



n libro innovador y decisivo que te va a sorprender, encantar e inspirar a ti, a tu organización y a tu equipo.

En el *Servicio inspirador*, Ron Kaufman te lleva en un viaje hacia el nuevo mundo del servicio. A través de estudios de casos dinámicos y ejemplos de las mejores prácticas, aprenderás como las empresas que son líderes mundiales han cambiado las reglas del juego, y cómo puedes seguir con éxito este camino para una transformación en el servicio inspirador.

"Lee este libro, y aplica los pasos. Mira cómo se transforma para siempre tu cultura y tu punto de vista sobre el servicio. Ron Kaufman ha desentrañado el misterio del servicio. Preáprate para un magnífico viaje a un mundo nuevo"

— Marshall Goldsmith,
exitoso autor del libro *What Got You Here Won't Get You There*
(Lo que te trajo acá no te llevará allá)

"Ron Kaufman ha señalado un punto masivo en la sociedad, y ofrece una estrategia para inspirar el mundo que nos rodea. Para la humanidad, es transformacional. Para las empresas, es un camino limpio y claro para una ventaja competitiva sostenible. Este libro debió salir hace mucho tiempo, y producirá un cambio legendario".

— Thomas Moran,
director de Operaciones de Microsoft
para la experiencia con los clientes y socios.

Descarga (en inglés) diapositivas, afiches, videos y herramientas de apoyo para aplicar con éxito todo lo que contiene este libro.

RON KAUFMAN

RON KAUFMAN
SERVICIO INSPIRADOR

AGUILAR

ISBN: 978-958-758-633-9



9 789587 586039

RON KAUFMAN

SERVICIO INSPIRADOR

Un camino comprobado para complacer a tus clientes, a tus colegas y a todo aquel que conozcas

AGUILAR

**SERVICIO
INSPIRADOR**

SERVICIO INSPIRADOR

Un camino comprobado para complacer
a tus clientes, a tus colegas y
a todo aquel que conozcas

RON KAUFMAN

AGUILAR

AGUILAR.

Servicio inspirador.

© 2013, Ron Kaufman

Título original: Uplifting Service. The Proven Path to Delighting Your Customers, Colleagues, and Everyone Else You Meet

Publicado en inglés por Envolve Publishing, Inc.

Traducción al español, 2013: Santiago Ochoa

© De esta edición:

2013, Distribuidora y Editora Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara, S. A.
Carrera 11A No. 98 - 50
Teléfono (571) 7 057777
Bogotá - Colombia
www.librosaguilar.com.co

- Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara, S. A.
Av. Leandro N. Alem 720 (1001), Buenos Aires
- Santillana Ediciones Generales, S. A. de C. V.
Avda. Universidad, 767, Col. del Valle,
México, D.F. C. P. 03100
- Santillana Ediciones Generales, S. L.
Torrelaguna, 60.28043, Madrid

Diseño de cubierta: Patricia Martínez Linares
Diagramación: Luz Samanda Sabogal

ISBN: 978-958-758-603-9

Impreso en Colombia - Printed in Colombia

Primera edición en Colombia, octubre de 2013

Todos los derechos reservados.
Esta publicación no puede ser
reproducida, ni en todo ni en parte,
ni registrada en o transmitida
por un sistema de recuperación
de información, en ninguna forma
ni por ningún medio, sea mecánico,
fotoquímico, electrónico, magnético,
electroóptico, por fotocopia,
o cualquier otro, sin el permiso previo
por escrito de la editorial.

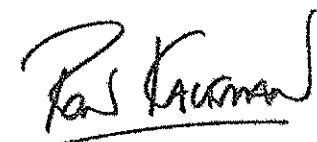
Un mensaje personal de Ron Kaufman

«Creo que servicio es actuar con el fin de crear valor para otra persona» para hacerlo consistente.

Como uno de los primeros lectores de la versión en español de este libro, usted se está uniendo a una extensa red de personas alrededor del mundo que cada día quieren hacer una diferencia y tomar medidas para crear valor. Si usted hace esto en su trabajo y su comunidad, o en su hogar y en la vida personal, el servicio que usted está prestando a los demás crea un mejor planeta para todos.

¡Bienvenido a bordo! Gracias por leer este libro y por poner sus aprendizajes en acción.

Reciba mis más cálidos y mejores deseos,



Elogios para *El servicio inspirador*

«Lee este libro y aplica los principios. Observa cómo transforma a tu cultura y a tu perspectiva del servicio cambiar para siempre. Ron Kaufman ha desentrañado el misterio del servicio. Prepárate para un maravilloso viaje a un nuevo mundo».

—MARSHALL GOLDSMITH

Autor del éxito de librería

What Got You Here Won't Get You There

«Ron Kaufman ha señalado una herida masiva en la sociedad, y nos ofrece una estrategia para estimular el mundo alrededor de nosotros. Es transformadora para la humanidad, y un camino claro y despejado para lograr una ventaja competitiva y sostenible en los negocios. Ya era hora de que saliera un libro como este, el cual creará una transformación legendaria».

—THOMAS MORAN

Director de experiencias del cliente y
los socios de Microsoft Operations

«*El servicio inspirador* es una bocanada de aire fresco muy necesaria para estos tiempos difíciles. Ron Kaufman, una autoridad en el servicio, ha creado esta perspectiva global en un programa indeleble para complacer a los clientes. Esta es una destreza

fundamental, ahora que los medios sociales han ampliado exponencialmente las voces de los clientes. Si tienes clientes, debes leer este libro ahora mismo».

—STEPHEN M. R. COVEY y GREG LINK
Autores del éxito de librería *Smart Trust*

«*El servicio inspirador* llega al fondo de lo que debería ser todo gran negocio, y luego lo estimula. El mensaje de Ron es oportuno y la arquitectura que ofrece para construir una cultura del servicio es intemporal. Este es un libro necesario para todo negocio».

—ANN RHOADES
Miembro de la junta de JetBlue Airways y autora
del éxito de librería *Built on Values*

«No hay un sustituto para un gran servicio, y Ron Kaufman ha captado el por qué y el cómo en este libro. Hazte un favor y lee *El servicio inspirador* ahora mismo: definitivamente te ayudará a ser más exitoso profesional y personalmente».

—ARTE NATHAN
Presidente y director operativo de
Strategic Development Worldwide

«En *El servicio inspirador* Ron Kaufman revela de manera convincente por qué el tipo adecuado de servicio puede transformar tu negocio, y también ofrece un programa detallado y fácil de seguir. Todo director ejecutivo, gerente y empleado que le preste un servicio a los demás no solo debería leer este libro, sino también utilizarlo siempre como referencia».

—ADRIAN GOSTICK y CHESTER ELTON
Autores de los éxitos de librería
The Carrot Principle y de All In

«Estoy totalmente complacido con *El servicio inspirador*. Ron Kaufman le ha servido al mundo de una manera brillante y poética al estructurar un concepto que, sin duda alguna, tendrá un impacto en los negocios y cambiará la perspectiva de los lectores y organizaciones que acojan este libro. Kaufman ofrece aplicaciones de pensamientos académicos en el mundo real. Define un lenguaje común del servicio. Y va más allá del comercialismo engorroso y muchas veces estereotipado de tantos libros. Este libro estimulará el servicio».

—Profesor JOCHEN WIRTZ
Director del programa ejecutivo de la maestría en
administración de empresas de UCLA-NUS
(Universidad Nacional de Singapur)

«He visto evolucionar el paisaje corporativo. Y he visto muchos aspectos permanecer estáticos: inalterados pero no inalterables. Ron Kaufman nos muestra cómo podemos evolucionar con su libro *El servicio inspirador*. Esta es la meta por excelencia: elevarnos y subir más que ayer».

—WARREN BENNIS
Autor del éxito de librería
Still Surprised: Memoir of a Life in Leadership

«*El servicio inspirador* revela el “panorama general” y el poder del servicio actual. Ron Kaufman le da a cada compañía las herramientas para construir una base de clientes que sean *Seguidores delirantes*®».

—KEN BLANCHARD
Autor de los éxitos de librería
The One Minute Manager y Gung Ho!

«Ron Kaufman merece una ovación de pie por *El servicio inspirador!* Por fin, un libro que descubre todos los secretos para convertirse en un ícono del servicio. Este libro no solo te ayudará a complacer a tus clientes, sino que también te mostrará cómo estimular a toda tu organización de adentro hacia afuera. Cada prestador de servicios y líder de negocios debería leer este libro».

—SIMON HO

Director ejecutivo de CapitaMall Trust
Management Limited

«*El servicio inspirador* es un libro que todo líder debe leer y cada prestador de servicios debe adoptar como su guía. Léelo, aplícalo y luego recomiéndaselo a tus clientes. Este libro elevará de inmediato el valor de tus relaciones. He comprobado y recorrido este camino comprobado y he visto los resultados que ofrece. Es el momento adecuado para que tú y tus clientes experimenten también esta transformación inspiradora».

—JAGDISH RAMASWAMY
Jefe de calidad de Wipro

«Si la gente es tu negocio, este es el libro que debes leer. *El servicio inspirador* estimulará de inmediato el valor de tu capital humano: ¡al liderazgo, a la primera línea, y a todos los que están en el medio!».

—RICK CURZON
Director ejecutivo de HR Summit Singapore

Contenido

Prefacio: Un camino personal hacia el servicio	15
Introducción: El problema con el servicio actual	25
SECCIÓN UNO: ¿POR QUÉ?	
1 Viaje a una <i>nueva cultura</i>	35
2 La puerta a la posibilidad	47
3 El camino comprobado	57
SECCIÓN DOS: LIDERÁ	
4 Asume el liderazgo	71
5 Lidera desde todos los niveles	85
6 El viaje a la magnificencia	99
SECCIÓN TRES: CONSTRUYE	
7 Lenguaje común del servicio	113
8 Captar la visión del servicio	119
9 Reclutamiento del servicio	127
10 Orientación del servicio	135
11 Comunicaciones del servicio	143
12 Reconocimiento y recompensas del servicio	149
13 La <i>voz</i> del cliente	155
14 Medidas y métrica del servicio	163
15 Proceso para el mejoramiento del servicio	173

16	Recuperación y garantías del servicio	181
17	El <i>benchmarking</i> del servicio	197
18	Modelo a seguir en el servicio	209

SECCIÓN CUATRO: APRENDE

19	Aprender requiere práctica	217
20	Los seis niveles del servicio.....	223
21	Tus puntos de percepción	231
22	El PANORAMA general	243
23	Construye sociedades de servicio.....	255
24	Asume una responsabilidad personal.....	273

SECCIÓN CINCO: CONDUCE

25	Tu mapa de implementación.....	285
26	Aprende de la experiencia	297
27	Más que una filosofía de negocios	311

Agradecimientos.....	317
Herramientas para tu viaje.....	321
Únete a la comunidad del servicio inspirador	323

Prefacio**Un camino personal hacia el servicio**

Durante los últimos cuarenta años he tenido la misión de mejorar el mundo. La visión que me motiva y me sostiene es un mundo en el que cada persona esté educada e inspirada en la excelencia para servirles a los demás.

Para respaldar esta misión, he volado más de dos millones de millas, visitado trescientas ciudades y trabajado con negocios de todos los sectores, desde la alta moda hasta la alta tecnología, agencias gubernamentales, escuelas, asociaciones, y organizaciones de servicio voluntario. Le ayudo a la gente a ofrecer un mejor servicio y les ayudo a las organizaciones a construir culturas de servicio inspiradoras y autosuficientes.

Defino el servicio como actuar para cuidar a otra persona. O en términos comerciales: *el servicio es actuar con el fin de crear valor para otra persona*. La ventaja sorprendente es que mejorar el servicio que le prestas a otro también te beneficia a ti. Brindar un servicio inspirador a los demás enriquece naturalmente tus relaciones, mejora tu red de apoyo y contribuye a tu propio éxito.

Las personas me preguntan con frecuencia de dónde proviene mi intensa pasión por este tema del servicio inspirador. Respondo de manera consecuente y con franqueza: «Mi pasión proviene de ustedes». Me alegra ver que la gente tenga éxito al contribuir a la vida de otras personas. Esto es lo que este libro hará por ti:

mostrarte cómo puedes darle más valor a los demás y ganar más para ti.

Lecciones de vida

Mi vida ha sido fuertemente moldeada por personas y eventos inusuales, y las lecciones que he aprendido son las raíces de mi pasión inagotable. Mi abuela fue mi primera inspiración. Fue maestra de un jardín infantil en la ciudad de Nueva York durante cuarenta años, y cuando yo iba a su salón de clases me sentía la persona más importante del mundo. Mi abuela hacía sentir a todas las personas como las más importantes del mundo.

Ella elogaba a un niño y le ayudaba a otro. Le leía a un grupo mientras respondía preguntas de otro. Separaba a dos niños de cinco años que estaban peleando y lograba que se sintieran bien. Al final del día, le aseguraba a cada padre que su hijo pendenciero, ruidoso e indisciplinado era el milagro más valioso de su clase.

Lo que más me sorprendió fue la capacidad de mi abuela para hacer esto durante todo el día, un año tras otro, por cuarenta años. Cada vez que hacía sonreír a un niño, ella parecía tener más energía, como si cargara sus baterías una y otra vez. Recibía tanta alegría luego de enseñarles a los niños como estos lo hacían al estar con ella. La lección que aprendí al ver trabajar a mi abuela fue tan clara para mí como lo es hoy: *brindarle un servicio a otra persona te da algo a cambio. Hacer que la gente se sienta bien te fortalece de alguna manera*. Mi abuela fue la primera gran maestra de mi vida. Lo más memorable de ella era su intención de servir. Ella lo llamaba amor.

Y aunque mi abuela me enseñó los encantos del servicio, un *frisbee* me abrió la puerta a una vida para servir a los demás.

No soy de gran estatura. De hecho, soy bajito. La mayoría de los deportes estuvieron fuera de mi alcance cuando era niño. Todo esto cambió cuando Al Jolley, un profesor de secundaria, introdujo un juego de *frisbee* llamado Ultimate en nuestra escuela,

y conformó un equipo al que cualquiera podía entrar. Sin embargo, yo era bajito, y no muy bueno para lanzar o atrapar un *frisbee*, por lo que muchas veces era el último en ser escogido.

Dan Buckley era un jugador mucho más experimentado, y tenía un corazón tan grande como su forma de lanzar el *frisbee*. No solo escogía los niños más pequeños para que pudiéramos jugar; también nos lanzaba el disco y nos animaba, sin importar si lo atrapábamos o lo dejábamos caer, si lo lanzábamos bien o mal. Mi abuela tenía muchos motivos para ser agradable con los niños; era maestra de jardín infantil, y también mi abuela. Dan no tenía en apariencia una motivación externa para ser tan generoso. Su motivación provenía de adentro.

La primera regla oficial en Ultimate se llama «el espíritu del juego». Los jugadores son completamente responsables por su conducta en el campo de juego, donde no hay árbitros. Dan no solo seguía esta regla: la vivía, y aprendió una gran lección con su ejemplo. *Todo el mundo quiere jugar en esta vida. Dale suficientes ánimos y oportunidades a la gente, y estará a la altura de la ocasión, y muchas veces te sorprenderá con su compromiso y contribución.*

Al terminar la secundaria me matriculé en la Universidad de Brown, donde estudié historia y fui capitán del equipo de Ultimate. En la cancha de *frisbee* aprendimos a trabajar y a ganar juntos en pequeña escala. Como estudiante de la historia humana, me impactó la frecuencia con la que, en todo el mundo, la mayoría de las personas son incapaces de convivir en buenos términos. La humanidad parece tener una antigua adicción a los malentendidos, la desconfianza y el conflicto armado. Y esto no es propiamente el espíritu de juego que yo creí que podíamos jugar.

