



PROGRAMA DE INSTRUCCION

MODULO III



EL CLIENTE INTERNO

EL CLIENTE INTERNO

Todos conocemos que la calidad de servicio es de importancia para ATE; de satisfacer a los afiliados como una forma de asegurar nuestra misión. Es cada vez cada vez más notorio que el elemento realmente significativo con el que cuenta la organización es su gente, ya que tienen mucha influencia en el desarrollo del servicio y el contacto con los afiliados.

También sabemos que esto se queda a veces en bonitas palabras que no siempre se ajusta a la realidad. La situación es que todos podemos dar un ejemplo de cómo no se ha atendido correctamente a algún afiliado. Todos estamos de acuerdo que esto es un error..., ¿pero... por qué pasa esto?

- Hagamos una comparación:



Sucede un accidente entre dos vehículos;... ¿de quién es la culpa?

Ineludiblemente en un accidente de tránsito concurren tres factores inseparables: El hombre, el vehículo y el medio ambiente; pero las estadísticas son claras: El factor Humano en los accidentes se sitúan entre el 90 % (el causante). Los factores técnicos del vehículo y del medio ambiente son un porcentaje muy bajo (5% c/u).

- Conclusión: **Si se pudo evitar no es un accidente.**

Lo mismo sucede con situaciones de error en la organización (que genera insatisfacción del afiliado). Por eso vamos a plantear el problema desde el interior de la organización, sabiendo que las principales causas de los errores no son una cuestión accidental.

Cada persona en ATE tiene unas funciones y responsabilidades definidas dentro del proceso al que pertenece. Al destinatario de este trabajo le denominaremos “cliente interno”. El “cliente interno” es, en breves palabras, cualquier compañero de nuestra organización que necesita de nuestro trabajo para realizar el suyo. Es el siguiente eslabón de esa cadena que forma nuestra institución.

De igual manera, a “todo lo que provoca” que esa tenga que desarrollar un trabajo le denominaremos “proveedor interno”.

- Un Cliente es la Organización o persona que producto o servicio.
- Un producto/servicio es el resultado de un
- Y un Proceso el Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las transforman entradas en salidas.



persona

recibe un
proceso.

cuales

De la unión de los tres conceptos anteriores resultaría acertado plantear que toda persona que acuda a una organización con vistas a recibir el resultado del proceso (beneficio) que se genere en esta puede ser considerado un cliente.

El “cliente interno” o “colaborador” es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes. Yo soy proveedor de quien recibe el producto de mi trabajo, y cliente de quien me hace llegar el producto del suyo.

Toda persona interviene en un proceso generador de resultados (productos o servicios), que son entregados a un cliente. Si éste se encuentra en la misma organización (cliente interno), utilizará los productos resultantes del proceso anterior como entrada (recursos) para su propio proceso. A su vez, éste último elaborará las salidas oportunas (productos) que serán utilizadas por otro cliente interno, o que llegarán hasta el mercado, dirigidas a clientes externos.

La idea de Calidad es de aplicación en este esquema proveedor - cliente interno (también llamado cadena de Deming). Por ello, el proveedor interno deberá satisfacer las necesidades de su cliente, de igual modo que la organización deberá satisfacer a sus clientes externos.

Definir esto puede parecer un poco difícil. De hecho, están todos alrededor de usted. Son los colegas con los que trata regularmente. Si usted es un administrativo o un operario de mantenimiento sus clientes internos son sus compañeros, tanto dentro

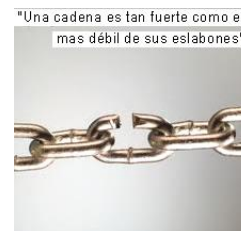
como fuera de su departamento. Si uno es un responsable de área, sus clientes internos son sus colegas de conducción y el personal del que usted es responsable.

Evidentemente, es necesario que la calidad a lo largo de una cadena sea uniforme y máxima al mismo tiempo ya que, de otro modo, se producirán fluctuaciones y rupturas en la calidad del resultado. Basta con que falle un eslabón, para que la cadena se “quiebre” y no se alcancen los objetivos.

Karl Albrecht en su libro "Cliente Interno" dice: "Si desea que las cosas funcionen afuera, lo primero que debemos hacer es que funcionen adentro".

