

**UNIVERSIDAD DE MATANZAS**  
**"CAMILO CIENFUEGOS"**  
**FACULTAD INDUSTRIAL ECONOMÍA**  
**CENTRO DE ESTUDIOS DE TURISMO**

**Monografía: Modelo de Gestión del Cliente Interno.**

**Autores: Dr. Roberto Argelio Frías Jiménez**  
**MSc. Mahé González Arias**  
**MSc. Rebeca Jaquinet Espinosa**  
**Ing. Olivia Oliver Gil.**

**Matanzas 2005.**

---

**Introducción.**

El estudio que aquí se presenta es parte del Proyecto Gestión de Empresas Turísticas que está dentro del **Programa Territorial de Ciencia e Innovación**

---

**Tecnológica:** Innovación Tecnológica. Código **212**. Gestión Empresarial para un desarrollo sostenible. Se relaciona con la **tarea O1: Diseño, desarrollo e implementación de la Cadena Servicio-Utilidad (The Service Profit Chain) en Empresas del sector turístico.**

De esta forma se introduce el estudio de la temática del endomarketing con un nuevo enfoque soportado por un Modelo conceptual especialmente diseñado para esta investigación.

El Modelo consta de dos partes estrechamente articuladas. Una interna, que es la que aquí se expone, y otra externa, En el mismo se integra un conjunto amplio de variables que permiten saber si sus características funcionales y el objetivo para el cual fue creado, son adecuadas.

En estos momentos no es un producto acabado que pueda desde ya comercializarse. Es un producto nuevo, que está en fase de prueba, lo cual no quiere decir que algunos de sus resultados parciales no tengan relevancia al proceso de toma de decisiones en la esfera que se aborda. De aquí a completar el ciclo de la innovación queda un largo trecho.

La idea de realizarlo nace porque los gerentes trabajan en un lugar que llamamos organización. Esta es el principal terreno de juego en el que éstos se desempeñan, aunque algunos piensen que no es así, sino que su lugar está fundamentalmente en el mercado. Una herramienta crítica para una gestión efectiva es la habilidad para comprender y predecir el comportamiento de las personas en las organizaciones. Ya no basta con hacer esto sólo con las herramientas del marketing tradicional. Hay que aplicar las mismas en el interior de la empresa, hacer el marketing interno, tratar al personal como a un cliente, el cliente interno (Robbins, 1997).

---

El elemento clave de la gestión es el trabajo con otras personas, por eso los gerentes deberán tener sólidos conocimientos del comportamiento humano, lo que les permitiría explicar y predecir los factores del desempeño de los empleados, de su productividad, de la creación de valor para el cliente, así como de sus actitudes, satisfacción laboral y lealtad a la organización.

Tradicionalmente las empresas del sector han buscado el incremento de sus utilidades e ingresos a través de un aumento sostenido de los volúmenes de venta o de los márgenes mediante sistemas de incremento de ofertas o de reducción de costos. De esta manera han descuidado la búsqueda al interior de fuentes potenciales de reserva que permiten lograr los mismos objetivos, pero a través de una mejor gestión de sus clientes internos.

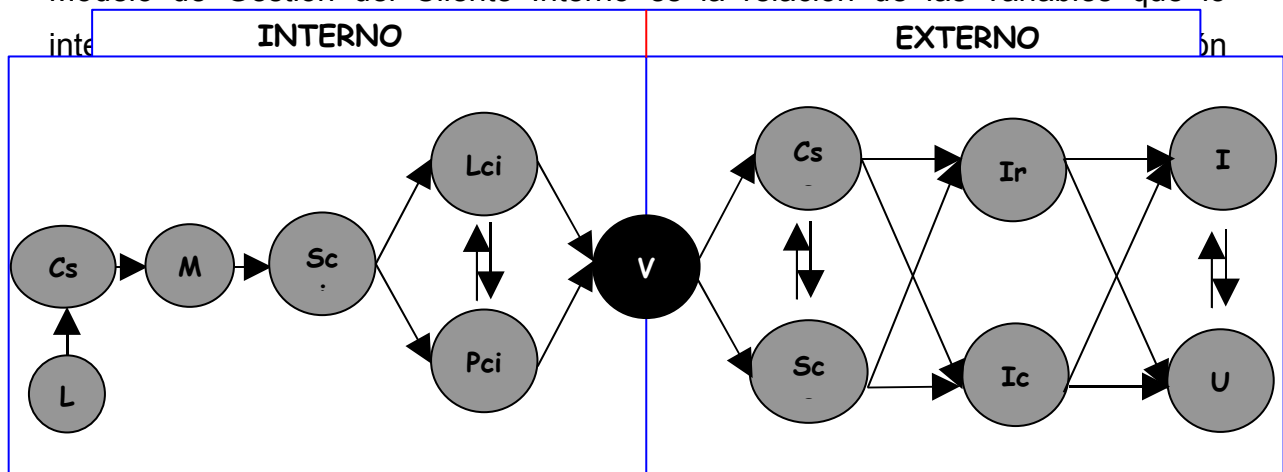
Existe un interés manifiesto de la gerencia por tratar de traducir en resultados tangibles los costosos programas de formación y desarrollo de sus recursos humanos, pero se evidencia la carencia de una herramienta que permita articular las utilidades y el crecimiento de la empresa, la lealtad de los clientes externos, la satisfacción del cliente, el valor de los servicios prestados, que se crea por clientes internos satisfechos, leales (retención) y productivos y que es resultado de la calidad del servicio interno, propiciada por un liderazgo reconocido.

---

**Desarrollo:**

**Conformación del estado del arte acerca del Modelo de Gestión del Cliente Interno.**

El punto de inicio en la construcción de la fundamentación teórica acerca del Modelo de Gestión del Cliente Interno es la relación de las variables que lo integran



$I_r$  = Intención de recomendar el servicio a otros

$I_c$  = Intención de volver a comprar el servicio

El enfoque de la empresa abierta, orientada hacia afuera, hacia su entorno mediato e inmediato, donde se hayan sus oportunidades y amenazas, es decir, el mercado, los clientes y los competidores, entre otros, presupone buscar las reservas o fuerzas de su desarrollo, de su sobrevivencia y permanencia en el mercado en su interior como la resultante de combinar adecuadamente fortalezas y debilidades y ésta, a su vez, con lo que ocurre en el entorno. De tal manera, que para la empresa el logro de la competitividad externa se convierte en una resultante de lo que podría muy bien ser llamado competitividad interna, cuyo elemento clave es el hombre, su capital humano y principal activo renovable.

Para develar o afirmar lo dicho anteriormente existen disímiles propuestas acerca de cómo enfocar mejor la gestión de ese capital, de manera que sea él, en su actividad concreta, capaz de crear desde el interior de la empresa aquellos elementos que puedan marcar la diferencia de lo que ésta ofrece en el mercado.

Lo que en realidad buscan esas propuestas es un enfoque, que haga tales nociones más operativas con el objetivo de poderlas gestionar eficaz y eficientemente en busca del anhelado éxito. A juicio de este autor el enfoque más consistente en el tratamiento del factor humano dentro de las organizaciones

---

consiste en considerar a sus empleados como clientes, y concisamente como clientes internos.

### **Clientes Internos:**

La temática del cliente interno se enmarca dentro de lo que se conoce como marketing interno o endomarketing.

El punto de vista de los empleados como clientes y sus intercambios y relaciones, según señala Lovelock (1997), se ha mencionado en la bibliografía, pero no se ha sometido a investigación extensiva.

Existe carencia en el tratamiento de una cuestión que es decisiva para el éxito de la gestión empresarial y que se enmarca en el enfoque del cliente interno como elemento imprescindible para que se cumpla el principio de que la empresa es un todo integrado y como tal debe funcionar y ser medida,, en ello reside la principal ventaja competitiva de cualquier organización. A su vez, el enfoque a proceso, es el único sustrato que permite comprender la verdadera esencia del cliente interno como concepto y como activo más importante dentro de la organización.

### **El tratamiento en la literatura del concepto de cliente interno:**

Según Lovelock (1997), la primera noción de los empleados como clientes, está reflejada en un trabajo de Sasser y Arbeit<sup>1</sup> (1977). Más tarde Berry (1981), declara que el empleado es un cliente y sugiere algunas formas a través de las cuales la gerencia puede adoptar los instrumentos y estrategias de la mercadotecnia para comunicarse de manera más efectiva con los empleados, conocer sus intereses e ideas, convertirlos en clientes leales y comprometerlos con un servicio de excelencia a los clientes externos. Tales instrumentos y conceptos de la mercadotecnia pueden ser la segmentación, la investigación de mercado y otros.

---

<sup>1</sup> W.E. Sasser y S. Arbeit, son profesores de la Harvard Business School.

---

Se puede percibir perfectamente que el concepto de cliente interno está asociado a conceptos claves de la mercadotecnia tales como enfoque al cliente y comunicación.

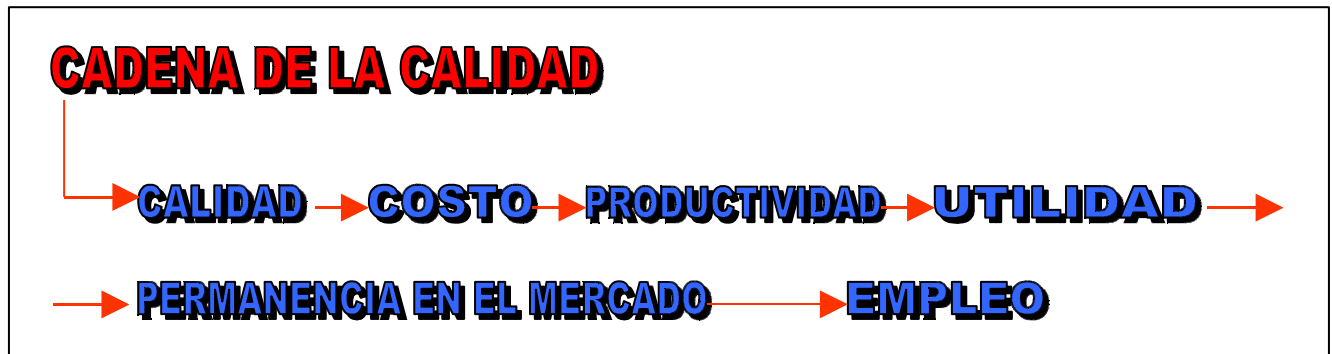
Confirmando las ideas anteriores, Grönroos (1981) escribe un trabajo en el campo de la mercadotecnia de servicios donde el autor realiza tres propuestas fundamentales:

- La mercadotecnia interna (y por tanto el cliente interno), es parte integrante de la teoría del marketing y en consecuencia sugiere, de alguna manera, retomar lo planteado por Berry (1981).
- Todos en la organización (empresa), tienen un cliente y eso significa que todos en la organización tienen a alguien a quien “servir”.
- Es necesario “vender el servicio” al cliente interno y sentirse felices realizando esto antes de que puedan servir de una manera efectiva al cliente final.