En mis estudios no me interesó tanto saber por qué establecían las guerras del mismo modo en que quise entender por qué las personas se reconciliaban de nuevo. La compraventa y el comercio contribuyen a que la gente se conecte de nuevo después de una guerra. Pero yo me sentía más intrigado por las conexiones duraderas, entrañables y emocionales: los eventos deportivos, los

amigos por correspondencia, los intercambios estudiantiles y las ciudades hermanas. Y me pregunté si podía hacer este tipo de contribución en la vida de otras personas, marcar un poco de diferencia y tal vez hacer de este mundo un mejor lugar para trabajar, vivir y amar.

Y un año me fui con mi curiosidad y mis *frisbees* a Europa, donde estudié en otoño e invierno, y viajé ampliamente en primavera y verano. Dormía en los trenes, comía en los mercados de verduras y hablaba con todas las personas que conocía. Les enseñaba a jugar *frisbee* a familias en los parques y luego me invitaban a cenar a sus casas. Jugaba *frisbee* en la playa y terminaba yendo a fiestas con nuevos amigos. Vendía *frisbees* en las calles y los policías se limitaban a mirarme.

Ya fuera en los modernos trenes de Escandinavia, en las vibrantes calles de Roma o en las populosas plazas de Marruecos, descubrí que podía levantar la mirada y el espíritu de la gente con mi sencillo disco de plástico. Mientras jugaba con el viento de día y en trenes ruidosos de noche, mi vida se convirtió en una expresión del mundo real del eslogan del *frisbee*: «No puedes hacerlo solo».

Y en aquellos días despreocupados, comencé a aprender algo útil: que los métodos eficaces para conectar a la gente pueden ser fáciles de aplicar. *Alegrar el espíritu de alguien puede ser tan simple como sonreír, elogiar o tener un frisbee en la mano.*

Mis discos voladores eran herramientas simples para crear conexiones, superar miedos, evocar y a veces provocar una participación plena. Hacer que la gente se involucrara me daba una gran satisfacción. Pero hacer que la gente jugara junta me alegraba aun más.

Dan Roddick trabajaba en Wham-O, una compañía fabricante de *frisbees*. Se enteró de mis aventuras en Europa y me envió tarjetas de negocios que decían: «Ron Kaufman, representante internacional, Asociación Internacional de *Frisbee*». Esto equivalía a nombrar a un evangelista para tomarse el mundo. Y lo hice.

Fundé una compañía llamada Disc Covering the World (Disco Cubriendo el Mundo), y pasé dos años cruzando fronteras y organizando torneos, festivales y clínicas de *frisbee*, y jugando con familias adondequiera que iba. Convocaba estudiantes para asistir a un torneo internacional de Ultimate en el Hyde Park de Londres, y creé un Santuario Oficial de *Frisbee* con la ayuda del administrador de un hostal en Bélgica. Serví como maestro de ceremonias en el Festival de *Frisbee* del Smithsonian, en Washington, D.C., en el Día Aéreo Keynes Bowl, en el Reino Unido, y en el Campeonato Mundial de *Frisbee*, en el Rose Bowl, en California.

Durante estas aventuras, Dan fue patrocinador, colaborador, asesor y amigo alentador. Él veía el mundo a través del lente de un sociólogo, y creía que podíamos moldear la cultura con festivales y deportes, y que podíamos popularizar el Espíritu del Juego. Compartíamos la dedicación de aquellos que se inspiran a sí mismos al servir deliberadamente a los demás. Pero en esa época no lo llamábamos servicio. Lo llamábamos juego.

Un año en que fui maestro de ceremonias en el Rose Bowl, descubrí que la energía colectiva es maleable, y que quienes organizan a otras personas tienen la responsabilidad de moldear esa energía con cuidado. Un día caliente de verano, alguien colgó una nota escrita a mano en mi tablero: «Un perro grande está ladrando desesperadamente en una camioneta blanca que está en el estacionamiento, y todas las ventanillas están cerradas. ¡Hace mucho calor!». Miré a la enorme multitud, respiré profundo y anuncié:

—Damas y caballeros. Quien haya venido en una camioneta blanca con un perro grande, su querida mascota se está aclarando mucho y agradecería que fuera al estacionamiento *en este instante*.

Mi intento por darle una solución a una situación delicada fracasó, y 65 000 personas me abuchearon:

—¡Buuu!

Una ola de oscuridad se levantó de la multitud y se cernió sobre la cancha. Los competidores dejaron de jugar. Los *frisbees*

cayeron al suelo. Todo el mundo se detuvo en actitud de espera. Respondí de manera intuitiva y le pregunté a la multitud:

—¿Han venido ustedes a pasarlo bien?

La multitud respondió:

—Sí!

Y la ola de oscuridad se desvaneció. El perro sobrevivió y todos se sintieron reconfortados.

Orientar la energía de cualquier grupo hacia un propósito constructivo es una forma esencial de servicio. Esto es cierto, ya sea que estés liderando un equipo, enfocando un departamento, construyendo la cultura de toda una organización o contribuyendo al futuro de nuestra civilización global.

En 1985, abrí otra compañía para conectar a personas de diferentes culturas con un largo historial de desconfianza y malentendidos. Organicé las Giras de Amistad del Frisbee en la República Popular de China, aparecí en la revista *LIFE*, dirigí a los Embajadores de la Juventud de América en la Unión Soviética, y fui entrevistado por las televisiones china y soviética. Un miembro del politburó soviético entendió lo que yo hacía realmente —conectar a la gente— y envió niños, payasos y *frisbees* a nuestro evento en la Plaza Roja de Moscú, fuertemente custodiada por la policía.

Durante todos esos eventos locos y años de viajes incansables, surgió otra lección. Si yo quería convocar asistentes a mis presentaciones, debía trabajar con la policía y los departamentos de parques; con emisoras, periódicos, patrocinadores comerciales, expertos en *frisbee*, novatos e incluso con perros. Tenía que descubrir qué quería alcanzar cada uno de estos grupos y luego planear y hacer un evento que le diera a cada grupo lo que buscaba.

Las emisoras quieren entrevistas interesantes. Los patrocinadores necesitan una gran visibilidad. Los jugadores expertos disfrutan de la buena música y de los públicos multitudinarios. Y los departamentos de parques valoran los eventos limpios y seguros. La policía insiste en el orden del tráfico. Los fotógrafos buscan la «instantánea» que capte la esencia de la escena. Los perros

«No sé cuál sea tu destino, pero sé lo siguiente: los únicos entre ustedes que serán verdaderamente felices son aquellos que hayan buscado y encontrado una forma de servir».

—ALBERT SCHWEITZER

Premio Nobel

necesitan sombra fresca y agua limpia. *Cuando cada grupo recibe lo que realmente necesita, y cuando todos nosotros nos sentimos bien servidos y comprendidos, entonces todos podemos inspirarnos juntos.*

Esta lección se aplica mucho más allá del campo del *frisbee*. Cuando personas con intereses diferentes interactúan en el ámbito de la comunidad o del comercio, cada uno de nosotros hace una elección fundamental para enfocarse primero en lo que quiere, o en servir a los demás. La verdad sorprendente es esta: la mejor manera de alcanzar lo que quieres en la vida es ayudándoles a los demás a alcanzar lo que desean.

El sorprendente Singapur

En 1990 estuve una semana en Singapur gracias a la invitación de Singapore Airlines y de la Junta para la Productividad Nacional. Este país, que era un centro de manufacturas baratas, intentaba transformarse en un centro de valor agregado en materia de servicios, ideas e innovación. La semana se prolongó a un mes, luego a un año, y actualmente a algo más de dos decenios increíbles.

Durante este tiempo ayudé a crear un currículum de servicio para esa nación, enseñándoles a miles de personas a crear más valor en el mundo y en sus vidas a través del servicio. Creé la compañía *UP! Your Service*, un nombre espontáneo que resalta tres puntos importantes: *UP!* (Arriba) es la dirección en la que debes ir

para aumentar tus ingresos, elevar tu compañía o tu carrera. *Your (Tu)* es una declaración de responsabilidad personal, una acción ascendente que debe ser tomada por ti. *Service (Servicio)* es tu dedicación a preocuparte por otras personas y a incorporar el conocimiento de que recibes más cuando creas para otros lo que estos aprecian, respetan y valoran.

Las industrias de servicio siempre han estado en mi lista de clientes, con Singapore Airlines, Raffles Hotel y el aeropuerto Changi entre las primeras organizaciones distinguidas a las que he servido. Las compañías de ventas al por menor, de hostelería, cuidado de la salud, seguros, finanzas y bienes inmobiliarios aprecian el valor de prestar un gran servicio. Pero también hay una demanda creciente de los sectores de tecnología, telecomunicaciones, farmacéutico, gubernamental y manufacturero, entre otros. El valor del servicio como diferenciador es especialmente apreciado en industrias en que los productos son fácilmente comercializados y entregados con rapidez.

A través de los años he visto cambios profundos en las actitudes y acciones de la gente, y mejoras dramáticas en el servicio de muchas compañías, con logros mensurables en su reputación, su participación en el mercado y sus ganancias. Las organizaciones que constituyen culturas de servicio vibrantes e inspiradoras disfrutan de una ventaja competitiva sostenible, y atraen y conservan a los mejores clientes, así como a los empleados más talentosos y motivados.

El desafío del servicio global

Dos temas contradictorios recorren la historia humana. Uno es el tema de los malentendidos: evitar el diálogo, aumentar la desconfianza y el conflicto armado. El otro es un mejor entendimiento: crear diálogo, construir nuevos valores y aumentar la confianza. El egoísmo y el miedo son la raíz del primero, mientras que la

compasión, la generosidad y el compromiso con el servicio a los demás están en el núcleo del segundo. ¿Qué hace que alguien escoja un camino en lugar del otro? ¿Por qué hay algunas personas tan comprometidas en ser bondadosas, y otras tan habitualmente rudas? ¿Por qué algunos asumen la vida como una oportunidad continua, mientras que otros la padecen como una fuente de quejas sin fin? Más importante aún: ¿Cómo podemos interrumpir este patrón de conflicto y de oportunidades desperdiciadas para crear vidas mejores y darles a nuestros hijos un futuro mejor?

El desafío que enfrentamos hoy es global en escala y alcance: llevar una pasión por el servicio inspirador a cada cultura y rincón del planeta. Los principios para brindar un servicio superior deberían enseñarse en nuestras escuelas, practicarse en nuestras comunidades e incorporarse en cada aspecto de nuestras vidas.

Hace varios años decidí servir a un propósito social más amplio. Ese deseo ha estado en el núcleo de mis intenciones y acciones, desde organizar festivales y giras internacionales de *frisbee*, hasta diseñar e implementar una mejora en el servicio y construir programas de cultura. Dedico mis ideas y energías a promover el bienestar de los demás, y tú también puedes hacerlo.

Vivimos en una época extraordinaria. Tenemos la capacidad tecnológica y social para conectarnos y servirnos los unos a los otros como nunca antes. Es cierto que hay muchos problemas, pero también muchos avances. Hay individuos confundidos y peligrosos, pero también muchas personas que actúan con compromiso, compasión e interés.

Creo que los lectores de este libro son personas que disfrutan de hacer contribuciones útiles. Ya sea que tú hagas esto en tu trabajo y en tu comunidad, o en tu casa y vida personal, el servicio que les prestas a los demás crea un planeta más iluminado para todos nosotros.

Gracias por leer y compartir este libro, y por llevar a la acción lo que aprendes de él. A medida que apliques lo que aprendas, otras personas se verán inspiradas, y tú también.

Espero tener el privilegio de conocerte personalmente más pronto que tarde, y compartir contigo la alegría del servicio inspirador.

Mis mejores y más cálidos deseos,
RON KAUFMAN

Introducción

El problema con el servicio actual

En todo el mundo estamos teniendo una crisis de servicio.

Las grandes economías basadas en la manufactura se están transformando en economías de servicios a una velocidad récord, pero la mayoría de la población no está preparada para esto. Los clientes están disgustados y se quejan continuamente. Los proveedores de servicios están irritados al punto del resentimiento y la resignación. Incontables organizaciones prometen satisfacción a clientes externos y luego permiten que sus políticas internas frustren las buenas intenciones que tienen sus empleados para ofrecerlo. Y las primeras etapas de nuestro sistema educativo no reconocen siquiera el tema del servicio como un área digna de un estudio serio.

Sí, tenemos una crisis del servicio. Pero, ¿cómo llegamos a esto?

El servicio está presente en cada aspecto de nuestras vidas, desde el momento en que nacemos. Venimos al mundo siendo completamente dependientes de otras personas que nos sirven con alimentos, ropa, abrigo, cuidado médico, educación y afecto. Por más tiempo que cualquier otra especie en la tierra, los seres humanos dependen del servicio constante de sus padres, profesores, médicos y líderes comunitarios.

Una vez crecemos, comenzamos a trabajar, nos hacemos profesionales y conseguimos empleos, ganando dinero y cons-

truyendo nuestras carreras en el servicio exitoso a los demás. Cuando tenemos hijos, le brindamos un servicio a la próxima generación. Y cuando cuidamos a nuestros padres, los papeles se invierten y les brindamos un servicio a quienes antes nos lo ofrecieron a nosotros.

Vivimos y trabajamos en un mundo que está completamente permeado por el servicio. En el comercio, esto incluye el servicio al cliente y a los colegas que prestan un servicio interno. Tenemos servicio de carreteras, servicio de escritorio, servicio de mostrador, servicio de entrega y autoservicio. En nuestras comunidades, dependemos del servicio civil, del servicio público, del servicio gubernamental, del servicio militar y del servicio exterior. Asistimos a servicios religiosos, y cuando alguien muere se realiza un servicio funeral.

El servicio está a nuestro alrededor, adondequiera que miremos y estemos. Sin embargo, hay una gran desconexión entre el alto volumen y la baja calidad del servicio que experimentamos cada día. De hecho, hay una doble catástrofe en nuestras vidas que tiene muy poco sentido. Primero, muchos individuos y organizaciones son incapaces de ofrecer un servicio sólido y satisfactorio a clientes y colegas. Y segundo, muchos prestadores de servicios se quejan continuamente de sus empleos, los cuales les aburren.

Ya que el servicio nos rodea, y siendo una parte tan importante de nuestra vida diaria, ¿por qué no lo hacemos mejor? ¿Por qué el servicio se encuentra en un estado tan lamentable? ¿Cuál es el problema? En realidad, los problemas son dos.

Problema 1: El servicio es considerado servil

«El cliente es el rey» implica que el prestador del servicio no lo es. La palabra *servir* proviene de la palabra latina para «esclavo», lo que realmente no es una proposición atractiva. No es de extrañar que incluso la palabra *servicio* sea evitada por muchos profesionales. Todos quieren ser jefes, líderes, gerentes, fabricantes de reglas, pero no servidores humildes.

A una escala comercial más amplia, no ayuda en nada que el «departamento de servicio al cliente» sea visto con frecuencia como un mal necesario, relegado al último lugar de la cadena de valor de las compañías, como si fuera el último vagón de un tren. Es el lugar al que la gente se dirige solo cuando las cosas salen mal, donde se quejan los clientes insatisfechos, donde los prestadores de servicios sufren hasta que no pueden resistir más, y donde los costos deben ser reducidos, controlados y atribuidos a otra función de la compañía.

Esta interpretación obsoleta es contraproduktiva en términos operativos, económicos y emocionales.

Numerosas organizaciones y estudios han demostrado que un cliente fiel resulta más rentable que un cliente insatisfecho, y que un mejor servicio es la clave para retener a los mejores clientes. Además, el posicionamiento de un servicio superior permite mayores precios y márgenes de ganancia, y el valor de las acciones tiende a crecer en consonancia con la reputación de servicio que tenga una compañía en el sector. Adicionalmente, cuando los miembros del personal están asociados con una organización que presta un servicio excelente, su orgullo es considerable; los empleados se involucran más, son más productivos y más comprometidos con la organización. Las organizaciones que prestan un servicio inspirador simplemente atraen, desarrollan y retienen un mayor talento. Las personas quieren trabajar y estar asociadas con organizaciones que se distinguen por su servicio inspirador.

