

***EL CAPITAL HUMANO  
COMO CLIENTE INTERNO DE UNA  
ORGANIZACIÓN***

*Mónica Vogel<sup>34</sup>  
Facultad de Turismo  
Universidad Nacional del Comahue*

---

<sup>34</sup> Licenciada en Turismo. Postgrado en Alta Dirección Turismo Rural. Maestría en Marketing de Servicios. Profesora Adjunta Facultad de Turismo Universidad Nacional del Comahue. Investigadora en el Sistema de Ciencia y Técnica Categoría III, 2004. Coordinadora Área Formación y Especialización del Centro de Estudios del Conocimiento e Innovación Empresarial Turístico (CECIET). [www.ceciet.com.ar](http://www.ceciet.com.ar). Email: [moni4607@gmail.com](mailto:moni4607@gmail.com)

## **Resumen**

*Este artículo de corte ensayístico, se enmarca en el plan de tesis de postgrado<sup>35</sup> de la autora cuyo tópico disparador es cómo las empresas hoteleras en el ámbito local podrían lograr sus objetivos organizacionales y crear ventajas competitivas gestionando el Capital Humano como su principal Cliente Interno y activo intangible. En el presente documento se intenta evidenciar, desde una aproximación teórica de lo analizado hasta el momento, la importancia del Capital Humano como Cliente Interno, tomando el Marketing Interno como herramienta estratégica para lograr una gestión competitiva del mismo.*

**Palabras Claves:** *Capital Humano, Cliente Interno, Marketing Interno, activo intangible.*

---

<sup>35</sup> Plan de tesis para la Maestría en Marketing de Servicios: "Incidencia del Marketing Interno en la gestión del Capital Humano hotelero". En evaluación.

## Introducción

Tanto desde lo académico como desde lo empresarial, se está afianzando con más fuerza el concepto de que el Capital Humano es la base estratégica de éxito de una organización; es el que posee el know how o conocimiento, habilidades y capacidades. Es el principal activo intangible. Y también es el principal cliente de dicha organización. Es a este *cliente interno*, al primero al que hay que “venderle” la organización y el servicio que se ofrece hacia fuera.

## Contextualizando el tópico

Sin duda los servicios, dadas sus particularidades, son más difíciles de gestionar en términos generales, que los productos tangibles. Y uno de los elementos fundamentales a gestionar en los servicios, es el Capital Humano (CH).

Los servicios son principalmente intercambios “cara a cara” y como característica diferenciadora de los productos tangibles, se “producen y consumen al mismo tiempo”. Hay una alta participación del Capital Humano en la elaboración y entrega del servicio. Por lo tanto, el clima laboral en el que el personal se ve inmerso hacia adentro, repercute directamente en los momentos de la verdad o encuentros con el cliente externo. Por ello, la base de una gestión exitosa de este proceso “a cargo” del Capital Humano, estará en que la gerencia pueda alinear misión, estrategias, objetivos y acciones con su *personal*, quienes serán los que colaborarán en el resultado final.

En la década de los ´50, la corriente clásica del Marketing se asociaba a un marketing de *productos*. En esta etapa, el empleador exigía producción, la jerarquía y supervisión de tareas eran la base de logros, la comunicación interna casi no existía y la formación del personal era considerada solamente en el caso que algún cambio tecnológico lo requiriera.

Los cambios organizacionales producto de los rápidos avances en la tecnología, la consecuente globalización y por ende la gran competitividad que esto generó, hicieron dar cuenta que esta forma de gestionar el personal debía ser revisada.

Así fue que las organizaciones comenzaron a diagnosticarse hacia adentro y a reconocer a su personal como su cliente interno, como colaboradores de quien dependían los resultados finales, como sus proveedores. Surge entonces hacia los ´80, en la etapa del marketing de *servicios*, el Endomarketing<sup>36</sup> o Marketing Interno (MI).