A partir de lo expresado se pueden hacer algunas reflexiones:

- a) Es interesante ver cómo dos representantes de diferentes escuelas, uno de la Norteamericana, Berry, y otro de la nórdica, Grönroos, coinciden en época, puntos de vista y en espacio de publicación sobre la problemática planteada.
  - b) En los planteamientos de Grönroos subyacen ideas que más tarde serán tomadas en cuenta por otros autores para avanzar en este terreno. Nos referimos al hecho de articular “la efectividad del servicio al cliente final” (externo) como una función (dependencia) de la felicidad del cliente interno.
-

Aquí aparece quizás de manera muy incipiente la idea de la necesidad del “encadenamiento” entre un aspecto endógeno y otro exógeno y el nexo relacional y de causa-efecto entre ellos, así como la posibilidad de medirlos. Sin embargo, no es menos cierto que esa idea aparece en los trabajos sobre Gestión de la Calidad de E. Deming (1986; 1989), donde formula su famosa “cadena” de la calidad (ver Figura No.1)



**Figura No.1: Cadena de la calidad. Fuente:** Elaboración propia sobre la base de E.W. Deming (1989). Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la Crisis, Madrid: Ed. Díaz de Santos.

Por otra parte, Gronroos, (1987-1988, 1990, 1994) y Lehtinen, (1982, 1991) a través e los Modelos SERVMAN y Modelo de Imagen, que intentan establecer nexos causales entre gaps internos y gaps externos. Se encuentra también en los trabajos de Bolton y Drew (1991), quienes articulan los conceptos de calidad-valor del servicio-satisfacción-variables de comportamiento.

Estos autores adelantan una hipótesis de tipo relacional, que más tarde será crucial: Si aumenta la felicidad del cliente interno <sup>2</sup> al realizar su trabajo, aumentará la efectividad del servicio al cliente externo (o cliente final como él lo llama).

<sup>2</sup> Ver <http://www.rhhmagazine.com/betterbeyourself/estudio1.htm>. Medición de la satisfacción, o como crear ilusión por el trabajo y dinamizar la empresa.



Si identificamos la primera parte de la hipótesis como  $F_{ci}$  (felicidad del cliente interno) y a la segunda como  $E_{sce}$  (efectividad del servicio al cliente externo), entonces podemos formalizar el “encadenamiento” de la manera siguiente:

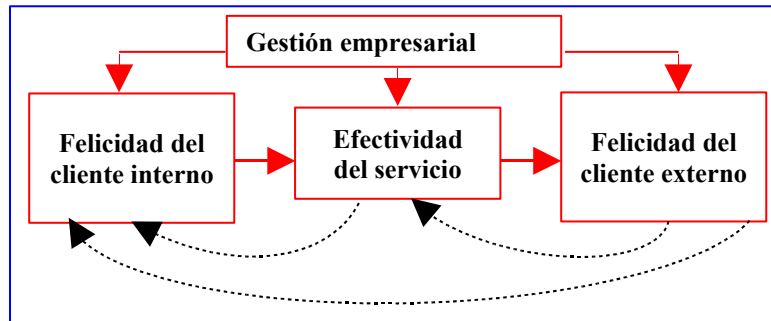


Figura No 2:Idea sobre encadenamiento. Fuente: Diseñado por el autor

Este enfoque presupone la utilización del algún modelo estadístico-matemático que permita, a los efectos de hacer viable la gestión, cuantificar la intensidad, así como determinar la dirección de las relaciones entre las variables, por eso expresamos los posibles nexos de dependencia como a continuación se muestra. Ver figura No.3.

$E_{sce} = f(F_{ci})$ , lo que de modo gráfico puede ser representado así:

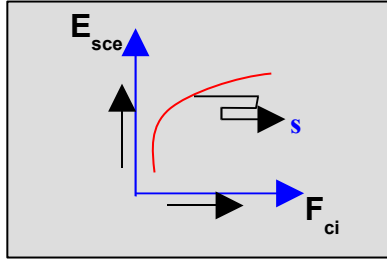


Figura No.3: Relación entre felicidad del cliente interno y efectividad del servicio. Fuente: Diseñado por el autor.

La figura muestra a través de la línea curva  $s$  que a medida que aumenta  $F_{ci}$  en ese mismo sentido aumenta  $E_{sce}$ . La primera variable puede ser interpretada como independiente y la segunda como dependiente.

Lo expresado apunta indiscutiblemente a lo referido por nosotros en la introducción del trabajo acerca de buscar la ventaja competitiva, la diferenciación en el factor humano, en su felicidad, a lo interno de la organización.

Resumiendo, pudiéramos decir, que el concepto de cliente nos lleva al concepto de mercadotecnia, de la misma manera que el de cliente interno nos lleva al de marketing interno.

La década de los 90 del siglo pasado significó una continuidad del análisis y enriquecimiento de las ideas acerca del cliente interno. Aquí se destaca, en particular una definición propuesta por Juran (1992), que en el orden práctico general y particular tiene una importancia trascendente. Este autor define al cliente como alguien que es impactado por el producto o por el proceso, significando además, que el cliente puede ser interno y externo.

Lo más significativo en la definición introducida por Juran radica en el hecho de que ahora el concepto de cliente en general y de cliente interno en particular se



**Primera:** Todo proceso representa un conjunto de actividades encaminadas a un fin y mientras más adaptadas estén las mismas al fin previsto, más **eficaz** será el proceso <sup>(3)</sup>.

**Segunda:** Tratándose de entradas (**E**) que se transforman en salidas (**S**) mediante las actividades combinadas, se pueden prever las situaciones siguientes:

No.	Relaciones entre E y S	Como diferencia	Como ratio
1	$S = E$	$S - E = 0$	$S/E = 1$
2	$S > E$	$S - E > 0; \Rightarrow S - E = E + \Delta E$	$S/E > 1$
3	$S < E$	$S - E < 0$	$S/E < 1$

Tabla No.1: Relaciones entre entradas y salidas en el proceso. Fuente: Diseñado por el autor

De donde se deduce que el proceso también encierra el concepto de eficiencia, pues como muestra la tabla existen situaciones que se reflejan en los conceptos de:

- a) Punto de equilibrio (situación No.1).
- b) Rentabilidad (situación No.2)
- c) Pérdida (situación No.3)

Tratándose de servicios, las expresiones serían las mismas sólo que teniendo en cuenta que tanto las entradas como las salidas están constituidas, además, por el cliente y en ese sentido habría que definir cuáles serían los objetos de comparación. En resumen, lo que si podemos afirmar como resultado del análisis es que todo proceso tiene que ser **eficaz y eficiente**. Más tarde se verá que tiene que ser, además, **competitivo**.

---

<sup>3</sup> Nótese que este razonamiento concuerda totalmente con la definición vista anteriormente acerca del concepto "organización".

Continuando con nuestro análisis, hay que referirse ahora a un autor que introduce nuevas ideas al enfocar la mercadotecnia interna desde otra perspectiva, nos referimos a Varey (1995), quien complementa lo que hasta ahora se había trabajado en los años 80 y 90 al hacer hincapié en la **calidad del servicio interno**, que proporciona un empleado a otro.

Apoyándose en la noción de “encadenamiento”, Varey (1995) señala que desde esta perspectiva un proceso particular y varios procesos concatenados, están formados por una serie de pasos, los que pueden ser captados a través de determinadas herramientas gráficas como son, por ejemplo, los diagramas de proceso y los diagramas de flujo, pero lo más significativo consiste en subrayar que estos pasos constituyen una cadena de transacciones del servicio interno que culmina en los **momentos de verdad**, en el escenario, cuando el personal de contacto proporciona un servicio a los clientes internos. El análisis se completa cuando el autor refiere que en cada eslabón de la cadena uno o más miembros del personal de apoyo son **proveedores** de un **cliente interno**, la siguiente persona en la cadena.

En la versión citada de ISO 9000:2000 se subraya que los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultados de otros procesos. Aquí la idea nos lleva de nuevo a la noción de encadenamiento y ésta a la de proveedor, sobre el que la norma dice que puede ser, al igual que el cliente, interno y externo, identificándolo con la organización o persona que proporciona el producto/servicio. Ahora el gráfico de la anterior puede ser completado quedando de la manera siguiente:

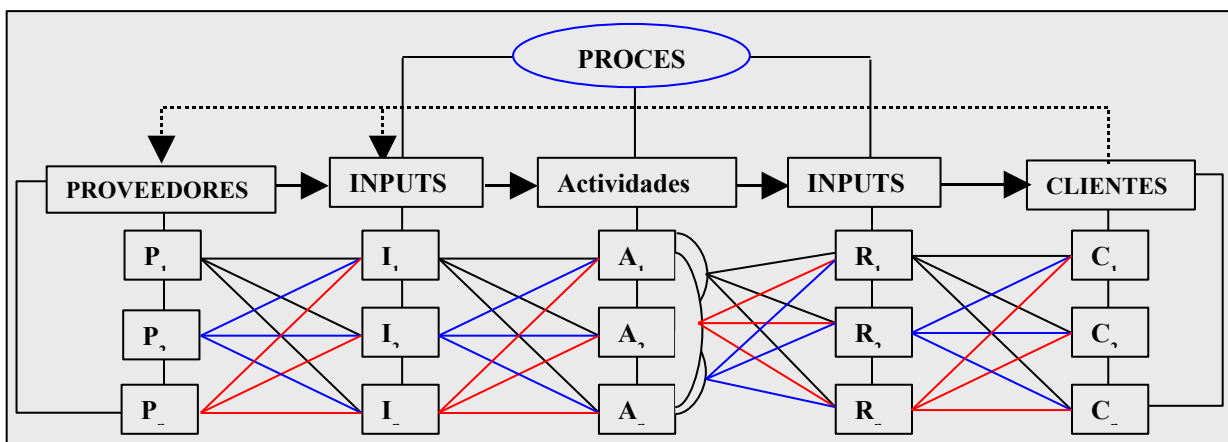


Figura No.5: Esquema de proceso desplegado. Fuente: Diseñado por el autor

Como resumen de todo lo expresado hasta este momento podemos señalar que en el estudio del concepto de cliente interno se pueden diferenciar los momentos siguientes:

**De 1976 – 1992:** Se introduce la noción original del empleado como cliente interno, como mercado interno al que se le aplican las herramientas e instrumentos de la mercadotecnia modificadas. Se subraya la idea de que la mercadotecnia interna es parte de la teoría general del Marketing.

**De 1992 – 1995:** Se articula el concepto de cliente interno al concepto de proceso.

**De 1995 – 2000:** El concepto de cliente interno y de proceso se articula al concepto de proveedor interno y al de calidad del servicio interno.