Siendo estos beneficios tan evidentes y reconocidos, ¿por qué mejorar y conservar un gran servicio es algo tan difícil de lograr? Veamos el otro problema.

Problema 2: El mundo del servicio está pobremente trazado

Si observamos cualquier campo de las actividades humanas, encontraremos términos que usan y entienden las personas de ese campo. Los médicos y las enfermeras hablan de la presión sistólica y

diastólica. Los chefs y los cocineros usan términos como *blanquear* y *cortes inferiores*. Los carpinteros trabajan con entramados, vigas, plomadas y largueros. Todas las áreas desarrolladas de la actividad humana tienen términos reconocidos para ideas y principios comúnmente aceptados en sus campos. A estos se les llama *distinciones lingüísticas fundamentales*.

Pero el mundo del servicio, y el mejoramiento continuo del servicio, no poseen este lenguaje común. Todo el sector tiene clichés débiles, distinciones deficientes y un sentido común inexacto. «El cliente siempre tiene la razón» es algo que suele estar errado. «Haz un esfuerzo adicional» es un mal consejo cuando el cliente quiere un cumplimiento preciso de aquello que se le prometió con exactitud. «Sirve a los demás como te gustaría que te sirvieran» es una recomendación bien intencionada pero equivocada. El buen servicio no consiste en lo que te guste, sino en lo que alguien prefiera. Los académicos del servicio han creado muchos términos elocuentes: *modelos de brecha*, *canales de referencia*, *puntos de promotor* y otros. Pero los millones de proveedores de servicios en todo el mundo no los han entendido bien.

Los campos desarrollados de la actividad humana también tienen *prácticas estándar* que ofrecen resultados predecibles y confiables. Los pilotos aterrizan con seguridad luego de seguir unas listas de verificación que han sido documentadas con cuidado. Los contadores hacen auditorías siguiendo una revisión minuciosa de contratos, resoluciones y documentación de respaldo. Los eventos religiosos siguen rutinas y tradiciones avaladas por el tiempo. Y los equipos deportivos compiten siguiendo unas reglas de juego aceptadas.

Pero de nuevo, el mundo del mejoramiento continuo del servicio —y de la construcción



Una cultura confundida

de la cultura del servicio— ha tenido dificultades y carece de una forma comprobada de funcionamiento. Todos padecemos la falta de principios fundamentales, de procesos eficientes, de modelos y marcos de acción que nos guíen con éxito a lo largo del camino.

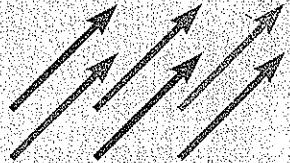
Entonces, ¿cuál es la solución?

Primero, debemos transformar la visión obsoleta de que el servicio a los demás nos hace sumisos, subordinados o serviles. El servicio consiste en tomar acción con el fin de crear valor para otra persona. Y esta es la esencia de todo negocio, organización y carrera exitosa. El servicio inspirador hace orgullosos a los equipos de servicio, y aumenta la sensación de logro y la satisfacción de los prestadores de servicios con su trabajo. El servicio inspirador en casa y en nuestras comunidades hace que nuestras vidas sean más disfrutables y gratificantes. Lejos de la sumisión, brindar un servicio inspirador a los demás es la razón esencial por la que estamos vivos y juntos aquí en la tierra. Inspirarte en lo que haces por otras personas es la clave para inspirarte a ti mismo.

Luego, necesitamos una manera comprobada, un mapa y una metodología que funcionen con los principios fundamentales para aplicarlos en cada situación de servicio. Necesitamos prácticas que ofrezcan, de manera coherente y confiable, un valor de servicio en nuestra vida profesional y personal. Necesitamos un lenguaje común del servicio para comunicar con eficacia nuestras visiones y nuestras expectativas, y las promesas que nos hacemos unos a otros. Necesitamos enseñarle a la gente a pensar en el servicio no solo como un procedimiento a seguir, sino como una actitud mental de compromiso decidido y de comunicación proactiva que conduzca a un comportamiento productivo. Necesitamos líderes que sean modelos de servicio en cada nivel de una organización. Y necesitamos una arquitectura que le ayude a cualquier grupo de personas a elaborar una cultura autosostenible de servicio inspirador. Un grupo apasionado de personas afines, con un

plan y un compromiso para actuar, puede transformar —y transformará— nuestro mundo.

Imagina el mundo actual. Imagina un mundo en el que cada uno recibe ánimos y anima a otros. Imagina un mundo en el que la intención común no sea simplemente resolver problemas, sino también estimular e inspirar a los demás. Imagina un mundo donde las personas midan su éxito por las respuestas que reciben, y no por sus acciones. Imagina un lugar de trabajo donde las ta-



reas y proyectos no se consideran terminados hasta que alguien haya sido sorprendido o complacido. Imagina un mundo en que las personas se comprometan a elevar y estimular el espíritu y la práctica del servicio porque realmente quieren hacerlo, y no porque se lo piden, se lo ordenan o les pagan

para hacerlo. Finalmente, imagina una organización —tu organización— verdaderamente estimulada, donde todos estén totalmente comprometidos, se animen unos a otros, mejoren la experiencia de los clientes, aumenten el éxito de la compañía y contribuyan a la comunidad en general.

Lo que este libro hará por ti

Este libro revela el poder del servicio inspirador y los pasos que puedes dar para construir una cultura sostenible y brindarla cada día. Este libro responde preguntas sobre el mejoramiento continuo en el servicio y aclara muchos conceptos erróneos. Ilustra casos de compañías y de personas en todo el mundo que hacen del servicio su mayor prioridad, disfrutando de grandes recompensas y reputación. Este libro te ofrece las perspectivas que necesitas para comenzar a encumbrar tu organización y tu propia perspectiva.

Una cultura alineada

Este libro te conducirá por un camino comprobado hacia un servicio verdaderamente inspirador. Este camino funciona, ya sea que prestes un servicio a clientes externos o a colegas internos, individualmente o como parte de un equipo, en cualquier función o nivel dentro de una organización. Las herramientas y prácticas de este libro han demostrado ser eficaces en cada contexto que puedes imaginar; en los negocios, en el gobierno, en las comunidades y los hogares; en todos los continentes y en muchos idiomas.

En todo el mundo, personas como tú están dando pasos prácticos para entender mejor a sus clientes, crear experiencias más positivas, generar un mayor valor, profundizar la lealtad y construir relaciones a más largo plazo en el futuro. En todo el mundo, las personas también están buscando nuevas formas de disfrutar más de su trabajo, de llevarse mejor con sus colegas, y de sentirse mejor con sus clientes y consigo mismas. El camino para lograr estas importantes metas profesionales y personales consiste en prestar un servicio más inspirador.

Al dar los pasos presentados en este libro, tendrás más éxito en tu negocio y disfrutarás de un mayor sentido del logro en tu vida. Te sentirás mejor por la gente a la que sirves y por la persona en la que te estás convirtiendo.

Bienvenidos al nuevo mundo del servicio inspirador.

SECCIÓN 1

¿Por qué?

Viaje a una nueva cultura

Era la oportunidad que él había esperado toda una vida: cruzar el océano para descubrir un nuevo mundo y una nueva forma de llevar los negocios. Así que él se sentó, mirando en la oscuridad mientras su familia dormía en un cuarto cercano, su bolsa descansando a sus pies con el único traje que llevaba. Pasó las páginas de su pasaporte mientras esperaba. Finalmente, las luces del automóvil aparecieron en la entrada y se deslizaron lentamente en el interior de la casa.

Obviamente, esta oportunidad hizo que la familia del joven se sintiera orgullosa, especialmente su esposa, aunque estuviera en casa con sus hijos pequeños y esperara ansiosamente su regreso. Hizo que su padre se sintiera orgulloso, pues había trabajado mucho para darle a su hijo una vida mejor que la suya. Y esta oportunidad hizo que la madre del joven también se sintiera orgullosa, pues desde el día de su nacimiento creía que su hijo estaba destinado para cosas mejores.

Mientras se dirigía al aeropuerto, el joven recordó su infancia sencilla, durante la cual calentaba sus manos en una estufa de leña en las frías mañanas. Recordó las reuniones familiares en las que diferentes generaciones se mezclaban, compartían historias y leyendas familiares, y también cuando soñaba con mundos nuevos en su pequeña sala de estudio.

Mientras el automóvil entraba a la gran ciudad, el joven notó la pobreza reflejada en los ojos de las personas. Vio fachadas de tiendas pintadas con grafitis y ventanas cubiertas con barras de

acero. En la destrozada vitrina de una tienda, un aviso decía: «TODO EN VENTA. CERRAMOS DESPUÉS DE 40 AÑOS».

«Qué tristeza —pensó el hombre—. ¿Qué pasó con la prosperidad?».

El aeropuerto estaba congestionado y el desorden reinaba. Sonaban las bocinas de los automóviles. La gente se apresuraba. Los autobuses se abrían camino en medio del caos vehicular. Todo era una verdadera locura. El taxista se detuvo lejos de la entrada y le dijo al pasajero: «Tendrá que caminar. No voy a perder mi tiempo en esta congestión».

En el aeropuerto, los pasajeros se apretujaban en filas que se prolongaban por corredores estrechos y casi interminables. El hombre no había abandonado su país, pero se sintió consumido por la anarquía, y la amable naturaleza civil de su juventud se vio aplastada por la dura realidad de los difíciles tiempos económicos. Los viajeros forcejeaban con rudeza para ganarse un espacio en la puerta de salida. Todo el mundo estaba ansioso.

Los agentes y empleados del aeropuerto también estaban alterados. Parecía que su mayor interés fuera simplemente hacer pasar a las personas tan rápido como fuera posible, repitiendo su mantra: «Sigan moviéndose». El hombre obedeció y mantuvo su mente concentrada en la tarea en cuestión: dejar atrás aquel caos y tener la experiencia de aprendizaje de su vida.

—¡Usted! —le gritó el agente de la puerta, señalándolo y haciendo gestos bruscos—. Deme sus papeles.

El joven obedeció, consciente de que no permitiría que nada le impidiera abordar el avión. No le importó la rudeza con que fue tratado, el tiempo que tuvo que hacer fila, lo mucho que tuvo que esforzarse para mantener la compostura, ni la firmeza que debió mostrar para hacer respetar su turno. Esperaba no encontrar todo ese desorden y caos en el nuevo mundo. Y aunque había oído muchas historias, no podía dejar de preguntarse: «¿Realmente existe ese nuevo mundo y una cultura más amable?».

«¿Qué pasó con la ideología del respeto? —se preguntó el joven en silencio—. ¿Qué pasó con la generosidad y la compasión

humanas?». Recordó al hombre amable y servicial que tenía una pequeña tienda de comestibles en su ciudad natal. Recordó la lealtad inquebrantable de su madre, quien no compraba alimentos en ninguna otra parte. Sonrió al recordar los años que trabajó en esa tienda cuando llegaba de la escuela, ayudando a los clientes, cargando bolsas y sonriendo con sus compañeros mientras les entregaban alimentos a los clientes y les sonreían.

—Su vuelo está abordando —le dijo en voz alta el agente de la puerta, sacándolo de su ensueño. El joven permaneció en la fila hasta llegar al mostrador. Observó al agente comprobar su nombre —Todd Nordstrom— en su pasaporte y tarjeta de embarque. Todd se dirigió al avión en silencio.

A diferencia de muchas historias a través de los tiempos, cuando jóvenes de lugares menos desarrollados viajaban a Europa y América del Norte en busca de una vida mejor, esta historia sigue una nueva ola en la dirección contraria. Veintiún horas después de despegar de América del Norte, el avión aterrizó y sus puertas se abrieron. Una ráfaga de aire fresco llenó la cabina, y el joven llegó al nuevo mundo.

Todd había escuchado muchas historias, pero la realidad lo abrumó. El aeropuerto no se parecía en nada a lo que había visto antes. Los techos eran tan altos como el cielo. Y aunque era medianoche, la terminal estaba tan iluminada que parecía como si fuera mediodía. Las pasarelas eran tan anchas como carreteras y no había el menor rastro de basura. Plantas y flores exuberantes adornaban estanques con peces exóticos. Las familias se tomaban fotografías. Mientras sus ojos y oídos se llenaban de cosas maravillosas, Todd veía que todo el mundo lo miraba con una sonrisa.

—Bienvenido, señor —le dijo un empleado del aeropuerto—. ¿Le puedo ayudar en algo?

—Acabo de bajar del avión —respondió Todd.

El empleado sonrió.

—Debe estar cansado —le dijo—. ¿De dónde viene?

—De Estados Unidos —respondió Todd—. De Los Ángeles.

El empleado sonrió y vio la etiqueta del equipaje.

—Bienvenido a Singapur, señor Nordstrom. Nos alegra tenerlo aquí.

En busca del servicio inspirador

Todd Nordstrom no tiene ningún vínculo con la conocida firma que lleva su mismo apellido, propietaria de una marca rentable utilizada con frecuencia para ilustrar el poder de un excelente servicio al cliente. De hecho, Todd tampoco es experto en servicio al cliente. Es un amigo mío, un típico empresario joven que quiere alcanzar el éxito y que siente curiosidad por saber cómo lo han alcanzado otros. Sus opiniones del mundo están limitadas únicamente por sus conocimientos.

Invité a Todd a visitarme en Singapur para que experimentara de primera mano lo que yo he aprendido en este país y en otros lugares alrededor del mundo. Quería mostrarle lo que era posible, y cambiar sus percepciones para siempre.

Este no es un libro de historias alentadoras sobre el fantástico servicio al cliente del Ritz-Carlton, Disney o Singapore Airlines. Estos icónicos prestadores de servicios se han ganado y se merecen su prestigio y su éxito comercial. Pero el servicio no consiste simplemente en tratar bien a los clientes. Hay una definición y un papel más grande que el servicio debe desempeñar en tu vida, y en nuestro mundo. Este libro te enseñará a crear ese mundo.

¿Cuál es la definición real del servicio? ¿Qué significa crear una cultura del servicio? ¿Cuáles son los beneficios —para clientes, colegas y comunidades— de construir una cultura del servicio inspirador? Y, más importante aún, ¿qué acciones puedes tomar ahora mismo para llevar estos beneficios a tu vida?

Todas estas preguntas serán respondidas a lo largo de este libro. Y aunque puedas pensar que ya sabes las respuestas, te sorprenderás con lo aprendido y te alegrarás con tus descubrimientos. Verás cómo el servicio se ha diluido en el cliché aburrido que llamamos «servicio al cliente». Y también comprenderás que los

negocios globales, las comunidades, los gobiernos y la humanidad en general apenas están comenzando a ser testigos del nacimiento de nuestro verdadero potencial de servicios.

El servicio no es solo la reacción a un pedido. No es un departamento que responda quejas. El servicio no es una política empresarial ni un procedimiento estándar.

El servicio es mucho más que eso: es una puerta al logro, a la satisfacción y al deleite. Es la curiosidad de escuchar atentamente y de valorar a los demás, un compromiso para tomar acción y crear valor. El servicio es una contribución que afecta cada negocio, industria, cultura y persona, incluido tú. Para ver el verdadero impacto del servicio inspirador, necesitamos mirar más allá del contador, de la Red y del teléfono. Necesitamos buscar ejemplos y perspectivas en todo el mundo.

¿Por qué el servicio? ¿Por qué Singapur?

