

Unidad II: El Marketing Mix de los Servicios

Bienvenidos a la segunda unidad del curso “Marketing de Servicios”

Tema: el Mix del Marketing de Servicios

- Cuando las 4P's no son suficientes



Quien empezó con todo el tema de las P's, como receta ideal para la gestión del marketing en una empresa, fue Philip Kotler temprano en la década de los 70. El creó el famoso marketing mix de las 4P's (Producto, Precio, Plaza y Promoción); que son las que todos, dentro del ámbito de la administración,

conocemos. Aunque muchos de nosotros nos apoyamos día a día en esta teoría, pues la vemos como la columna vertebral del marketing, hay quienes desafían este esquema modificándolo y realizando agregados.

Existen varios negocios que no se ajustan al modelo de las 4P's; para empezar están los servicios y negocios a los cuales se les llama híbridos (aquellos que ofrecen una mezcla entre lo tangible y lo intangible). Aquí tenemos el caso de las líneas aéreas y los restaurantes. Es por esta razón que propongo darle un nuevo enfoque, introduciendo 3 nuevas P's en el esquema tradicional, convirtiéndolo en las 7P's del Marketing Estratégico.

Antes de hablar de las nuevas 3P's, para aquellos nuevos lectores analizaremos rápidamente el esquema tradicional de las 4P's:

a) Producto: Responde a la pregunta inmediata del ¿qué vendo? Son las características que ofrece su producto como beneficios para satisfacer las necesidades del cliente. Este puede tener varias partes (nuclear, real o aumentado) que finalmente agregarán valor al producto.

b) Plaza: Este elemento ayuda a identificar ¿cómo hacer llegar el mismo? Esto define, en el caso de productos; la ubicación, zona y número de tiendas que se usarán; el tipo de establecimiento (bodega o domicilio) y el mecanismo de distribución (directa o por medio de distribuidores). En cuanto a los servicios, se debe tener claro, qué tan fácil será adquirir el servicio en el lugar y momento que el cliente desee. Esto se conoce como el “Justo in Time” (JIT).

c) Promoción: Es determinar ¿cómo lo conocerán los clientes? Son las típicas ofertas (2x1 ó 50% de descuento) que utilizan los supermercados, y se evidencian en modalidades tales como anuncios en radio, televisión o

periódicos. Asimismo, participación en ferias o utilizar Tele marketing (vía telefónica). Aparte de ello, son también aquellas personas que ofrecen un servicio las que deberían tener una actitud favorable a la hora de ofrecerlo al cliente.

d) Precio: Es saber ¿cuánto pagarán los clientes? Para ello, debemos no solo determinar los costos en que incurrimos en la producción del mismo, sino también analizar el precio del mercado (el mejor competidor. Es decir, ni el más caro ni el más barato) y el porcentaje (%) que deseáramos tener de utilidad (margen). En el caso que se desee hacer promociones con descuentos se debe tener margen amplio.



Ahora bien, ya que tenemos una base genérica respecto al esquema tradicional que plantea Kotler, debemos preguntarnos: ¿por qué hay negocios que siguen al pie de la letra este esquema y aún así fracasan? La respuesta es muy simple. Si nos aferramos solo a estos cuatro elementos para evaluar el éxito o fracaso de nuestro

negocio; ¿quién se ocupará de supervisar el ambiente al cual asisten nuestros clientes actuales y potenciales (futuros); quién supervisará los procesos; quién se encargará de capacitar al personal?

Todas estas preguntas deberían estar respondidas antes de ejecutar un negocio específico; porque sino controlas y evalúas lo que sucede en el entorno interno del mismo, no podrás satisfacer y superar las expectativas de tus clientes; le estarás ofreciendo un producto posiblemente de mala calidad (procesos), en un ambiente desagradable (entorno físico) y con personas que ofrecen una atención deplorable (personal).

Lo que sucede es que muy raras veces nos quejamos con los gerentes, debido a que estamos tan acostumbrados a recibir esta clase de atención, que nos conformamos con poco y éste es el núcleo que desencadena el sinnúmero de problemas por los que pasan los negocios peruanos e internacionales.

Es por esta razón, que me atrevo a sugerirles que tomen en cuenta 3P's adicionales al esquema general: Personas (People), Procesos (Process) y Evidencia Física (Physical Evidence).

a) Personas: Son todas aquellas que se encuentran implicadas (directa o indirectamente) en el proceso de la atención o producción de un bien o servicio determinado. Vale decir: empleados, administradores, obreros, gerentes y hasta los propios consumidores. Todos ellos agregan valor a lo que finalmente queremos ofrecer. No basta con tener el personal idóneo, ya que hay que seleccionarlo en función a sus cualidades y expertise; luego, hay que capacitarlo y saber transmitir la misión y visión que comparte la empresa.

b) Procesos: Resulta gravitante formular y ejecutar los procesos de diseño y producción como las actividades, mecanismos o métodos requeridos para el desarrollo y entrega de un determinado bien o servicio; donde se desarrollarán los recursos que definen las estrategias claves para el éxito. Estas pueden leerse como servicio, tecnología, creatividad, determinación de la necesidad real del cliente, alianzas estratégicas y el desarrollo de nuevos productos o servicios. Ello determinará, en gran parte, la calidad con la que son ejecutados y poder alcanzar el JIT que logrará la diferenciación.



c) Evidencia Física: Debemos tener en cuenta toda la evidencia física de efectividad y eficiencia que esté al alcance del cliente. Esta comprende el entorno o ambiente que acompaña a la entrega oportuna y satisfactoria de un bien o servicio. Es todo lo que podamos percibir por los sentidos al momento que experimentamos el contacto con proveedores y clientes o simplemente por terceros. Podría ser el color de la tienda, el aroma del lugar o las personas, los sonidos ambientales y los modales de las personas con que tratamos. Este último es un factor implícito en nuestro esquema.