Nos corresponde ahora profundizar en la relación ya señalada entre cliente y proceso, la que abordaremos inmediatamente.

### **Proceso y cliente interno**

No cabe la menor duda que la noción de encadenamiento es la clave para comprender esa relación. La cadena en que cada proceso se articula con los otros abarca a la totalidad de la empresa. Dicho de otra manera, los procesos particulares articulados forman el proceso total. Ellos sólo funcionan como

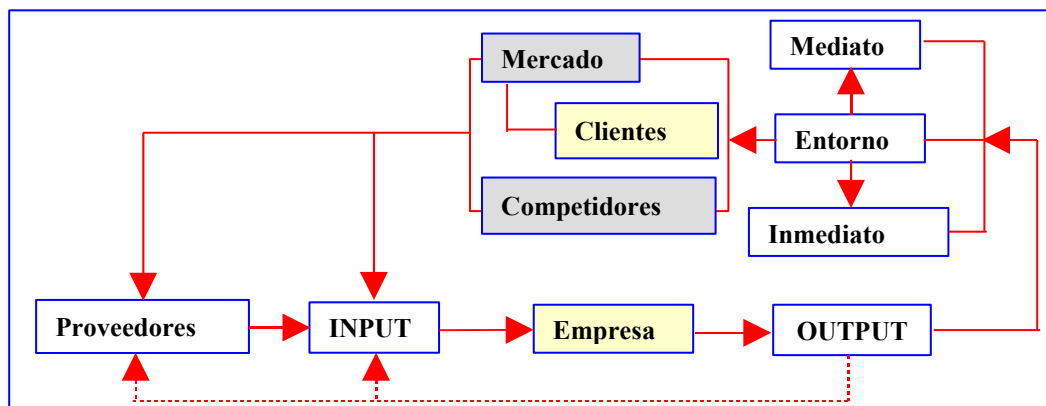
---

eslabones de este proceso global mediante un complejo sistema de relaciones que se derivan de los fines supremos (Misión) de ese gran proceso total que es la empresa.

De aquí se desprende la necesidad de establecer ciertas proporciones, ciertos balances entre este cúmulo de procesos articulados pues ellos constituyen el principal soporte de un sistema de gestión enfocado a procesos.

A pesar de considerar a la empresa desde esta perspectiva globalizadora y holística, hay que subrayar que todo proceso se puede considerar como una entidad particular por la existencia, dentro de la organización, de una división del trabajo que, de un lado, exige especialización, y de otro cooperación, integración, acción coordinada entre los diferentes sujetos que son personificaciones de tales procesos.

Las actividades y resultados de cada uno de ellos se incorporan al engranaje total de la empresa en forma de servicios y prestaciones. De tal manera cada sujeto, al representar a un proceso determinado tiene que darse constantemente la mano con otro y este apretón es el que forma la cadena en que toma cuerpo el proceso global. La idea se representa en el esquema siguiente:



---

**Figura No 6: La Empresa como proceso. Fuente:** Diseñado por el autor

El proceso así considerado puede ser analizado desde cualquier perspectiva, desde el ángulo de los proveedores (entradas), las actividades (transformaciones, empresa propiamente dicha) y los resultados (el producto, las salidas).

Si lo analizamos desde el punto de vista de los outputs, hay que señalar inmediatamente lo siguiente. Para que tales salidas o resultados sean obtenidos, la empresa como un proceso, absorbe productos (insumos) que son resultados a su vez de procesos anteriores y las salidas, que forman el resultado constituyen las entradas de un proceso posterior. Se puede apreciar, entonces, que un mismo proceso o sus representantes, pueden ser al mismo tiempo cliente y proveedor. Esto nos obliga a representar a un proceso o a un empleado siempre en relación con otro o con otros.

Si nos adentramos al interior de la empresa enseguida nos percatamos que cada uno de sus procesos particulares puede ser considerado como fases distintas y sucesivas del mismo proceso total. Aunque ellos estén separados en el espacio y en el tiempo, no pueden ser evadidos, deberán ser recorridos para poder alcanzar el fin, en este caso la misión y el sistema de objetivos que la organización como un todo se propone alcanzar. Cuanto más apto para este fin sea el proceso, tanto más pertinente y tanto mejor será su resultado. A su vez, mientras dura el proceso de transformación de los elementos de entrada en elementos de salida, es de vital importancia que el mismo no absorba más tiempo que el estrictamente necesario.

Para una empresa de servicios esta última idea es vital. El tiempo, expresado en la rapidez de la prestación del servicio, constituye un atributo generador de calidad y de satisfacciones, tanto para el cliente interno como para el externo.

No debemos olvidar, que en las condiciones actuales esa dimensión, estrechamente articulada al espacio se convierte, además, en un factor importante

---



de competitividad, sino que es ya el más importante. La reducción de tiempos de espera, por ejemplo, incrementa el presupuesto de tiempo de ocio para el cliente y así, las posibilidades de ampliar su consumo de servicios, lo que indudablemente genera mayores beneficios para todos.

Bajo este enfoque existen al menos tres condiciones para que cada proceso se desarrolle de modo normal, es decir, cumpla con el fin propuesto:

- a) El representante del proceso, su propietario, es decir el empleado, debe realizar su actividad en un puesto y en medio de un ambiente que tenga las condiciones adecuadas. Esta es la única opción para agregar el máximo valor al servicio que su cliente consume
- b) Los inputs que recibe del proceso anterior debe ser de calidad normal y encontrarse en la cantidad requerida. Ello elimina cuellos de botella, reduce tiempos de espera e incrementa la rapidez en la prestación con las consecuencias ya apuntadas.
- c) El empleado (representante, propietario del proceso) debe reunir un grado de aptitud, de habilidades, de destreza y rapidez (competencias) que le permitan, desde su lugar de trabajo, hacer viable el fin perseguido desde una perspectiva total (la misión).

La filosofía o enfoque que acabamos de describir, exige coordinar y reunir el trabajo de empleados que se encuentran desempeñando sus actividades en procesos distintos, pero estrechamente entrelazados, mediante un plan. Como se vio anteriormente, de aquí nace nuestro concepto de “gestión y sus funciones”, de “organización” y de “estructura”.

El resultado de cada uno de ellos representa el punto de partida del trabajo de otros y he aquí un elemento clave para plantear una conclusión importante: Son

---

los segundos (los clientes) los que dan directamente trabajo a los primeros (proveedores). Son por tanto, procesos que se complementan los unos a los otros.

Como ya ha sido apuntado, existe una independencia relativa entre los procesos y por consiguiente entre los sujetos que los representan (empleados). Esta situación obliga a que cada función que se realiza en cada uno de ellos no consuma más tiempo que el estrictamente necesario para llevarla a cabo y de aquí se derivan una serie de características importantes de los procesos entrelazados: continuidad, uniformidad, regularidad, reglamentación (normas, estándares, procedimientos) e intensidad. He aquí porqué hemos afirmado que la dimensión tiempo repercute tanto en el cliente externo como en el interno.

Como resultado de ello y tratándose de servicios, por ejemplo, el cliente recorrerá cada una de las fases o procesos de manera más rápida, es decir, recorrerá el mismo trecho en un espacio de tiempo menor. Así, los logros serán el resultado de un trabajo combinado e imposible de alcanzar de manera aislada por el trabajo que se realiza en cualquiera de los tantos procesos individuales que conforman a la empresa.

De esta manera el concepto de cliente interno y el sistema categorial a él asociado nos presenta al empleado como un trabajador combinado o colectivo. Se nos revela aquí el principio de la cooperación como expresión de un vínculo orgánico entre proveedores y clientes.

Se derivan también las formas y estilos de dirección y de gestión adecuados al enfoque, el cual reviste un carácter dual, pero perfectamente integrado. De un lado, se requiere enlazar, articular, coordinar los diversos procesos individuales, y de otro, ejecutar las funciones generales que brotan del movimiento del proceso general de la empresa. Así la satisfacción del cliente externo, por ejemplo, sería el resultado de una serie de procesos entrelazados entre sí, pero acoplados en el tiempo.

---

Pudiéramos decir entonces, que el resultado (**R**) alcanzado por el proceso global de la empresa es una función de los procesos (**P**) que ocurren o se dan al interior de la misma:  $R = f(P_1, P_2, \dots, P_n)$

A partir de aquí las ideas mencionadas se representan matricialmente, con el objetivo de acercarnos a un esbozo que nos permita comprender la posibilidad de medir la intensidad de los enlaces entre los diversos procesos.

m n						
	<b>P<sub>1</sub></b>	<b>P<sub>2</sub></b>	...	<b>P<sub>j</sub></b>	...	<b>P<sub>m</sub></b>
<b>P<sub>1</sub></b>	<b>1</b>	<b>X<sub>12</sub></b>	...	<b>X<sub>1j</sub></b>	...	<b>X<sub>1m</sub></b>
<b>P<sub>2</sub></b>	<b>X<sub>21</sub></b>	<b>1</b>	...	<b>X<sub>2j</sub></b>	...	<b>X<sub>2m</sub></b>
⋮	⋮	⋮	...	⋮	...	⋮
<b>P<sub>i</sub></b>	<b>X<sub>i1</sub></b>	<b>X<sub>i2</sub></b>	...	<b>1</b>	...	<b>X<sub>im</sub></b>
⋮	⋮	⋮	...	⋮	...	⋮
<b>P<sub>n</sub></b>	<b>X<sub>n1</sub></b>	<b>X<sub>n2</sub></b>	...	<b>X<sub>nj</sub></b>	...	<b>1</b>

**Matriz No.1: Arreglo matricial del impacto de un proceso sobre otro.**

Si integramos cada uno de los aspectos que hemos venido tratando, obtenemos el modelo que aparece en el **Anexo No. 1** y cuya descripción realizamos a continuación:

**Descripción del Modelo de Gestión del Cliente Interno:**

El modelo presupone que se trata de una empresa orientada al cliente y al mercado, y es importante diferenciar estos dos enfoques. La empresa (**E**) orientada al cliente (**C**) establece relaciones entre ella y su clientela identificada

con respecto a la producción y a la prestación del servicio (**S**), lo que gráficamente puede representarse así:

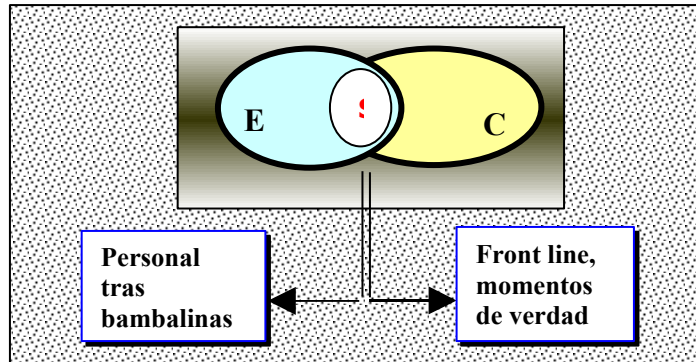


Figura No. 7: Descripción del Modelo MGCI. **Fuente:** Diseñado por el autor

La Empresa (**E**) orientada al mercado (**M**) no sólo considera la relación con sus clientes, sino con los demás competidores (**E'**) y con sus clientes (**C'**). Para una mejor comprensión esto puede ser representado de la manera siguiente:

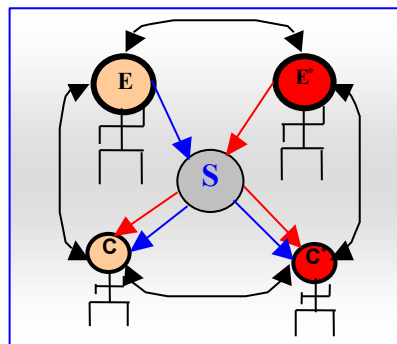


Figura No.8: Esquema relacional entre la empresa, el mercado, los competidores y los clientes. **Fuente:** Diseñado por el autor

La idea que se quiere transmitir es clara. El enfoque al cliente induce a la empresa a tratar de mantener una relación con los mismos de ciclo largo, es decir fidelizarlos, construir su lealtad. El enfoque al mercado induce a la empresa a lo mismo, pero por un camino diferente. Se trata de mantener a sus clientes y de atraer a otros nuevos, teniendo en cuenta la amenaza de sus competidores.

