamente a los clientes con sus productos y/o servicios a cubrir sus necesidades o a crearlas.

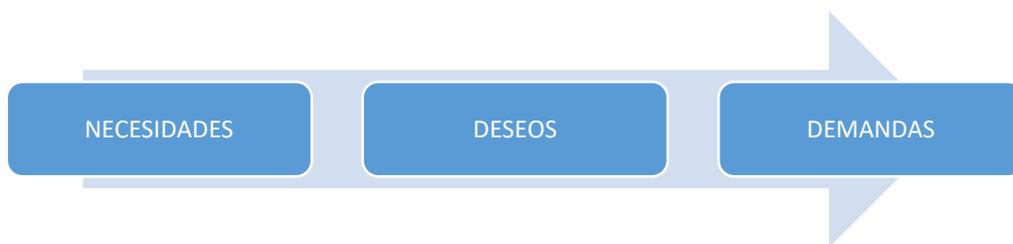
Armstrong y Kotler, hacen una clara diferencia de las necesidades de los clientes, las mismas que las clasifican en tres:

1. Necesidades, como un estado de carencia percibida;
2. Deseos, como la forma que toman las necesidades influenciadas por la cultura y personalidad individual y;
3. Las demandas, que serán los deseos humanos respaldados por el poder de compra. (2013: 6)

Esta clasificación permite entender cómo las necesidades de las personas- clientes, van progresando y cambiando de estado, como consecuencia de una interrelación

permanente entre sus propias expectativas y aquellas creadas por el contexto, sea esta cultura, producto, comercio o empresa. Para Solomon, la necesidad puede ser básica, de utilidad para el cliente, o hedonista para satisfacer un placer asumido. En todo caso “estos factores personales y culturales se combinan para formar un deseo que es la manifestación de una necesidad” (2013, pág.9), finalmente ese deseo lo lleva a demandar un producto o un servicio.

Figura No 2  
Requerimientos de los clientes



Información obtenida de Armstrong y Kotler (2013), sobre las causas que motivan a las personas a adquirir un producto o servicio

Es importante tener presente la valoración y la relación que hacen los clientes entre costo y beneficio de los productos que adquieren, su nivel de evaluación es permanente, no tiene que ver únicamente con el momento de la compra, es importante el antes- durante y después de la misma. La valoración percibida por el cliente no siempre es objetiva, en muchos de los casos es subjetiva, como se dijo anteriormente, será la consecuencia de sus propias carencias, necesidades, deseos e incluso su estado de ánimo. Además, en esta valoración, entra en juego muchos otros aspectos que están relacionados a la cultura, tanto de los clientes- como de aquellos que ofrecen el producto. “Los clientes se forman expectativas sobre el valor y la satisfacción que les entregarán las varias ofertas del mercado y realizan sus compras de acuerdo a ellas” (Armstrong & Kotler, 2013, pág. 7)

Otra de las tendencias actuales es la de considerar al personal o colaboradores de las instituciones o empresas como clientes, de tal manera que se habla de clientes internos y externos. Los clientes internos también poseen una serie de requerimientos y expectativas en la relación recíproca de intercambio que se da al

interior de las organizaciones, puesto que en forma continua nuestros trabajos dependerán de los insumos que otras personas nos entreguen y de la misma manera otros dependerán de los nuestros. Ya no existen trabajos aislados e independientes, las empresas son entes dinámicos de interrelaciones permanentes.

Por lo cual, en este escenario de interrelaciones, el liderazgo de toda organización tiene una doble responsabilidad: el cliente interno y externo. Si se inicia al interior de las instituciones, promoviendo las buenas practicas entre los empleados, esto se reflejará como efecto dominó a los clientes externos, por ello la gestión del talento humano impulsa el bienestar y la satisfacción del personal - no solo en la relación de los directivos hacia el personal, sino las buenas relaciones y atención entre los miembros de la organización.

### **Tipos de clientes**

Hay diferentes tipos de clientes según el número de personas que existen en el mundo, sin embargo, quienes se especializan en el estudio del perfil y comportamiento del consumidor, buscan definir tipos de clientes que les permita también esta diversidad puede estar marcada por las características de personalidad, de edad, grupo social y en especial, por los aspectos culturales que marcan e impregnan las características propias de cada cliente. Los tipos de clientes han evolucionado junto con el mercado, su nivel de expectativas y exigencias se ha ido incrementando en función de la libertad y poder adquisitivo que poseen.

Autores como Werner Reinartz y V Jumar, Sullivan y otros citados por Kotler Armstrong, consideran que las empresas deben estar conscientes del tipo de clientes que desean atraer, poder identificarlos y atraerlos en forma deliberada, pero de la misma manera, liberarse de los clientes cuyas demandas e insatisfacción son constantes - incluso desvincular a los clientes que no son considerados rentables.

A continuación, se presenta esta clasificación de clientes mencionada, la misma que está siendo aceptada por muchas empresas y que presenta una aproximación a la tipología de clientes con las que cuentan las empresas.