Dicho esto, se entiende que en el mundo del marketing y del mercadeo de hoy no existe una verdad absoluta o fórmula que garantice el éxito de un negocio. En mi opinión, el Marketing Estratégico es un arte y uno debe ser lo suficientemente flexible; tenaz e inteligente como para desarrollar y aplicar el criterio mediante la formación académica; el benchmarking y la intuición; esta última define cómo la capacidad de tomar decisiones acertadas con poca información, de manera que se ajuste a las necesidades específicas de la empresa. Es decir, se debe saber qué P's usar en su negocio, pues no todas son necesarias de manera simultánea. La diferencia radicará en la naturaleza de su negocio y comportamiento del mercado.

Las cuatro "Cs"

Los cuatro Cs., como en el caso de los Ps., son dispositivos de memoria útiles, que sirven para recordar los participantes en el área del Marketing de los servicios, que vienen a ser: los costos, la comodidad, la comunicación y el cliente.

Costo: Establecer el costo de los bienes terminados es más fácil que con los servicios, porque los bienes son productos homogéneos que se realizan bajo procesos que se repiten de la misma manera una y otra vez, los servicios, en cambio, son brindados por personas, y esto significa que el mismo servicio puede variar dependiendo de quién lo proporcione.



Comodidad: Se refiere a que deben brindarse al cliente comodidades para que este se sienta satisfecho; puede ser un personal amable y capacitado que atienda al cliente con cortesía y eficiencia, centros de atención al cliente

agradables, contar con suficientes puntos de venta, ofrecer servicios personalizados, etc.

Comunicación: Implica informar y persuadir al comprador: "*es el momento de la seducción, que trata de entusiasmar al cliente para que compre el servicio.*" Los medios idóneos para comunicar el servicio son aquellos que generen la mayor cantidad de clientes al menor costo

Cliente: Es la persona que puede satisfacer una necesidad a través del servicio que brinda nuestra empresa, y por esto es vital contar con la absoluta disposición de complacerlo; es decir, diseñar el servicio, de acuerdo con sus necesidades: si lo hacemos mejor que nuestra competencia, el cliente se va a sentir satisfecho con nuestros servicios y nos será leal.

¿Qué es un "cliente"?



Tanto los conceptos de "mercadeo", como los relacionados con "calidad total" insisten que el "cliente" es importantísimo y la empresa debe estar orientada totalmente hacia ese personaje llamado genéricamente "cliente". Hay muchas definiciones genéricas, pero las opiniones difieren en forma increíble. Por ejemplo, yo le preguntaba hace poco a un dueño de una empresa en la cual estaba dando asistencia, que me explicara quién era para él dueño de su empresa. La conversación se suscitó más o menos así, entre Joaquín dueño de la empresa y el consultor:

- Joaquín, como su consultor, quiero hacerle una pregunta. Quiero que me diga, con toda sinceridad, *¿a quién considera usted el verdadero dueño de esta empresa?*

- Antonio, usted sabe que el único dueño de esta empresa soy yo. Yo la inicié, hace 9 años de la nada. Yo puse el capital, yo trabajo aquí desde primeras horas. El único dueño y patrono soy yo. Yo tengo puesto en esto toda mi vida y dedicación. Yo espero pensionarme dentro de unos años y entregar este negocio a mis hijos, quienes son mis herederos.

Dejé ahí el tema y me encaminé a encuestar al personal de producción, administración y ventas de la empresa. Esta vez la pregunta al personal fue la siguiente:

- *¿A quién considera usted como un cliente?*

La totalidad de los consultados respondió de inmediato y sin vacilar "*el que compra nuestro producto*". Al responder me miraban un poco raro pensando que yo, para ser consultor, era bastante ignorante y preguntaba tonterías sin sentido.

Si ustedes hacen esta misma pregunta en cien empresas, lo más probable es que obtengan respuestas similares a las que obtuve. (Es posible que muchos de los que leen este artículo, estén pensando lo mismo que los encuestados, lo cual no me extraña para nada).

Pero, no basta con que los Empleados solo respondan que el cliente es el que compra, hace falta más profundidad en este concepto y en esta respuesta, hay clientes potenciales que no han comprado y que quizá nunca compren pero pueden causarnos mucho daño si el concepto integral no está bien completo dentro de la mentalidad de todos los empleados.

Cliente Interno

Son todas las personas que trabajan dentro de la empresa. La cadena de cliente interno funciona en doble dirección, a veces Usted es el cliente y a veces es usted quien presta el servicio, o sea es proveedor interno de algo en esa cadena de valor. En general todos sus compañeros de trabajo son clientes internos en alguna medida.



Por ejemplo: el departamento de ventas concreta una venta y solicita al departamento de administración saber cuál es el stock actual de mercadería de la línea “*elegancias*” modelo “*Emperador*”. En este caso, el departamento de ventas es el cliente interno del departamento de administración ya que este último debe brindarle un servicio y necesariamente tiene que ser bueno.

Es importante que comprendan este concepto ya que si partimos de un mal servicio entre los clientes internos es muy poco probable que la empresa brinde valor en el servicio al cliente externo.

