

Importancia de la satisfacción del cliente interno a través del modelo Karl Albrecht en
relación con el caso Taco Bell.

Autores

Arango Martínez Luisa Fernanda

Muñoz Sánchez María Angélica

Vega Ramírez Julieth Magaly

Universidad Cooperativa de Colombia

Programa de Psicología

Seminario de profundización en gestión humana y desarrollo organizacional

Villavicencio, Meta

Febrero 06 de 2020

Importancia de la satisfacción del cliente interno a través del modelo Karl Albrecht en
relación con el caso Taco Bell.

Autores

Arango Martínez Luisa Fernanda

Muñoz Sánchez María Angélica

Vega Ramírez Julieth Magaly

Trabajo de grado presentado como requisito académico para obtener el título de
Psicóloga

Asesoras

María Alexandra Rubio Gonzales

Lyda Mercedes Galvis López

Claudia Patricia Benavidez Rocha

Universidad Cooperativa de Colombia

Programa de Psicología

Seminario de profundización en gestión humana y desarrollo organizacional

Villavicencio, Meta

Febrero 06 de 2020



Tabla de contenido

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN | 4 |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 5 |
| JUSTIFICACIÓN | 6 |
| OBJETIVOS | 8 |
| MARCO REFERENCIAL..... | 9 |
| Modelo de Karl Albrecht la curva J..... | 9 |
| Importancia de la Satisfacción Laboral | 12 |
| Factores que incitan la insatisfacción laboral | 13 |
| Relación entre motivación y satisfacción | 13 |
| Fases de la motivación laboral..... | 14 |
| Tipos de Motivación en relación al trabajo | 14 |
| Beneficios de la motivación en el contexto laboral | 15 |
| Aspectos favorecen a la satisfacción laboral | 16 |
| METODODOLOGÍA | 19 |
| Diseño: | 19 |
| PROPUESTA DE INTERVENCIÓN | 19 |
| Karl Albrecht Curva J..... | 20 |
| DISCUSIÓN | 27 |
| REFERENCIAS..... | 30 |

INTRODUCCIÓN

Con la primera revolución industrial se vivió el proceso de transformación económica, social y tecnológica en el mundo, que influyó en los aspectos de la vida cotidiana y que con el pasar de los años ha ido evolucionando. Con estos cambios, producto de la revolución se ha visto inmerso en las organizaciones la administración de los recursos humanos, pasando de ser un recurso mecanizado sin importancia a ser el pilar fundamental y necesario para el logro de los objetivos de toda organización.

Desde entonces, el reconocimiento y la importancia del cliente interno de la organización ha generado diversos estudios y teorías relacionados con la gestión de este recurso humano indispensable, entre ellos la teoría de Karl Albrecht (1920) quien considera que “para que las cosas funcionen fuera, debe conseguirse que funcione primero dentro de la misma empresa y para ello es importante conocer de los trabajadores sus características, necesidades y motivaciones” (citado en Vega, 2019).

Con lo anterior, se busca mediante el presente trabajo demostrar la importancia de la satisfacción del cliente interno a través del modelo Karl Albrecht en relación al caso de la organización Taco Bell, que posee elementos como: cultura organizacional y liderazgo, los cuales influyen en el colaborador para alcanzar la efectividad interna. Por esta razón la idea de los colaboradores como parte fundamental de una organización ha permitido a la investigación considerar la importancia de cómo perciben la calidad del servicio, principalmente la impartida por recursos humanos. De este modo, se resaltarán la importancia de la satisfacción del cliente interno en la organización, reconociendo los factores que influyen para alcanzarla, como aquellos que incitan a no lograr la misma; de esta manera identificar que para lograr la satisfacción laboral es importante siempre la motivación en los colaboradores teniendo en cuenta que todo es un conjunto de elementos relacionados entre sí que permiten alcanzar la satisfacción en todos y cada uno de ellos.

Además se hará énfasis en estrategias que podrán ser aplicadas a la nueva generación Z, brindando condiciones óptimas para alcanzar la satisfacción laboral en esta generación, aportando de esta manera a la producción y cumplimiento de metas para lograr el éxito de la organización.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La satisfacción laboral, es un estado emocional positivo que se deriva de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de un individuo, marcado por el balance final entre el rol que cada trabajador quiere cumplir y el rol que finalmente desempeña (Marín y Placencia, 2017).

Por esta razón es de suma importancia brindar al cliente interno experiencias significativas dentro de su contexto laboral, que permitan la satisfacción del trabajador dentro de la organización con el fin de generar un mejor desempeño que perdure durante un largo tiempo. Pero para ello es importante que la empresa emplee estrategias innovadoras basadas en la motivación como resultado a dicha satisfacción que se busca brindar a los trabajadores.

Con lo anterior el presente trabajo busca responder al siguiente interrogante: ¿Cuál es la importancia de la satisfacción del cliente interno de una organización, para de este modo aumentar la productividad y lograr el éxito?, Por tanto, para dar respuesta a dicho interrogante nos basaremos en el enfoque teórico de Karl Albrecht en relación con estrategias de motivación.

JUSTIFICACIÓN

Realizar el presente trabajo permitirá demostrar la importancia que tiene la satisfacción laboral de los colaboradores dentro de la organización, tomando como referencia el caso de restaurantes fastfood de inspiración mexicana, Taco Bell; una empresa de la vida real que remonta sus inicios en el año 1946 cuando el fundador Glen Bell comenzó su propio negocio de venta de perros calientes en San Bernardino, California, comenzó a practicar y mejorar sus productos por lo que en 1952 empezó a diversificar sus productos con nuevos ingredientes y alternativas para los comensales, con los años decidió expandirse para lo cual puso en alquiler su primer puesto en Barstow, los años siguientes abrió tres tiendas en San Bernardino, oficialmente fundó Taco Bell en 1962 abriendo el primer restaurante con este nombre en Downey y hoy en día tiene más de 6000 restaurantes en Estados Unidos y más de 500 restaurantes por todo el mundo (Toxqui, 2019) .