Una vez que todas los compañeros integrantes de la organización estén orientadas a sus clientes y proveedores internos, la organización estará en disposición de orientarse al cliente externo (el afiliado); dicho de otro modo, si cada uno de nosotros no estamos orientados a los clientes-proveedores que tenemos más cercanos; a nuestros compañeros de trabajo; difícilmente podrá estar ATE orientado en su conjunto a servir a nuestros afiliados.

La realidad es que cuando alguien trabaja en una organización, trabaja en equipo, siempre; Sea o no consciente de ello. Rara vez lo que yo hago no tiene ningún efecto en los demás. Por el contrario, los resultados de mi trabajo, para bien o para mal, van a afectar a otros.



El cliente externo (afiliado) es el final de la cadena, el objetivo último de ATE y de nuestro trabajo. Pero para lograr su satisfacción tenemos que contar con nuestros compañeros.

Por este motivo, a la hora de planificar nuestro trabajo, de evaluar la calidad del mismo, de establecer plazos y cumplirlos, debemos tener en mente que nuestro trabajo afecta a los demás. Si yo me retraso en los plazos, ¿cómo afecta eso a mis compañeros?. Si la calidad de mi trabajo no es la adecuada, ¿cómo afecta eso al siguiente eslabón de la cadena?.

Posiblemente al afiliado le estemos brindando un buen servicio, le llega a tiempo, pero... ¿qué ha supuesto ese retraso para mis compañeros, para las personas que iban detrás de mí en la cadena, para aquellos que necesitaban que yo entregara algo para

poder ellos realizar su parte del trabajo?. ¿Que ha supuesto entregar un trabajo "de cualquier manera" para el compañero que tiene que dar la cara ante el afiliado?

Porque al final no se trata de personas que no se organizan bien el trabajo, si no de la institución que no funcionan correctamente. Cada uno de nosotros somos una pieza básica en un engranaje, y si una pieza no funciona bien, la máquina fallará, y muchas veces esa pieza defectuosa es generadora de mayores inconvenientes con el tiempo.

Realmente a quien le interesa ATE es a quien le va a afectar la mala calidad de nuestra prestación, por lo que sentirá una carga sino se le brinda al afiliado un servicio adecuado.



Requisitos necesarios para el “cliente interno – proveedor interno”

- Cada integrante de la organización debe conocer, no sólo el funcionamiento su proceso, sino de todos aquellos a los cuales puede influir su trabajo.
- Ha de tener elementos de medición que le permitan conocer el grado de calidad de su trabajo, si cumple los estándares exigidos por el proceso y el nivel de satisfacción de su cliente interno.
- Ha de tener perfectamente definidas sus funciones y responsabilidades, como ha de actuar ante desviaciones, qué criterios utilizar, hasta donde puede llegar, etc.
- Debe saber cuales son sus necesidades y expectativas, es decir, debe saber que valor ha de añadir a su trabajo para que sea apreciado por su cliente interno.
- Es responsable de su trabajo-proceso y colabora en la mejora del mismo.
- Comunican sus necesidades a su proveedor interno.
- Acuerdan con el proveedor interno los estándares de calidad exigidos.
- Colaboran en la mejora de los procesos de su proveedor proporcionándole información (feedback).

Una situación como ejemplo:

El responsable del área Proveedores necesita incorporar un nuevo empleado.

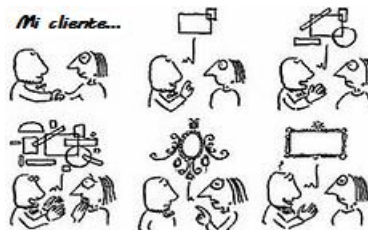
- Solicita la contratación del mismo al responsable de Recursos Humanos.
- Acuerdan las características que han de cumplir el candidato, la fecha de incorporación, etc.
- Se realiza la búsqueda y el nuevo trabajador se incorpora a la 08:00 a su puesto de trabajo.

En una estructura tradicional, la función de RRHH ha concluido. Bajo una organización con un sistema de gestión por procesos implantado, la función de RRHH no ha finalizado.

La colaboración continúa el tiempo necesario hasta que el nuevo trabajador está completamente integrado en su puesto de trabajo y sea eficiente. Se puede dar el caso de que se haya necesitado una formación complementaria, que el compañero no se adapte, etc. Hasta que el responsable de Proveedores (cliente interno) no esté satisfecho, es decir, se hayan cumplido todos sus requisitos, la colaboración continuará. La eficiencia del proceso de RRHH la medirá su cliente interno.