Recuerde si la cadena de valor se rompe o falla en alguna parte de los clientes internos, es casi seguro que al final de la cadena no se encuentre un buen servicio. Importante es que pensemos con el siguiente criterio al analizar la cadena de valor de nuestra organización: **cada persona o cada paso en la cadena de valor interna debe agregar algo al servicio final, de lo contrario no tiene razón de existir.**

Cliente Externo

Son las personas que usted atiende personalmente o por teléfono cuando compran productos o servicios, o realizan cualquier transacción con la empresa. Son clientes en el sentido tradicional de la palabra. Sin ellos no habría ventas, negocios, salarios, empleados, empresa.

Cliente externo es aquella persona que no solamente nos compra o hace un pedido, sino cualquiera que llama a pedir información, cualquiera que se queja por algún defecto o demora, aquel que espera que le solucionemos los problemas. Y siempre debemos cuidarlos, amarlos, atenderlos, satisfacerlos; de lo contrario nos abandonarán.



Los clientes dejan de ser leales cuando encuentran “alguien” que les ofrece algo mejor aunque lo que comparan fundamentalmente es el precio

Momento de la Verdad en los Servicios



Es el acto en que los clientes externos entran en contacto con la organización, es ese acto donde se juega todo lo que prometimos y donde el cliente dirá qué tan buenos somos y, sobre todo, si cumplimos. Es donde podemos demostrar, de hecho, lo importante que es el cliente para nuestra organización; aunque hayamos prometido maravillas, es en el momento de la verdad que se nos evaluará.

Las organizaciones, tienen muy poca conciencia de este episodio fundamental que, se sucede en su diario vivir, cientos y miles de veces. En ese preciso momento se pierde o se gana. Los momentos de la verdad tienen una particularidad, son manejados y protagonizados generalmente por las personas menos capacitadas y de más bajo nivel jerárquico en la organización; en sus manos está provocar la fidelidad de los clientes, o mandárselos a nuestro competidor.

Si su equipo humano no funciona como tal y no tiene claro los procesos y el entrenamiento correspondiente para manejar los momentos de la verdad, su empresa fracasará. A pesar de las promesas, a pesar de que igual siga vendiendo, recuerde: no será para siempre si no logra hacerle vivir al cliente, (nuestro amo y señor), en el momento de la verdad, una experiencia muy agradable.

El espíritu de servicio es fundamental; es la actitud de los integrantes de la cadena de valor de nuestra organización. Consiste en que estén dispuestos a poner en práctica emociones positivas y actitudes de servicio; esto es determinante. En materia de servicios, como en cualquier otra área se cometen errores. Esto es admisible. Pero la clave está en que se le solucione y se le pida disculpas al cliente; y no solo obtengan de parte de la empresa justificaciones y argumentos para evitar la reparación.

Esta clave consiste en indagar en la satisfacción de los clientes, escucharlos y darles participación. Si no lo hacemos, corremos el riesgo de no tener una segunda oportunidad de que nos visiten. A veces sucede que las directivas y políticas de trabajo que proponen los gerentes son tan rígidas, que no le dan ni un grado de autonomía al personal de contacto para que pueda resolver situaciones que escapen a las reglas. Esto es muy peligroso, ya que los clientes pueden negarse a ser uno más, anónimo, del montón, como ya vimos. Hay que tener capacidad de adaptación y sentido común, flexibilidad, darle cierto poder de decisión a los empleados, aclararles cuáles son los límites, pero otorgar capacidad para resolver problemas, explicando que el cliente es la razón de ser de la empresa.

Todos vendemos en la Empresa



Es bastante común en las empresas que los diferentes departamentos no asuman la importancia que tienen cada uno en el tema de servicio al cliente. No es sólo el departamento de atención al cliente el que debe otorgar prioridad al cliente

“Es toda la organización la que debe trabajar para el cliente”.

Una de las fortalezas que una organización tiene con respecto al tema de la calidad en el servicio, es la capacidad de su equipo de personas. Es como un equipo de fútbol; si tienen claras sus funciones, las cumplen y además tienen el entrenamiento suficiente y si han desarrollado las habilidades necesarias para cada puesto, el equipo podrá jugar un buen partido. Si no hay espíritu de equipo y no hay habilidades en sus integrantes, esto será muy difícil.

La importancia de la correcta gestión de cada puesto de trabajo, consiste en que si la empresa quiere brindar un servicio destacado, todos deben trabajar con un objetivo único: lograr diferencias a través de la correcta interacción con los clientes, desde todas las áreas. Por ejemplo: si trabajo en la sección administrativa y debo realizar gestiones con los clientes, ya sea por un pago, una factura, o cualquier otro asunto, debo entender que ese cliente tendrá una percepción y una experiencia conmigo, y en ese momento mi forma de actuar debe contribuir a crear valor.

En la empresa, ¿sólo venden los vendedores? Falso!!

Quiénes venden en la Empresa? Los vendedores, Los directivos, Los accionistas, Los directores específicos de áreas, el personal de compras y adquisiciones, el personal de recepción, el personal de limpieza etc.

Todos vendemos ya que el cliente una vez que entra en contacto con la empresa nos está evaluando desde todos los puestos de trabajo.



El cliente evalúa el nivel de la organización en cada “Momento de la verdad”, es decir, cada vez que tiene contacto con la empresa, sea desde el lado que sea. Nos evalúa cuando llama por teléfono y habla con los diferentes departamentos; nos evalúa cuando entra a nuestro local y ve lo que está sucediendo; nos evalúa cuando entregamos mercadería tanto a ellos como a otras personas; nos evalúa

cuando ve el camión con el logo circulando por la calle; en definitiva, en todos los momentos en que algún integrante de la empresa está cumpliendo alguna actividad a la vista del público, el cliente nos mide y nos juzga. Por ello debemos ser conscientes que ninguno de nosotros está escondido de la percepción del público en general, y que la correcta actitud en cada uno de los puestos de trabajo contribuye a la conformación de una buena imagen que traerá aparejado una preferencia por nuestra empresa.