La no observancia de esta situación ha conllevado a muchas empresas a no explicarse porqué si sus clientes manifiestan estar satisfechos con el servicio ofertado, sin embargo prefieren y seleccionan a otro competidor. La respuesta es muy sencilla. El cliente está satisfecho con lo que usted le presta, pero lo está más con lo que le da su adversario. Aquí la inteligencia de marketing y las herramientas del benchmarking juegan un papel esencial. Luego, este es el punto de partida del modelo: el mercado y los clientes.

El objetivo es identificar las necesidades y expectativas que se esperan satisfacer al proporcionar un servicio. Esta información sirve de entrada a los procesos que se dan en la alta dirección, los que transforman la misma (la información) en salidas del proceso: los requisitos, como expresiones de las necesidades explícitas e implícitas del cliente <sup>(4)</sup>. Sobre esta base la empresa conforma su sistema de objetivos estratégicos y en particular, su objetivo supremo, o sea la Misión.

En el proceso expuesto existen tres momentos críticos.

**Primero:** La calidad de la investigación de mercado que asegure una información válida y confiable acerca de las necesidades y expectativas de los clientes. Si la misma no reúne los requisitos exigidos todo lo que la empresa haga después estará impactado por esa deficiencia, lo que

---

<sup>4</sup> Norma Internacional ISO 9000:2000. *Sistemas de Gestión de la Calidad - Fundamentos y Vocabulario*. Impreso en la Secretaría General de ISO en Ginebra, Suiza, epígrafe 3.1.2.

haría absurdo el proceso de toma de decisiones y el de prestación del servicio.

**Segundo:** La interpretación adecuada que haga la alta dirección de esa información para traducirla a requisitos y especificaciones del servicio (<sup>5</sup>), que serán las entradas a los procesos de los diseñadores, del personal de apoyo y de contacto para desarrollar sus actividades y que deben, por tanto, ser comunicados.

**Tercero:** El reflejo que tengan en el sistema de objetivos estratégicos y de la misión, así como en los compromisos de la alta dirección tales requisitos identificados y especificados.

A continuación ponemos un ejemplo donde se puede observar claramente el reflejo en la misión de las necesidades y expectativas de los clientes traducidas a requisitos especificados. El caso se refiere a la cadena hotelera Hyatt.

La **Misión de Hyatt** consiste en “proporcionar de forma entusiasta un ambiente creciente de atención donde hallamos orgullo en sobrepasar consistentemente las expectativas de nuestros huéspedes y de nosotros mismos”.

El compromiso de la alta dirección se expresa en que Hyatt ha convertido esta misión en el motivo propulsor y finalidad determinante de la actividad de la empresa y ello se expresa en su filosofía empresarial cuyo presidente resume de la manera siguiente: “...el enfoque de Hyatt en todos sus asuntos (...) es hacer a otros lo que usted hubiera querido que hicieran con usted” (Simmons, 1991).

Tales conceptos se traducen a especificaciones que son comunicadas a los propietarios de los diferentes procesos, los que se articulan en función de dar

---

<sup>5</sup> En el epígrafe citado (3.1.2), la Norma aclara que un requisito especificado es aquel que se declara, por ejemplo, en un documento.

cumplimiento a este objetivo supremo. El Modelo expresa esta idea de manera clara develando las zonas al interior de la empresa (personal tras bambalinas) y la zona donde está ocupado el personal de contacto interactuando con el cliente interno, que entre al proceso con sus necesidades y expectativas, pasa por los momentos de verdad y sale con un grado de percepción sobre el desempeño de la prestación del servicio.

La alta dirección y las estructuras de mando a todos los niveles incluyendo los trabajadores obtienen los resultados del feedback al compararse el nivel de estas percepciones con el de las expectativas. Las estrategias de mejora y desarrollo se establecen sobre la base de estos gaps o hiatos. Sobre este enfoque volveremos más adelante.

### **Tratamiento de la satisfacción del cliente externo**

El análisis de este aspecto ha recibido la mayor atención por parte de los investigadores del tema.

La Barbera y Mazursky (1983) afirman que la satisfacción del cliente (**Sc**) influye en su evaluación de la calidad del servicio (**Cs**), intenciones futuras de mantener una relación con la empresa de servicios (**I**), y su comportamiento.

Igual línea de pensamiento expresan Bolton y Drew (1991) cuando indican que la calidad del servicio ( $actitud_t$ ) es función de la percepción residual por parte del consumidor de la calidad del servicio en el período previo ( $actitud_{t-1}$ ), y de su nivel de satisfacción o insatisfacción con el nivel actual de desempeño del servicio.

Aquí lo distintivo consiste en la definición de la calidad del servicio percibida como una actitud. Además, los autores introducen elementos nuevos tales como los conceptos de valor del servicio (**V**), comportamiento e intenciones del cliente de recomendar el servicio a otros (**Irs**) o de repetir la compra. En una línea semejante

---

Zeithaml (1988) expresa la relación que existe entre precio, valor y calidad del servicio.

Reforzando esa posición Bitner (1990) demostró empíricamente una significativa relación causal entre la satisfacción y la calidad del servicio.

Lo importante a destacar en esta posición es la idea de encadenamiento que aparece reflejada en las hipótesis subyacentes y que más tarde será incorporada a los modelos de gestión que se estudiarán. Esa idea aparece representada de la manera siguiente:

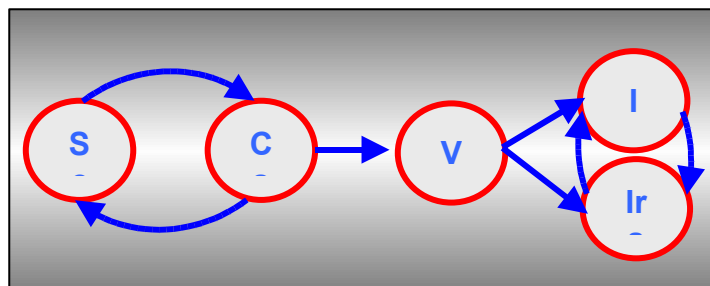


Figura No 8: Relación entre Satisfacción del Cliente y las intenciones de volver y de recomendar.

Pero no todos comparten este criterio de precedencia de la satisfacción con respecto a la calidad. Oliver (1981) contrariamente señala que la satisfacción o insatisfacción de un cliente viene determinada por la impresión que éste experimenta después de una compra como resultado de la disconformidad (+.-) entre las expectativas y los sentimientos derivados de su experiencia.

Con respecto a este planteamiento hay que destacar el hecho siguiente. El autor fundamenta la relación entre satisfacción del cliente y los resultados de la compra a partir del paradigma de la disconformidad (Oliver y otros 1977, 1980, 1981, 1985, 1988, 1989), y siendo la diferencia entre expectativas y percepciones



(sentimientos derivados de la experiencia) una forma de definir la calidad del servicio como calidad percibida, resulta entonces que ésta es causa de la satisfacción del cliente.

Reforzando esta línea Cronin y Taylor (1992) han contrastado empíricamente la relación entre calidad del servicio, satisfacción del consumidor e intenciones de volver a realizar la compra. La calidad del servicio es un antecedente de la satisfacción del consumidor. La satisfacción del consumidor ejerce una influencia más fuerte en las intenciones de compra que la calidad del servicio. Esta idea aparece reflejada a continuación:

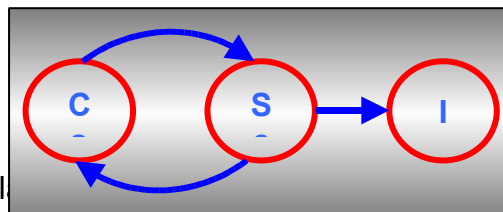


Figura No 10: Relación entre la calidad del servicio y la satisfacción del consumidor.

Como puede apreciarse, estos autores sólo incluyen la intención de volver a realizar la compra y no así la intención de recomendar a otros. De modo análogo realizan el planteamiento Guetty y Thompson (1994), sólo que en vez de articular la intención de volver a comprar, incluyen la intención de recomendar el servicio a otros.

En este mismo plano cabe resaltar el punto de vista de Heskett, Sasser y Hart (1990), quienes sugieren la existencia de una relación directa entre satisfacción y lealtad del cliente (**Lc**), la cual está directamente relacionada con la rentabilidad (**R**) de la empresa.

Kotler (1991), apoyando esta idea afirma que altas cotas de satisfacción del cliente pueden constituir el mejor indicador de los beneficios futuros de una empresa. La satisfacción viene derivada tras una evaluación posterior a la compra de la calidad de un producto, en función de las expectativas creadas con carácter previo a dicha compra.

Por supuesto que los conceptos de rentabilidad y de beneficio introducidos aquí, presuponen considerar los ingresos y las utilidades. De esta manera ha quedado completado el cuadro de la empresa hacia fuera.

### **Hacia un nuevo enfoque**

El modelo de gestión del cliente interno que este trabajo promueve tiene antecedentes que se fueron conformando a través del desarrollo de las investigaciones y de la literatura de servicios a lo largo de la década de los años 80. Esto ha sido visto de alguna manera en el epígrafe que hemos dedicado al análisis del cliente interno. Ahora se trata de enfocar este modelo como un cambio de paradigma en el modo en que las empresas venían desarrollando sus estrategias de competitividad.