Singapur es una isla única y extraordinaria localizada al sur de la China. Es un país muy pequeño, con una extensión de 450 kilómetros cuadrados; tiene menos de seis millones de habitantes y cruzar de una costa a la otra toma menos de una hora. Sin embargo, este país es uno de los principales centros financieros del mundo. Tiene uno de los puertos más activos del planeta. Año tras año es catalogado como uno de los mejores lugares del planeta para vivir y hacer negocios. Ha mantenido el rango de la economía de más rápido crecimiento en el mundo, a pesar de haber alcanzado su independencia hace menos de 50 años.

La principal puerta de entrada a Singapur es su aeropuerto. Y no es un aeropuerto cualquiera. En realidad, es el aeropuerto más premiado del mundo, y tiene un impacto extraordinario en todo el país.

¿Cómo puede un aeropuerto tener tanto impacto, especialmente en un país con unas credenciales tan altas? Si nos remontamos al Singapur de comienzos de los años noventa, veremos a un país

muy diferente. Singapur tiene pocos recursos naturales, a excepción de su gente y de su situación estratégica. En los años ochenta y noventa, la base manufacturera del país comenzó a trasladarse a China, donde había mucha tierra y la mano de obra era barata. Las tareas administrativas fueron enviadas a India y a otros países más baratos. El sistema educativo de Singapur estaba concentrado en respaldar la base manufacturera con un entrenamiento y unos modelos de negocios que aseguraran la calidad.

Singapur veía oportunidades en el sector de los servicios, como por ejemplo, en los médicos, financieros, legales, educativos, de hostelería y entretenimiento, y en los de ventas al por menor, pero los recursos humanos de la nación no se habían desarrollado lo suficiente como para respaldar estos sectores de servicios. Los habitantes de Singapur habían sido educados para saber la respuesta, aprobar el examen, hacer lo correcto (por primera vez), evitar los errores y seguir procedimientos demostrados. Pero, ¿servir? ¿Qué significaba eso en una cultura en la que todo el mundo estaba entrenado meticulosamente para seguir las reglas de manera confiable?

Este desafío era aun más profundo. Singapur tiene fama mundial por la dureza de sus leyes. Tal vez sea uno de los lugares más seguros del mundo, salvo para los criminales. Esta nación ha desarrollado una cultura estable de ciudadanos respetuosos de la ley. ¿Cómo puede entonces la gente recibir educación para seguir explícitamente reglas y regulaciones, y adaptarse a unos papeles que requieren adaptación, creatividad y solución de problemas todos los días?

Singapur tuvo que transformar a una nación entera que supiera cómo seguir bien las instrucciones, pero que dudaba en seguir a un cliente adondequiera que condujeran sus intereses. Los oficiales del gobierno reconocieron este enigma. Sin embargo, también descubrieron la posibilidad —y la necesidad— de transformar. De hecho, impulsados por la visión de Lee Kuan Yew, primer ministro y fundador de este país, los líderes gubernamentales han estado guiando a esta nación a través de transformaciones exitosas

desde un comienzo. Actualmente, mientras muchas partes del mundo enfrentan grandes desafíos y cambios difíciles, este pequeño país es un ejemplo único de estudio. Singapur ofrece un amplio rango de organizaciones exitosas, de experiencias de servicio inspirador y de perspectivas prácticas para un éxito duradero.

Singapur obtuvo su independencia en 1965, en una época de tensiones raciales y dificultades económicas. En un territorio poblado por inmigrantes con una mezcla de etnias, religiones y orígenes económicos potencialmente volátiles, la población y la ley tenían que respetar las diferencias sociales y permitir (si no demandar) el progreso económico. Esta fue una transformación que incluyó a todos y que respetó las leyes.

La situación geográfica del país permitió una gran actividad comercial, y personas y compañías de todo el planeta fueron allí para hacer negocios, disfrutar de unas vacaciones o simplemente para hacer una escala mientras viajaban a otra parte del mundo. Pero Singapur quería convertirse en un centro para crear e intercambiar valor, y no ser un simple bazar exótico, un punto de tránsito o un destino regional interesante. Para encontrar su lugar en un mundo más amplio, Singapur tenía que sufrir otro enorme cambio de mentalidad y de comprensión global en todo el país.

Fue así como, durante los años 90 y comienzos del siglo XXI, mientras la economía de bajo costo de Singapur desaparecía y los servicios de valor agregado se instalaban en el país, llegó el momento de otra transformación, una transformación del pensamiento y de la acción para crear un valor aun mayor para personas de todo el mundo y —para los habitantes de Singapur— una transformación de actitudes que iban desde las órdenes hasta la creatividad, y de conductas que iban desde el cumplimiento y el control hasta la preocupación y la comprensión. En suma, una transformación de *servicio inspirador*.

¿Por dónde comienzas si quieres transformar una actitud mental, transformar una base industrial, inspirar a una mezcla diversa de personas y estimular a toda una nación? Comienzas por la puerta de entrada, por el aeropuerto.

El aeropuerto Changi, «¿por qué?»

Singapur comprendió algo que gran parte del resto del planeta todavía trata de entender: que hay una crisis de servicio en el mundo que solo se solucionará con una atención enfocada y una acción positiva y persistente. Los negocios han convertido un concepto humano muy simple en un cliché catastrófico. Los jefes les exigen «servicio al cliente» a los empleados de primera línea como si fuera una métrica de desempeño. Permanecen ciegos ante el hecho de que el verdadero servicio no proviene de las exigencias y de los tableros, sino de un deseo humano básico de cuidar a otras personas. Son muchas las organizaciones que, arraigadas en parámetros de tareas y eficiencia propios de la revolución industrial, han llevado el concepto del servicio a departamentos desconectados, y lo han llenado con mantras sin sentido y con una retórica reaccionaria, sin detenerse a comprender su verdadero potencial.

«¿Quiere un servicio —pregunta un empleado—. Tendrá que hablar con nuestro departamento de servicio». O: «¿Quiere algo más o algo diferente? Esa no es nuestra política». «Hacerle feliz no es mi trabajo —dice un gerente—. Si tiene algo que decir, hable con Recursos Humanos». Un ejecutivo podría decir incluso: «No es personal; solo negocios».

¿Qué pasa con la lealtad de los clientes cuando descubren que a algunos empleados no les importa que se sientan satisfechos? ¿Qué pasa con unos equipos de trabajo cuando su gerente no está dispuesto a prestar ayuda o a servir sus necesidades? ¿Y qué le pasa a una organización que no está preocupada por el bienestar de sus empleados, de su comunidad, de su industria o de su contribución social? La moral decae, el rendimiento se ve afectado y el servicio cae en picada.

¿Dónde comienza realmente el servicio? ¿Dónde termina? En Singapur comienza en el momento —y en el lugar— donde aterriza: en el aeropuerto.

Desde sus humildes orígenes en 1981, el aeropuerto Changi ha evolucionado hasta convertirse en un estándar global de

funcionalismo, estética y servicio. Actualmente es el séptimo aeropuerto con más tráfico en el mundo, y sirve, sorprende y deleita a más de 42 millones de pasajeros al año; es decir, a un número de personas siete veces mayor que la población de Singapur.

Las instalaciones del aeropuerto son nada menos que excepcionales. Están equipadas con servicios inexistentes en cualquier otro aeropuerto del mundo, como por ejemplo, un jardín de mariposas, una piscina al aire libre, zonas de juegos, un rodadero de cuatro pisos de altura, salas para hacer siesta, clubes de spa, y entretenimientos que incluyen salas de cine, experiencias multimedia y en línea, y muchos videojuegos.

Esto suena maravilloso, ¿verdad? Realmente lo es. Sin embargo, este lugar ofrece mucho más que diversión. La atmósfera libre de estrés del aeropuerto Changi es un oasis balsámico donde puedes relajarte, llenarte de energía y recobrar tus sentidos. Es una oportunidad para conectarte con tus seres queridos, llamar a casa o conocer a alguien. Es un lugar donde puedes encontrarte a ti mismo, y ser tú mismo.

Del mismo modo, Singapur es un lugar en donde el mundo puede verse reflejado. Es un país contenido en una sola ciudad. Alberga una gran variedad de razas, religiones y culturas que se sirven unas a otras y que tienen éxito juntas. Es un país pequeño en una gran región que sirve a clientes de todo el mundo. Es una mezcla de pueblos y de idiomas que se valen del compromiso para prestar un servicio inspirador y construir un futuro mejor. Singapur es un microcosmos del mundo. Lo que funciona en este país puede funcionar en tu compañía, tu organización, tu profesión y tu vida. El servicio inspirador también puede funcionar en tu mundo.

La aventura que nos espera

Con cada capítulo de este libro darás otro paso en el camino comprobado hacia un mundo donde el servicio tiene el poder de estimular, deleitar e inspirar.

Comenzaremos en el interior del aeropuerto Changi y descubriremos *por qué* Singapur implementó el servicio inspirador en esta importante terminal.

Luego recorreremos la infraestructura de NTUC Income, y de Marina Bay Sands, otras dos organizaciones con sede en Singapur. La primera es la compañía de seguros más grande del país, cuya misión y visión de servicios son únicas. La segunda es un *resort* nuevo e integrado, inmerso en un viaje a la magnificencia global, que acelera su desempeño comercial y estimula el potencial humano con una cultura del servicio inspirador.

Saldremos de Singapur para visitar organizaciones y lugares de servicio inspirador alrededor del mundo: Nokia Siemens Network, con clientes en las telecomunicaciones en más de cien países; Royal Valpak, localizada en Holanda, con instalaciones globales para almacenar petróleo y sustancias químicas; Xerox, en los Emiratos Árabes Unidos, y Wipro, un gigante de la innovación tecnológica y de la consultoría con sede en India, y que sirve a clientes en todo el mundo, con un enfoque competitivo y basado en ellos.

El servicio inspirador transforma a individuos, equipos y a organizaciones enteras. He visto de primera mano su poder y su impacto. Y a lo largo del camino, he reunido percepciones y entrevistas, así como las mejores prácticas y estrategias de las culturas de servicio y de los innovadores y líderes más exitosos del mundo. Conocerás a estos líderes y descubrirás los retos que han superado y las recompensas que han obtenido. Y por primera vez, revelaré la arquitectura esencial que utilizan para implementar una cultura del servicio inspirador, para que tú también puedas utilizarla.

El servicio inspirador no es solo un mantra empresarial; es una actitud transformadora. Es un poderoso motor de compromiso, lealtad y confianza. Es un acelerador, un conector y un movimiento. Y es el único aspecto del negocio que estimula y alimenta el espíritu de cada persona para crear una ventaja sostenible, una

mejora continua y un estímulo constante en el rendimiento, la pasión y el potencial de la gente.

Al igual que la visión adquirida por Todd Nordstrom acerca del mundo y del servicio después de visitarme en Singapur, tu entendimiento y percepción están próximos a cambiar para siempre.

La puerta a la posibilidad

Eran las nueve de la noche en Minnesota, en enero, y la temperatura era de 22 °C bajo cero, un gélido recordatorio de la crueldad ocasional de la Madre Naturaleza. La mayoría de las personas estaba en casa, cómodas y abrigadas, viendo alguna película. A menos que descubramos algo más interesante.

Cuatro adolescentes ignoraron el frío descomunal de aquella noche. Iban en un automóvil y su viaje les cambiaría la vida. Una de ellos, Amanda, de dieciséis años, era animadora deportiva y buena estudiante. Se sentía ansiosa, pues sus amigos la presionaban para hacer algo que no entendía y que no había hecho antes.

—Tienes que ensayarla. Todos los que «están en algo» lo hacen —le dijeron.

Se detuvieron en un estacionamiento poco iluminado. Amanda respiró profundo y siguió a sus amigos a un lugar desconocido, abarrotado de gente, donde poco después se sintió mejor mientras hacía fila con sus amigos. Estos comenzaron a utilizar palabras que ella no entendía, y ella sintió pánico cuando le llegó su turno.

—Es mi primera vez —dijo—. No sé qué se supone que deba hacer.

El joven que estaba frente a ella sonrió.

—Déjame entonces ser el primero en darte la bienvenida a Starbucks.

Amanda ha sido una fiel seguidora de Starbucks Coffee desde aquella noche. Una década después, sigue tomando café en

el Starbucks de su barrio, algo que en un principio le pareció extraño. Una adolescente tomando café? Después de todo, ¿quién toma café en la noche? Al parecer, mucha gente.

Sin embargo, no fue la cafeína lo que atrajo a Amanda; ella prefiere el café descafeinado. Starbucks enganchó a Amanda con otra cosa. Está bien documentado que los fundadores de esta compañía querían crear un lugar donde la gente conversara y tuviera un sentido de comunidad, un tercer lugar donde sus clientes pudieran relajarse e interactuar fuera de su casa y sitio de trabajo. Entonces crearon un lugar con un ambiente acogedor, muebles cómodos, una atmósfera de moda y una música excelente (pero no demasiado alta). Era el lugar perfecto para disfrutar de una conversación, leer un libro o trabajar un poco, estimulado por una bebida deliciosa. Esa experiencia es lo que hace que los clientes sigan yendo a Starbucks. Pero la curiosidad que llevó a estos jóvenes allí aquella primera vez no se debe a la experiencia que ofrece Starbucks. No se debe al café. Ni siquiera al bombo publicitario. Es algo más grande que eso. Se debe a la respuesta estimulante de Starbucks a esta pregunta esencial: «¿Por qué?».

«¿Por qué?» es una pregunta poderosa para la psique humana. Les da nuevas perspectivas y nuevas posibilidades a individuos, negocios, gobiernos, y a todo el género humano. Es una pregunta poderosa que nos permite analizar el motivo, explorar el propósito o descubrir la causa más profunda. Es una puerta para aprender a crecer, lograr, motivar, diferenciar, descubrir o adoptar una posición, o encontrar un propósito. Si no enunciamos la pregunta «¿Por qué?», esta puerta nunca se abrirá.

Pensemos de nuevo en el aeropuerto Changi: ¿Por qué construyeron un jardín de mariposas? No creo que un empleado del aeropuerto abriera la caja de sugerencias y encontrara una solicitud que dijera: «Me gustaría que las filas fueran más cortas, que el equipaje se entregara con mayor rapidez, que hubiera más taxis y que instalaran un jardín de mariposas». Sin embargo, el aeropuerto Changi construyó uno de los jardines de mariposas más

hermosos del mundo, con una gran cantidad de plantas con flores, vegetación exuberante y una cascada. Los visitantes del aeropuerto pueden presenciar la belleza no solo de unas pocas mariposas, sino de cientos de ellas. Si permaneces quieto un instante, una mariposa se posará sobre tu hombro, y te acariciará con sus alas llenas de color. Es un espectáculo impresionante.

¿Mariposas en un aeropuerto?

—¿Por qué mariposas? —me preguntó Todd Nordstrom mientras recorriamos el aeropuerto.

No pude dejar de sonreír tras su pregunta.

—¿Y por qué una piscina? ¿Por qué un rodadero de cuatro pisos? —respondí—. Todo esto es personal, encantador y sorprendente. —Él se quedó mudo—. ¿Entiendes la profundidad de tu pregunta? —le dije—. ¿Cómo te sientes con las personas que trabajan aquí y en Singapur? —Él respiró profundo y despacio, y, mientras se relajaba, una sonrisa asomó en su cara—. Piensa cómo te hace sentir un servicio maravilloso. Piensa cómo te sientes al tener un socio en una tienda al por menor que te presta toda su atención. Piensa cómo te sientes cuando un mecánico deja su sitio de trabajo y va a ayudarte a ahorrar dinero, o cuando el empleado de un banco saca tiempo para explicarte en detalle las diferencias entre distintos tipos de cuentas, servicios y tarifas. Piensa cómo te sientes cuando un colega te escucha atentamente para entender a la perfección tu solicitud y luego te da exactamente lo que necesitas.

—¿Por qué?