Alrededor de lo anterior se vivió un proceso de cambio y transformación donde se vio implicadas diferentes estrategias como lo fue la innovación, automatización, estrategia de valor, motivación, liderazgo, salario emocional y administración de los recursos humanos para lograr posicionarse y alcanzar el éxito que tiene en la actualidad.

Con lo anterior se busca demostrar que la satisfacción laboral es un papel importante tanto para la organización como para el mismo cliente interno, de este modo se fundamentará a través de las bases teóricas la importancia de la satisfacción laboral, reconociendo los factores que influyen para alcanzarla, como los que incitan a no lograr dicha satisfacción en el cliente interno de la organización, así mismo identificar que para lograrlo es importante siempre la motivación en los trabajadores; distinguiendo que todo es un conjunto de elementos que permiten que dicha satisfacción se logre en todos y cada uno de los colaboradores.

Además de lo anterior y en relación al cambio que vivió Taco Bell es importante reconocer que con el paso del tiempo el día a día avanza y trae consigo nuevas cosas y situaciones, por ello es importante que cada miembro de la organización esté dispuesto a afrontar los cambios, es por esto que la nueva generación Z son y serán los nuevos trabajadores que llegarán a Taco Bell y a cada organización en busca de un trabajo que les permita cambiar el mundo, pues es una generación que busca conectar con claridad las metas de cada empleado con la organización en general, contribuyendo al cumplimiento de logros y metas de la empresa, así

como aportar interés mediante el desarrollo de sus capacidades y a su vez proporcionándoles experiencias innovadoras dentro de la organización.

De este modo, como futuras psicólogas al mercado implementó estrategias que permitan alcanzar la satisfacción laboral en la nueva generación, aprovechando las fortalezas, guiando las trayectorias profesionales y sobre todo proporcionando un punto de contacto personal en cada cliente interno de la organización.

OBJETIVOS

Objetivo general

Demostrar la importancia de la satisfacción del cliente interno a través del modelo Karl Albrecht.

Objetivos Específicos

- Describir el modelo Karl Albrecht
- Identificar la importancia de la satisfacción del cliente interno
- Emplear estrategias para que el trabajador de la organización labore en condiciones óptimas para su satisfacción.

MARCO REFERENCIAL

De acuerdo a los diferentes enfoques teóricos, desde la psicología organizacional tomaremos como referencia el modelo de Karl Albrecht para demostrar la importancia de la satisfacción del cliente interno, centralizado en estrategias que permitan lograr dicha satisfacción laboral.

Modelo de Karl Albrecht la curva J

Karl plantea que en todo proceso de cambio, antes de que las cosas empiecen a ir bien, es normal que surja un descenso en la ejecución de los procesos (Parte baja de la curva J), para posteriormente iniciar con una mejora en el desempeño (Parte alta de la curva J), (Carvajal, 2016). Así mismo este autor da valor a la idea de servicio del cliente interno, afirmando la convicción primero del usuario que se encuentra dentro de la institución luego los de afuera, priorizando así las funciones de dicho cliente interno dentro de la organización.

Por consiguiente Karl reconoce que este cliente interno: a) Puede decaer al comienzo la calidad del servicio causada por el cambio; b) Los errores siempre van a estar presentes, c) Por la costumbre de realizar las cosas en el viejo modo se encontrará resistencia, d) Van a desaparecer el escepticismo y confusión. Cuando se observe el bienestar esperado que trae el cambio. Manejando otra herramienta y nuevas formas de trabajar (Carvajal, 2016).

Este modelo se basa desde el concepto de cliente interno donde considera al trabajador como prioridad de atención en los procesos de cambio. Al respecto, Domínguez (2006) menciona que, El cliente no solamente es quien tiene una relación comercial con su empresa y hacia a los cuales debe manifestarse un valor agregado perceptible, si no que existe otro, de una categoría similar o más importante para la empresa, que sirve de soporte y que le ayuda a incrementar sus utilidades y a posicionar el negocio y sus productos; el cliente interno (Citado en Quiñones, 2018, p. 68). Por ello, cuando se tiene una baja comprensión interna entre compañeros de trabajo y las situaciones que afectan la organización, se ve distante la visión que tiene el cliente interno de ella.

En otro orden de ideas, es importante tener claridad cuando se habla de cliente; según la American Marketing Association: “el cliente es el comprador potencial o real de los productos o servicios”. De este modo, gracias al cliente es por quién se planifica, hay control y se implementan estrategias para llegar a la satisfacción de este (Thompson, 2019).

En consideración con la definición anterior de cliente, para toda organización es importante reconocer las relaciones comerciales que se tienen con los diferentes tipos de clientes que permiten que estas lleguen a su total funcionalidad. Dentro de este encontramos al cliente interno y cliente externo.

El **Ciente Interno** de una empresa son los miembros de la propia empresa, que se encuentran vinculados a esta por una relación de trabajo; o también se le puede definir como: miembro de la organización que recibe el resultado de un proceso anterior, que se realiza dentro de la misma compañía.

De manera que, el cliente interno se puede dividir en 3 subgrupos: **los ejecutivos**, quienes son los que tienen comunicación más cercana con los clientes externos, **el comercial**, son aquellos los que tienen relación directa con diferentes grupos de trabajadores lo que permite tener una visión más clara de la calidad; y por último se encuentra el grupo **operativo** quienes son los que se encargan de la elaboración de los productos (Ameca, 2014).

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, el cliente interno es quien tiene el total conocimiento y la capacidad de administración de la organización. Por lo que es importante que toda empresa se preocupe por afianzar algunos principios en sus trabajadores, como lo son el estimular la obtención de buenos resultados, inculcar en sus miembros una cultura empresarial basada en la calidad y ética, haciéndoles partícipes del desarrollo organizacional y de los logros alcanzados por esta misma.