Marketing Interno



Se pretende que todos los integrantes de la organización adopten los principios de marketing especialmente los altos directivos. El marketing interno es la tarea de contratar, entrenar y motivar al personal idóneo para atender adecuadamente a los clientes.

El marketing interno debe desarrollarse en dos niveles, el primero en las diferentes ámbitos del área comercial (Ventas, facturación, investigación y desarrollo, centros de servicio al cliente etc.) y el segundo por los otros departamentos empezando por la alta dirección de la Empresa y otras dependencias como finanzas, producción, contabilidad, presupuesto, servicios generales etc.

Definición de marketing Interno:

-Podríamos definir el **marketing interno** como el conjunto de técnicas que permiten "vender" la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes, a un "mercado" constituido por los trabajadores-"clientes-internos"- que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad.

-Se llama **marketing interno** a aquel que se encarga de promocionar los valores de marca y la imagen de una compañía entre sus empleados. El marketing interno busca que los trabajadores se identifiquen mejor con los productos o servicios de la empresa, con su filosofía y sus valores de marca mejorando en consecuencia su motivación y su fidelidad a la compañía. Los beneficios para la empresa consisten además en que la mayor coherencia entre su imagen interna y externa será detectable por sus clientes haciéndola entonces más creíble. Esto enlaza con la teoría de los "clientes internos" basada en tratar a los subordinados y colaboradores con la misma atención y nivel de servicio que a los propios clientes.

En la mayoría de las ocasiones, los esfuerzos de las compañías se circunscriben a la venta exterior de la marca olvidando a sus propios trabajadores que apenas la conocen. Además, los mecanismos tradicionales de comunicación interna (boletines, carteles de anuncios, etc.) no son útiles a este propósito pues no están destinados a convencer sino simplemente a comunicar. Para realizar un correcto marketing interno, es necesario:

- elegir el **momento apropiado**. Cualquier momento es bueno para promocionar la imagen de empresa pero existen algunos especialmente propicios: lanzamiento de una campaña de marketing, cambio de la imagen corporativa, momentos de crisis en que son necesarios nuevos resultados, etc.

- buscar la **coherencia** entre el marketing interno y el externo. Es imprescindible que los mensajes que se están vertiendo al exterior sean coherentes con los internos con objeto de garantizar su eficacia.
- **pervivir en el tiempo**. Los valores de marca tienen que estar presentes en todas las actividades de los empleados. Para ello, es necesario practicar una política de comunicación suave pero extensiva.
- **orientar la comunicación**. Es importante conocer el grado de comprensión de la marca que tienen los empleados y poder detectar así posibles distorsiones respecto al mensaje real. Ello permitirá realizar un plan de comunicación adaptado a las carencias de los mismos. Para ello, es conveniente realizar un estudio previo recurriendo a diferentes medios como encuestas, reuniones informales, etc.
- **diseñar el mensaje** según el tipo de organización. En estos casos, es aconsejable apelar a los valores morales pero poniendo énfasis en las creencias más que en las intenciones.
- seleccionar el **canal de comunicación** apropiado. Puede ser a través de declaraciones de personal emblemático dentro de la compañía (Presidente, Director General), por ejemplo, con motivo de convenciones, reuniones departamentales, etc. o utilizando los medios tradicionales. Sin embargo, si lo que se quiere es cambiar estructuras mentales arraigadas, conviene ser imaginativo en los medios utilizados: vídeos corporativos, grandes carteles, comunicaciones vía e mail , reuniones no programadas, etc.
- elaborar, en fin, un **plan estratégico** que contemple una dotación presupuestaria y unos plazos de ejecución realistas. Se debe hacer un seguimiento del grado de implantación, reconocimiento y aceptación del plan y realizar en todo momento las correcciones que sean necesarias.

Para garantizar el éxito de la campaña de marketing interno es imprescindible la implicación de la gerencia de la compañía y la aceptación de los principales cuadros de la misma. Para ello, se aconseja la celebración de reuniones multifuncionales y la creación de equipos multidisciplinarios tanto para su diseño como para su implantación y seguimiento.

Formas de identificar en la empresa si existe un mal servicio al cliente.

1. ¿Existen fricciones entre el personal?



Es sumamente común, que en las empresas que desean mejorar el servicio al cliente y presionan a su personal de contacto con el logro de los objetivos, que por conseguir la satisfacción del cliente, los empleados mencionados experimenten con frecuencia fricciones y conflictos con sus compañeros de áreas que tienen como función darles soporte en su labor. No debería sorprenderme que pueda ser normal que existan estos sucesos. Lo que hemos descubierto después de todos estos años, es que cuando una empresa le revela al personal de soporte que su labor es coadyuvar en la satisfacción del cliente; los sucesos que se provocan son de

exigencias complejas de los clientes, y de respuestas lo más adecuadas posibles de las áreas de soporte.

El hecho de que se convierta en un conflicto, la necesidad especial o la queja del cliente, nos demuestra que no es sino una falta de entendimiento entre las áreas. Por lo regular, cuando hay fricción es porque la gente de soporte no entiende o no desea entender que los clientes puedan ser tan exigentes o demandantes.

- Cuando no lo entienden es porque no creen que es normal debido a que nunca han escuchado a un cliente quejarse, gritar, enojarse y amenazar con cancelar o que pida hablar con algún directivo o tal vez que de tan enojado diga que no volverá y no los recomendará.