¿Por qué los almacenes Nordstrom tienen pianistas tocando pianos majestuosos? ¿Por qué Google les permite a sus empleados ir al trabajo en motonetas o les ofrece una gran variedad de comida gratuita? ¿Por qué New Belgium Brewing, de Colorado, fabricante de la cerveza Fat Tire, les ofrece incentivos a los empleados que van caminando, trotando o en bicicleta al trabajo? ¿Por qué Microsoft envía a los empleados importantes a que trabajen

varios meses en organizaciones benéficas mientras les sigue pagando sus salarios?

Todas estas son iniciativas de servicio, enfocadas en servir a un público diferente. Su objetivo son los clientes, los empleados, la comunidad o el medioambiente. Pero, ¿por qué servir a los demás? ¿Por qué enfocar tu atención y tus actos en las necesidades, deseos, preferencias y curiosidades de otras personas?

Es simple. El servicio crea un valor que se extiende en todas direcciones. El servicio inspirador entusiasma a todas las personas.

La puerta: ¿Por qué un servicio inspirador?

—Nuestra visión es conectar vidas —señala Foo Sek Min, vicepresidente ejecutivo de la administración aeroportuaria del aeropuerto Changi—. Los aeropuertos suelen ser lugares llenos de estrés. Nuestra meta es eliminarlo. Nuestra cultura del servicio debe abarcar a las 200 organizaciones que funcionan aquí. La experiencia de cada persona con el servicio que les ofrecemos a los pasajeros debe estar alineada: con los empleados, con el proceso e incluso con los equipamientos.

El señor Foo no está hablando apenas de conectar al personal, los procesos y los equipamientos del aeropuerto. Está hablando de conectar personas, procesos y equipamientos con un propósito mayor, con una razón más poderosa y una causa más profunda. Está hablando de conectar a las personas con el país de Singapur, y de conectar a Singapur con personas y organizaciones de muchos otros lugares. Los empleados del aeropuerto Changi están conectados. Los clientes están conectados. El país está conectado. Y esto es valioso en cada dirección y para todas las personas.

Esto puede parecer algo ideológico. Puede parecer incluso inalcanzable para muchas personas y organizaciones. Y muchas compañías verán la mentalidad de servicio del aeropuerto Changi como algo indulgente o escandaloso, y dirán: «Eso nunca funcionará para nosotros».

—¿Por qué?

Todos tenemos un pasado por superar, o una actitud actual de «es así como siempre lo hacemos» que deberíamos dejar atrás. Singapur es famoso por el estricto cumplimiento de las leyes. Pero veamos al Singapur de hoy: toda la comunidad está rompiendo los moldes de los procesos estériles y del servicio burocrático. De hecho, el país se ha convertido en un fenómeno internacional. El servicio inspirador es la esencia de la cultura comercial del país, y de su contribución. La pasión de Singapur consiste en crear e innovar, en encontrar continuamente nuevas formas de actualizar y estimular el servicio que esta nación le presta al mundo.

Pero Singapur no es el único que ha cambiado las reglas del juego. Zappos no fue la primera compañía en vender zapatos en línea, pero debido a su reputación por prestar un servicio al cliente estrafalario pero sincero, captó la atención mundial. Starbucks no fue ciertamente la primera tienda de café en ser distinta, y sin embargo, otras compañías han tratado de imitar una y otra vez la experiencia de Starbucks. Y, aunque Disney no fue el primer parque de diversiones, suele ser la primera compañía en la que piensan millones de niños y familias en todo el mundo.

Las compañías y organizaciones pueden hacer un corte y cambiar el *status quo* si se preguntan y responden tres preguntas poderosas que empiezan con «¿Por qué?»: ¿Por qué mejorar tu servicio? ¿Por qué construir una cultura del servicio? ¿Por qué construir una cultura del servicio inspirador que aumente el rendimiento y las ganancias mientras estimula al mismo tiempo el espíritu de todas las personas involucradas: clientes, colegas, e incluso comunidades enteras?

La gran oportunidad no consiste solo en entender las razones, propósitos o causas de otras compañías, sino en comprender tus razones, tu propósito y tu causa; en comenzar tu propia revolución del servicio allí donde estés.

¿Estás tratando de superar un obstáculo específico? ¿Estás tratando de atraer, involucrar y mantener a empleados maravillo-

sos? ¿Estás buscando una ventaja comercial sostenible? ¿Estás tratando de complacer a tus clientes, colegas e incluso a ti mismo?

¿Cuál es tu puerta a nuevas posibilidades? ¿Por qué los empleados, inversionistas, vendedores y miembros de la comunidad habrán de sentirse atraídos por tus encantos?

¿Por qué mejorar tu servicio?

Defino el *servicio* de esta manera:

El servicio es actuar con el fin de crear valor para otra persona.

Estas palabras son simples pero poderosas. Sin embargo, dejan una zona gris de interpretación acerca de si el servicio es bueno o no, de si el valor es alto o bajo. Una compañía de limpieza de alfombras presta un servicio. Obviamente, eso no significa que preste un buen servicio. A un nivel mínimo, esperas que la mugre sea eliminada de tu alfombra. Si los empleados no hacen esto, diremos que la compañía no prestó el servicio. Con el tiempo, nadie querrá recurrir a esta compañía, y tendrá que salir del negocio.

Pero si la misma compañía supera y sobrepasa tus expectativas —sorprendiéndote y complaciéndote—, entonces los clientes dirán que ha prestado un servicio maravilloso. Con el tiempo, más y más personas hablarán de la compañía, acudirán y buscarán interactuar con ella. A medida que aumente la reputación de su servicio, sus operaciones también aumentarán.

Sin embargo, es limitado considerar el servicio solo en términos de transacciones comerciales, colegas y clientes. Un amigo ofrece el servicio de la amistad. Una madre sirve a su hija. Un empleado le presta un servicio a su empleador. Una compañía puede servir a la comunidad. El gobierno le presta un servicio a la gente. Un país puede ofrecerles un servicio a otros. La lista es larga, y en cada situación mencionada, los papeles del receptor del servicio y su prestador podrían intercambiarse. Todas estas son relaciones de servicio con un valor que fluye en ambas direcciones.

El punto es este: Cuando nacemos, todos dependemos de otras personas para que nos cuiden y nos sirvan. Cuando crecemos, otras personas dependen de nosotros para que les sirvamos. Todos recibimos un servicio y prestamos un servicio simplemente para preservar nuestras vidas.

Entonces, ¿por qué el servicio? Porque es una necesidad. Podrías decir incluso, como lo hago yo, que el servicio es la razón por la cual estamos aquí.

¿Por qué construir una cultura del servicio?

Bien sea que te percates de ello o no, participas en una serie de culturas de servicio. La pregunta es: ¿Cómo se ven, suenan y se sienten tus culturas de servicio?

Al nivel más básico, una cultura del servicio significa que cada miembro de tu equipo, grupo o compañía comparte una serie de actitudes, metas y prácticas que caracterizan el valor que ofreces y la forma en que prestas tu servicio. Si tienes una compañía de limpieza de alfombras, ¿tu equipo está enfocado simplemente en eliminar la mugre? ¿O todos los empleados están dedicados a hacer de tu compañía la preferida en limpieza de alfombras? Si la respuesta es la primera, haces el trabajo tan rápido como puedes, y eso es todo. Si la respuesta es la segunda, ofreces consejos y sugerencias, acomodas de nuevo los muebles y extiendes incluso una pequeña alfombra roja para que tu cliente examine el trabajo que has hecho.

El punto es que las actitudes, metas y prácticas compartidas de tu equipo caracterizan el valor del servicio que prestas y definen tu actual cultura del servicio.

¿Por qué construir una cultura del servicio inspirador?

En una cultura del servicio inspirador, las personas adquieren una comprensión más profunda de sí mismas, de su propósito, sus

relaciones y sus posibilidades en el presente y el futuro. Es aquí donde los individuos y las organizaciones pueden comprender todo su potencial.

Una cultura del servicio inspirador es aquella en la que el carácter y el valor del servicio que ofreces te eleva e inspira, y que estimula a las personas a tu alrededor. Eleva los estándares, las actitudes y las expectativas, estimulando las percepciones, prácticas, procesos y productos de tus empleados, colegas y clientes, vendedores, socios, reguladores, proveedores y comunidades enteras; las de todas las personas involucradas, contribuyendo por lo tanto a la cultura.

Esta es la mejor parte acerca de construir una cultura del servicio inspirador: no es un destino fijo. Siempre está cambiando y evolucionando, es un fenómeno orgánico en el que todas las personas, prácticas y procesos pueden elevar aun más el rendimiento, logrando así un mayor potencial.

Es el aeropuerto Changi sirviendo como puerta de entrada a Singapur, con spas, rodaderos y mariposas, mostrándole al mundo lo que es posible cada día. Es Zappos y su conducta estra-falaria llamando la atención de los medios, invitando a sus empleados para que presten un servicio aun más estra-falario, llamando aun más la atención, y en última instancia, atrayendo a un mayor número de clientes. Es el compromiso de Disney con brindarle a cada visitante la experiencia de su vida. Es Google ofreciéndoles a sus empleados momentos y espacios de trabajo creativos, permitiendo que sus mentes exploren mundos desconocidos y creen así herramientas en línea que cambian el mundo. Es el panadero de tu barrio que guarda las sobras y las dona a un orfanato. Es la hija que recolecta dinero puerta a puerta para una asociación benéfica contra el cáncer de seno, y que camina 100 kilómetros para ayudar a salvar la vida de una mujer a la que no conoce, solo porque su madre murió de esa enfermedad años atrás. Es un niño recogiendo la basura que alguien arrojó a la calle. Y es el caballero que le abre la puerta, no a una mujer hermosa, sino a cualquier persona, por-

que el servicio inspirador es una experiencia hermosa para cualquier individuo.

Todos servimos, y todos debemos ser servidos para sobrevivir. Entonces, todos seremos miembros de una cultura global de servicio. Pero, hasta que no definamos el valor con el que nuestro servicio y nuestra cultura contribuyan a este mundo —hasta que no hagamos un compromiso deliberado para ampliar nuestras expectativas, metas y estándares—, dejaremos pasar las posibilidades inspiradoras.

Si queremos crecer, evolucionar y progresar en este mundo —como individuos, comunidades, o como una civilización humana y global— debemos preguntarnos todos los días: ¿Por qué?

¿Por qué servir a los demás? ¿Para alcanzar lo que quieras o necesitas? ¿Por qué mejorar tu servicio? ¿Para hacer más negocios o para permanecer en el negocio? ¿O para contribuir al bienestar y la prosperidad de los demás?

¿Por qué contribuir a una cultura del servicio? ¿Para obtener un bono o una promoción? ¿Para obtener una mayor rentabilidad o una mejor reputación? ¿O para disfrutar cada día de trabajar con tus clientes y colegas?

¿Por qué construir una cultura del servicio inspirador? ¿Para destacarte de la multitud, o para atraer a una gran cantidad de personas? ¿Para preocuparte más por las vidas de tus clientes, el espíritu de tus colegas y el bienestar de tu comunidad? ¿O para construir un espíritu de servicio más fuerte y más inspirador en el núcleo de tu equipo, de tu negocio y de ti mismo?

¿Estás listo?

Actualmente hay líderes de ideas y de negocios en el mundo que han respondido estas preguntas con intenciones inspiradoras y con resultados impresionantes. ¿Qué han dicho? ¿Qué han creado? ¿Cómo construyeron culturas de servicio continuamente inspiradoras?

No fue por casualidad ni por suerte, ni tampoco por su carisma personal. Utilizaron una arquitectura comprobada para construir algunas de las mejores culturas de servicio del mundo actual. Y ahora, tú también podrás utilizarlas.

¿Estás listo para crear tu propia puerta al servicio inspirador? ¿Estás listo para una experiencia con mariposas que te cambie la vida allí donde vives y trabajas?

Demos juntos el próximo paso. Dale vuelta a la página.

El camino comprobado

Cuando tenía apenas nueve años, un niño emigró con su familia de Lituania a Cape Town, Sudáfrica, con la esperanza de tener una vida mejor. Le gustaban los deportes, jugaba fútbol, nadaba y levantaba pesas. Su historia parecía destinada a tener un final inspirador; un joven valiente que supera las adversidades para cambiar el mundo. Sin duda alguna, Louis Washkansky hizo una contribución a nuestras vidas, pero no de la forma en que podríamos esperar.

Cuando alcanzó la mayoría de edad, Louis se enlistó en el ejército, participó en una guerra, y luego fue propietario de una tienda de víveres. Pero su salud declinó notablemente con el paso del tiempo. Contrajo diabetes, y luego de sufrir una enfermedad cardíaca, sobrevivió a tres ataques al corazón. El tercer ataque lo condujo al hospital Groote Schuur, de Sudáfrica, donde los médicos le explicaron con paciencia que su insuficiencia cardíaca congestiva era intratable. Iba a morir pronto, y los médicos podían hacer muy poco para salvarlo.

Louis estaba dispuesto a cualquier cosa para salvar su vida. Había un procedimiento nuevo y radical que los médicos querían ensayar. Era su única posibilidad de sobrevivir, pero el riesgo era muy alto. El procedimiento era invasivo y prolongado, y nunca antes se había realizado. Louis aceptó, y el procedimiento funcionó inicialmente. Sobrevivió a la cirugía, pero murió dieciocho días después debido a una doble pulmonía causada por el debilitamiento de su sistema inmunológico.

Y aunque pueda parecerlo, esto no fue un fracaso, sino el comienzo de uno de los avances e innovaciones más dramáticas en la historia de la medicina. Es la historia del primer trasplante humano de corazón, realizado por el doctor Christiaan Barnard.

El «por qué» de esta historia era obvio, tanto para el paciente como para los médicos. La meta y el desafío eran claros. Y la necesidad de apresurarse era urgente. Lo único que no estaba claro era el «cómo». El doctor Barnard tenía una teoría de aquello que podía funcionar basado en investigaciones y en trasplantes de otros órganos. Sin embargo, este era el primer trasplante de corazón humano, y Barnard sabía que, al igual que todo ser humano, Louis Washkansky era único. Había posibilidades y también problemas.

Este procedimiento de trasplante de corazón ha sido perfeccionado y practicado a la perfección desde los años 60. Actualmente existe un plan muy específico para orientar a los médicos a trasplantar con éxito un corazón humano de un cadáver en el pecho de un ser humano con vida. Sin embargo, el obstáculo más importante que debe ser respetado siempre —y para el cual se debe ajustar el procedimiento en cada ocasión— es la condición única de cada paciente.

Lo mismo es válido cuando una organización pretende construir una cultura del servicio inspirador. Cada organización es diferente. La historia del servicio, los atributos, las expectativas de los clientes, la competencia y las regulaciones de la industria varián inmensamente de una organización a otra. Una compañía de servicios financieros como NTUC Income, de Singapur, no puede construir una excelente reputación de servicio imitando la estrategia estrastralaria de Zappos. Construir en su sede corporativa un jardín de mariposas como el del aeropuerto Changi no tendría sentido para Wipro, una de las compañías de servicios de informática más grandes del mundo. Incluso en la misma industria, la cultura rentable y de bajo costo de la aerolínea Southwest no se equipara con la cultura rentable y sofisticada de Singapore Airlines.

Sin embargo, cuando decantamos lo que ha hecho cada una de estas compañías para construir su distintiva cultura del

servicio, emerge un mapa claro que revela una aproximación notablemente común, práctica y exitosa. Hay una arquitectura comprobada y un mapa para implementar un servicio de cultura inspirador que han utilizado los líderes mundiales del servicio por varios años. Funciona en cada industria y geografía. Funciona en la alta tecnología y en la atención especializada al cliente, en la educación, en los servicios profesionales y en las asociaciones industriales, e incluso en las organizaciones gubernamentales.

Ahora te enseñaré esta estrategia comprobada para construir un servicio de cultura distintivo y inspirador en tu equipo, organización y comunidad, y en tu mundo.