El **Ciente Externo** son los individuos u organizaciones que reciben los productos o los servicios de una empresa, o también son quienes tienen una relación profesional con ella.

Este tipo de cliente supone la base de todos los beneficios que pueda obtener una empresa.

Dentro de este tipo de cliente se pueden distinguir varios grupos de cliente externo:

- **Cientes leales** son quienes generan casi el 50% de los ingresos de la organización.
- **Cientes especializados en descuentos** son compradores regulares de acuerdo al grado de descuento que la empresa ofrezca.

- **Clientes impulsivos** se dejan llevar por sus impulsos y no se van de la empresa sin llevar algo.
- **Clientes basados en las necesidades** siempre tienen una necesidad y buscan la satisfacción de ella.
- **Clientes errantes** no tienen necesidad alguna y sus visitas a la organización son de manera esporádica.
- **Proveedores** son quienes venden a la empresa productos y servicios para que esta produzca y desarrolle su actividad empresarial.

De este modo se puede identificar que el cliente externo es todo aquel que está conformado por la sociedad y su entorno, como lo son los medios de comunicación y los organismos públicos.

Por esta razón y reconociendo los dos tipos de clientes, centraremos la mayor importancia en los clientes internos, pues como lo refiere Karl Albrecht se da la convicción primero del usuario que se encuentra dentro de la empresa y luego los de afuera, con ello es necesario como organización brindar experiencias significativas a los trabajadores con el fin de conseguir dicha satisfacción.

En consecuencia, la satisfacción se define como el gusto que experimenta el individuo al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad y el objeto o los fines que las reduce (Enciclopedia Colaborativa Cubana, 2019). Es decir, es la sensación que se obtiene al cumplir objetivos propuestos.

Así pues, es importante saber que es satisfacción en el trabajo y para esto la (Enciclopedia Colaborativa Cubana, 2019) menciona que la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, donde el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr esta.

De esta manera la eliminación de las fuentes que causan la insatisfacción conlleva de cierto modo un mejor rendimiento por parte del trabajador que será reflejado por medio de una actitud positiva.

A partir de esto la satisfacción posee tres componentes básicos:

- **La cognición:** son todos los pensamientos, creencias y opiniones frente a su empleo.

- **El afecto:** hace referencia a los sentimientos del cliente interno hacia su trabajo.
- **El comportamiento:** son aquellas las acciones que el empleado realiza en base a esos pensamientos y sentimientos.

En efecto a lo anterior la dimensión cognitiva es una apreciación lógica y racional de los siguientes aspectos:

- Condiciones laborales
- Oportunidades de crecimiento y desarrollo
- Resultados del trabajo

Así mismo la dimensión afectiva concierne los siguientes aspectos que la gente relaciona con sus empleos:

- Sentimientos
- Emociones
- Placer / Displacer
- Felicidad / Infelicidad.

Importancia de la Satisfacción Laboral

Un equipo de trabajo que se siente pleno y feliz en su espacio laboral puede darle grandes beneficios a la empresa. (Chávez, 2019), por eso es importante resaltar las ventajas que esto trae:

- **Mayor índice de productividad:** Los clientes internos satisfechos hacen un mejor aprovechamiento del tiempo dentro de su área laboral, demostrándose así la efectividad en sus tareas que aportan al crecimiento de la misma empresa.
- **Desarrollo sostenido de la empresa:** Cuando hay mayor productividad, el crecimiento de la empresa es evidente.
- **Mayor compromiso con su puesto:** El colaborador está satisfecho con las labores que implican su puesto, por ello, se empeña en cumplirlas (Chávez, 2019).
- **Mayor compromiso con la empresa:** Contribuye al desarrollo de la empresa ya que sabe que crecerá a la par de la misma (Chávez, 2019).
- **Menores tasas de ausentismo y rotación:** Los trabajadores a los que les agrada su empleo tienen menor probabilidad de renunciar o de faltar al trabajo.

- **Lealtad:** Cuando los colaboradores sienten que la empresa realmente apoya sus intereses, tienden a trabajar con mucho más compromiso.

Factores que incitan la insatisfacción laboral

Para Chávez (2019) hay cinco factores que incitan a que el trabajador sienta insatisfacción dentro de la organización:

- **Baja remuneración:** Un colaborador satisfecho recibe un salario a la par con su educación, experiencia, funciones y responsabilidades, pero a veces no ocurre.
- **Mala relación con jefes y/o compañeros:** Nulo trabajo en equipo, actitud prepotente y poca consideración al tiempo de los demás provocan fricciones en las relaciones laborales.
- **Pocas o nulas posibilidades de ascenso laboral:** La empresa debe ser un lugar para crecer tanto personal como profesionalmente. Para que un trabajador se sienta parte de la compañía, deben generarse estas condiciones.
- **Malas condiciones de trabajo:** Espacios reducidos, con poca higiene, donde no hay libertad de movimiento o descanso, entorpecen el bienestar del equipo.
- **Dificultad para compaginar vida familiar y laboral:** Horarios largos y sobrecarga de trabajo impiden el descanso necesario para el colaborador.

Relación entre motivación y satisfacción

De manera que, es importante reconocer que para que el cliente interno logre satisfacción laboral es necesario que haya motivación en ellos, pues está permite el interés de los trabajadores para cumplir sus metas. Por ello Chávez (2019) refiere que “si no tienes una motivación en tu vida, será muy difícil que alcances la satisfacción en tu existencia, no hay otro camino para eso”.

Pues para Chiavenato (2001), la motivación es un aliento que lleva a actuar a una persona, es decir, da inicio a una actitud y un comportamiento de manera específica. Este aliento puede ser provocado por un estímulo interno que previene del ambiente o también generado internamente en la mente del ser humano. (Citado en Huichi, N. (2019).

Fases de la motivación laboral

Para alcanzar la motivación y tener satisfacción laboral es necesario conocer las fases de la motivación laboral (Chávez, 2019).