Método:

La forma más sencilla y rápida de clientes internos es ver físicamente decir, ver in situ el proceso.



identificar los que ocurre, es En los procesos

de negociación cliente proveedor interno, algunas veces se plantea la duda sobre la dualidad de cliente y proveedor al mismo tiempo. Esto se soluciona utilizando el concepto de **río abajo**, siguiendo su cauce natural: "quién recibe mi trabajo, es mi cliente". Un ejemplo: el departamento de contabilidad, algunas veces se considera cliente de toda la empresa, todo lo contrario, este departamento brinda al resto de la empresa, un servicio de procesamiento de información para la toma de decisiones, servicio fácil de contratar con un proveedor externo.

Por ejemplo, ver si el resultado del proceso de compras va al almacén, o directamente al usuario, o a otro proceso, etc.



Sin olvidar los posibles clientes internos secundarios, por ejemplo, en el mismo proceso de compras, ¿donde va la documentación que llega con el material? Si llega material defectuoso ¿quién lo trata?, ¿quién lo devuelve?, etc.

Longitud de la cadena Proveedor – Cliente Interno

Bajo esta óptica, cuanto más longitud posea la cadena, más extensa sea, más difícil será alcanzar la calidad al final de la misma; de satisfacer al cliente que se encuentra en el último eslabón, por lo que resulta necesario cumplir con la tarea de manera eficiente y coordinada en cada etapa para obtener la calidad deseada.

Tenemos, entonces, un poderoso argumento para defender el planeamiento y desarrollo de un diseño organizacional que permita la reducción de la longitud de los distintos procesos que se llevan a cabo, es decir de las distintas cadenas proveedor – cliente interno

Lo anterior, referido principalmente a aquellas jefaturas, que creen son ellos los clientes de sus empleados. La razón de ser de una empresa son sus clientes, la razón de ser de un jefe son sus subalternos, sus Clientes Internos, a los cuales les brinda un servicio de liderazgo, motivación, entusiasmo, entrenamiento, etc. Esto es dar vuelta a la pirámide. Lo mismo es válido cuando se dan luchas internas entre Ventas y Producción y así entre otros departamentos, olvidando que la única pelea es contra la competencia luchando por el favor del cliente.

La identificación de quiénes son proveedores y clientes, qué deben aportar y recibir (material, información, documentos, instrucciones,...) y cómo, respectivamente, son elementos básicos para alcanzar la calidad. Es preciso instrumentar las medidas oportunas que permitan al cliente interno expresar sus necesidades, de modo que queden bien definidas las características que debe tener el producto entregado por el proveedor interno.

Compromiso mutuo



Un factor clave en la relación es la creación de un “contrato emocional” entre los compañeros y ATE. Las personas somos equilibrio entre razón y emoción; por lo tanto, no podemos ser fríos y simplemente racionales, porque realmente no somos así. Este proceso emocional supone, en primer lugar, escuchar. Cómo una empresa escucha al cliente para saber lo que quiere, por lo tanto, debemos hacer lo mismo en nuestra organización.

El paquete emocional se basa en la confianza y en la honestidad mutua. Si no se dan estas razones, no hay contrato emocional, ni nada. Es obvio que lo harás mejor si estás comprometido voluntaria y vocacionalmente.

Partiendo de la base que todas los compañeros tienen la misma importancia dentro de la estructura, es decir, el personal de aseo tiene la misma importancia que el responsable de un área de la organización; la diferencia que marca claramente son las distintas funciones que ellos realizan dentro de ATE y que se ve reflejado en el orden jerárquico al diseñar un organigrama.

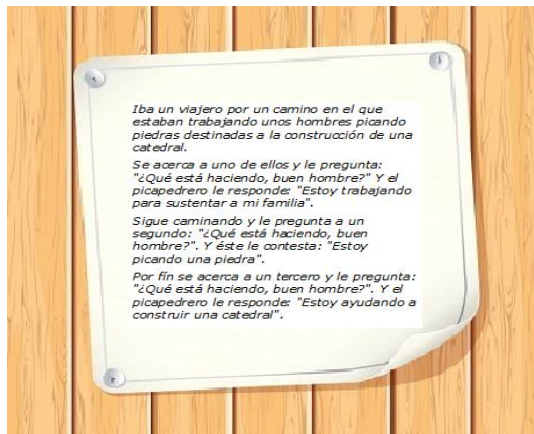
Un ejemplo práctico sería que a un jefe de área le gusta trabajar en un entorno limpio para desempeñar bien sus obligaciones de gestión y desempeñar su función como corresponde, para eso, debe tener su oficina limpia, de lo contrario su rendimiento será menos productivo ya que trabajará en un entorno sucio, desordenado y seguramente su ánimo también decaerá.