Una receta que funciona

—Esto no es real —dijo Todd Nordstrom al ver las salas de cine del aeropuerto Changi—. ¿Por qué alguien quisiera abordar su vuelo? Podrías pasar todo el día aquí. Esto no es un aeropuerto, es una aventura. —Hizo una pausa, dejando que sus ojos observaran a muchos viajeros mientras deambulaban por las coloridas instalaciones del aeropuerto. Luego respiró profundo y suspiró—. Es una lástima que no todos los negocios puedan ofrecer experiencias tan extraordinarias como esta. Por supuesto que una compañía motivada puede ofrecer un gran servicio, pero nada como esto, con la hermosa arquitectura y los servicios increíbles de este aeropuerto.

Sonréí de nuevo.

—De hecho, la cultura del aeropuerto Changi comparte exactamente la misma arquitectura de servicio inspirador que muchas otras organizaciones de primera línea. Es cierto que cada compañía es diferente, y que cada industria y cultura tiene sus formas propias y únicas de hacer negocios. Llevo más de 25 años ayudando a líderes a transformar sus culturas de servicio, y las situaciones que enfrentan son diferentes, pero la arquitectura que aplican para construir una cultura del servicio inspirador es exactamente la misma.

Esta arquitectura es una fórmula que funciona. Es un diseño comprobado, una manera de desarrollar equipos y actividades, y de crear el futuro. Es un camino demostrado para que personas como tú y organizaciones como la tuya puedan complacer de manera constante a tus clientes y colegas, y a todo aquel que conozcas.

Una arquitectura de servicio inspirador

Al igual que muchos otros esfuerzos después de varios años de ensayo y error, los trasplantes de corazón se han convertido en un procedimiento común. Sony fabricó la grabadora portátil con cassetes, un formato que ya no se utiliza en la música. American Express fue pionera en pagos seguros con cheques viajeros. Pero actualmente los pagos pueden hacerse rápida y fácilmente por muchos otros medios en todo el mundo. Seguir direcciones con un mapa impreso se ha convertido en una aplicación del GPS en tu teléfono inteligente.

Pero cuando se trata de construir una cultura del servicio particularmente fuerte, el camino al éxito ha sido menos claro. Parece más anecdótico, dependiente de la pasión de un equipo o de la personalidad de algún fundador, y por lo tanto, es menos predecible o preciso. Al menos eso es lo que muchos creen.

A lo largo de dos décadas de experiencia con organizaciones grandes y diversas, he tenido el privilegio de adquirir percepciones y de construir soluciones con algunos de los mejores líderes de servicios en el mundo. Con el paso del tiempo he notado una estructura común que describía y definía sus acciones. Aunque cada organización era diferente, sus circunstancias variaban, y aunque sus respuestas a «¿Por qué el servicio?» no eran las mismas, su «cómo» era notablemente constante.

Esta percepción me condujo a una investigación más profunda para analizar los caminos comunes que siguen las organizaciones. Me llevó a hacerles muchas otras preguntas a las organizaciones

con las que yo trabajaba; sobre sus programas anteriores, sobre sus actos presentes y sobre lo que pensaban hacer en el futuro. Esto me llevó a explorar varios ángulos y aproximaciones desde los cuales la cultura del servicio inspirador pudiera ser concebida y construida con éxito. En última instancia, me llevó a escribir este libro, revelando cinco elementos claves de una *arquitectura de servicio estimulante* que ha demostrado ser eficaz y eficiente con el paso del tiempo.

Por qué • Lidera • Construye • Aprende • Conduce

Los cinco elementos clave de una arquitectura de servicio inspirador

Estos cinco elementos pueden parecer simples, pero entender y hacer de cada uno de ellos un área de gran concentración será fundamental para el éxito de tu servicio. A lo largo de este libro me enfocaré en detalle en cada área. Y te pediré que des pasos prácticos en términos de acción en cada área para que puedas construir o mejorar tu cultura del servicio de inmediato.

1. Comienza con «¿Por qué?»

El capítulo anterior se enfocó en tres preguntas: ¿Por qué mejorar tu servicio? ¿Por qué construir una cultura del servicio? ¿Por qué construir una cultura del servicio inspirador?

Estas preguntas son herramientas poderosas. Es fundamental que cada persona y equipo en tu organización piense cuidadosamente en estas tres preguntas y las responda en detalle. Las tres preguntas comienzan con la reflexión, la consideración y la consolidación de ideas, conduciendo a metas claras y bien definidas.

Piensa en Xerox y en los Emiratos Árabes Unidos como un ejemplo de la primera pregunta. Xerox, una compañía de administración de documentos, se trazó una meta agresiva de cuatro años para doblar su tamaño y crecer en el mercado, al mismo tiempo que aumentaba sus márgenes de ganancias. Utilizó un servicio excelente como un diferenciador clave en el mercado competitivo y logró sus metas a pesar de las dificultades económicas que atentaban contra todos sus planes.

—Los resultados hablan por sí solos: un aumento del 32% en los ingresos, un incremento del 53% en los beneficios brutos y un aumento del 52% en los beneficios netos del año hasta la fecha —señaló Andrew Hurt, gerente general, en el décimo mes de uno de los años más difíciles que haya visto el mundo en términos financieros.

Estos resultados son impresionantes para una respuesta agresiva en términos económicos a la pregunta fundamental de «¿Por qué mejorar tu servicio?».

Tu compañía podría tener una respuesta muy diferente. Tal vez quieras mejorar el compromiso de tus empleados, construir un equipo de trabajo a través de silos o núcleos, o atraer y conservar un mejor talento. Tal vez quieras aumentar tus ingresos brutos o tus ganancias mínimas, o darles más valor a tus accionistas. Tal vez quieras diferenciarte y sobresalir entre la competencia añadiendo más valor a tu servicio o expandiendo tu rango de servicios. Tal vez quieras lograr una ventaja competitiva y sostenible al construir una cultura del servicio inspirador que ofrezca todo lo anterior.

Sin importar lo que decidas, solo encontrarás tus respuestas cuando tú y tu equipo saquen tiempo para preguntar y responder las tres preguntas principales de la primera sección de este libro.

2. Asume el liderazgo

Las culturas de servicio inspirador no están construidas sobre políticas estrictas dictadas por líderes o por procedimientos contro-

lados por gerentes. Más bien, estas culturas crecen cuando *crear más valor por medio de un mejor servicio* se convierte en el propósito compartido en cada aspecto de tu negocio, de tus interacciones y transacciones, desde tu sala de juntas hasta los mostradores.

Piensa en Parkway Health, un líder en la prestación de servicios en el cuidado de la salud, con 16 hospitales y 3400 camas en Asia. Según el doctor Tan See Leng, su director ejecutivo y administrativo, «podemos tener las mejores instalaciones y tecnología médica, pero los pacientes no regresarán si el servicio es deficiente». Él tiene razón. Así que Parkway Health desplegó un enfoque de arriba abajo y de abajo arriba para mejorar el servicio de su organización, construyendo principios de servicio cruciales en el sistema operativo del hospital, enviando a todos los líderes, gerentes y directores de departamentos a una educación incentiva en servicios y certificando a los líderes de cursos para que transmitieran el mismo mensaje de servicio inspirador a cada miembro de equipo en la organización.

Esta campaña coordinada le ha permitido a esta compañía en crecimiento ver los desafíos en materia de servicio y las nuevas oportunidades de una manera común, y sin embargo, desde unos niveles y puntos de vista distintos y funcionales. Y como esta iniciativa fue promovida, respaldada y lanzada al mismo tiempo de arriba abajo y de abajo arriba, la compañía ha demostrado que es posible que los miembros de equipo lideren el mejoramiento del servicio desde cualquier posición.

En la segunda sección del libro (capítulos 4 a 6) exploraremos este tópico con ejemplos y pasos que puedes dar.

3. Construye con los pilares

Obviamente, cada organización es única y está estructurada de un modo diferente. Sin embargo, las culturas de servicio exitosas comparten un enfoque estructural similar cuando se trata de construir una cultura del servicio inspirador. Yo lo llamo «Los 12 pilares para

construir». Algunos de los pilares en tu organización podrían estar en su lugar. Algunos podrían ser débiles y necesitar atención adicional. Otros no necesiten tal vez atención ahora, pero sí en el futuro, o viceversa. La meta, como en cualquier empresa arquitectónica o de ingeniería, es priorizar y luego organizar estratégicamente tus actividades y pilares para construir con el fin de eliminar la debilidad, mientras nivelas la fortaleza.

Microsoft es un ejemplo intrigante de este desafío en acción. Esta compañía provee software a miles de millones de clientes y trabaja con una red de más de 700 000 desarrolladores y socios. Microsoft tiene unos pilares para construir muy sólidos, los cuales respaldan un flujo continuo de nuevos productos y servicios. Pero incluso Microsoft entiende la necesidad de mejorar las experiencias de sus clientes y socios (CPE, por sus siglas en inglés). Las CPE constituyen un trabajo en progreso en Microsoft, pues requieren un cambio en la antigua cultura centrada en el desarrollador y orientada hacia las características. En lugar de grupos de productos y unidades de negocios que lanzan productos con rapidez y luego mejoran la experiencia de los clientes reaccionando a la retroalimentación, Microsoft está implementando nuevas actividades para construir una cultura más proactiva y colaboradora, permitiéndoles a los empleados moverse a través de los silos y de la compañía para crear juntos la gran experiencia siguiente.

En contraste, en Singapore Airlines, las actividades en todos los 12 pilares para construir han sido desarrolladas, alineadas y afinadas desde 1969 de una forma consumada que genera servicios y ganancias extraordinarias. Esta cultura del servicio de clase mundial funciona de manera sólida en una industria global que suele estar plagada de quejas por vuelos cancelados, por un servicio incoherente y por un desempeño financiero inestable.

Aprenderás más acerca de la estrategia y las técnicas de estas dos compañías, y de muchas otras alrededor del mundo, en la tercera sección del libro, capítulos 7 al 18.

4. Aprende a mejorar

Así como leer todos los libros sobre dietas no te hará perder peso, el simple acto de leer sobre el servicio no mejorará tu desempeño o tu cultura en esta materia, a menos que realmente cambies tus conductas. Una verdadera educación en el servicio significa que la gente aprende a pensar y a actuar de un modo diferente con respecto al servicio, de modo que sus acciones creen siempre valor para otra persona. Para lograr esto a través de una organización se requiere un *lenguaje común del servicio* basado en unos principios fundamentales de servicio que se apliquen a todos los proveedores de servicios internos y externos, en todos los niveles, y en cada unidad de negocios, departamento o división. Sin embargo, las elecciones no son suficientes. Debe haber también ejercicios elaborados a la medida para las situaciones de servicio que enfrenta cada prestador de servicios, y luego implementarlos a través de toda la organización para tener así una actitud y unas prácticas de servicio inspirador.

Veamos a Nokia Siemens Networks. Esta orgullosa compañía europea sirve a proveedores y socios de telecomunicaciones en todo el planeta, con más de 60 000 empleados que trabajan en 150 países.

—Hoy en día, todo el mundo tiene acceso a la misma información —dice Rajeev Suri, director ejecutivo de la compañía—. La tecnología se desactualiza más rápido que nunca antes y los competidores pueden imitarlo todo, salvo nuestra actitud y nuestras acciones enfocadas en el servicio. Una cultura superior de servicio es lo que nos distinguirá de la competencia.

¿Cómo se hace para educar a una compañía de este tamaño, de modo que emprenda nuevas acciones? En menos de veinticuatro meses, Nokia Siemens Networks envió a 650 miembros de su junta directiva y del llamado Equipo de Liderazgo Global a seminarios en liderazgo de servicio impartidos en catorce ciudades alrededor del mundo. Nokia Siemens Networks escogió y entrenó

cuidadosamente a un grupo élite de 150 empleados para que fueran líderes de cursos, y ellos luego les impartieron un programa de educación en servicio de clase mundial a más de 20 000 colegas en menos de 24 meses. Y lo hicieron en dos idiomas, creando un *lenguaje común del servicio* que funciona en toda la compañía y alrededor del mundo.

Este programa demostrado de educación en un servicio de clase mundial te será presentado —con ejercicios que puedes poner en práctica de inmediato— en la cuarta sección del libro, capítulos 19 al 24.

5. Ve hacia adelante

Imagina que te subes a una bicicleta, mueves los pedales, y justo cuando comienzas a bajar con rapidez por una colina pronunciada, cierras los ojos y retiras las manos del manubrio. Sé que esto es una locura. Sin embargo, es así como muchas organizaciones abordan las nuevas iniciativas. Pedalean rápido al comienzo y luego dejan de hacerlo. Pero los líderes y organizaciones con culturas de servicio exitosas no se quedan quietos; insisten, siguen pedaleando y sosteniendo el manubrio. Sus ojos centellean por la emoción de alcanzar las metas de un servicio inspirador. Sus pies están firmemente plantados en las realidades del presente. Con un foco claro en el futuro y en la realidad actual, dirigen sus culturas hacia adelante en un proceso continuo, y en última instancia inspirador.

—Es fascinante de ver —dice Melvin Leong, gerente de Comunicaciones Corporativas y de Marketing del aeropuerto Changi—. Cuando las personas vienen a trabajar aquí, ya sea en un restaurante, en una tienda, en la oficina de una aerolínea o en un puesto de inmigración, lo primero que hacen es asistir al entrenamiento en servicio del aeropuerto. Luego, cuando llevan un tiempo trabajando aquí, es casi como si se encendiera un bombillo. Ellos ven la reacción de los viajeros. Ven a otros empleados mejorar su servicio. Y es entonces cuando se convierte en algo real. Es

cuando la gente comienza a apropiarse. Sí, tenemos personas que son específicamente responsables por las iniciativas de servicio de nuestro aeropuerto. Pero no pasa mucho tiempo antes de que todos comprendan que ellos también están impulsando estas iniciativas.

El aeropuerto construye una cultura aclamada, con una serie dinámica y continuamente cambiante de clases, concursos, programas de reconocimiento, comunicaciones, encuestas, grupos focales en materia de servicio, y mucho más. Aprenderás la manera en que las principales organizaciones llevan sus culturas de servicio hacia adelante, y cómo puedes obtener estos mismos resultados en tu trabajo —o incluso mejores— en la sección 5 de este libro, capítulos 25 al 27.

¿Cómo empieza este cambio?

—De acuerdo. Es obvio que el aeropuerto Changi es un gran ejemplo de un servicio sorprendente, personal y libre de estrés, y puedo ver que todos cumplen un papel —señaló Todd mientras se relajaba en una de las numerosas sillas de masaje gratuito que hay en el aeropuerto—. Pero, ¿cómo empezó todo esto? ¿Qué pasa con las compañías que nunca se han enfocado realmente en el servicio, y mucho menos en una cultura del servicio inspirador? ¿Cómo empiezan los cambios? ¿Puede una persona asumir el liderazgo y cambiar una cultura existente?

—Por supuesto —respondí—. Esta es solo la puerta de entrada a Singapur. Déjame llevarte ahora a un lugar en el que menos podrías esperar encontrar una cultura del servicio inspirador, donde va la gente cuando tiene un accidente, un problema, o cuando muere alguien. Te contaré la verdadera historia de cómo un hombre confrontó el pasado y declaró una revolución cultural, y cómo cada miembro de esa organización hizo que la revolución en el servicio permaneciera viva.

SECCIÓN 2

Lidera

Asume el liderazgo

Una nube amenazante se cernía sobre Singapur. El aire era húmedo y gris. Como siempre, el señor Lee se despertó antes del amanecer. Tomó el té, desayunó y se puso sus botas de trabajo. Luego, salió en silencio de su casa. Había sido su ritual diario durante trece años.