Además de conocer las fases es importante conocer que existen dos tipos de motivación:

Tipos de Motivación en relación al trabajo

Motivación Intrínseca: Newstrom (2007), acota que “son gratificaciones internas que se le brinda a una persona en su centro laboral”, de manera que hay un lazo directo entre el trabajo y las recompensas. Se entiende que los trabajadores se vuelven piezas intercambiables que se mueven según los designios de la alta dirección (Citado en Huichi, N. (2019).

Así mismo Davis, Newstrom (2003) y Fischman (2002), comparten opiniones similares, al añadir que son un conjunto de emociones, de satisfacción que tienen los trabajadores dentro de su centro laboral, de modo que, el ciclo motivacional encuentre continuamente efectividad

en la satisfacción de la necesidad con la calidad del trabajo del mismo. (Citado en Huichi, N. (2019).

- **Motivación Extrínseca:** Williams (2013), afirma que este tipo de motivación es tangible y visible para los demás y se les dan a los empleados eventuales por la realización de tareas o comportamientos específicos. (Citado en Huichi, N. (2019).

Beneficios de la motivación en el contexto laboral

- **Se estimula la creatividad:** El cliente interno motivado piensa con mayor claridad y dedica más recursos intelectuales al proyecto que esté desarrollando en ese momento (Chávez, 2019).
- **Hay mayor energía:** Cuando un cliente interno está motivado en su contexto laboral, el cerebro estimula al resto del organismo para que éste disponga de mayor energía para cumplir con las labores (Chávez, 2019).
- **Hay beneficios para la salud:** Si una persona está motivada en su trabajo, es más probable que su salud se vea beneficiada ya que le resultará placentero acudir a trabajar en un ambiente con relaciones laborales sanas (Chávez, 2019).
- **Hay más posibilidades de reconocimiento:** Cuando el cliente interno está motivado en su trabajo sobresalen por la labor que realizan. Por ello es más probable que al alcanzar los resultados u objetivos planteados en la empresa, se brinden reconocimientos al personal por su labor (Chávez, 2019).
- **Se produce satisfacción para los empleados:** La satisfacción laboral es sin duda alguna una de las mayores herramientas para un negocio. Ésta se produce cuando los empleados se sienten una parte importante de la empresa, al tiempo que se sienten recompensados por sus esfuerzos. Y dado que la satisfacción en los empleados puede ser un detonante para la productividad de la empresa, lo mejor es conocer cuántos tipos de satisfacción existen en el ámbito laboral (Chávez, 2019).

Aspectos favorecen a la satisfacción laboral

Es importante recalcar que la satisfacción laboral no llega sola a los clientes internos, sino que las empresas deben reconocer el recurso humano como el pilar fundamental y necesario para el logro de los objetivos de toda organización y para ello debe ofrecer lo mejor a sus trabajadores. Algunas estrategias que permiten lograr la satisfacción laboral constatare son:

- **Contratar a las personas adecuadas para cada puesto:** Para Chávez (2019) es importante que en la selección de personal se pongan criterios muy definidos sobre el perfil del trabajador a contratar y para ello es necesario tener un perfil del cargo bien estructurado.
- **Crear lazos con los trabajadores:** La convivencia diaria es un buen marco para que ambas figuras puedan desarrollar lazos de compañerismo que pueden ser benéficos para el negocio (Chávez, 2019).
- **Contar con un sistema de incentivos:** Crear un sistema que incentive a los clientes internos a realizar un buen trabajo puede ser un método para aumentar la productividad (Chávez, 2019).
- **Promover el trabajo en equipo y la capacitación constante:** Los cursos o talleres de actualización son la mejor forma de promover el trabajo en equipo. En ellos, además de adquirir conocimiento nuevo, los compañeros de trabajo pueden desarrollar lazos afectivos entre compañeros al compartir las experiencias que se viven en este tipo de actividades (Chávez, 2019).

Satisfacción Laboral en la Generación Z

Entonces, es importante tener en cuenta las generaciones, ya que muchos de los miembros de las organizaciones son trabajadores jóvenes. En este caso la Generación Z que es la que sigue a los ya conocidos como los adultos jóvenes llamados hoy Millennials. La generación Z son quienes se encuentran entre los años 1995 a 2015, son chicos que tienen unas características muy particulares, entre ellas encontramos:

- **Son autodidactas:** Un 33% aprende viendo tutoriales por internet, el 20% lee en dispositivos digitales y el 32% cumple con tareas laborales vía online (Matesanz, 2015)
- **Hijos perfectos:** Crecieron en un contexto donde ven al mundo de una forma diferente, son muy sociables y sobre todo aprendieron a salir adelante en un mundo complejo. Son jóvenes muy maduros, autosuficientes y muy creativos (Matesanz, 2015).
- **Son buenos:** El 60% busca un empleo donde pueda impactar al mundo, el 26% hace algún tipo de voluntariado y el 76% se preocupa por el impacto que tiene el ser humano en el planeta (Matesanz, 2015)
- **Son trabajadores enfocados:** Están acostumbrados a solucionar problemas y necesidades de manera personal, el 72% no piensa en recibir órdenes de ningún jefe. Están dispuestos a emprender y ser sus propios jefes (Matesanz, 2015).
- **Boom de marketing personal:** Esta generación maneja el internet como robots y se la pasan más de 3 horas en los ordenadores realizando tareas no relacionadas con labores escolares o de trabajo (Matesanz, 2015).

De acuerdo con las características mencionadas anteriormente, estos jóvenes buscan emplearse en empresas o lugares que tengan que ver con sus hobbies, ya que de esta manera los harán su modo de vida, puesto que son personas de carácter y pensamiento emprendedor.

En virtud de lo señalado, es importante saber cómo atraer a esta generación, ya que como se pudo ver son personas llenas de mucho talento, para ello encontramos como satisfacer laboralmente a esta Generación Z:

- Generar ambientes donde la participación en los proyectos sea de manera fácil a su vez tener un modelo donde permita a los nuevos clientes internos aprender sobre múltiples áreas de la organización (Gympass, 2019).
- Conectar con claridad las metas de cada colaborador con la organización en general. De este modo ellos podrán conocer cuáles son sus contribuciones al apoyar los logros de la empresa (Gympass, 2019).