Por ende, y para empezar bien el día, el personal de aseo trabajará antes de que comience la jornada del personal en las distintas áreas para que así esté todo impecable.

En resumen, todos somos "servidores" y "clientes". Tenemos que estar plenamente dispuestos a adoptar ambos papeles, dependiendo de la ocasión que enfrentemos. Esta es la única manera de poder establecer un eficiente sistema de servicio al cliente externo.

Alguno puede tomar a la “teoría” del cliente interno como una nueva moda, una nueva forma de trabajar, pero básicamente lo que se busca es trabajar bien y mejorar los procesos.

De nada sirve agregar algo más a lo que ya estamos haciendo si no resulta un beneficio para todos. Tampoco sirve que algunos esperen que un equipo (además de continuar con sus propias tareas) comience a cargarse con las tareas del otro equipo, provocando desorden y confusión. Cada equipo debe realizar sus propias tareas con la máxima calidad posible, para que la máxima calidad ofrecida por todos los equipos llegue finalmente a ser la máxima calidad que recibirá el cliente externo, nuestro afiliado.



Entrevista a Claus Moller, gerente de la compañía aérea estatal sueca SAS.



SAS atravesaba un situación muy difícil, con grandes pérdidas y crisis interna.

Reportero:- Usted se hizo famoso por haber estado detrás del joven CEO Jan Carlzon, cuando la SAS (compañía aérea nórdica) se destacó en los años 80. Fue allí que se le ocurrió la idea de la 'pirámide invertida'.

Claus Moller:- Fue, de hecho, un modelo que se me ocurrió en el transcurso del trabajo en SAS, en contraposición a la estructura jerárquica clásica. A veces las empresas largan incluso el slogan 'El cliente es rey, el cliente en 1º lugar' y hasta se dicen una serie de pavadas en las reuniones de empresa. Pero, en realidad, nada funciona en relación con eso y es el propio "top-management" el que no da el ejemplo. La primera idea fue lanzar, dentro de SAS, la noción de cliente interno, de que cada uno es como una empresa que tiene clientes y proveedores. Después hubo que poner a todo el mundo a servir al personal de primera línea, aquel que lidia directamente con el famoso cliente. En la organización jerárquica los de arriba aplastan a los de abajo y sólo miran para arriba. Pusimos esto al revés... sin que las personas se rompieran la cabeza (risas).

R.:- Además, coleccionó una serie de historias sobre ese viraje en la SAS, algunas de ellas pasadas directamente con él en la escena. La del 'catering' que llegó atrasado, inmortalizada en caricatura por Svante, es probablemente la más sabrosa...

C.M.:- El proyecto en SAS comenzó por la cuestión de la puntualidad. El mal crónico de la compañía aérea era el hecho de que los vuelos nunca partían a horario. Yo mismo intervine en la primera operación en Copenhague en la que se decidió partir a horario, sucediese lo que sucediese (salvo por razones de seguridad o meteorológicas). A la hora, di la orden de partida... aunque el 'catering' con la comida no había llegado. ¡El hombre quedó parado en la pista viendo el avión en el aire! Asumí, dentro del avión, la responsabilidad de avisar a los pasajeros. Les dije: "Tengo tres noticias para darles. La primera, es que por primera vez en horario (aquí todo el avión aplaudió). La segunda es que no hay comida... el 'catering' se atrasó (aquí hubo un cierto desorden). Pero, la tercera, es que ... el bar está abierto todo el vuelo (el avión irrumpió en una ovación). Y

así fue que llegamos a Londres donde me ocupé de que todos tuvieran para comer...los que todavía conseguían estar derechos.

R.:- Pero, eso de 'ponerse la camiseta' es complicado, depende de muchos factores (clima interno de la empresa, remuneración, satisfacción de nuestras ambiciones, actitud de los jefes y patrones, etc., etc.). ¿No es un poco utópico, a pesar de que Claus quiera transformar eso en una cosa trivial?