El **Anexo No.2** se muestra de manera sintética esta situación. El paradigma dominante en los años 70 estaba soportado en las Teorías Administración de Empresas que privilegiaban la influencia del Market Share en Rentabilidad empresarial como principal indicador para evaluar el desempeño, cuya variable clave es la penetración del mercado.

El conocido modelo de la Boston Consulting Group (Matriz BCG) expresa claramente esta filosofía de gestión empresarial. Pero durante los años 80 las cosas comenzaron a cambiar y algunas empresas obtuvieron resultados que desde el punto de vista del viejo paradigma parecieron insólitas e inexplicables para las mentes habituadas a la cuota de mercado.

---

Empresas como American Express, Southwest Airlines, Banc One, British Airways, Taco Bell, Ritz-Carlton Hotel, Waste Management, entre otras presentan rentabilidad y crecimiento aún con productos bajo el rótulo de “perros”, Fenómeno inusual que contradecía aparentemente el paradigma anterior. La interrogante estaba planteada: ¿qué causas provocaban esta nueva situación que anunciaba la emergencia de un paradigma diferente de gestión?

Durante 5 años Heskett, James L., Sasser Jnr, W., Earl Schlesinger, Leonard A. (de Harvard Business School) se dedicaron a estudiar las causas de eso que apuntaba hacia un fenómeno nuevo.

¿Qué descubrieron?:

La existencia de fuertes interrelaciones entre:

- Las utilidades y la lealtad de los clientes.
- La lealtad de los clientes y la lealtad de los empleados.
- La satisfacción de los empleados y la satisfacción de los clientes

**Concluyendo que:**

Es más importante la *calidad* del market share, determinada por la lealtad de los clientes, que la *cantidad* de market share, definida por la cantidad total de clientes, los leales y los no leales.

Todo ello conllevó a la formulación del Modelo de la Cadena Servicio-Utilidad (The Service Profit Chain), tal y como aparece representado en el **Anexo No.3**.

---

---

## ¿Qué es The Service Profit Chain?

- Un modelo de gestión de empresas de servicio realizado por James Heskett en la década del 80'.
- Este modelo está basado en observaciones y mediciones realizadas en varias empresas norteamericanas del área de servicios, tales como American Express, Walmart y Southwest Airlines, entre otras.
- A través de estas observaciones, Heskett dedujo un conjunto de relaciones que conforman el alma del modelo

Según el mismo, todas estas variables se encuentran relacionadas entre sí de la siguiente forma:

1. La lealtad de los clientes genera rentabilidad y crecimiento
2. La satisfacción de los clientes genera lealtad de los mismos para con la empresa
3. La satisfacción de los clientes esta relacionada con el valor que éstos reciben
4. El valor entregado a los clientes depende de la productividad de los empleados
5. La lealtad de los empleados genera alta productividad
6. La satisfacción de los empleados genera lealtad en ellos
7. La calidad interna de vida laboral y la capacidad de resolverle problemas a los clientes genera satisfacción en los empleados.

Al ser un Modelo de tipo causal Multivariado, se soporta en un conjunto de hipótesis de tipo causa-efecto y que reflejan la linealidad de pensamiento que hemos venido desarrollando. Las relaciones causales que presuponen las hipótesis las representamos de la manera siguiente:

---

Sistema de relaciones	Hipótesis
Calidad interna (Ci) = $f(\text{liderazgo, L})$	H <sub>1</sub> : A mayor L, mayor Ci
Satisfacción de empleados (Sci) = $f(\text{calidad interna})$	H <sub>2</sub> : A mayor Ci, mayor Sci
Lealtad del cliente interno (Lci) = $f(\text{Satisfacción de empleados})$	H <sub>3</sub> : A mayor Sci, mayor Lci
Productividad (Pv) = $f(\text{Lealtad del cliente interno})$	H <sub>4</sub> : A mayor Lci, mayor Pr
Valor del servicio (Vs) = $f(\text{Productividad})$	H <sub>5</sub> : A mayor Pr, mayor Vs
Satisfacción del cliente externo (Sce) = $f(\text{valor})$	H <sub>6</sub> : A mayo Vs, Mayor Sce
Lealtad del cliente externo (Lce)= $f(\text{satisfacción de cliente externo})$	H <sub>7</sub> : A mayor Sce, mayor Lce
Utilidad y crecimiento (U,C) = $f(\text{lealtad del cliente externo})$	H <sub>8</sub> : A mayor Lce, mayor C,U
	H <sub>9</sub> : A mayor Sci, mayor Sce y viceversa.

**Tabla No.2: Fuente:** Elaboración propia

### Evidencia empírica

Las investigaciones que se vienen realizando desde la década de los años 90 hasta hoy apuntan en esa dirección.

James L. Heskett, y otros en su artículo “Cómo poner a trabajar la cadena de servicio-utilidad publicado por Harvard Business Review, marzo-abril de 1994.”... calculan que **un incremento del 5 % en la lealtad del cliente puede producir incrementos de 25 a 85 % en las utilidades**”.

Peter Van Dómele en su artículo “La contribución del personal motivado a la cadena Servicio-Beneficio, citando a R. Sears (Harvard Business Review, 1999), señala que en empresas que se caracterizan por su Operational Excellence, entre ellas **Cadenas de Hoteles, Líneas Aéreas**, etc.), un **crecimiento en el grado de satisfacción de empleados del 5 %** se traduce en un **crecimiento de la satisfacción de clientes en un 2.5 %** y en un **crecimiento del volumen de ventas de un 0.5 %**.

También D. Maister (Practice what you Preach, 2001) demostraba en su investigación entre empresas caracterizadas por Customer Intimacy (Agencias de Publicidad, Bufetes de Abogados, Departamentos específicos de Bancos, etc.) con un total de 6000 empleados, que un **crecimiento de 10 % de la satisfacción de empleados** se traduce en un aumento del **4.1 % de la satisfacción de clientes** y en un **25.3 % en volumen de ventas**.

Existe, evidentemente una **relación de causalidad** entre el volumen de las ventas (**Q**), el grado de satisfacción del cliente externo (**GSc<sub>E</sub>**) y el grado de satisfacción del cliente interno (**GSc<sub>I</sub>**), base para la gestión (**G**), la cual puede ser representada de la manera siguiente:

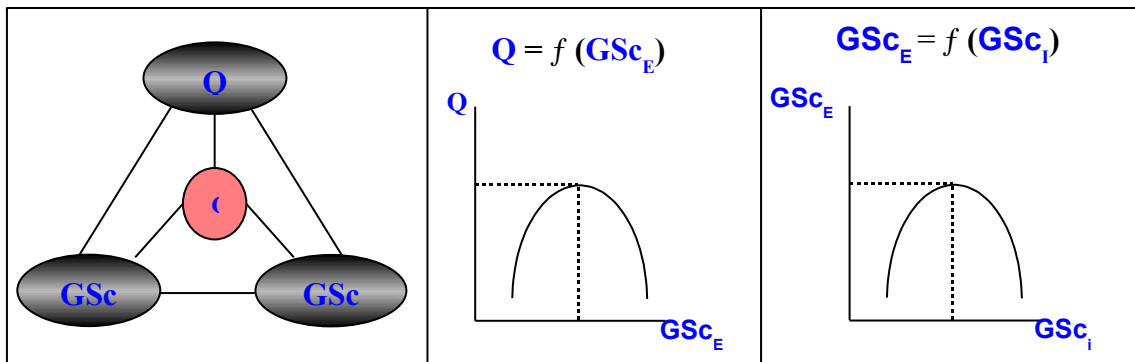


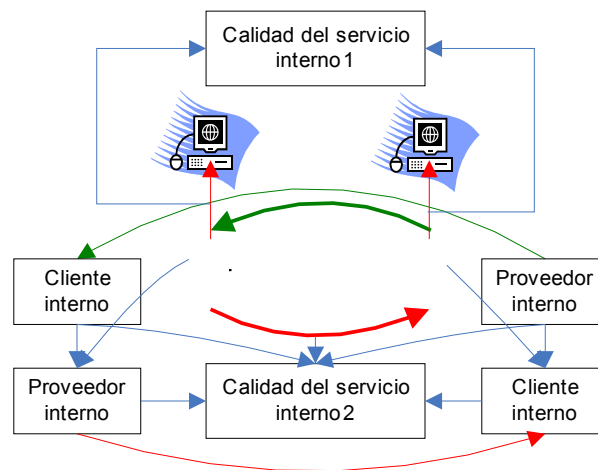
Figura No. 11: Relación de causalidad. Fuente: Elaboración propia basado en el artículo de James L. Heskett, y otros.

Una vez analizado el Modelo de Gestión de empresas de servicios The Service Profit Chain haremos una breve incursión sobre ese concepto. Ello nos permitirá afianzar algunas de las ideas que se han venido desarrollando y comprender con más profundidad nuestra propuesta.

**Nuestro Modelo de medición de la Gestión del cliente interno:**

Por modelo de gestión se entiende aquí el conjunto de elementos interrelacionados de manera esquemática que sirven como guía a las empresas para diseñar e implementar sus sistemas de gestión del cliente interno. El Modelo propuesto por nosotros (ver **Anexo No.4**) es una derivación del Modelo de la Cadena Servicio-Utilidad, pero se distingue de éste por lo siguiente:

- Incorpora al análisis el enfoque a proceso, lo cual permite estudiar de manera más completa el concepto de calidad del servicio interno. En este sentido tal concepto se desdobra en dos: Calidad del servicio interno1 y calidad del servicio interno2 lo que se hace más comprensible en el gráfico siguiente:



Fuente: Elaboración propia

Figura No.12: Enfoque de proceso.

- Incorpora la variable motivación, distinguiéndola de la satisfacción y estableciendo correlaciones entre ellas.

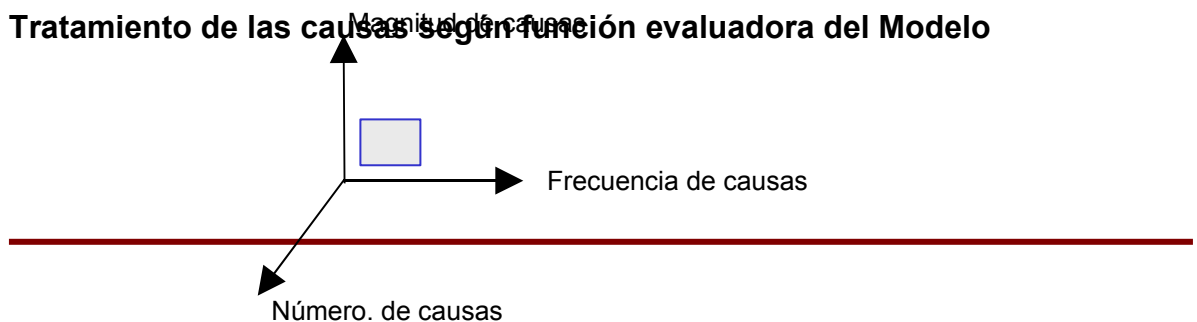
- Distingue entre calidad y valor del servicio e introduce un procedimiento para el cálculo de éste así como indicadores donde el mismo se refleja: precio proporcional al valor percibido y la rentabilidad percibida.
- Introduce el análisis de relaciones entre la variable rotación, la contratación de nuevos empleados y la productividad.
- Se introduce la intención de abandonar el puesto de trabajo y su relación con las variables de satisfacción y motivación.
- La lealtad del cliente externo se expresa no sólo en las intenciones de volver a comprar, sino de recomendar el servicio a otros.
- El desarrollo del modelo prevé la elaboración de un procedimiento a través del cual se generan y validan los instrumentos de medición propuestos.