- Desarrollando planes individualizados de habilidades y propósitos de metas para los nuevos trabajadores. Mostrando el interés que tiene la empresa en el desarrollo de sus capacidades y a su vez proporcionándoles experiencias innovadoras dentro de la organización (Gympass, 2019)
- Incorporando beneficios donde se vea el interés por la salud física de sus trabajadores realizando actividades para evitar el sedentarismo o el aburrimiento de los nuevos miembros y como resultado obtener incremento en la productividad laboral y satisfacción del trabajador (Gympass, 2019).
- Formalizando procesos de coaching para aprovechar las fortalezas, guiar trayectorias profesionales y proporcionar un punto de contacto personal más allá del liderazgo de un equipo (Gympass, 2019).

Consecuentemente, para lograr la satisfacción de esta generación se deben tener herramientas dentro de las organizaciones que incluya la tecnología, la innovación, la automatización, ya que como se describía anteriormente estos jóvenes siempre buscan ir más allá de lo actual.

METODODOLOGÍA

Diseño: El presente proyecto hace parte de un diseño cualitativo de carácter descriptivo, que permitirá identificar las realidades subjetivas de los clientes internos de la organización o empresa.

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Es importante conocer un poco la historia del importante restaurante Taco Bell, una empresa que a lo largo de los años ha perdurado y ha logrado posicionarse dentro del mercado, logrando un gran éxito.

Taco Bell para 1946 Glen Bell hacia parte de la generación tradicionalista, caracterizada por ver el trabajo como un privilegio, ser leales a la empresa, por gustar los detalles y no gustar mucho del cambio y la ambigüedad (Gil y González, 2015). Es entonces para esta fecha cuando Glen comenzó su propio negocio en ventas de perros calientes en San Bernardino, California, poco a poco comenzó a practicar y mejorar sus productos por lo que en 1952 empezó a diversificar sus productos con nuevos ingredientes y alternativas para los comensales (Toxqui, 2019). Con los años decidió expandirse para lo cual puso en alquiler su primer puesto en Barstow, los años siguientes abrió tres tiendas en San Bernardino, también en Redlands y en Riverside, oficialmente fundó Taco Bell en 1962 abriendo el primer restaurante con este nombre en Downey.

Para 1983 se incorpora Jonh Martin como presidente y director general de Taco Bell, para esta época Martin pertenecía a la generación Millenials caracterizada por ser la más diversa, educada, optimista, colaborativa, orientada al resultado y a buscar la recompensa a través del feedback, (Gil y González, 2015). Con la llegada de Martin Reflexionaba sobre esos primeros días: «Nuestro mayor problema era que no sabíamos qué éramos. Pensábamos que quizá nos dedicábamos al negocio de comida mexicana... La realidad era que nos dedicábamos al negocio de comida rápida. Al no comprender quiénes éramos ni quién era nuestro cliente potencial, nos desviábamos del blanco.» (Long, Applegate y Schlesinger, 2001).

Conforme a esto Martín inicio un proceso de cambio con Taco Bell donde a través de los años implemento estrategias como la innovación, automatización, estrategia de valor, salario emocional, formación y desarrollo del recurso humano, a través de ello hoy en día es una empresa reconocida a nivel mundial y ha logrado el éxito en más de 6000 restaurantes en Estados Unidos y más de 500 restaurantes por todo el mundo.

Tras su trayectoria y proceso de cambio que ha vivido decidimos centrar la atención en la satisfacción laboral de los clientes internos de la nueva generación de la época, “Generación Z”, caracterizada por ser creativos, con una alta adaptabilidad a nuevos entornos, son nativos digitales y aprovechan esta ventaja para buscar nuevas salidas profesionales en un mercado laboral cada vez más cambiante y de acuerdo a ello es importante crear estrategias que permitan alcanzar la satisfacción laboral para esta nueva generación.

Acorde a lo mencionado se propondrá dichas estrategias a través del modelo de cambio de Karl Albrecht Curva J para la nueva generación de Taco Bell.

Karl Albrecht Curva J

- 1. Situación actual:** En esta etapa se identifica la situación actual de la empresa, esta permitirá dar el primer paso para lograr el cambio reconociendo aspectos no favorables para la empresa, pues para Karl antes de que las cosas empiecen a ir bien, es normal que surja un descenso en la ejecución de los procesos (Parte baja de la curva J).

La generación Z hace parte de la actual época, por ello es importante reconocer que ellos harán parte del nuevo equipo de trabajo de Taco Bell y por esto se debe ofrecer estrategias que favorezcan la permanencia del nuevo cliente interno de la empresa y de esta manera evitar la rotación de personal.

- 2. Cambio:** Luego de identificar la situación actual posteriormente se inicia con las nuevas estrategias que permitirán el cambio (Parte alta de la curva J).

2.1 Descripción del Cargo: La descripción de cargo es una herramienta que permite reunir en un sólo documento las atribuciones, funciones y condiciones de un cargo, desplegadas en relación a su aporte de valor en la organización

(Consultoría estratégica de personas, 2019). De este modo es importante como primera estrategia que la empresa replantee nuevos perfiles del cargo haciendo atribuciones a la nueva generación Z, donde las funciones de cada cliente interno sean claras y concisas, esto permitirá que en el proceso de selección se escoja el cliente interno idóneo.

2.2 Condiciones Laborales Óptimas: Como segunda estrategia es importante que cada cliente interno cuente con buenas condiciones laborales, como primer lugar el puesto de trabajo debe ser único y definido, con infraestructura innovadora, esto permitirá sentirse a gusto en relación a su bienestar y la salud como trabajador. Por otro lado es importante contar con todos los elementos de protección de acuerdo al riesgo que pueden estar expuestos en función a su labor y así mismo una dotación innovadora y única que representa Taco Bell, siempre siendo entregados estos elementos en el tiempo oportuno.