El señor Lee trabajaba en un muelle de carga en los astilleros. Era un trabajo físicamente agotador, pero que bien valía la pena el esfuerzo. El señor Lee ganaba dinero suficiente para darles a su esposa y a sus dos hijos una vida mejor. Y su turno, aunque largo, terminaba antes de que sus hijos se durmieran. Podía ver a sus dos hijos amados mientras hacían sus tareas escolares en horas de la noche.

En este día de 1969, el señor Lee tenía que ayudar a descargar bultos de arroz de un barco procedente de Indonesia. En circunstancias normales, él y su equipo tipo tardarían todo el día en hacer este trabajo. El señor Lee siguió trabajando en aquel día oscuro y lluvioso. Sin embargo, nunca pudo terminar de descargar aquel barco. El cargamento se derrumbó tras un error de un colega y sepultó al señor Lee, quien murió de manera instantánea. Su muerte dejó devastada a la familia Lee en términos emocionales y financieros.

En 1969, a los trabajadores de Singapur como el señor Lee les era imposible comprar un seguro. Su trabajo era considerado de «alto riesgo» y su salario no les permitía adquirir un seguro. Después del accidente, su esposa y sus hijos se encontraron sin ningún respaldo financiero.

Sus familiares, amigos y vecinos les ayudaron en lo que pudieron. De hecho, la familia Ibrahim —los vecinos de los Lee— les ofreció todo su apoyo. La señora Ibrahim les cocinaba, el señor Ibrahim les dio a una parte de sus ahorros, pero como conductor de autobús, escasamente podía pagar las cuentas de su propia familia.

Con el paso del tiempo, la señora Lee emigró a Malasia, donde realizó trabajos temporales. Sus dos hijos, que estaban a principios y a mediados de su adolescencia, se metieron en problemas. Uno fue encarcelado por cargos de drogas. El otro huyó.

Irónicamente, si esto hubiera sucedido en 1970, solo un año después, todo habría sido diferente.

El nuevo gobierno de Singapur estaba comenzando a transformar el país, y esto implicaba fuertes cambios sociales y económicos. El gobierno comprendió que muchos trabajadores rudos no podían encontrar o adquirir seguros para protegerse a sí mismos o a sus familias. Sin embargo, los accidentes suceden y tienen infortunadas consecuencias a nivel médico. Si los trabajadores de Singapur y sus familias sufrián reveses económicos, la nación también sufriría. Y eso era inaceptable.

En 1970, el Congreso Nacional de Sindicatos de Singapur (NTUC) estableció una cooperativa de seguros con una misión y un propósito social diferente del de cualquier organización. El objetivo de esta nueva compañía, NTUC Income, era ofrecer productos razonables de seguros a los trabajadores de los muelles, de la construcción, y a personas como el señor Lee, que tenían empleos de alto riesgo y salarios bajos. De hecho, fue solo poco después del accidente del señor Lee cuando el señor Ibrahim compró su póliza de seguros en NTUC Income, por una modesta prima de 5,28 dólares al mes. Esta llevaba solo tres años en vigencia cuando el señor Ibrahim colapsó una mañana sobre el timón del autobús y murió de un ataque al corazón. Su familia —su esposa y tres hijos— quedó devastada por su muerte, pues era un buen padre y esposo.

Sin embargo, la póliza de seguros les pagó 5500 dólares, una suma suficiente en la época para que los tres hijos siguieran

estudiando, y la familia conservara su casa y sus vínculos sociales. Con el paso del tiempo, sus tres hijos estudiaron en la universidad. Uno se graduó de ingeniero, otro en negocios y finanzas, y el menor se graduó como maestro.

NTUC Income les cambió la vida y el futuro a numerosas familias, sirviendo a una población a la que otros aseguradores se negaban a servir. NTUC Income se convirtió en una empresa confiable en Singapur, en una fuente de estabilidad y en un salvavidas para numerosas familias que, sin esta compañía, habrían sufrido la ruina financiera.

Expectativas crecientes

En los años setenta, los líderes gubernamentales de Singapur soñaron con crear una economía y una cultura impulsadas por la productividad. Las agencias y las organizaciones dedicadas a proteger los intereses del pueblo —como NTUC Income— operaban siguiendo políticas que replicaban el éxito de organizaciones y los estándares de manufacturas globales. En aquella época no estaban pensando en ofrecer un servicio de clase mundial como una ventaja competitiva a nivel nacional. Estaban enfocados en elaborar productos y procesos libres de riesgos, con precios bajos y sin defectos, y tuvieron éxito dentro de sus propios parámetros.

Cuando NTUC Income comenzó a operar, los trabajadores y sus familias se convirtieron en sus clientes porque no tenían otra opción. Sin embargo, solo porque la compañía había sido creada para servir a una población que otros aseguradores rechazaban, no significaba que prosperara indefinidamente con un modelo de servicio industrial.

Con el transcurso de los años, el ingreso promedio de cada singapurense pasó de 516 dólares por persona, en 1965, a casi 44 000 en el 2010. NTUC Income comprendió que debía competir con compañías de seguros más comerciales que estaban prosperando en la nueva economía, la cual era cada vez más boyante. Los

clientes potenciales tenían muchas opciones y no estaban escogiendo a NTUC Income. Esta compañía segura, estable y confiable, se había ganado una reputación de ser «tradicional y conservadora». NTUC Income no estaba atrayendo a los clientes jóvenes, y ya no era atractiva para aquellos cuyos ingresos habían aumentado a la par con los del país.

Veamos el caso del señor Tan.

En el 2007, el antiguo director ejecutivo de NTUC Income se retiró después de treinta años de servicio. Había construido una institución que servía bien al país. Pero el nuevo director ejecutivo —el señor Tan Suee Chieh— fue contratado para ayudar a proyectar a NTUC Income en el futuro.

—El cambio era necesario —dijo Tan—. Los ingresos necesitaban un impulso.

Las expectativas con respecto a Tan eran altas: elevar la posición competitiva de la cooperativa para estar a la par con los gigantes de los seguros comerciales, al mismo tiempo que preservar y expandir el propósito social que hizo de NTUC Income una compañía diferente desde el comienzo.

Hecha de un modo diferente

—¿Esta es una cooperativa? —preguntó Todd Nordstrom cuando le presenté al señor Tan—. Sus mensajes divertidos y de color naranja me recuerdan más a una compañía de Internet que se mueve rápido. —Todd se refería a las grandes calcomanías que había frente al eslogan «Hecha de un modo diferente». ¿Esto es como el gancho publicitario del lagarto de Geico? —me preguntó.

—No —sonréi—. Se parece más a un lagarto que habla, y es tan hermoso como puede serlo. Esto es energía. Esto es una misión. Esto es un cambio de juego. Y pronto verás la seriedad con la que estos tipos asumen su marca. La viven.

Todd abrió los ojos de par en par mientras subimos a los ascensores del edificio, y sonrió al leer los letreros anaranjados que

cubrían las puertas: era una cartelera gigantesca que transmitía la iniciativa de servicios de NTUC Income: «¡Un servicio vivo!».

Las puertas se abrieron. Dos hombres y una mujer estaban afuera del ascensor. Uno de los hombres llevaba una corbata anaranjada y brillante. El otro llevaba una camisa anaranjada y llamativa. Y la mujer tenía un brazalete anaranjado en la muñeca.

Todd sonrió de nuevo. Yo no veía la hora de presentarle al señor Tan.

Declarando un nuevo comienzo

¿Cómo transforma un nuevo líder a una cultura estable, conservadora y enfocada en lo social en una organización energética, innovadora y comercialmente viable, especialmente sin ofender o disgustar a las personas que están en la actual base de clientes, quienes se han acostumbrado y valoran, «la forma en que son las cosas»?

Tras su nombramiento como director ejecutivo, Tan Suee Chieh indagó profundamente en los principios fundadores de NTUC Income. Rastreó la historia de la organización, las intenciones originales de sus «padres fundadores» y la visión de los líderes de la nación, quienes entendían la importancia de brindarles protección financiera a quienes trabajaban día y noche para consolidar el potencial financiero de Singapur. El señor Tan indagó también en la percepción local sobre NTUC Income para descubrir exactamente lo que querían los clientes potenciales de la compañía. ¿Cómo podían satisfacer su propósito social, ofreciendo seguros razonables a trabajadores con salarios bajos, mientras atraían también a clientes acaudalados y competían con rivales de talla mundial?

La magnitud de esta transición no se puede subestimar. No es un simple caso de añadir innovaciones en el servicio al cliente. No es como cuando Domino's les ofrece a sus clientes un sistema de rastreo en línea para poder seguir su pizza desde el horno

hasta la puerta de su casa, ni como cuando Home Depot asegura que sus empleados recorren los pasillos para ayudar a los clientes. Ni tampoco como cuando Carnival Cruise Lines instala muros para escalar y piscinas con oleaje simulado en sus barcos. Todos estos ejemplos son fáciles de detectar; son únicos e intrigantes.

Pero NTUC Income se enfrentaba a un desafío mayor. No estaba fracasando, pero era percibida como una compañía que se había vuelto aburrida. Estaba alcanzando las metas que se había trazado varias décadas atrás, pero esto no aseguraría su vitalidad en el futuro. La compañía podía ser mejor y hacerlo mejor.

El señor Tan creía que la compañía no debía ser un refugio para las clases de bajos ingresos. Debía ser la primera opción para todos los niveles de ingreso, y un faro de luz que ofreciera transparencia, confiabilidad y un servicio inspirador en un sector culpado con mucha frecuencia de falsas promesas, ansiedad y confusión. NTUC Income debía reflejar la seguridad del país a sus clientes. Pero también debía reflejar la innovación, la energía y la perfección que se había convertido en una parte de la marca Singapur. Y también debía sobrepasar a los competidores comerciales del mercado. El señor Tan creía que la compañía debía y podía ser absolutamente de categoría mundial, un ícono del servicio inspirador, admirada en el país y en el extranjero.

¿Cómo hace una compañía para pasar de ser grande a grandiosa? ¿Cómo hace un hombre para generar una transformación inspiradora luego de más de cuarenta años de prácticas estándar? Hacer una declaración atrevida y completamente pública, que es exactamente lo que hizo el señor Tan el 3 abril del 2007, primero en una reunión de la compañía a la que asistieron todos los miembros de la organización y luego en un anuncio a toda página publicado el día siguiente en el periódico local.

La Declaración en La Explanada

El señor Tan Suee Chieh, el nuevo director ejecutivo de NTUC Income, sostuvo una reunión abierta con 1600 de sus empleados y asesores de seguros en La Explanada el 3 abril del 2007. A continuación se incluyen los fragmentos de su discurso que son significativos para todos los accionistas de NTUC Income.

Hoy es un nuevo comienzo para NTUC Income. A medida que avanzamos hacia adelante, debemos renovar nuestros compromisos con nuestros accionistas y elevar nuestras propias visiones más alto y más allá.

Que cada cliente sepa que siempre trabajaremos pensando en sus intereses. Cada decisión que tomemos está calculada para proteger sus intereses individualmente y en conjunto. Es por ustedes, el cliente, que Income existe.

Que cada competidor sepa que competiremos con esfuerzo, energía y determinación en la plataforma de la transparencia, el valor por el dinero y el servicio al cliente, no por las ganancias de los accionistas, sino por el mejoramiento del pueblo de Singapur.

Que todos los sindicalistas sepan que modernizar a Income y llevarla a mayores alturas no es una señal de que traicionemos nuestras raíces, sino de que buscamos perpetuar nuestra importancia para servirles a ellos y a las futuras generaciones de singapurenses.

Que los socios sepan, bien sea por un intermediario financiero independiente, un agente corporativo, un distribuidor de automóviles, un mecánico automovilístico, un agente o proveedor, que no intentamos competir con ellos, sino trabajar con ellos en un espíritu de auténtica sociedad, para darles a nuestros clientes una mejor opción y un mejor valor.

Que la NTUC, nuestro patrocinador y soporte, así como el pueblo de Singapur, sepan que estamos comprometi-

dos con nuestra causa social. En conformidad con las aspiraciones del Movimiento Laborista, seremos incluyentes en nuestra aproximación, para servir así a un segmento más amplio de la sociedad singapurense, y para que nuestras acciones y conductas sean una fuente de orgullo y de alegría para ellos y para el país.

A nuestros asesores de seguros, permítanme decirles esto: Tenemos una gran oportunidad, una oportunidad que debemos aprovechar con las dos manos. Gracias a nuestras fortalezas y a nuestro propósito social, el trabajo de ustedes no es solo un trabajo: es una causa; una causa para asegurar que cada singapurense esté debidamente protegido de las incertidumbres de la vida y asegurado con un futuro próspero, para que pueda tener paz mental y construir al Singapur de hoy.

A nuestro personal, permítanme decirle esto: Tenemos una gran responsabilidad. Una responsabilidad de hacer lo correcto para nuestros clientes, en la primera ocasión y en todas las demás. Esta es una responsabilidad que todos debemos aceptar, porque es así como podemos asegurar nuestra importancia, y más importante aún, porque es lo correcto. Y todos nosotros tenemos una gran oportunidad de crecer con el éxito de Income.

A nuestros gerentes y líderes de la compañía, permítanme decírselos esto: El momento de ejercer el liderazgo es ahora. Tenemos mucho que hacer, y debemos hacerlo. Respaldados por una junta sólida y con mentes bondadosas, y por un patrocinador con el corazón adecuado, podremos ejercer nuestro liderazgo con confianza, seguros en nuestra creencia de que la búsqueda por la excelencia comercial para un propósito social no tiene rival como el significado más noble en nuestras vidas profesionales.

Colegas míos. Somos una gran cooperativa. Pero lo mejor está por venir.

Declarar una revolución

La declaración del señor Tan despertó un gran interés y una buena dosis de escepticismo. La declaración era una afirmación, pero también era inquietante. ¿Qué sería de NTUC Income? ¿Cómo se vería, sentiría y actuaría? ¿Y cómo se desempeñaría?

—Una transición como esta es incómoda —señaló el señor Tan—. Aseguramos a casi 3,8 millones de personas. Muchas de ellas se sentían ansiosas. La compañía, que era percibida como segura porque no había cambiado, ahora estaba sufriendo cambios drásticos.

—Creo que no todos estaban contentos —le dijo Todd al señor Tan—. Es decir, esto fue muy dramático. ¿Muchos de sus empleados y gerentes cuestionaron su liderazgo? Usted llegó y pintó todo de color naranja.

El señor Tan se rió.

—Es un cambio —respondió—. Y los cambios suelen crear inconformidad. En esta compañía había, y creo que todavía hay, personas a las que no les gusta el cambio.

NTUC Income cambió externa e internamente. El señor Tan trajo a unas pocas personas para que trabajaran con él en los círculos más altos. Cambiaron el logotipo, el desarrollo de la marca y la estrategia de publicidad. Lanzaron productos y servicios nuevos e innovadores, y revaluaron lo que significaba el valor en un sector marcado por la confusión. Reclutaron a nuevas personas que compartían su visión agresiva e implementaron una nueva educación de servicio con cada miembro de equipo. Y transformaron a una cultura cansada en un equipo comprometido, entusiasta y energético de personas profesionales que entendían y vivían el propósito de la compañía.

Y en medio de la mayor recesión económica mundial desde que la compañía abrió sus puertas en 1970, mientras que muchas firmas famosas colapsaban, NTUC Income fue más exitosa y rentable que nunca antes. Por primera vez, NTUC Income se convirtió en la compañía de seguros de vida, automovilísticos y médicos más grande de Singapur, y también en el número uno.

¿Cómo lideró Tan Suee Chieh esta transformación?

Construir una aclamada cultura del servicio no consiste simplemente en hacer declaraciones; ni siquiera en preocuparse por los clientes. También consiste en construir la pasión y las prácticas para ofrecer un gran servicio a nivel interno y a través de la organización. El verdadero liderazgo en el servicio no consiste en una exigencia dirigida al departamento de servicios para un mejor desempeño. Tampoco consiste en una campaña de eslóganes colgados en la pared. El verdadero liderazgo en el servicio consiste en crear un ambiente donde cada miembro de equipo pueda liderar, de arriba abajo, de abajo arriba, y en cada posición de la organización.