El modelo desarrollado por nosotros cumple en general, tres funciones básicas:

**Función descriptiva:** El Modelo sirve para estudiar, investigar y exponer el estado de cosas de los procesos que intervienen en la correlación de las distintas variables que integran el modelo y de cada una de ellas. Da una visión estática de la situación en un momento dado, creando así un referente que permite hacer comparaciones a partir de obtener resultados en estudios posteriores.

**Función Evaluativa:** A partir de las relaciones causa-efecto que se establecen entre las diferentes variables, el modelo permite explicar las razones por las cuales las mismas se comportan de la manera en que lo hacen y así determinar la dirección e intensidad de los impactos que se producen como consecuencia de la influencia de una variable sobre la otra. Permite también la ponderación de las diferentes causas, resultando en un modelo que tiene las características siguientes:

#### Tratamiento de las causas según función evaluadora del Modelo





**Función de desarrollo:**

Permite revelar fortalezas y debilidades, reforzar lo que ha sido develado como positivo y mejorar los factores que conducen a debilidades, proponiendo las estrategias de cómo realizarlo.

A modo de resumen, el sistema conceptual parte de la definición de servicios por ser este el campo donde nuestra investigación se desarrolla. Se tratan los problemas referentes a la calidad distinguiendo el alcance del término en la industria y en los servicios. Esto sienta las bases para el tratamiento al cliente interno y a los modelos de gestión. Se propone un modelo de gestión y uno de medición.

**Resultados más relevantes alcanzados en la investigación:**

- Conformar el estado del arte del cliente interno como base para el diseño del modelo develando los diferentes impactos, lo cual permitirá mejorar la gestión del mismo.
-

- Revelación de las causas que determinan el comportamiento de las diferentes variables, así como de su interconexión lo cual puede servir de fundamento al proceso de toma de decisiones en la esfera de la gestión del cliente interno.
- Se aborda la calidad del servicio interno desde una perspectiva diferente al analizarse en dos planos: vertical y horizontal.

### **Conclusiones:**

- En una empresa el logro de la competitividad externa se convierte en una resultante de lo que podría muy bien ser llamado competitividad interna, cuyo elemento clave es el hombre, su capital humano y principal activo renovable.
  - Se propone una correlación entre cada variable del modelo y que este se ajuste a las características de cada entidad. Lo que devela una fuente de reservas potencial para mejorar la eficiencia de la gestión empresarial, aspecto al que no se le ha prestado nunca la atención adecuada.
-

**Bibliografía:**

---

1. Alet Vilaginés, J. (1994). Marketing Relacional. Cómo obtener clientes leales y rentables. Ediciones Gestión **2000**, S.A. (1ra. Edición).
  2. Anderson, E. W., Fornell, C. y Lehmann, D. R. (1994): «Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden», Journal of Marketing, vol. 58, julio, págs. 53-66.
  3. Barsky, J.D. (1992). Customer Satisfaction in The Hotel Industry: Meaning and Measurement, Hospitality Research Journal, No.16 (1).
  4. Bello, L., Vázquez, R., Trespalacios, J.A. (1993). Investigación de Mercados y Estrategias de Marketing, Madrid, Civitas.
  5. Berry, L.L. (1981). The Employee as Customer, Journal of Retail Banking, vol.3, No.1.
  6. Berry, L.L. (1981). Perspectives on The Retailing of Services, American Marketing Association, Chicago.
  7. Bigné, M.S., y otros (1997). Investigación de Mercados, McGraw-Hill Hispanoamericana.
  8. Bitner, M.J. (1992). The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees, Journal of Marketing, vol.56 (April).
  9. Bitner, M.J. (1990). Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses, Journal of Marketing, No. 54 (April).
  10. Bolton, N.R. Y Drew, J. (1991). "A Multistage Model of Consumers Assessment of Service Quality and Value", Journal of Consumer Research, vol.17 (march).
  11. Bolton, N.R. Y Drew, J. (1991). A Longitudinal Analysis of The Impact of Service Changes on Customer Attitudes, Journal of Marketing, No. 55 (January).
  12. Brown, T.J., Churchill, Jr., Peter, P. Research Note: Improving The Measurement of Service Quality, in The: Bateson, J.E., Hoftman, D. (1999). Managing Services Marketing, Texts and Readings, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, Fourth Edition.
-

13. Carazo, José Antonio y otros (2002). La satisfacción en el trabajo de los Profesionales de RR.HH. Disponible en BetterBeYourself y rrhhMagazine, octubre. Disponible en <http://www.betterbeyourself.com>, [www.rrhhMagazine.com](http://www.rrhhMagazine.com).
  14. Carman, J. (1990). «Consumer perceptions of service quality: an assesment of the SERVQUAL dimensions», Journal of Retailing, vol. 66, primavera, págs. 33-55.
  15. Cortés Fiscal, Andrea (2001). Motivación Laboral en la Empresa de Servicios.<http://www.monografias.com>.
  16. Cronin, J.J. Y S.A. Taylor (1992). “Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension, Journal of Marketing, vol.56, (july).
  17. Cronin, J.J. Y S.A. Taylor (1994). “SERVPEF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality”, Journal of Marketing, vol.58 (January).
  18. Cronbach, I.J. (1951). Coefficient Alfa and The Internal Structure of Test, Psychometrical, vol.16 (October).
  19. Cuesta Santos, A. (2001). Gestión de Competencias, Editorial Academia, L Habana, Capítulo II: Método Delphi. Determinación del Nivel de Concordancia para variables Dicotómicas.
  20. Champy James & Michael Hammer, (1993). Reengineering the corporation, HaperCollins.
  21. Chías, J. (1990). El Mercado son Personas, Madrid, McGraw Hill, serie management.
  22. Churchill, G.A. Jr. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs, Journal of Marketing Research, vol.16 (February).
  23. Churchill, G.A. Jr. and Carol Surprenant (1982). An Investigation into The Determinants of Customer Satisfaction, Journal of Marketing Research, No.19 (November).
-

24. Dalkey, N., Brown, B., Cochran, S. (1972). La Prévision a Long Terme par la Méthode Delphi, París, Dunond.
  25. Eigler, P. y Langeard, E. (1989). La Servucción, el Marketing de Servicios, Madrid, McGraw Hill.
  26. Elementos del Modelo "The Service Profit Chain" (2005). Disponible en <http://www.betterbeyourself.com>; <http://www.consisa.com.mx>.
  27. Estudios de satisfacción de cliente interno (2005) <http://www.fba-cosulting.com>.
  28. Ecurra J, Mariela (2005). Encuesta sobre motivaciones del trabajador. <http://www.gestiopolis.com>.
  29. Farache, Leo (2004). El servicio: fuente de fidelidad. <http://www.aedemo.es>.
  30. Fornell, Claes (1992). National Satisfaction Barometer: The Swedish Experience, Journal of Marketing, vol.56, January.
  31. Gestión por Procesos (2003). <http://www.gestiopolis.com>.
  32. Gronroos, C. (1978). A Service Oriented Approach to Marketing of Services, European Journal of Marketing, vol.12, No.8.
  33. Gronroos, C. (1979). An Applied Theory for Marketing Industrial Service, Industrial Marketing Management, vol. 8.
  34. Gronroos, C. (1981). Internal Marketing- An Integral Part of Marketing Theory, in Marketing of Services.
  35. Gronroos, C. (1982). Strategic Management and Marketing in the Service Sector, Helsingfors: Swedish School of Economics and Business Administrations.
  36. Gronroos, C. (1983). Innovative Marketing Strategies and Organization Structures For Service Firm, in Emerging Perspective on Service Marketing, American Marketing Association.
  37. Gronroos, C. (1987). Developing the Service Offering: A Source of Competitive Advantage, Helsinki, Finland: Swedish School of Economics and Business Administration.
-

- 
38. Gronroos, C. (1990). *Service Management and Marketing*, Massachusetts: Lexington Books.
  39. Gronroos, C. (1994). *Marketing y Gestión de Servicios. Gestión de los Momentos de la Verdad y la Competencia en los Servicios*, Editorial Díaz de Santos, Madrid.
  40. Guetty, J.M. and Thompson K. (1994). *The Relationship Between Quality, Satisfaction and Recommending Behavior in Lodging Decisions*, *Journal of Hospitality and Leisure Marketing. The International Forum Research, Theory and Price*, Published by Haworth Press, Inc., Number 3, Volumen 2.
  41. Gummerson, E. (1978). *Toward a Theory of Professional Service Marketing*, *Industrial Marketing Management*, vol.7.
  42. Hackman, J.R. and Olham, G.R. (1980). *Work Redesign*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
  43. Hayes, Bob E. (1995). *Cómo medir la Satisfacción del Cliente. Desarrollo y Utilización de Cuestionarios*, Ediciones Gestión 2000, S.A.
  44. Hart, C.W.L. (1988). *The power of unconditional service guarantees*, *Harvard Business Review* (July-August) 54-62.
  45. Heskett, James L., Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser Jr., and Leonard A. Schlesinger, (1994). *Putting The Service Profit Chain to Work*, *Harvard Business Review*, March.-April.
  46. Heskett, James L., Earl Sasser, W.Jr. and Christopher Hart, W.L. (1990). *Service Breakthroughs, Changing the Rules of the Game*, The Free Press, New York.
  47. Heskett, James L. Sasser Jnr, W. Earl Schlesinger, Leonard A. (1997). *The service profit chain*, Simon & Schuster.
  48. Heskett, J.L. (1986). *Managing in the Service Economy*, Harvard Business Review School Press.
  49. Heskett, J.L. & Leonard A. Schlesinger (1997). *Out in Front: Building high capability service organizations*, HBSP.
-