2.3 Oportunidades de crecimiento y desarrollo: Como tercera estrategia se debe ofrecer al cliente interno de crecimiento y desarrollo profesional y personal, para ello es importante que las empresas implementen plan de carrera.

Cursos: Se pueden ofrecer cursos de segundo idioma y actualización de temas respectivos a su área, donde los clientes accedan a ellos bajo un compromiso, la empresa asumirá los gastos y si el curso no es aprobado el trabajador deberá devolver el dinero a la empresa.

Pregrado y maestría: Los clientes internos que deseen realizar algún pregrado y maestría podrá ser pagado por la empresa con la condición de laborar el doble de su trabajo, es decir que si su contrato está a un año el cliente interno deberá laborar un año más, esto ofrecerá estabilidad al trabajador, si este incumple el acuerdo o no aprueba con sus estudios deberá devolver el dinero a la empresa.

Capacitación: La empresa deberá capacitar a todo el cliente interno en actualización de temas del área, además de adquirir nuevos conocimientos son la mejor forma de promover el trabajo en equipo.

2.4 Salario Emocional: El salario emocional son todos aquellos beneficios no monetarios que una empresa ofrece a sus empleados además de su sueldo a final de cada mes (Almeda, 2017).

- Primero es importante que el salario no emocional se bien definido y adecuado para cada perfil y cliente interno.
 - Reconocer en el “mural del reconocimiento” mes a mes al trabajador más proactivo, responsable y puntual de cada área, en su reconocimiento recibirán un bono pasadía con su familia, el cliente no debe ser escogido consecutivamente.
 - Los clientes internos harán un “ahorro cumpleaños” mes a mes de \$20.000 para la celebración de sus cumpleaños y el de todo su equipo de trabajo.
 - Los clientes internos mediante actividades programadas celebrarán el día del trabajador, tendrán un evento “Mi Familia la Mejor” donde cada cliente interno podrá asistir con su núcleo familiar y disfrutar de un ambiente recreativo y así mismo celebración de fin de año.
 - Tendrán de un día libre por grado y cumpleaños.
 - Tiempo de calidad, ofreciendo solo una jornada laborar a cada cliente interno.
 - Bailo terapia dos veces por semana para reducir los niveles de estrés.
 - Espacios de relajación, salas para reflexionar y elementos recreativos para los trabajadores.
- 3. Situación Deseada:** La tercera etapa permite identificar lo que deseo con el cambio, por ello con las anteriores estrategias se busca lograr la satisfacción laboral de la nueva generación, brindado al cliente estabilidad y oportunidad laboral y del mismo modo retribuyendo a través de la productividad para perdurar durante mucho tiempo en el mercado.

RESULTADOS

Dando respuesta a la pregunta planteada sobre ¿Cuál es la importancia de la satisfacción del cliente interno de una organización, para de este modo aumentar la productividad y lograr el éxito? Se puede evidenciar que a lo largo de la ejecución de esta propuesta de intervención teniendo en cuenta el modelo de Karl Albrech Curva J y las estrategias planteadas, se pudo llegar a demostrar que para toda organización es importante la satisfacción laboral en el cliente interno, dado que ofrece a la organización un mayor índice de productividad, un crecimiento sostenido de la empresa, mayor compromiso de los colaboradores y no se verá reflejado el ausentismo y la rotación de los mismo.

A partir de lo anterior es importante que la organización implemente estrategias que permitan a sus clientes internos lograr la satisfacción laboral, puesto que al considerar al cliente interno pilar fundamental y al notar el interés por parte de sus directivos se logrará llegar al éxito de toda la organización.

En consecuencia a lo anterior se implementan estrategias dirigidas a la satisfacción laboral de la nueva generación, orientadas al perfil del cargo, condiciones laborales óptimas, oportunidades de crecimiento y desarrollo y beneficios a través del salario emocional.

En ese orden de ideas, con la generación Z y sabiendo que son quienes empezaran a hacer parte de la nueva generación de Taco Bell y con las estrategias mencionadas se alcanzará que esta nueva generación conserven sus puestos de trabajo, pues por medio de estas mismas se permitirá poner en disposición sus capacidades queriendo cada vez ir en búsqueda de la innovación, creación y automatización de todos los procesos que se ven involucrados en la organización. De este modo se lograra la satisfacción de todas las partes de la organización, pero en un primer momento y el más importante sus clientes internos, quienes son la obra labor de la organización y en segundo momento dando cumplimiento en la productividad efectiva de la organización.

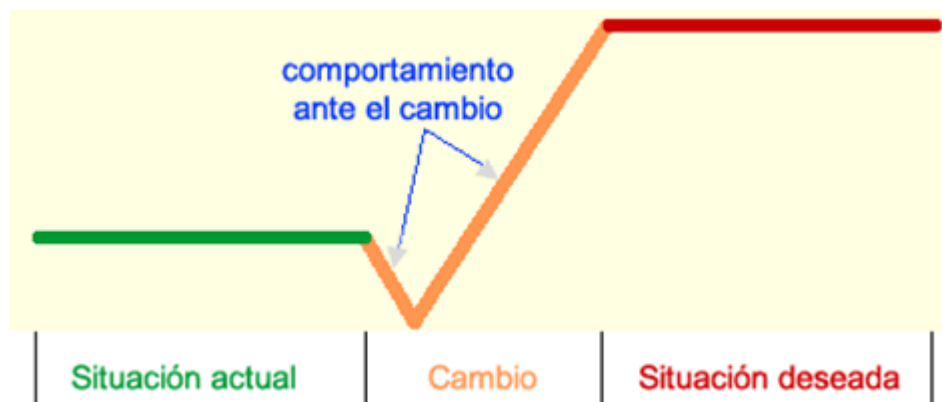
Para lograr lo anterior es importante el modelo de Karl Albrech Curva J pues se fundamenta desde el concepto de cliente interno donde considera al trabajador como prioridad de atención en los procesos de cambio. Al respecto, Domínguez (2006) menciona que, el cliente no solamente es quien tiene una relación comercial con su empresa y hacia a los cuales debe manifestarse un valor agregado perceptible, si no que existe otro, de una

categoría similar o más importante para la empresa, que sirve de soporte y que le ayuda a incrementar sus utilidades y a posicionar el negocio y sus productos; el cliente interno (Citado en Quiñones, 2018, p. 68). Con lo anterior, cuando se tiene una baja comprensión interna entre compañeros de trabajo y las situaciones que afectan la organización se ve distante la visión que tiene el cliente interno de ella.