C.M.:- ¿Y no es simple? ¡Basta con que usted traslade a la vida profesional la forma en como recibe a sus invitados el sábado a la noche en su casa, aunque el presupuesto sea chico! ¿Por qué la 'excelencia' que metemos en todo para agradar genuinamente a nuestros invitados, la dejamos fuera de la empresa? ¿Por qué el corazón queda colgado en el perchero? [¡Y, a veces incluso nos olvidamos de agarrarlo para llevarlo a casa!] (risas).

Si pensamos que **nuestro objetivo es servir al cliente y a la jerarquía**, ¿eso no nos da una fuerza especial? ¿No tendremos mejores condiciones para afirmarnos? Al fin cuentas, los principios esenciales del gerenciamiento no más que los que administran las buenas relaciones entre las personas en la vida común. Si yo violo estos principios en la vida personal, pago la factura. La idea es que en las organizaciones es lo mismo. ¡Mi punto de vista es que, donde sea que se esté, sea cual sea nuestra función, se debe ser un BUEN PROFESIONAL!



Empowerment (o apoderamiento), se refiere al proceso por el cual las personas aumentan la fortaleza espiritual, política, social o económica de los individuos y las comunidades para impulsar cambios positivos de las situaciones en que viven.

la
de
son

R.:- ¿Pero, esa preocupación suya acerca del personal no es una variante del tan hablado "empowerment" del personal de las organizaciones?

C.M.:- Nosotros no podemos forzar a las personas a ejercer el poder. Mi querido, la responsabilidad personal no es algo que se 'inyecte' como una droga. Es algo que usted asume íntimamente y con empeño o no. Es, por eso, que nosotros actuamos en ese lado "blando" de la cuestión - toda la metodología apunta a llevar a las organizaciones a actuar emocionalmente de otro modo. Me canso de reír cuando una empresa me aborda y me pide que vaya a dar un 'seminario para motivar al personal'. La motivación depende de cada uno - lo que puedo hacer es dar las herramientas para que cada uno se auto-motive.



Como el "empowerment", sufre del mismo vicio de razonamiento, en general se transforma en algunas 'islas' en que la organización está democratizada, pero en que el resto continua funcionando a la moda antigua - guerra civil entre departamentos, clima de intriga y crítica, maldiciones y chicana política interna, miedo de los de arriba y, sobre todo, apatía. La **apatía es una enfermedad mortal** - ¿usted sabe que, según nuestros sondeos, dentro de las empresas, cerca del 80% del personal y de los cuadros se manifiesta completamente indiferente en relación al funcionamiento de la empresa?



Gabriel Fontanellaz
Marketing & Capacitación

ACTIVIDADES

1- Describa el proceso con un cliente interno, de quien de usted depende parte de la tarea que realiza.

2- Para leer y analizar:

El abad de un monasterio estaba muy preocupado porque, aunque eran muchos los que entraban en el noviciado, también eran muchos los que, pasado algún tiempo, lo dejaban. Irremediablemente, tras unos años, la práctica totalidad de quienes habían sido recibidos con tanta ilusión, marchaban aduciendo distintas razones. Eran muy pocos los que permanecían. Consciente de la situación, el abad, no se dejaba engañar cuando sus consejeros intentaban animarle señalándole cuantos eran los que llamaba a la puerta del monasterio.

Un día, mientras meditaba sobre sus inquietudes, vio una escena que le iluminó por completo: la caza del zorro. El pobre animal corría campo a través. Le perseguía una jauría de perros y, más atrás, a caballo, los cazadores. El zorro corría y corría y los perros, tras él, ladraban veloces intentado darle alcance.

Pero el abad observó que, al cabo de aquel alboroto, sólo un par de perros continuaban la los demás habían abandonado la persecución y



gran
carrera;
se les

veía, por aquí y por allá, descansando o entretenidos en otros olisqueos. Cuando por fin, hubo terminado la cacería, el abad se acercó a uno de los caballeros con esta sola, y para él trascendental pregunta: ¿por qué aquellos dos perros, cuando la mayoría había abandonado, siguieron al zorro hasta el final?

El cazador sonrió y, como sin necesitar mucha reflexión para explicar el motivo de una conducta a la que estaba más acostumbrado, le respondió: Mire, padre al principio todos los perros corren y ladran, pero la mayoría no ha visto al zorro, simplemente corren en medio del barullo. Hasta el final solo llegan los que si han visto al zorro.