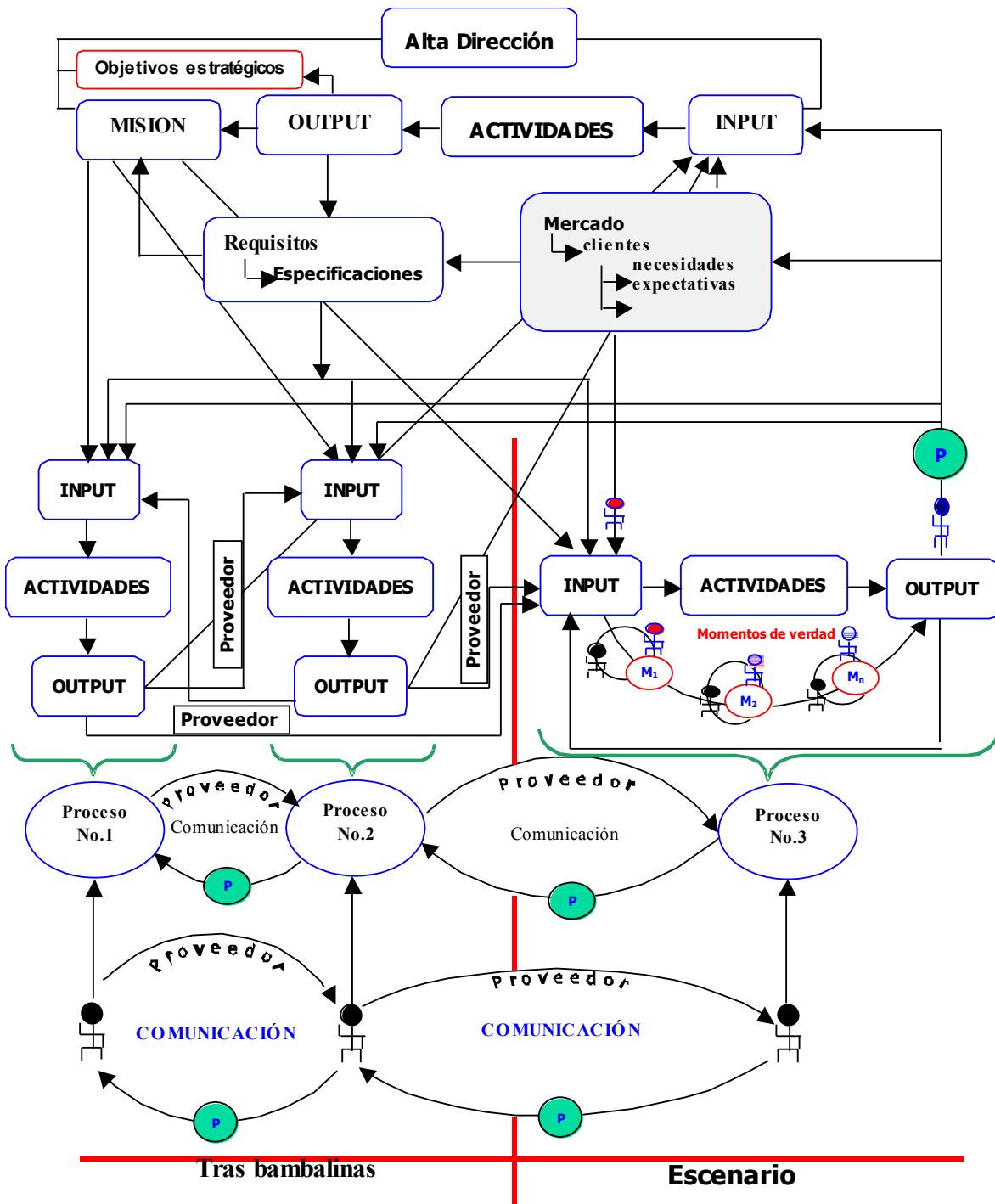
50. Hunt, H.K. (1977). Conceptualizations and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction, Ed. Bloomington: School of Business, Indiana University.
  51. Jáuregui G, Alejandro (2005). Control interno de los procesos de servicio al cliente. <http://www.gestiopolis.com>.
  52. Kotler, P. (1991). Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation and Control, Englewood Cliffs Nj: Prentice Hall.
  53. La Barbera, P.A. and Mazursky, D. (1983). A Longitudinal Assessment of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction: The Dynamic Aspect of The Cognitive Process, Journal of Marketing Research, No.20, November.
  54. La contribución del personal motivado a la cadena Servicio- empresa (2004).<http://www.noticias.com>
  55. Leal, Julio Alberto (2003). Master en Administración. Buscando la satisfacción y lealtad de los clientes en colaboración de nuestro cliente interno. <http://www.gestiopolis.com>.
  56. Lele, M. y Jegdish N. Shteth (1989). El cliente es la clave, Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid.
  57. Lewis, B.R. and Booms, B.H. (1983). The Marketing Aspects of Service Quality, in Emerging Perspectives on Service Marketing, Chicago: American Marketing Association.
  58. Lovelock, Ch. (1997). Mercadotecnia de Servicios, Tercera Edición, Vol.I, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
  59. Lovelock, C.H., (1983). Classifying services to gain strategic marketing insights, Journal of Marketing, 47 (Summer) 9-20.
  60. McLaughlin, C.P. and S. Coffey, (1990). Measuring productivity in services, International Journal of Service Industries Management, 1, 46-64.
  61. Oliver, R.L. (1977). Effects of Expectations and Disconfirmation on Post exposure Product Evaluations, Journal of Applied Psychology, No. 62 (April).
-



- 
62. Pérez Campdesuñe, Reyner (2004). La satisfacción del cliente interno y externos, Su grado de vinculación <http://www.monografias.com>.
  63. Passer, W.E. and Arbeit, S. (1976). Selling Jobs in The Service Sector, Business Horizons, Junio.
  64. Reindenbach, R. and Minton, A.P. (1991). Customer Service Segments: Strategic Implications For The Commercial Banking Industry, Journal of Professional Services Marketing, No.6 (2).
  65. Reynoso, J. and Moores, B. (1995). Towards The Measurement of Internal Service Quality, International Journal of Service Industry Management, vol.6, No.3.
  66. Reichheld, F. (1993). Administración basada en la lealtad, Harvard Business Review, Marzo-Abril.
  67. Robbins, S. (2000). Managing Today. Prentice Hall.
  68. Sasser, W.E. and Arbeit, S. (1976). Selling Jobs in the Service Sector. Business Horizons, Junio.
  69. Schlesinger, L.A. and James L. Heskett (1991). Breaking the Cycle of Failure in Services, Sloan Management Review, Spring.
  70. Schlesinger, L.A. and James L. Heskett (1991). The Service Driven Service Company, Harvard Business Review, Sept.-Oct.
  71. Schlesinger & Zornitsky. Job satisfaction: service capability and customer satisfaction, Human resources planning.
  72. Simmons, J. (1991). Dirigiendo Personal y Alto Aprovechamiento: El Enfoque Hyatt, Participations Associates, Chicago, February, No.16.
  73. Soler, P. (1990). La Investigación Motivacional en Marketing y Publicidad, Ediciones DEUSTO, S.A., Bilbao.
  74. The Bantam New College. Diccionario Inglés y Español (1984).
  75. Teas, R. (1994): «Expectations as a comparison standard in measuring service quality: an assesment of a reassesment», Journal of Marketing, vol. 58, enero, págs. 132-139.
-

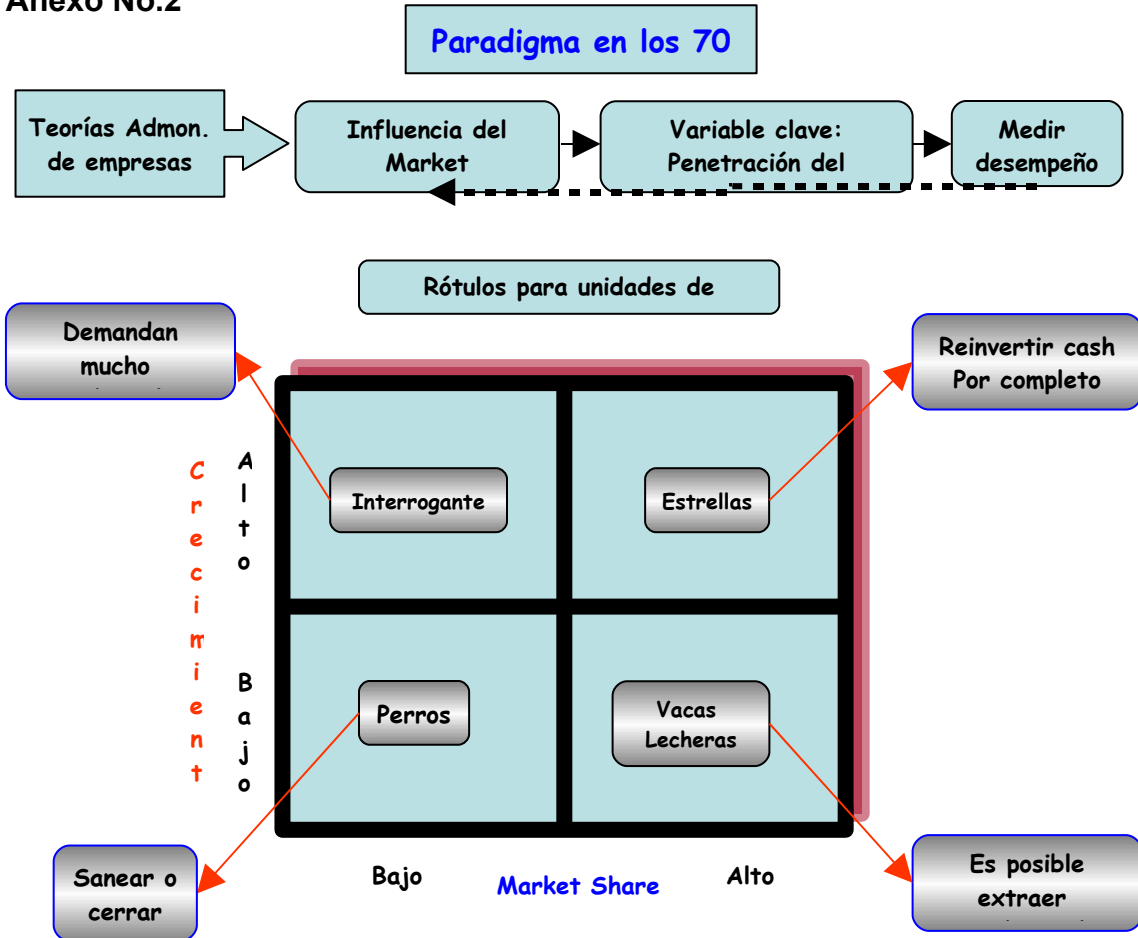
76. Varey, R.J. (1995). Internal Marketing: Review and Some Interdisciplinary Research Challenges, *International Journal of Service Industry Management*, vol.6, No.1.
  77. Woodruff R.B., E. Cadotte and R. L. Jenkins (1983). Modeling Consumer Satisfaction Processes Using Experience Based Norms, *Journal of Marketing Research*, No.20 (August).
-

**Anexo No.1:** Modelo Gestión del Cliente Interno (MGCI)



Fuente: Elaboración propia.