Albrecht (1992) introduce algunas mejoras al modelo de Lewin, recomendando atender lo siguiente:

- El cambio puede hacer que la calidad del servicio decaiga al comienzo.
- Se cometan errores.
- Existirá resistencia por la costumbre de hacer las cosas en el viejo modo.
- Existirá escepticismo y confusión hasta que se adviertan los beneficios del cambio y se aprendan los nuevos hábitos y mecanismos.

El modelo se apalanca en el concepto de cliente interno bajo la perspectiva de considerar al colaborador como prioridad de atención en los procesos de cambio. Una baja comprensión de las contribuciones internas entre compañeros de trabajo y las afectaciones que por acción u omisión puedan presentarse distan de tener incorporada la visión de cliente interno. En tal sentido, la adecuada atención a la lógica, de que un entregable de un empleado afecta para bien o para mal a otro, favorece la reducción de la resistencia al cambio. Esto implica la elaboración de procesos de comunicación abierta, de sensibilización y sentido de pertenencia. Albrecht (1992) plantea que, en todo proceso de cambio, antes de que las cosas comiencen a ir bien, es normal que surja un descenso en la ejecución de los procesos (la parte inferior de la curva J), para posteriormente iniciar con una mejora en el desempeño (parte ascendente de la curva J). En la siguiente figura, se explica de forma esquemática cómo funciona el modelo de cambio de la curva J (citado en Quiñones 2018).



De este modo el cliente interno es aquel que satisface sus necesidades personales, de crecimiento, autoestima, profesional y de acuerdo a lo que piensan múltiples autores (Maslow, Mac. Gregor) que han descrito” el conjunto de necesidades que se pueden satisfacer mediante el trabajo para la mayoría de las personas es el único o el fin fundamental que persigue un trabajador es la satisfacción de una necesidad fisiológica mediante la obtención del dinero y rara vez reconocen en los otros las necesidades de seguridad, sociales, de autorrealización y autoestima”.

Karl Albrecht en su libro "Cliente Interno" dice: "Si desea que las cosas funcionen afuera, lo primero que debemos hacer es que funcionen dentro". Esto obliga a que las empresas desarrollen una cultura de servicio hacia lo interno de la empresa, si es que quieren ser reconocidas por sus clientes por la calidad de servicio que brindan.

Es primordial enumerar algunas características que hacen que este sea reconocido y tenga una importancia dentro de la organización; una de ellas es que el empleado es la imagen de la empresa independientemente si su función es prestar un servicio o realice otra actividad económica, otra característica importante es que siempre debe estar dispuesto a realizar su trabajo con excelencia y responsabilidad tratando siempre de cumplir las metas propuestas llevándose a cabo con ética y profesionalidad, se puede resaltar también el trabajo en equipo, punto necesario para poder alcanzar metas y así satisfacer la necesidades del cliente externo, contar con un buen equipo de trabajo hace que los resultados sean más óptimo y se requiera de un corto tiempo en su realización.

A modo de conclusión la satisfacción es y será siempre un factor importante para las organizaciones y es por ellos que deben ofrecer al cliente interno estrategias innovadoras que permitan que la organización y el trabajador perduren en el mercado durante muchos tiempo.

DISCUSIÓN

Este análisis tuvo como propósito demostrar la importancia de la satisfacción del cliente interno a través del modelo Karl Albrecht. En la cadena de restaurantes fastfood (Taco Bell). Se utilizó el Modelo de Karl Albrecht la curva J, el cual Plantea que en todo proceso de cambio, antes de que las cosas empiecen a ir bien, es normal que surja un descenso en la ejecución de los procesos, para posteriormente iniciar con una mejora en el desempeño. Y de este modo surge la idea de servicio al cliente interno, apoyando de este modo primordialmente el usuario que se encuentra dentro de la organización puesto que así mismo se verá reflejado la atención al cliente externo.

Para esto se utilizaron estrategias como: la innovación, automatización, estrategia de valor, salario emocional, formación y desarrollo del recurso humano. Estas estrategias se van a implementar a la nueva generación “Generación Z”, ya que están caracterizados por ser creativos, con alta adaptabilidad al cambio, tienen buen manejo de las TICs y de este modo pueden aportar estrategias de cambio para alcanzar la satisfacción laboral. Los principales problemas que presenta la organización son la necesidad de cambio y la satisfacción laboral del cliente interno pues de esto depende la productividad y el buen funcionamiento de cualquier organización. Para que este proceso de cambio pueda implementarse con éxito y sostenerse en el tiempo, es fundamental tener en cuenta el factor humano. Las personas deben confiar, estar motivadas y capacitadas, ya que el cambio es un proceso muy duro, tanto a nivel personal como organizacional, todo esto hacia que el personal no tuviera un buen clima laboral y por lo tanto, no habría éxito del proceso.

El modelo de Karl Albrecht CURVAJ claramente a través de sus tres etapas permitió identificar como primera fase la situación actual en la que se encontraba Taco Bell en sus inicios, como segunda fase el cambio; reconociendo cada una de las estrategias utilizadas como como la innovación, la automatización, el valor agregado, la formación, el desarrollo humano y el salario emocional que intervinieron en el proceso de transformación de cambio en Taco Bell y como última fase la situación deseada de la empresa, reconocida a través de plataforma estratégica que permite identificar el direccionamiento estratégico que desea y visiona Taco Bell. En la intervención aplicada se hizo énfasis en la segunda etapa del modelo

de Karl Albrecht con las estrategias implementadas al proceso para llegar a la satisfacción plena del cliente interno.