- Cuando no lo desean entender, el problema es más crítico porque el compañero sabe que puede ser cierto lo que su compañero que atiende a los clientes le dice y le pide para un consumidor, pero como tiene otras prioridades, ocupaciones o indicaciones, hace caso omiso o no le da la importancia que tiene. Un empleado al que no se le evalúa su desempeño en base al servicio interno, es por demás de esperarse que no le parezca importante o que - aunque le parezca - no lo tome en cuenta.

Un jefe de compras que sabe que su aumento salarial, su bono o una promoción dependen ÚNICAMENTE del ahorro en costos, no tendrá la menor consideración de cualquier compañero que necesita de él para lograr satisfacer al cliente final.

Fricciones disimuladas.

Si a usted le parece que no hay fricciones en su empresa, porque cuando pregunta a sus colaboradores, todos nos esconden esa información con sus palabras MÁGICAS, 'todo está en orden' o usted sigue dudando su existencia, déjeme platicarle que hemos encontrado variedades de fricciones que no son explosivas ni escandalosas, pero que son igualmente dañinas, y que pueden seguir provocando problemas con los clientes que según nosotros deseamos satisfechos.

A veces muestran disfraces que les creamos en las organizaciones para que no sea notorio el rechazo o la falta de sincronía en los objetivos, pero sigue siendo el mismo problema.

Ejemplos comunes de estos disfraces son:

- '**Urgencias**'.- Una de las frases más comunes en las organizaciones con problemas de servicio interno es 'Todo es urgente para el cliente', pero más bien manejada como burla de parte del personal de soporte que siente con incredulidad esta aseveración de la gente del área de contacto, utilizada por supuesto por falta de apoyo para lograr los resultados de satisfacción

requeridos. El tono burlón de la frase denota que su efecto ya ha concluido porque las áreas de soporte ya no la consideran cierta y vuelven a despreocuparse por el cliente. Imagine lo que pasa cuando es cierto (de verdad le urge al cliente) y su gente de soporte no lo cree, y por ende no hace su parte para cumplirle al cliente.

- **Requerimientos Mayores.**- Existen organizaciones en las que el servicio interno es deficiente, por lo que la gente encargada del servicio al cliente final, considera que lo logrará mejor, si eleva sus requerimientos dependientes de las demás áreas. Por ejemplo, hay sucursales de corporativos o áreas que agrandan los pedidos de suministros, papelería porque saben que no llegan a tiempo, o completos y piden más para compensar el mal servicio, y no afectar al cliente real. Esta situación genera grandes costos para la organización. ¿No le gustaría ahorrarlos???

- **Mentiras entre áreas.**- Hemos presenciado como en muchas organizaciones, la necesidad de satisfacer a los clientes por parte de los empleados en cuestión, los orilla a crear soluciones pasajeras que a la larga no prosperan y perjudican el servicio al cliente, como las mentiras entre áreas. Son constantes las veces que se alteran los tiempos que requiere el cliente, para que aunque el servicio interno no sea oportuno, todavía exista un período adicional para cumplirle al cliente a pesar de las áreas que no ayudan. Por ejemplo, recuerdo haber presenciado en una empresa manufacturera que los vendedores solicitaban a producción un determinado producto para el jueves, aunque el cliente lo recogería el sábado, sólo para asegurar no quedar mal. Claro que cuando producción se da cuenta regresa el mal servicio al cliente final, y aumenta la desconfianza entre áreas.

- **Con copia para.**- Otro disfraz muy común, sobre todo en empresas de mayor tamaño y con unidades centrales o corporativos es el de generar peticiones de servicio interno, con un documento escrito (para dejar evidencia por si no se cumple), pero con copia para algún alto directivo: tal vez el director del área, o hasta el director general. Muchos colaboradores llegan a asegurar que si no incluyes esta copia, no recibirás lo que necesitas. ¿No le parece que es también un gran desperdicio de recursos y de tiempo involucrar a tanta gente solo para pedir un cartucho de tinta de impresora??



- **Negativas al cliente.**- Por último otro disfraz común que nos deja entrever que existen problemáticas de servicio interno es la salida rápida del personal de contacto, que para no fallarle al cliente, mejor no le promete o no le ofrece nada que no esté seguro o a su alcance. Hemos presenciado casos en los que el empleado de mostrador, niega una mercancía por no tenerla en almacén, aunque en el plan de control de calidad, se tenga contemplado liberarlo el día que lo quiere el cliente.

Es mucho más cómodo para el empleado negar el producto, que prometerlo al cliente y después quedar mal, escuchar su queja y enojo, y tal vez después todavía ser regañado por su jefe.

Cualquiera de estos disfraces tan comunes sólo demuestra que su empresa tiene un problema de cultura de servicio interno, que no solo perjudica al necesario cliente, sino que también perjudica la labor y los costos de la empresa

Gestión en el marketing interno:

1. Gestión de actitudes: debemos gestionar las actitudes de las personas trabajadoras y su motivación para tener una actitud positiva orientada al servicio y a los clientes. Es un proceso continuo. Los **tres tipos de actitudes** de las que se han ocupado tanto el comportamiento organizacional como el marketing interno son:

La satisfacción en el puesto de trabajo: hace referencia a la actitud general de un individuo hacia su puesto.

La involucración en el puesto: grado en el que una persona se identifica con su puesto, participa activamente en él y considera su desempeño como algo importante para su autoestima.

El compromiso organizacional: grado en el que una persona trabajadora se identifica con una organización determinada y con sus metas y desea mantener la pertenencia a ella.

La actitud más importante es la primera de ellas. En este sentido, las variables que determinan dicha satisfacción son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo satisfactorias y compañeros que respalden. Hay una correlación positiva entre motivación y productividad.