Anexo No.2



**Paradigma en los 80**

American Express  
Southwest Airlines  
Banc One  
British Airways  
Taco Bell  
Ritz-Carlton Hotel

Presentan rentabilidad y Crecimiento aún bajo el rótulo de "perros"

Fenómeno inusual que contradice aparentemente el Paradigma anterior.

Estudiar causas

Durante 5 años:  
Heskett, James L.  
Sasser Jnr, W.  
Earl Schlesinger, Leonard A.  
(de Harvard Business School )

La existencia de fuertes interrelaciones entre:

- Las utilidades y la lealtad de los clientes.
- La lealtad de los clientes y la lealtad de los empleados.
- La satisfacción de los empleados y la satisfacción de los clientes

**Concluyen:**  
Es más importante la *calidad* del market share, determinada por la lealtad de los clientes, que la *cantidad* de market share, definida por la cantidad total de clientes. los leales v los no leales.

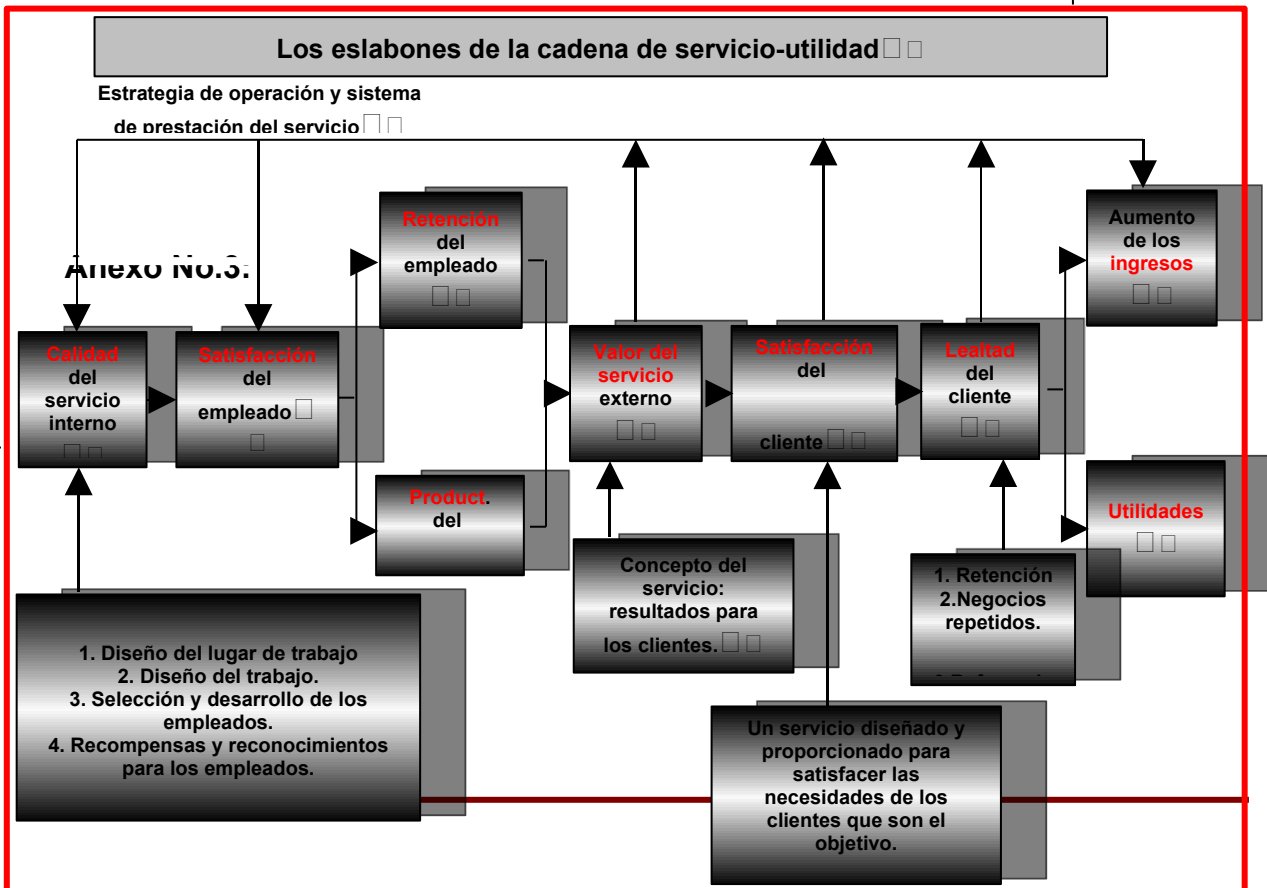
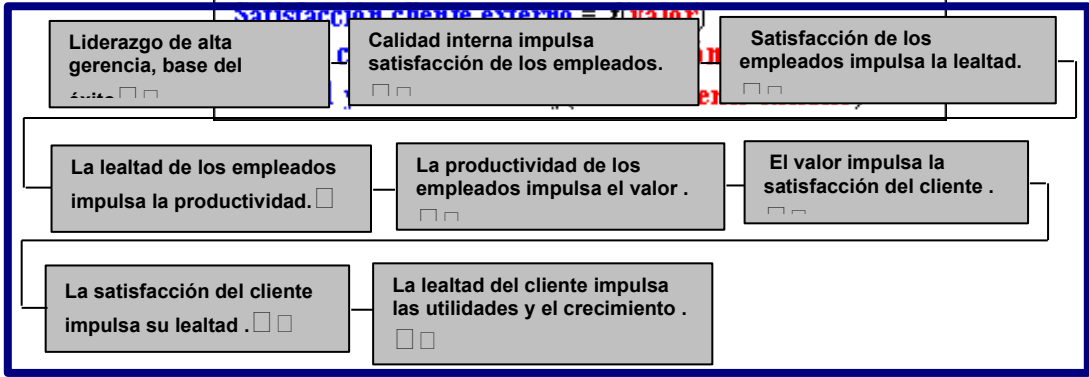
MODELO

Según este modelo, todas estas variables se encuentran relacionadas entre sí de la siguiente forma:

- La lealtad de los clientes genera rentabilidad y crecimiento
- La satisfacción de los clientes genera lealtad de los mismos para con la empresa
- La satisfacción de los clientes esta relacionada con el valor que éstos reciben
- El valor entregado a los clientes depende de la productividad de los empleados
- La lealtad de los empleados genera alta productividad
- La satisfacción de los empleados genera lealtad en ellos
- La calidad interna de vida laboral y la capacidad de resolverle problemas a los clientes genera

$$\begin{aligned} \text{Calidad interna} &= f(\text{liderazgo}) \\ \text{Satisfacción de empleados} &= f(\text{calidad interna}) \\ \text{Lealtad} &= f(\text{satisfacción de empleados}) \\ \text{Productividad} &= f(\text{lealtad de empleados}) \\ \text{Valor} &= f(\text{productividad}) \end{aligned}$$

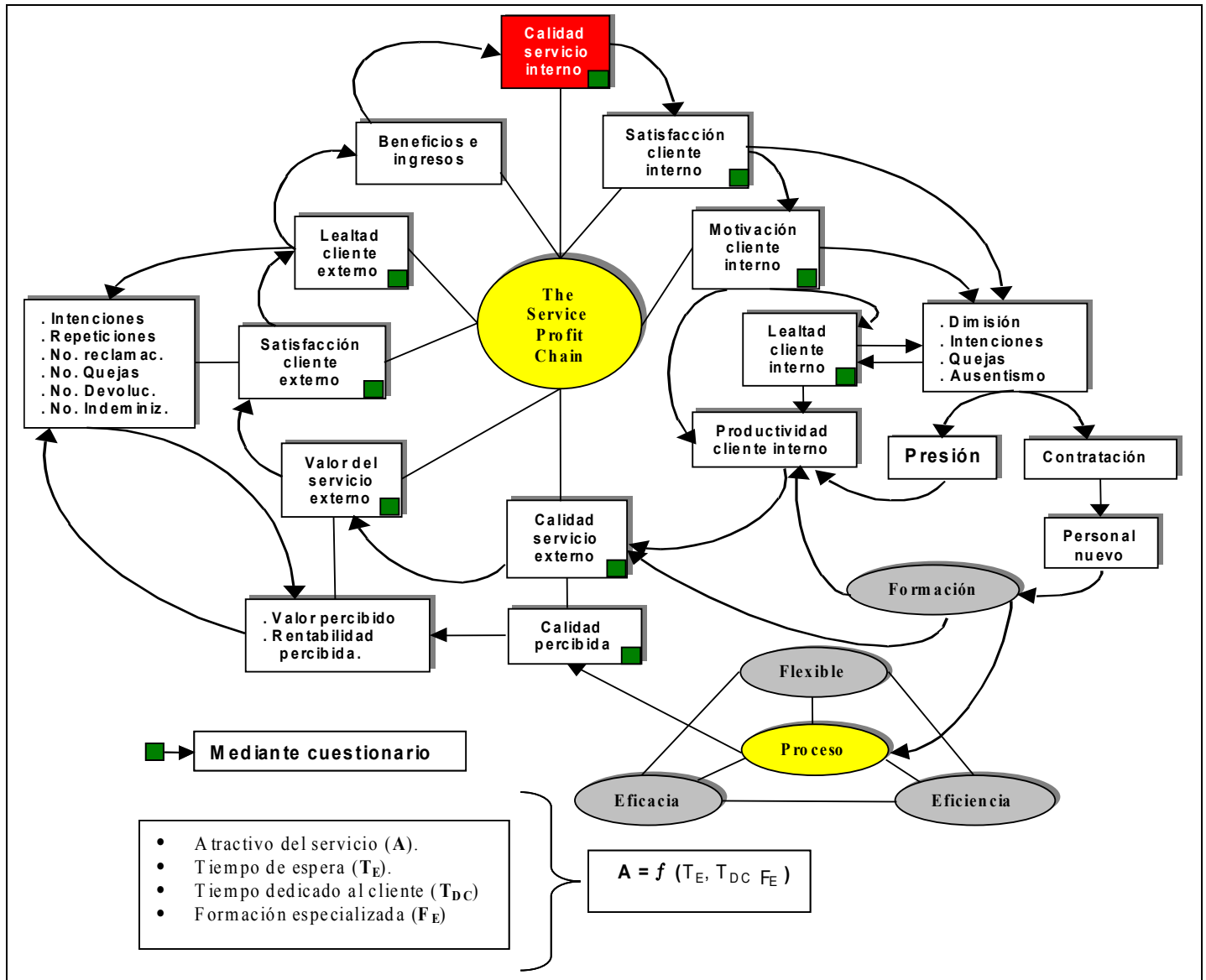
**The Service Profit**







Anexo No.4: Modelo de Medición de la Gestión del cliente interno.



Fuente: Elaboración propia.

---