Figura No 3  
Tipos de Clientes



Información obtenida de Kotler y Amstrong 2013, referente a los tipos de clientes

Al analizarlo en forma breve, pareciera muy acertada esta clasificación, pero si se consideran otros factores externos y desde el punto de vista del cliente encontramos otros aspectos de interés. Esta clasificación podría denotar un juego de intereses desigual en el cual solo cuenta la rentabilidad de la empresa. Esto sería cuestionado al confrontar estas tendencias con las leyes del consumidor que ya poseen varios países como el Ecuador, que cuenta con la Ley de Defensa al Consumidor desde el año 2000, la misma pretende un trato imparcial y velar por los derechos de los consumidores. Sin embargo, también es cierto que este juego de relación da lugar a que existan sesgos de parte y parte, por un lado, los clientes problemáticos e indeseados y por otro las empresas poco éticas.

La razón por la cual existen las organizaciones es precisamente por los clientes. Si bien, resulta muy atractivo y acertado para las empresas identificar con eficacia a sus clientes y la proyección de rentabilidad de estos en el tiempo - se estaría dejando de lado el compromiso y responsabilidad social que deben tener las mismas. También se está dejando de lado el comportamiento del mercado y el comportamiento del consumidor, la propia dinámica que mueve a los clientes-personas- en la toma de decisiones sobre los productos a adquirir, más aún cuando la calidad hoy en día es inherente a cualquier producto, bien o servicio.

Hablar de clientes necesariamente es hablar de personas, tipos de personas, sus características, sus contextos, una misma persona puede ocupar en un momento dado varias posiciones y varios comportamientos frente a los diferentes tipos de organizaciones con las cuales se relaciona, puesto que todo el tiempo estamos comprando, todo el tiempo estamos adquiriendo productos, bienes y servicios. Quizá hasta se podría afirmar que las personas pueden ocupar con diferentes organizaciones roles diferentes, con unos ser *mariposas*, con otros *extraños*, con otros *percebes* y finalmente con otros *amigos verdaderos*.

Por lo tanto: ¿Qué influye en el comportamiento de las personas en el momento de relacionarse con una empresa u organización?

Figura No 4  
El cliente frente a las opciones de productos



Taxonomía de los sistemas

Son varios los factores que impulsan al cliente en la toma de decisiones al adquirir un producto, más aún cuando puede estar fidelizado a una marca, pero no necesariamente a la empresa que se lo proporciona. No se puede pretender clasificar a los clientes únicamente por su comportamiento de compra - puesto que aspectos tales como: la cultura; género; edad; estrato socioeconómico; religión; e incluso la región o país, también son muy importantes e influyentes en el momento de la decisión de compra o adquisición.

Varias cadenas de productos han logrado diversificar sus estrategias de marketing, contextualizar sus productos a las características propias del mercado y segmentar a este, tanto para llegar a ellos como para retenerlos. Todos somos conscientes que nos encontramos en un mundo globalizado, se habla de la tecno-globalización, que ha llevado a que se rompan las fronteras, es la era de la comunicación y del conocimiento. Las personas actualmente compartimos y poseemos muchas cosas en común “Nuestra sociedad evoluciona desde una cultura de masas, en la que muchos consumidores comparten las mismas preferencias, hacia una cultura diversa...” (Solomon, 2013, pág. 9).

Es importante también que no se deje de lado las individualidades de cada persona, las características de cada grupo, cada región y cada país. Adicionales a estas estarán las características propias a cada una de las culturas que nos identifican.

## **Conclusiones**

La calidad en el servicio y la atención al cliente constituye una de las estrategias fundamentales para lograr la fidelidad del mismo lo cual se podrá medir mediante la recompra o readquisición de los productos, bienes o servicios a través del tiempo. La recomendación dada por ellos a su entorno constituirá la mejor manera de cubrir nuevos mercados potenciales.

La cultura nacional y personal de los colaboradores trasciende a la cultura organizacional y esta se verá reflejada en la actitud y comportamiento al momento de atender a los clientes.

Se debe dejar de lado la confianza equívoca de que los clientes son los interesados y quienes necesitan del producto y servicio por lo tanto volverán independientemente de la calidad del servicio recibido.

Cada vez son más las organizaciones que buscan un elemento diferenciador, y es la cultura organizacional precisamente la que les proporcionará su propia personalidad e identidad, la misma que se proyectará en cada uno de sus procesos y procedimientos al interior y exterior de las organizaciones.

Al implementar una cultura organizacional de calidad y calidez, se requiere del involucramiento de todos los actores de las organizaciones, cambiar hábitos requiere de una práctica permanente, sistemática en la cual el seguimiento y retroalimentación debe ser permanente. El cambio de cultura organizacional, por lo tanto, debe apuntar a una fase de concienciación y adiestramiento del personal que apunte a la participación activa de cada miembro de la empresa, logrando su empoderamiento en el rol que desempeñan y desarrollando una cultura que les sea de beneficio personal y laboral.