Esto significó aplicar el Marketing Tradicional hacia el interior de la organización. “*La aplicación a este consumidor de las técnicas del marketing como la investigación, la segmentación y la promoción sienta las bases para comenzar a desarrollar la mentalidad de “marketer”. Si se considera al conjunto de empleados como un nuevo mercado podremos abordarlos por medio del marketing.*”<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Endo, prefijo griego que significa acción interior o movimiento hacia adentro.

<sup>37</sup> PhD María de los M. Santos Corrada. “El Marketing Interno en las Organizaciones de Servicios”

**¿Por qué hablar de Capital Humano en referencia al *personal* de la organización y no de *Recursos Humanos*?** Dos argumentos podrían responder esto:

- El concepto de *Recursos Humanos* está muy arraigado en el colectivo empresarial a un departamento que trata temas laborales, legales, conflictos, etc. O a un área de la empresa que hace cursos de capacitación o reuniones de personal. Y gestionar el personal, no es sólo esto.
- La perspectiva del *Capital Humano* se refiere al conocimiento (explícito y/o tácito) útil para la empresa, que poseen las personas en forma individual y/o en equipo, así como su capacidad para regenerarlo. Surge desde el *Capital Intelectual*, considerado este “*como el conjunto de activos intangibles de una organización que no se refleja en los estados contables y financieros, pero que contribuyen a la creación de valor*” (Euroforum 1999), y que significa contemplar cuatro capitales básicos: Capital Relacional, Capital Estructural, Capital Tecnológico y Capital Humano<sup>38</sup>.

En el Capital Humano, se incluyen todas las capacidades, los conocimientos y destrezas de los empleados. Este concepto transmite más acabadamente de lo que se trata hoy en día cuando se habla de personas: de sus condiciones intangibles para generar en la organización una gran ventaja competitiva.

**¿Por qué Marketing Interno?**

En general, las técnicas motivacionales hacia el personal, tienden a poner a la empresa en primer lugar como satisfactora de las necesidades del cliente externo. La motivación es lograr los objetivos de la dirección y vender el producto-servicio que ofrece. En cambio la disciplina del MI, tiende a fortalecer la relación personal-empresa, de manera que dichos objetivos sean compartidos, no sólo cumplidos por que “debe hacerse” o por que hay que cumplir las normas. En el MI lo que se vende es la propia empresa: su identidad, sus valores, sus planes y proyectos.

**¿Qué se observa en la práctica organizacional?**

Algunos interrogantes que surgen a partir de este planteo son: *¿cómo resuelve la gerencia la competitividad del sector en que se desempeña con base en su Capital Humano?, ¿es posible que los gerentes consideren el Capital Humano como su principal cliente y que su gestión forme parte de la estrategia global organizacional?, ¿consideran al Marketing Interno como elemento de gestión del Capital Humano?*

Fruto de la revisión bibliográfica preliminar, del conocimiento académico (producto de trabajos de extensión e investigación) y empírico (resultado de conversaciones informales con informantes claves) de la autora, se podría decir que todavía la gestión del Capital Humano, no es lo estratégica que debería ser. En general se detecta que:

---

<sup>38</sup> Proyecto de Investigación T035 “El Capital Intelectual como generador de innovación y ventajas competitivas en el Sector Hotelero-Patagonia, Argentina”. Dir. Alejandra Gazzera. FATU. UNC.

- Falta formación en los cuadros de mando jerárquicos respecto a cómo gestionar el personal hacia el logro de los objetivos organizacionales.
- El nivel gerencial de la empresa tiende a considerar al Capital Humano más como un costo laboral que como un activo susceptible de generar ventajas competitivas a través de su desempeño.
- La resistencia al cambio de la estructura organizacional tradicional que favorezca la implementación de estrategias hacia el personal, es significativa.
- El marketing interno como tal no está presente. Sólo se consideran acciones aisladas del marketing tradicional hacia los clientes externos. Y estas acciones tampoco responden a una estrategia global.
- Todo lo relacionado al Capital Humano se resume a la selección y reclutamiento de personal, sueldos y condiciones legales laborales y se asocia más a un departamento de Recursos Humanos que a una estrategia organizacional.
- La comunicación interna no es efectiva ni integral.
- La capacitación se considera un costo y no una inversión en conocimiento que se replicará en toda la organización.

