

## La satisfacción del empleado y su correlación con la satisfacción del cliente

JUAN CARLOS ALCAIDE CASADO

Queremos referirnos a la importancia que tiene el personal en la prestación de los servicios y, en particular, en el logro de altos niveles de calidad para la misma. Esto es así debido a que la creación, prestación y entrega de un servicio es una tarea fundamentalmente humana cuyos resultados dependen en gran medida del nivel de interacción que se produce entre el personal de la empresa y los clientes. La intervención del personal es determinante en la creación de percepciones, de relaciones one to one y para la creación de "costes emocionales de salida". Cuando se trata, por ejemplo, de atención personalizada, asesoría técnica, atención de urgencias, mantenimiento, formación, análisis in situ; o de la forma como va vestido, la apariencia física, las actitudes y comportamientos que adopta el personal, estamos ante elementos que afectan la percepción de valor que se hacen los clientes.

En los servicios, el personal puede modificar el servicio base en el momento de la prestación atendiendo a enfoques one to one, y no limitarse a entregar un elemento ya completamente elaborado (como sí sucede en los productos tangibles). Las actuaciones del personal generan comunicación boca a boca positiva o negativa (un elemento sumamente importante en los servicios) que se traduce direc-

tamente en que la mayor parte del marketing de fidelidad que realiza una empresa sea realizado por el personal, que puede transmitir personalización o estandarización en las relaciones (o no hacerlo). Esa incidencia decisiva es una consecuencia de varias de las características muy propias y diferenciales, respecto a los tangibles, de los servicios. Tal y como señala Pablo M. Smircic en su artículo "El valor del cliente interno en la generación de beneficios" (newsletter Navactiva, 16 de enero de 2007): "Debemos tener en cuenta que, en las organizaciones basadas en los servicios, la satisfacción de los usuarios está directamente relacionada con las personas que los atienden, y que por más protocolos de actuación que la empresa tenga asignado frente a distintas situaciones, si los trabajadores no están realmente motivados por la tarea que realizan, transmiten esa sensación aunque sigan la normativa".

Esto quiere decir que en la práctica operativa de la prestación de los servicios, la organización puede elaborar los más detallados manuales, protocolos, scripts o estándares de calidad, para guiar la actuación del personal. Pero si ese personal no está dispuesto a implicarse a fondo con los clientes, de forma voluntaria y decidida, todo esfuerzo será inútil.

### **EMPLEADOS FIJOS Y CONTENTOS, DAN LUGAR A CLIENTES CONTENTOS Y FIJOS**

Por eso utilizo con frecuencia la expresión: "Proveedores fijos y contentos, empleados fijos y contentos, dan lugar a clientes contentos y fijos". Es una frase que escuché de un directivo al que entrevisté en 1995 en Valencia. Se llama Joan Roig y dirige Mercadona. Y esta no es solo una frase bonita o bien hilvanada, diferentes estudios confirman que existe una correlación directa de causa-efecto entre la satisfacción de los empleados y la satisfacción de los clientes. Por ejemplo, uno de los estudios más ampliamente documentado sobre este asunto fue el realizado por la cadena de tiendas Sears, Roebuck & Co., que analizó los comportamientos del personal de 800 de sus tiendas y concluyó que un incremento de un 5 por ciento en la satisfacción de los empleados provocaba un incremento de un 1,3 por ciento en los niveles de satisfacción de los clientes y un aumento de un 0,5 por ciento en los ingresos de las tiendas.

En el "Academy of Management Journal", Hui Lao y You-ta Chuang, como resultado de una serie de estudios empíricos, afirman que las actitudes positivas de los empleados afectan directamente los niveles de satisfacción de los clientes. Destacan que en los entornos de trabajo donde se produce una interacción directa cliente-empleado, las actitudes positivas de los trabajadores pueden ser percibidas por los consumidores y, en consecuencia, mejoran sus experiencias de compra.

**El hecho de que una organización haga cosas buenas a favor de los empleados y sea un buen empleador se traduce directamente en más altos niveles de satisfacción de los clientes, mayor fidelización por su parte**

Más recientemente, Daniel Simon y Jed DeVaro, de la Cornell University, utilizaron las informaciones del American Customer Satisfaction Index (ACSI) y de "Fortune Magazine" para relacionar las empresas más destacadas con los niveles de satisfacción de sus clientes. Concluyeron que "habían encontrado evidencias ciertas de que el hecho de hacer cosas buenas a favor de los empleados y ser un buen empleador se traduce directamente en más altos niveles de satisfacción de los clientes".

David Pardey, investigador senior del Institute of Leadership & Management indica que los resultados obtenidos señalan que así como los empleados felices hacen clientes felices, de la misma forma se produce el efecto contrario. Para este último autor, la relación empleados felices = clientes felices no debe ser vista como una relación lineal sino como una

espiral o, más aún, como una espiral virtuosa: "Cuando se hace bien el trabajo se generan clientes felices que estimulan al personal a trabajar aún mejor, creando clientes aún más satisfechos".

Ahora bien, la pregunta es: ¿cómo se elevan los niveles de satisfacción del personal para lograr su participación activa, decidida, voluntaria y responsable en sus contactos con los clientes? La respuesta la encontramos en el Marketing Interno, que ha sido definido como un conjunto de métodos y técnicas de gestión de la relación personal-empresa que tiene como propósito lograr que el personal adopte voluntaria y espontáneamente la orientación al cliente y al servicio que son necesarias para garantizar altos, consistentes y estables niveles de satisfacción de los clientes con todos los servicios que comercializa la organización. Esto se logra mediante

la eficaz implantación de las tres funciones básicas del Marketing Interno:

- **Motivar a los empleados a través de la satisfacción de sus necesidades y expectativas.** Así como el Marketing tradicional se fundamenta en satisfacer las necesidades y expectativas de consumidores y usuarios, el Marketing Interno, al considerar a los empleados como clientes, aplica la misma visión y reconoce que el camino para lograr la motivación del personal no es la imposición o la manipulación sino el incremento de sus niveles de satisfacción con los puestos desempeñados en la empresa.
- **Implantar y desarrollar la orientación al cliente en toda la organización.** Se amplían las funciones del Marketing Interno como método de motivación de los empleados y se avanza hacia una concepción ampliada que pone el énfasis en la necesidad de desarrollar en los empleados una mentalidad de mercado y de atención al cliente; es decir, implantar y sostener la orientación al cliente en las empresas.
- **Implantar nuevas directrices y estrategias.** Bajo esta nueva perspectiva, el Marketing Interno puede ser entendido como un mecanismo para reducir fricciones interdepartamentales e interfuncionales y para vencer la resistencia al cambio en las organizaciones.

Para que la implantación del Marketing Interno sea eficaz debe comenzar por el principio: primero satisfacer las necesidades y expectativas del personal para, luego, lograr su implicación voluntaria en los planes de la empresa. Cuando se olvida este "primer paso", entonces sí se cae en la manipulación. Y, como se comprenderá fácilmente, la implantación del Marketing Interno y de una cultura de orientación al cliente requiere de la colaboración estrecha entre RR.HH. y Marketing, como representantes, ambos, de la alta dirección de la empresa. ▲

