

Sobre servicio al cliente

(21.06.2006) -

3 hombres y 5 compañías, son ejemplo de éxito en un campo que suele dar dolores de cabeza a las empresas.

Existen unas pocas empresas que toman en serio el concepto de servicio al cliente, la mayoría solo se limitan a flirtear con el concepto, sin tomarlo muy en serio, lo incluyen como uno de sus fines en alguna memoria anual, en la que se indica: "estamos orientados al cliente".

Uno de los precursores en la creación y aplicación de programas de satisfacción al cliente es el sueco Jan Carlson. Como Presidente de SAS, (Scandinavian Airlines Systems), Carlson inició, dio origen, inventó y puso en práctica una nueva forma de administrar las empresas en una nueva era que él mismo arrancó en 1974: La Economía Orientada al Cliente. El modelo que creó y aplicó exitosamente en SAS y otras tres empresas, ha dado origen a cientos de libros, cursos y sistemas de "servicio al cliente" basados en sus conceptos. Muchos de ellos ni siquiera lo mencionan, pero SAS es la empresa modelo a nivel mundial en servicio al cliente.

Carlson es como todos los realizadores, un hombre práctico, directo, de pocas palabras. Su pensamiento y experiencias se encuentran en un libro de solo 130 páginas, que de verdad lo dicen todo sobre el servicio: Moments of Truth, New Strategies for Today's Customer-Driven Economy (Momentos de Verdad, Nuevas Estrategias para la Economía Actual Orientada al Cliente).

A las recomendaciones para implantar una estrategia de servicio al cliente basadas en las experiencias y recomendaciones de Jan Carlson, deben su éxito en servicio al cliente, no solamente SAS, sino empresas como ITT, Hoteles Sheraton, Intercontinental Hotels y cientos de otras empresas de todo tipo alrededor del mundo.

Los elementos para llegar a conseguir un servicio excelente, de acuerdo con Carlson, son: liderazgo, establecer una estrategia, achatar la pirámide, crear fluidez de comunicación y recompensar al personal.

Campeones del servicio

Karl Albrecht, el destacado consultor y escritor, cuenta que en 1983 descubrió el germen de un concepto emergente en Escandinavia, que sus seguidores llamaban "service management". Esto -señalaba- invitaba a una total reconsideración del paradigma de la gerencia occidental, con la experiencia del cliente, como punto de partida, en lugar de la organización y sus procesos.

Basado en ese concepto Albrecht creó su modelo del "triángulo del servicio", y comenzó a escribir, disertar y asesorar sobre la aplicación de los métodos de gestión del servicio, su libro "Service America" vendió más de medio millón de ejemplares.

Otro campeón del servicio al cliente es Sam Walton, creador de la cultura y filosofía de negocios de las Tiendas Wal-Mart, considerada la empresa de venta al detalle más grande del mundo. En el 2002 estaba a la cabeza de las 500 empresas más importantes del mundo, que prepara la revista Fortune.

La cultura creada por Walton en sus tiendas, desde sus modestos inicios en el perdido pueblo de Bentonville, Arkansas, fue la de inculcar entre sus "asociados" (nunca les llamaba empleados), la idea que comprar no tiene que ser una labor monótona o desagradable para los clientes. A Walton nunca le molestó tomar ideas prestadas en lugar de ser creativo, no le daba pena admitir que casi todo lo que había hecho en su carrera lo había tomado prestado de alguien más.

Al caminar por las Tiendas Wal-Mart la impresión general es de empleados que están alegres y dispuestos a complacer, que se encuentran buscando la forma de servir al cliente. Los empleados parecen programados para ser amables, como dice Robert Slater en su libro "La Cultura de Wal-Mart".

Sin embargo, en ninguno de los casos mencionados se logró de la noche a la mañana crear una nueva cultura orientada al servicio.

Tampoco son siete u ocho principios que al aplicarse se consigue con ello un cambio cultural, en forma casi instantánea, el ser humano al igual que los delfines, aprenden por imitación. Su desarrollo y proceso de aprendizaje es lento, requiere del constante ejemplo de líderes que le motiven y capaciten con paciencia y empeño.