2. Gestión de la comunicación: todo el personal necesita información para poder realizar sus funciones como líderes y proveedores de servicios a clientes internos y externos. Es un proceso discreto en el que se incluyen actividades de información a intervalos de tiempos apropiados

El enfoque de marketing interno EFICAZ requiere la interrelación de estas dos gestiones. Para ello debemos contar con los tres elementos siguientes:

-El marketing interno ha de considerarse como parte integral de la estrategia de la Dirección.

-El proceso de marketing interno NO ha de ser contrarrestado por la estructura organizativa o por la falta de apoyo de la Dirección.

-La Alta Dirección ha de demostrar **CONSTANTEMENTE** una actitud de apoyo activo al proceso de marketing interno.

Todo ello implica: entender profundamente la filosofía de la empresa; conocer (conocimiento en ocasiones asociado a la formación y al entrenamiento) de las técnicas y procedimientos de marketing interno; asumir que el proceso es por lo general lento y que el secreto de su eficacia estará en función de la continuidad y la planificación; expandir sus fundamentos teóricos y técnicos entre los directivos, los mandos, los responsables y el resto del personal; facilitar condiciones estructurales y organizativas que soporten los cambios que oriente hacia la **FLEXIBILIDAD**, y que existan o puedan diseñarse, con relativa facilidad, sistemas de dirección participativa, métodos de involucración laboral y pautas de motivación intrínseca.

Fundamentalmente, para conseguir el éxito, el marketing interno comienza por la Alta Dirección, seguidamente, la dirección media y los supervisores han de aceptar y desempeñar su papel en el proceso de marketing interno.

Cultura Organizacional



El interés por la cultura organizacional aumentó considerablemente a partir de la década de los ochenta y cada vez más encontramos autores que defienden el conocimiento de la cultura organizacional como forma de actuar de forma estratégica y eficiente dentro de una organización. La identificación de la cultura es algo muy importante tanto para el administrador de una organización cuanto al psicólogo, para que actúen de forma consistente en la organización, trabajando en sentido de promover cambios propiciadores de mejoras. Un estudio de cultura permite comprender las relaciones de poder, las reglas no escritas, lo que es tenido como verdad, etc. En este sentido aclara una serie de comportamientos considerados aparentemente inteligibles, permitiendo un planeamiento de la actuación coherente con la realidad de organización.

El interés por la cultura organizacional aumentó considerablemente a partir de la década de los ochenta. El argumento más aceptado para súbito y fuerte interés, se relaciona al declive de productividad de los E.U.A. y al aumento de competitividad de los japoneses. El interés en estudiar la cultura vendría como una forma de descubrirse medios de lidiar con los problemas provocados por el acelerado desarrollo mundial que es fuertemente influenciado por el avance tecnológico y por la globalización de la economía. En este sentido la cultura actuaría como un mecanismo reductor de ansiedad.

Definiciones de Cultura Organizacional.

Granell (1997) define el término como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los

grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencia, actitudes y conductas."

Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."

García y Dolan (1997) definen la cultura como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..."



De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias. La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, entendimientos importantes, que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas. Unos de los roles más importantes de la alta dirección es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo. La filosofía de una persona ofrece lineamientos para la conducta.

El estilo se refiere a la forma en que se hace algo. El estilo administrativo es la manera distinta en la que se comporta un administrador. Las definiciones de Cultura Organizacional comparten conceptos comunes. Subrayan la importancia de los valores y creencias compartidos y su efecto sobre el comportamiento.

La cultura es el pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado. La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al Comportamiento. Cumple con varias funciones importantes al:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo

- Reforzar la estabilidad del sistema social
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones

Esta definición sugiere que la cultura cumple funciones importantes en la organización. Los artefactos culturales, incluyendo el diseño y el estilo de administración, transmiten valores y filosofías, socializando a los miembros, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

Otra perspectiva destaca cómo la cultura afecta al comportamiento. "La cultura organizacional es un sistema de valores compartidos (lo que es importante) y creencias (cómo funcionan las cosas) que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento (como se hacen las cosas aquí)". Las definiciones sugieren lo que todos sabemos por nuestras experiencias personales; las organizaciones tienen culturas diferentes - objetivos y valores, estilos de administración y normas - para realizar sus actividades. Una Cultura Organizacional de Éxito.

Comprende las experiencias, creencias y valores, tanto personales como culturales de una organización. El concepto de cultura es clave en las ciencias sociales que evoca la existencia de un conjunto de valores, hábitos costumbres que caracterizan a un grupo social vinculado a un determinado territorio, una nación, un Estado, etc.

Según esta definición podemos encontrar referencias culturales en toda una diversidad de manifestaciones tales como el folklore, el idioma o la comida. Así desde esta perspectiva, la cultura ha sido normalmente abordada desde campos como la Antropología o la Sociología. Sin embargo, más recientemente, a partir de la década de los 70, otras disciplinas y áreas del conocimiento empezaron a interesarse por esta ampliando su campo de aplicación a otros aspectos sociales y económicos asociados a valores y creencias específicas que influirían en nuestro comportamiento y nos diferencia a personas de distintas procedencias y territorios, especialmente en el campo de las organizaciones.



La cultura organizacional se ha definido como una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros.

Los altos ejecutivos pueden intentar determinar la cultura corporativa. Pueden incluso desear imponer unos valores y estándares de comportamiento que reflejen los objetivos de la organización, sin embargo no es una tarea que se considere sencilla y mucho menos estándar, pues trae consigo el peso de la historia de la organización y las decisiones que se hubiesen tomado en el pasado.