### ¿Qué se sugiere frente a este diagnóstico?

En **primer lugar**, reconocer que el Capital Humano es el principal cliente; es el *cliente interno* que se debe conocer para poder satisfacer sus necesidades. *“Es un mercado al que hay que conocer, segmentar, y ofrecer, no sólo un puesto laboral y un salario, sino un producto atractivo que satisfaga sus necesidades y consiga su mayor rendimiento e integración con los objetivos de la empresa”* (Grönroos, 1984).

Y aquí interviene el Marketing Interno, que según expresa Kotler (1996), *“Es el trabajo que hace la empresa para formar y motivar a sus clientes internos, es decir, a su personal de contacto y al personal que apoya los servicios, para que trabajen como un equipo y proporcionen satisfacción al cliente. Todos deben trabajar con una orientación al cliente, o de otra manera no se desarrollará un alto y consistente nivel de servicios”*. No se puede concebir un cliente satisfecho sin un personal satisfecho.

En **segundo lugar**, tomando palabras de Grönroos (1986):

- Que se considere al Marketing Interno como parte *integral* de la estrategia de la dirección.
- Que el proceso del Marketing Interno no sea contrareestado por la *falta de apoyo* de los directivos.

Estos principios básicos de actitud gerencial hacia el Capital Humano, se traducen en una eficiente *gestión del conocimiento*, que no es otra cosa que gestionar los *activos intangibles* que crean valor para la organización y que a su vez provienen del *aprendizaje organizacional*. Si bien se hace difícil su identificación y cuantificación, estos activos están teniendo una importancia creciente para la empresa, como sustento de su ventaja competitiva, ya que sus características específicas les hacen tener un fuerte potencial *diferenciador* respecto de los

competidores. Gestionar el conocimiento, se refiere a gestionar los procesos de creación, desarrollo, difusión y explotación del conocimiento para ganar capacidad organizativa (Revilla, 1998). Se mejoran las habilidades del personal en sus tareas, se incentiva la creatividad e innovación, se reducen costos en los procesos y se encolumna a los integrantes en una misma filosofía, cultura y valores de la organización.

*“Cuando una empresa le da prioridad a su personal, los resultados son extraordinarios. Su personal se siente inspirado para brindar un nivel de servicio que surge realmente del corazón.”<sup>39</sup>*

El Capital Humano debe estar comprometido con una visión compartida del negocio de la empresa, en cuanto a estrategias, metas, resultados, productos-servicios y mercados en los que la misma actúa. Debe lograrse que el Capital Humano esté satisfecho con su lugar en la empresa, con la tarea que debe desarrollar y con las posibilidades de expresarse y ser escuchado en sus opiniones. En palabras del Dr. Ruben Rico (PhD en Marketing) *“...si la organización posee personal que vive el negocio y su función, y logra los objetivos, debe reconocerse, recompensarse, promoverse y difundir su compromiso y sus logros. Se obtiene mejor y más rápido lo que se premia y se reconoce”.*

#### **La cadena de tareas: Proveedor interno – cliente interno**

Gummesson (1994) sugiere que *“cada empleado debe verse a sí mismo como un cliente de sus colegas, recibiendo productos, documentos, mensajes, entre otros, y a la vez verse a sí mismo como un suplidor de otros clientes internos”.* Esto es importante por que normalmente se considera más como cliente interno al personal en contacto que es el que está “de cara” al cliente externo, es la imagen de la organización hacia fuera. Pero este cliente interno, requiere del apoyo de todo del resto del personal no visible que ejerce una gran influencia en el resultado final del servicio a brindar. Así es que podemos hablar de una *cadena* de tareas en las que habrá *proveedores* internos y *clientes* internos quienes se suministran in put y out put mutuamente y que a través de un proceso llegan al resultado final: el servicio al cliente externo.