Las estrategias utilizadas tales como, entrenamiento del personal para que desarrolle las habilidades necesarias para lograr un desempeño creativo, cambiar el clima y la cultura organizacional de forma tal que faciliten la creatividad y la innovación, creando así unos objetivos claros, justos y alcanzables para impulsar el compromiso de la empresa.

La innovación va encaminada a la transformación y el crecimiento de la organización para incrementar los beneficios.

CONCLUSIONES

Según los resultados encontrados se demuestra que la satisfacción laboral es un conjunto de actitudes que posee el trabajador hacia su cargo y esto hace que haya mucha más satisfacción laboral, es clave para cualquier compañía ya que la insatisfacción en el trabajo lleva a una falta de interés y por lo tanto menor desempeño y productividad.

Encontramos también mayor retención y menor rotación ya que los empleados que están comprometidos es porque sienten una buena satisfacción y así evitaban dejar abandonados sus puestos de trabajo.

Se demostró que las nuevas generaciones “Generación Z” son personas persuasivas encargadas de la innovación hacia las estrategias ya que poseen mayor índice digital y pueden aportar muchas más ideas y ser creativos para que todos los miembros de la organización tengan un mejor desempeño laboral.

Se puede concluir que por medio del modelo de Karl Albrecht y teniendo en cuenta la forma de incluir sus etapas en los procesos de cambio dentro de una organización permitirá crear herramientas donde se pueda llegar al cliente interno y de esta manera motivar a estos para que no haya deserción de la empresa y de este modo hacerles ver que sus profesiones son de suma importancia dentro de la organización.

Se pudo demostrar que a través de la implementación de nuevas estrategias que se adaptan junto al modelo de Karl Albrecht, donde estas incluyan el interés por sus clientes internos de manera creativa e innovadora para así alcanzar la motivación y satisfacción de los miembros de la organización; lo cual permitirá que estos brinden todas sus herramientas y potencialidades que favorecerán totalmente la productividad y el éxito de la empresa.

REFERENCIAS

- Ameca, J. (2014). Cliente interno y externo en una organización. Recuperado de:
<https://www.gestiopolis.com/cliente-interno-y-externo-en-una-organizacion/>
- Bernal, D. (2014). La importancia del cliente interno y externo en las organizaciones. Recuperado de:
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6330/trabajo%20de%20grado%200101487.pdf;jsessionid=3F64DD985EF36F270DC0D5EE3036F597?sequence=1>
- Carvajal, C. (2016). Gestión de cambio y calidad de servicio de los trabajadores del departamento de tránsito y transporte de la municipalidad distrital de pomalca -2016. *Repositorio Académico UP*. Recuperado de:
http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/18845/carbajal_llc.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chaves, G. (2019). Satisfacción laboral: guía para mejorarla. Cofide. Recuperado de:
<https://www.cofide.mx/blog/satisfaccion-laboral-guia-para-mejorarla>
- Consultoría estratégica de personas (2019). Descriptores de cargo. Targetddi. Recuperado de: <http://www.target-ddi.cl/descriptores-de-cargo/>
- Enciclopedia Colaborativa Cubana, EcuRed. (2019). Satisfacción y motivación. Recuperado de: https://www.ecured.cu/Satisfacci%C3%B3n_y_Motivaci%C3%B3n
- Galvis, F. (2015). Antecedentes históricos del recurso humano. *Wordpress*. Recuperado de:
<https://federicogalvis.wordpress.com/antecedentes-historicos-del-recurso-humano/>
- Gil, M, y González, K. (2015). Creando Puentes Entre Generaciones Desde un Punto de Vista Práctico y Legal. Ferraiuoli. Recuperado de: <http://www.camarapr.org/pres-vazquez/Laboral-oct/1-PP-5-Generaciones.pdf>
- Gympass, (2019). Generación Z en el mercado laboral. Recuperado de:
https://blog.gympass.com/es-mx/generacion_z_en_mercado_laboral/
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. México D.F: Edificio Punta Santa Fe. Recuperado

de:<http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

Huichi, N. (2019). Motivación Laboral. *Universidad peruana unión facultad de ciencias empresariales*. Recuperado De:

https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/2630/Carolina_Trabajo_Bachillerato_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Long, D., Applegate, L., Y Schlesinger. (2001). Taco Bell, Inc. (1983-1994).

Marín, H., Y Placencia, M. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Redalyc*, Vol 17 n 4 pp 42-52. Doi: <http://dx.doi.org/https://doi.org/10.24265/horizmed.2017.v17n4.08>

Matesanz, V. (2015). ¿Sabes que es la generación Z? Recuperado de: <https://forbes.es/life/6637/sabes-que-es-la-generacion-z/>

Quiñones, A. (2018). Aproximación a un modelo de Gestion del cambio para Pymes en la Ciudad de Manizales. Recuperado de: http://bdigital.unal.edu.co/72283/1/75067957.2018.pdf?fbclid=IwAR3mDEMfo18DQ_SV-68dxBAIdp_2S5kedd1RcXxWBg922hKQQsZ1a5ck1OA

Toxqui, A. (2019). Glen Bell: el hombre que con taco bell unió a mexicanos y estadounidenses. *Diario de finanzas*. Recuperado de: <https://eldiariodefianzas.com/glen-bell-el-hombre-que-con-taco-bell-unio-a-mexicanos-y-estadounidenses/>

Thompson, I. (2019). Definición de cliente. Recuperado de: <https://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>

Vega, J. (2019). El rostro humano del cambio. *Megaron*, pp 2-32. Recuperado de: <http://pubhtml5.com/yfyx/tgva/basic/>