Una de las características de la cultura organizacional es su carácter simbólico. La cultura es algo intangible, aunque sus manifestaciones sí son observables. En este sentido, la cultura de una organización está constituida por una red de símbolos o costumbres que guían y modulan, en distinto grado, los comportamientos de quienes trabajan en ella y, sobre todo, de las personas que se van incorporando. Estos elementos simbólicos se manifiestan en todos los niveles y departamentos de la organización, desde las relaciones personales y sociales hasta las normas de contabilización. Mediante los elementos simbólicos de la cultura, la organización y sus miembros establecen procesos de identidad y exclusión. En este sentido, si retenemos la imagen de que estos "supuestos implícitos y explícitos que los miembros tienen respecto de cuál es el comportamiento legítimo dentro de la Organización" (3), es comprensible y esperado hallar diversos grupos de trabajo dentro

De la organización que manifiesta su propia cultura (subcultura) que traduce en uso de jergas, maneras de interactuar, tipo de procedimientos que se pueden omitir o hacer vista gorda, etc. Dichas subculturas afectan, hasta cierto punto, a todo el sistema y pueden competir por imponerse a otras como parte de los juegos de poder tradicionales que se manifiestan al interior de las organizaciones.



La cultura organizacional tiene varios efectos sobre el comportamiento de sus miembros. En primer lugar, en los procesos de atracción y selección, lo que perpetua aun más la cultura existente. También tendrá efectos sobre los procesos de retención y rotación voluntaria, de manera que en la medida que haya una mayor correspondencia entre los valores de los trabajadores y la cultura organizacional, mayor

será el compromiso del trabajador hacia la organización, y menor la tasa de rotación o abandono voluntario. Los estilos de liderazgo y toma de decisiones se verán también afectados por contingencias culturales, así como las conductas emprendedoras.

Debemos recordar asimismo, que la Cultura de una Empresa no es permanente, ni rígida, sino que va cambiando constantemente. Si no hay cambios y es rígida, le costará adaptarse al medio externo. La cultura es el conjunto de entendimientos importantes que los miembros de una comunidad tienen en común. La cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidos; la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento. Una fuerte cultura puede contribuir substancialmente al

éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades. Las culturas fuertes atraen, recompensan y mantienen el apego de la gente que desempeña roles esenciales y cumple con metas relevantes. Una de las responsabilidades más importantes de la administración es dar forma a los valores y normas culturales.

La cultura puede ser un bien o una obligación. Puede ser una ventaja debido a que las creencias compartidas facilitan y ahorran las comunicaciones, y facilitan la toma de decisiones. Los valores compartidos facilitan también la motivación, la cooperación y el compromiso. Esto conduce a la eficiencia de la organización. Sin embargo, una cultura fuerte que no es apropiada para un medio organizacional y una estrategia básica puede ser ineficiente. Es importante tener congruencia entre la cultura, la estrategia y el estilo administrativo. La cultura y la personalidad afectan el estilo y la filosofía administrativa.

La filosofía administrativa de una persona es un sistema de valores, creencias y actitudes que guían su comportamiento. El estilo se refiere a la forma en que se hace algo; es una manera de pensar y actuar. El estilo administrativo es una manera particular en que un administrador se comporta, con las limitaciones que le impone.

La Cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman consultores de Mc Kinsey, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones



Podemos aprender la cultura de una organización a partir de la observación de tres niveles: El **primer nivel**: Es el de los **artefectos visibles**, que comprende el ambiente físico de organización, su arquitectura, los muebles, los equipos, el vestuario de sus integrantes, el patrón de Comportamiento visible, documentos, cartas, etc. Son datos bastante fáciles de conseguir pero difíciles de interpretarse. El análisis de este nivel puede ser engañoso, ya que, muchas veces, no se consigue comprender la lógica que está por detrás de estos datos. En este nivel podemos observar la manifestación de cultura pero nunca podremos saber su esencia. El **segundo nivel**: Es el de los **valores** que dirigen el comportamiento de los miembros de la empresa. Su identificación, según Schein, solamente es posible a través de entrevistas con los miembros-claves de la organización. Un riesgo que se corre en la observación de este

nivel es que el puede mostrarnos un resultado idealizado o racionalizado, o sea, las personas relatarían como les gustaría que fuesen los valores y no como efectivamente son. Finalmente, el **tercer nivel**: Es el de los **supuestos inconscientes**, que revelan más confiadamente la forma como un grupo percibe, piensa, siente y actúa. Estos supuestos son construidos a medida que se soluciona un problema eficazmente. En un primer momento estas premisas fueron valores conscientes que nortearon las acciones de miembros de la empresa en la solución de problemas de naturaleza tanto interna como externa. Con el pasar del tiempo estas premisas dejaron de ser cuestionadas, constituyéndose “verdades”, volviéndose inconscientes.

Este último nivel es compuesto por las cinco siguientes dimensiones (SCHEIN, 1985):

Valores Organizacionales

Los valores son los cimientos de la cultura organizacional, ellos proporcionan un sentido de dirección común para todos los miembros y establecen directrices para su compromiso diario, inspirando la razón de ser de cada institución, están explícitos en la voluntad de sus fundadores así como en la formalización de la misión y la visión de la organización.



Es necesario que todos los miembros de la organización conozcan el sistema de valores de la empresa, por eso en su formulación deben ser claros, compartidos y aceptados por todos, de esa manera podrá existir un criterio unificado que fortalezca los intereses de todos. La interiorización de los valores organizacionales implica que cada persona se identifique y compromete con la entidad; en este caso, la dirección debe mantener informado al colectivo de lo que se propone como beneficioso para todos.