La gestión exitosa de esta cadena consiste en involucrar a todos los trabajadores en la definición de los elementos de la misma, desde el análisis hasta las principales acciones de control que se deben realizar para que el proceso dé los resultados esperados. *En este sentido se transita por los distintos niveles de implicación: a) se comparte información entre la gerencia y todos los trabajadores, b) se buscan ideas novedosas y creativas en los trabajadores, c) se trabaja en equipos permanentemente, y d) se toman decisiones compartidas con los trabajadores propias del proceso de proyección analizado, todo lo anterior con un enfoque sistémico e integral.*<sup>40</sup> La información, formación y comunicación interna eficaz, serán los pilares de este planteo.

---

<sup>39</sup> Rosenbluth y Peters. “El cliente *no* es lo primero”. Ed. Atlántida. Colección Revista Negocios. 1993

<sup>40</sup> Dr. MBA Ernesto Manuel Conde Pérez y Lic. Marilyn Bernal Prado. “El marketing interno en las instalaciones turísticas”. <http://www.monografias.com/trabajos16/marketing-interno/marketing-interno.shtml>

La calidad final del servicio que se entregue, dependerá en gran medida, de la calidad interna con la que se han realizado todos los procesos necesarios. Por lo que si cada eslabón de la cadena no se preocupa por la calidad de su tarea, la que será “entregada” a su siguiente eslabón, difícilmente el resultado final sea satisfactorio.

### **Reflexión final**

Lo planteado aquí tiene como característica ser una aproximación al tema en cuestión, que se pretende profundizar al avanzar en la elaboración de la tesis. Pero a priori se puede afirmar que:

- es necesario gestionar el Capital Humano como el principal activo intangible de una organización y fuente de ventajas competitivas,
- antes que al cliente externo, se debe satisfacer al cliente interno, para lo cual hay que conocerlo,
- el Marketing Interno es una herramienta estratégica válida en la consecución de lo antes mencionado,
- ninguna estrategia (de ventas, de distribución, de calidad de servicios entre otras) será exitosa o al menos sustentable en el tiempo, si el Capital Humano no está involucrado y convencido,
- para que esto último sea posible, *la información, la formación y la comunicación interna*, deben ser acciones contempladas en las estrategias sobre el Capital Humano.

Hoy en día los clientes internos demandan oportunidades de desarrollo, posibilidades de promoción, formación continua, motivación constante. También pretenden que se “humanice” su trabajo: horarios flexibles, evaluar situaciones familiares, personales, de estudio.

Si una organización no está pensando en estos aspectos como estrategias de gestión del Capital Humano, se generan fugas constantes de empleados que reciben mejores ofertas de otras empresas que sí lo están haciendo, lo cual a su vez genera la pérdida de talentos.

## **Bibliografía**

**Conde Pérez, E. M. y Bernal Prado, M.** (2004). *El marketing interno en las instalaciones turísticas*. Recuperado en julio de 2009 de <http://www.monografias.com/trabajos16/marketing-interno/marketing-interno.shtml>

**Euroforum** (1998). *Medición del Capital Intelectual. Modelo Intelect*, San Lorenzo del Escorial (Madrid): Instituto Universitario Euroforum Escorial (IUEE).

**Gronroos, C.** (1984). A service Quality Model and Its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, vol N°18 (4), 36-44.

**Kotler, P.** (1996). *Mercadotecnia*. USA: Prentice Hall.

**Porter, M. E.** (1999). *Ventaja Competitiva Creación y mantenimiento de un desempeño superior*. México: Ed. CECSA.

**Santos Corrada, María de los M.** (2003). El Marketing Interno en las Organizaciones de Servicios. *Revista Interforum*, Vol. 115, Año 4, Marzo 2003.

**Rosenbluth y Peters.** (1993) "El cliente *no* es lo primero". 1ra. Edición, Colección Revista Negocios. Buenos Aires: Editorial Atlántida.