## Referencias

- Acebes, F., & Jesús, M. (2012). El itinerario de la fidelización: puesta en práctica. *Marketing más ventas*, 8.
- Acevedo, D., Hirane, I., & Morovic, J. A. (2007). *El impacto de la orientación al cliente en la cultura y el desempeño de las empresas de servicio, un enfoque cualitativo*. Santiago- Chile: Universidad de Chile- Facultad de Economía y Negocios.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.
- Baldrige. (s.f.). *Baldrige.com*. Recuperado el 1 de diciembre de 2014, de <http://www.baldrige.com/about/privacy-policy/>

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mac Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: Mac Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009: 177). *Gestión del Talento Humano*. México: Mac Graw Hill.
- Corporación Ekos e Investigación Ekos Negocios. (2013). Me gusta el servicio. *Ekos Negocios*, 4, 197.
- Cujar, A. d., Ramos, C., Hernández, H., & López, J. (2013). Cultura Organizacional: Evolución en la Medición. *Estudios Gerenciales*, 29.
- Cyclopedia. (03 de noviembre de 2014). *Wikipedia*. Recuperado el 17 de noviembre de 2014, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Cliente\\_\(Roma\\_antigua\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Cliente_(Roma_antigua))
- Definicion. (s.f). *Definicion.De*. Recuperado el 2014, de <http://definicion.de/cultura/>
- Definición.de. (2013). Recuperado el 11 de noviembre de 2014, de <http://definicion.de/cliente/>
- Deloitte. (2014). *América Latina sin Fronteras: ¿Cómo las empresas Latinoamericanas se convierten en líderes globales?* Chile.
- Deming Collaboration. (01 de diciembre de 2014). *demingcollaboration.com*. Recuperado el 2014, de <http://demingcollaboration.com/language/spanish/biografia-completa-de-deming/>
- Ekos Negocios. (2013). *www.ekosnegocios.com*. Recuperado el 10 de noviembre de 2014, de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/m/verArticulo.aspx?idart=2491&c=1>
- El Mercurio. (27 de diciembre de 2011).
- European Management Center. (2014). *www.eumcecuador.com*. Obtenido de [http://www.eumcecuador.com/noticias.php?\\_pagi\\_pg=2](http://www.eumcecuador.com/noticias.php?_pagi_pg=2)
- Fundación Europea para la Gestión de la Calidad. (2014). *efqm.org*. Recuperado el 30 de noviembre de 2014, de <http://www.efqm.org/efqm-model/fundamental-concepts>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2012). *Clasificación Nacional Central de Productos*. Ecuador.
- Javela, L., & Botero, M. M. (2009). El fenómeno del cliente leal como una relación social: un estudio con vendedores ambulantes de café en la ciudad de Ibagué. *Universitas Psychologica*, 183-198.
- Katz, D., & Kahn, R. (1978). *The Social Psychology of organizations (La Psicología Social de las Oerorganizaciones)*. HR Folks International.

- López, P. (2013). *Consulting.net*. Obtenido de <http://www.wscconsulting.net/articulo/unaculturadeservicioalcliente.pdf>
- Masaaki, I. (1998). *Como Implementar el Kaisen en el sitio de trabajo*. Colombia: Editorial Mac Graw Hill.
- Morelos-Gómez, J., & Fontalvo-Herrera, T. J. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Unilibre*, 10(1), 96-105.
- NIST. (s.f.). 2014. Recuperado el 01 de diciembre de 2014, de <http://www.nist.gov/baldrige/enter/index.cfm>
- Perdomo, I., & Ferrer, M. (2008). Elevación de la calidad en los servicios a partir de la interrelación clientes internos y externos. *Ingeniería Industrial*, 1-7.
- Qualiplus- Excelencia Empresarial. (2006). *Programa Integral de Capacitación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000*. Guayaquil- Ecuador.
- Ritzer, G. (2012:492). *Teoría Sociológica Clásica*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Robins, P. S. (1994). Cultura Organizacional. En *Comportamiento Organizacional* (pág. 780). México: Prentice Hall.
- Solomon, M. R. (2013). *Comportamiento del Consumidor*. Mexico: Pearson.
- Summers, D. (2006). *Administración de la Calidad*. México: Pearson- Prentice Hall.
- Tschohl, J. (2008:2). *Servicio al Cliente: técnicas, estrategias y una verdadera cultura para generar beneficios*. Minnessota: Service Quality Institute.
- Universidad del Pacífico. (2003). *ww.up.edu.pe*. Obtenido de <http://www.up.edu.pe/ciup/pub/Paginas/PUB/Detalle.aspx?IdElemento=303&IdTem a=1>
- Valores Integrados. (2013). *valoresintegrados.com*. Obtenido de <http://www.valoresintegrados.com/blog/Como-crear-una-Cultura-Permanente-de-Excelencia-en-el-Servicio-al-Cliente>
- Yohalmo, L. R. (30 de septiembre de 2011). *Gerencia y Empresa*. Obtenido de <http://gerenciayempresa.wordpress.com/2011/09/30/el-modelo-de-kano-de-servicio-al-cliente-dar-algo-mas-de-lo-que-el-cliente-espera/>