Transmitir los valores organizacionales es un asunto muy tratado, sin embargo hay coincidencia en que no siempre se logra con originalidad y transparencia. Para transmitir algo hay que poseerlo y exhibir una conducta observable de acuerdo a ello para que tenga credibilidad.

Para que los valores se legitimen en la organización hay que implementarlos, aplicarlos a la toma de decisiones, en la atención al cliente, en toda la gestión. Deben ser inculcados en todos los momentos y además hay que capacitar al personal de reciente incorporación y al que lleva más tiempo en la organización; pero sobre todo, el directivo debe dar el ejemplo porque nada es más importante que el poder de las acciones de los ejecutivos como mensaje de coherencia y compromiso con los valores.

El concepto de valor se enmarca dentro de la axiología, cuya raíz griega viene de axios que significa lo que es digno de estima, valioso, y de logos, tratado. La axiología es la rama de la filosofía que trata sobre el estudio de los valores. Sanabria (1971) afirma que primeramente fueron los economistas los que usaron el término valor como sinónimo de bien, pasando posteriormente a ser estudiada por los filósofos.

Para nosotros, los valores pueden definirse como todo aquello que es deseable o interesa a un sujeto en función de su carácter hedonista o por su concepción como satisfactor de una necesidad e influye en su conducta de elección. Esto implica la evaluación específica del objeto valorado, así como el criterio en función del cual se realizan evaluaciones. Los valores definen, por tanto, lo que se acepta o se rechaza, lo que es correcto y lo que es erróneo, lo que es deseable y lo que es indeseable en el comportamiento de un grupo.

Los valores constituyen una parte fundamental de la personalidad de los individuos, pero existen de tal forma que los individuos pueden clasificarlos, particularizarlos y jerarquizarlos, lo que implica la existencia de sistemas de valores para fundamentar y motivar ciertos comportamientos. El sistema de valores de la persona le sirve como guía general de conducta.

El hecho de que existan sistemas de valores en las organizaciones conformadas por individuos, quienes a su vez tienen sus propios sistemas de valores personales, nos permite afirmar que los esfuerzos organizacionales de desarrollo de recursos humanos pueden diseñarse con orientaciones hacia los valores que las organizaciones consideran ser los que conformen su cultura.

Los seres humanos viven en grupos que conciertan su comportamiento a través de reglas sociales, leyes y costumbres, las cuales se constituyen en la esencia de los valores morales de una sociedad. Los valores se obtienen del diario convivir con las personas. Por lo tanto, los valores se adquieren socialmente y es aplicable en el ambiente de las organizaciones, donde las personas interactúan y se relacionan. La existencia de sistemas de valores personales, asegura también la existencia de sistemas de valores grupales, los cuales encuentran su expresión en las diferentes culturas existentes en la sociedad.

Cualquier cultura organizacional es la resultante de la importancia y preferencia que tengan sus miembros por ciertos valores, los cuales son determinados, definidos y jerarquizados, son aceptados e influyen en su comportamiento para la aplicación de los mismos a situaciones específicas y prácticas administrativas concretas que involucran otras variables como el diseño de estructuras organizacionales o la implementación de otros procesos y tecnologías administrativas. Una tarea importante de los líderes de cualquier organización, consiste en identificar las diferencias de los sistemas de valores de los miembros de los diferentes grupos para establecer un sistema de valores para la efectividad organizacional que conforme la cultura dominante de la organización, a través de la aplicación de técnicas motivacionales y de dirección.

Cualquier sistema de valores, ya sea en la sociedad o en una organización, concede determinada importancia a ciertos valores, lo que puede ser apreciado en función del tiempo y recursos asignados, las posiciones de los individuos implicados, etc. para su consideración en los diferentes problemas que afectan la toma de decisiones. Los diferentes sistemas de valores pueden ser observados en los distintos contextos actitudinales y conductuales, así también en todo tipo de manifestaciones de la cultura de la sociedad.

Un sistema de valores, es por tanto, un conjunto de valores que han sido ordenados y jerarquizados para servir de guías o criterios a los individuos y a los grupos de personas que conforman una sociedad, o que pueblan una región geográfica, que hablan el mismo idioma, o que ejercen la misma ocupación, para analizar y juzgar los comportamientos propios y el de los demás miembros, los cuales deben ser sancionados (conductas con valores negativos) o reforzados (conductas con valores positivos).

Los sistemas de valores existentes en las organizaciones juegan un papel importante en el empleo de técnicas y métodos administrativos, como ya lo ha analizado con anterioridad Jaeger (1986) quien describió los problemas de la compatibilidad existentes en la aplicación de algunas técnicas administrativas y los sistemas de valores organizacionales, quien avanza los supuestos de que una gran cantidad de estas técnicas administrativas han sido desarrolladas por investigadores y practicantes consultores estadounidenses en organizaciones que también son estadounidenses y por tanto, con sistema de valores estadounidenses.

Los elementos comunes en todos los valores son los siguientes:



a.- Importancia. A lo que es importante para nosotros le damos valor.

b.- Preferencia. Lo que más preferimos, le damos más valor.

c.- Situación. Son las situaciones las que dan existencia a los valores.

d.- Jerarquía. En un sistema de valores existe una jerarquía.

e.- Aplicación conductual. Los valores encuentran manifestación y expresión en los comportamientos.

Ejercicio:

1. Lea detenidamente el texto y asocie los conceptos con experiencias vividas por usted.
2. Identifique las ideas centrales en el documento y explíquelas
3. Proponga ejemplos de los conceptos e ideas centrales identificadas.