Ya has leído la declaración pública que hizo el señor Tan. Y la siguiente es su atrevida declaración interna acerca de una revolución cultural, que compartió con todos los miembros del personal solo cuatro meses después, en un evento que reunió a toda la compañía.

Nuestra revolución cultural

- ✓ Es una revolución que no exige miedo ni sangre.
- ✓ Exige valor y compromiso.
- ✓ No es una revolución que indisponga a unos contra otros.
- ✓ Ella une a nuestras personas para que sean las mejores que puedan ser.
- ✓ Es una revolución para orquestar la independencia de pensamiento y el valor para expresarlo.
- ✓ Con el fin de establecer esto a partir de ahora, los argumentos prevalecerán basados en méritos y no en la posición, el estatus o la antigüedad de las personas.
- ✓ Desafía cada práctica del pasado y acepta que una práctica antigua tal vez no sea la mejor, o que incluso sea una práctica necesaria.

- ✓ Es una revolución de la manera en que nos organizamos a nosotros mismos, hablamos entre nosotros, y de nuestra disposición para apropiarnos.
- ✓ Es una revolución para crear un espíritu de innovación y de creatividad en todos los niveles de la organización, y no solo al nivel más alto.
- ✓ Es la revolución de nuestro propio ritmo, velocidad y sentido de la urgencia, y de no esperar instrucciones desde arriba.
- ✓ De expresar nuestra pasión por la excelencia, y no de sumisión o de mantenernos fuera de vista.
- ✓ Y a partir de ahora, ese poder les pertenecerá a aquellos que tengan las ideas y la motivación para ejecutar, y a aquellos que tengan la visión y la determinación para llevar a Income al nuevo mundo de un Singapur transformado.
- ✓ Es una revolución de quiénes queremos ser y de sentirnos orgullosos de luchar por Income.
- ✓ De cómo queremos que el resto del mundo nos vea y nos conozca, y de como, por lo tanto, el mundo conozca a Income y no acepte al segundo mejor.
- ✓ Es una revolución de todas nuestras mentes y de todos nuestros corazones.
- ✓ Es una revolución para transformar a ntcu Income.
- ✓ Es una revolución para establecer el nuevo orden de cosas.

—TAN SUEE CHIEH
Director ejecutivo de NTUC Income

Liderar desde todos los niveles

El señor Tan entendía que el liderazgo en el servicio tenía que empezar con él. Sabía que debía ser un ejemplo para los empleados de todos los niveles de la compañía. Pero también entendía y creía

profundamente que, con el paso del tiempo, cada persona en la organización necesitaría convertirse en un líder de servicio si NTUC Income iba a crear realmente una cultura del servicio inspirador.

Por favor, tómate este punto en serio. Si tu compañía busca construir una cultura del servicio inspirador, el liderazgo debe comenzar y respaldar este proceso. Pero el liderazgo en el servicio debe extenderse y abarcar en última instancia a todos los niveles de la organización. Veamos más de cerca cómo liderar desde todos los niveles.

Liderazgo en el servicio de arriba abajo

En este modelo, una iniciativa en la cultura del servicio tiene un buen comienzo. El líder de arriba se convierte en un modelo de conducta para todos los miembros de la organización —y se comunica con ellos. El señor Tan hizo esto de manera constante y eficiente en NTUC Income.

Sin embargo, este modelo por sí solo no es suficiente, porque si un gerente de nivel medio no da el ejemplo adecuado para comunicar la visión del servicio adecuada, muchos empleados se quedarán atrás. Tampoco es suficiente con que alguien crea que mejorar el servicio o cambiar la cultura es una labor que le corresponde al personal de arriba. No es así. Mejorar el servicio es una labor de todos.



Liderazgo en el servicio de abajo arriba

Hay instancias en las que los empleados de primera línea han comenzado revoluciones en el servicio y han creado culturas aclamadas de servicio. Veamos el caso del Pike Place, un mercado de pescado en Seattle, Washington. Un día, a los empleados se les

ocurrió lanzarse pescados entre sí para darles un gran espectáculo a sus clientes. Los líderes de la compañía aceptaron entusiasmados.

Pero el liderazgo en el servicio de abajo arriba no ocurre con mucha frecuencia, porque los empleados de primera línea muchas veces no están entrenados, capacitados o facultados para ser proactivos y tener nuevas ideas con el fin de prestar un mejor servicio. La mayoría se limita simplemente a seguir procedimientos.

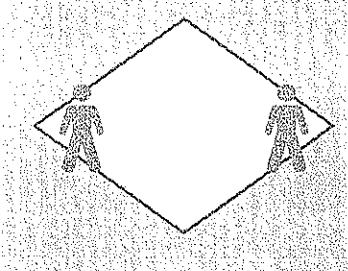
Pero un empleado de primera línea puede asumir el liderazgo con un cliente y ofrecer un mejor resultado, o crear una atmósfera mejor con un colega. Un supervisor de primera línea puede liderar estimulando, dirigiendo y entrenando en su trabajo. Un gerente puede liderar ayudando a sus colegas en otros departamentos, dándole así vida al servicio dentro de la organización.

Liderando desde cualquier posición

Liderar en el servicio desde todos los niveles significa que cada empleado asuma una responsabilidad personal para prestar un mejor servicio en cada situación que su posición lo faculte para manejar. El liderazgo en el servicio puede comenzar desde arriba, pero también es adoptado abajo, y es estimulado y posibilitado en todos los lugares intermedios. No necesitas un título importante para ser un líder de servicios. Es una responsabilidad que puedes elegir para ti.



Cuando el liderazgo de servicio está vivo en todos los niveles de una organización grande, los empleados de primera línea sirven con



pasión porque entienden la importancia de su papel, los gerentes de nivel medio sirven con pasión porque entienden la importancia de su papel, y los líderes de alto nivel sirven con pasión porque entienden la importancia de su papel. De hecho, el papel de cada uno es asumir el liderazgo para construir una cultura del servicio.

La transformación no se da con facilidad

—Tuvimos algunas dificultades —reconoce el señor Tan—. Cuando comenzamos a implementar nuestro nuevo currículo de servicios, algunos gerentes de nivel medio no querían asistir a las clases que todos estaban tomando. Por supuesto que eran personas ocupadas. Pero esto empezó a convertirse en un problema cuando impidieron que otros empleados asistieran a clases de servicio, o los llamaban cuando estaban en clase para que trabajaran en otros proyectos. Peor aún, creían que nuestra iniciativa revolucionaria era simplemente otro programa de servicio al cliente para el personal de primera línea. Esto me hizo comprender que yo necesitaba demostrar el impacto que nuestro nuevo currículo de servicio podía tener en su personal si les mostraba el impacto que tenía en ellos mismos. Entonces, les pedimos a todos los gerentes de nivel medio que asistieran a clases, y fui personalmente al comienzo y al final de cada clase. Entonces lanzamos el concurso «Muéstralos y dilo» para mejorar el servicio, donde nuestros gerentes tenían que trabajar de cerca con su personal para implementar todo lo que aprendían. El resultado fue sorprendente.

Todd me miró cuando salimos del edificio de NTUC Income.

—Es una historia extraordinaria —me dijo—. Una transformación como esa no es fácil. ¿Crees que la mayoría de los directores o altos ejecutivos que escuchén esta historia creerían poder lograr el mismo grado de cambio, y obtener los mismos resultados?

—Solo si saben y aplican las siete reglas del liderazgo en el servicio —respondí.

Lidera desde todos los niveles

Eran las ocho de la mañana de un día martes. Travis Hamilton, un cineasta independiente de Arizona, llegó a un conocido spa con un camión lleno de equipos, que subió a un balcón que daba a un patio agradable.

Su trabajo consistía en grabar un comercial de televisión. Cualquier trabajo como este le permitía soñar con hacer una película independiente. Sin embargo, mientras que la mayoría de las compañías de producción comercial enviarían a un grupo de personas para instalar y rodar el video, Travis hizo casi todo el trabajo sin ayuda de nadie.

Aunque había escuchado la reputación que tenía el spa por su servicio personal y sus alrededores elegantes, Travis no había grabado videos en ningún spa. La iluminación tenue resaltaba la hermosa decoración, las salas de tratamiento cálidas y acogedoras, y el patio lleno de flores. Su labor consistía en captar la experiencia que este spa quería reflejar: un servicio impecable con un ambiente de lujo.

Travis subió sus equipos por la escalera para hacer tomas en el balcón, el primero de muchos ángulos que utilizaría en este comercial. Cuando llegó el momento de la próxima toma, bajó con sus equipos para hacer una serie de *close-ups*. Luego salió para hacer tomas generales, y posteriormente un *dolly* rodante para hacer tomas del patio. Todo esto lo hizo sin ayuda de nadie.

Travis fue sumamente amable con todo el personal del spa, que pertenece al sector de servicios, y él quería encajar como

un profesional del servicio. Mientras preparaba cada toma, tenía cuidado en no ser rudo de ninguna manera. Le pedía permiso a cada empleado para instalar la cámara en su espacio de trabajo. Le preguntó a la recepcionista en dónde quería que conectara su equipo. Les preguntó a los dos actores si se sentían cómodos con cada grabación corta antes de pasar a la siguiente. Se aseguró de que todos disfrutaran de la experiencia.

Durante el día, Travis le pidió a la gente el favor de hacer algo, en lugar de dar órdenes. De hecho, tal parece que la única cosa que nunca pidió fue ayuda, salvo en una ocasión, cuando le pidió a un hombre mayor que estaba barriendo el piso que mantuviera la puerta abierta mientras él entraba sus equipos. El hombre aceptó con una sonrisa amable y se ofreció a ayudarle a cargarlos. Travis declinó su ayuda, salvo por algunos equipos pesados, le dio las gracias, y cuando este le entregó una botella de agua fría, le agradeció profusamente.

Al final del día, Travis respiró profundo y le preguntó a la recepcionista si podía hablar con el propietario del spa. Le parecía importante agradecerle a la persona que le había dado este trabajo. Travis sabía que los trabajos comerciales y pequeños como este le permitían perseguir su sueño.

La oficina del dueño estaba en el segundo piso, al fondo del corredor. Tenía un escritorio grande de caoba con una silla de cuero, y una mesa reluciente al lado. Travis se sintió ansioso, pues no estaba acostumbrado a tratar con negociantes curtidos ni tampoco a estar entre hermosos escritorios de caoba, sillas de cuero ni mesas relucientes. Y, obviamente, no esperaba encontrar detrás del escritorio al mismo hombre que barría el piso y le había sostenido la puerta.

El dueño del spa fue la persona que más le sirvió a Travis aquel día. Sonrió, le dijo a Travis que entrara y se sentara para descansar un momento. Travis le devolvió la sonrisa. El propietario le preguntó con amabilidad qué quería tomar y le agradeció también por su servicio con una nota escrita a mano y un cupón de obsequio para que pudiera disfrutar de un día en el spa.

—Ahora lo entiendo —pensó Travis—. No es de extrañar que este spa tenga tan buena reputación por su servicio.

Las siete reglas del liderazgo en el servicio

Los líderes no pueden decirles a las personas simplemente cómo servir; cada día deben mostrarle a la gente cómo servir y enseñarle por qué es tan valioso. Sería fácil decir que el señor Tan, de NTUC Income, insistía simplemente en ofrecer un mejor servicio, o que el equipo de liderazgo del aeropuerto Changi expidió una orden gubernamental y exigió un servicio de clase mundial. Pero no es así como funciona esto. Las personas en todos los niveles de una organización no se comprometerán en darle vida a una visión de servicio a menos que sus líderes la vivan también.

En mi experiencia de trabajo con líderes de muchas de las organizaciones de servicios más destacadas del mundo, he descubierto siete reglas esenciales que estos líderes siguen siempre. Algunos utilizan el poder de una regla más que otra, y tú puedes hacer lo mismo. Pero cada una de estas reglas es esencial para liderar a tu equipo hacia el éxito. En los capítulos siguientes encontrarás muchos ejemplos, ideas y sugerencias para hacer que estas reglas funcionen.

Regla 1: Declara el servicio como una prioridad mayor

NTUC Income es un claro ejemplo de la importancia que tiene declarar el servicio —y el mejoramiento continuo del servicio— como una prioridad mayor para la organización. La compañía ya tenía una organización muy grande y exitosa cuando el señor Tan fue contratado como director ejecutivo. Pero no era suficiente con que fuera grande y tuviera éxito comercial. Tan dejó en claro por medio de sus declaraciones públicas que el servicio inspirador ya no era solo una parte del negocio; ahora era una verdadera prioridad en sus planes para una transformación cultural. De hecho, él

provocó intencionalmente al *statu quo* al hacer un llamado a una revolución.

Piensa en las compañías que conoces bien por sus servicios coherentes y de alta calidad, en las organizaciones que han construido reputaciones rentables y perdurables: Nordstrom, Disney, Southwest Airlines, Singapore Airlines, Ritz-Carlton y, más recientemente, Zappos. Estas compañías declaran de manera constante al servicio como una verdadera prioridad, y son enfáticas en cumplir lo que declaran.

Declarar un servicio como una verdadera prioridad significa que los líderes superiores entienden que enfocarse en el mejoramiento del servicio conduce a resultados comerciales. Las ganancias son el aplauso que recibes por servir bien a tus clientes. Cuando los gerentes de nivel medio declaran el servicio como una verdadera prioridad, el mensaje será claro para todos: los procedimientos y los presupuestos cuentan sin duda alguna, pero lo más importante es crear valor para los demás. Y cuando los empleados de primera línea declaran al servicio como su mayor prioridad y complacer a otros se convierte en su meta, esto estimula la satisfacción de sus clientes, y también la satisfacción con sus propios trabajos.

Puedes declarar al servicio como una verdadera prioridad al situarla en el primer lugar de tu agenda. Puedes declarar al servicio como una verdadera prioridad para tus clientes y colegas en tus discursos, escritos, reuniones, campañas publicitarias, boletines informativos, trinos, blogs, actualizaciones, videoclips, seminarios y acciones diarias.

Regla 2: Sé un gran modelo a seguir

Los líderes son aquellos a quienes otros deciden seguir, y no los que simplemente les dicen lo que deben hacer. Con su ejemplo, los líderes también inspiran a otros a querer hacer lo que ellos hacen.

Veamos el impacto tan grande que puede tener el modelo a seguir. Un ejecutivo superior de Matsushita Electric (que actualmente opera como Panasonic Corporation) estaba visitando una

de sus plantas de manufactura en el extranjero. Debido a su posición superior dentro de la organización, y a que tenía una reputación legendaria por notar los más pequeños detalles, los empleados hicieron una limpieza exhaustiva en la planta y le extendieron incluso una alfombra roja durante su visita. Setecientos empleados con uniformes impecables permanecían alineados frente a las grandes maquinarias. El ejecutivo, con un traje confeccionado a la medida, caminó lentamente por la alfombra y les asintió respetuosamente a los trabajadores.

De repente, el ejecutivo se dio vuelta, salió de la alfombra y caminó hacia una de las máquinas más grandes. Los asistentes del ejecutivo murmuraron con ansiedad. Este desvío no estaba programado, y nadie sabía qué esperar. Los setecientos empleados lo miraron con atención y se preguntaron hacia dónde iba y por qué.

El ejecutivo se acercó a la máquina, hizo una pausa y respiró. Todos los trabajadores tenían su mirada fija en este importante ejecutivo. Los setecientos trabajadores observaron con asombro que el ejecutivo se agachaba, metía su mano debajo de la máquina, y sacaba un papel que había visto con el rabillo del ojo. El ejecutivo se guardó el papel en el bolsillo de su traje. Respiró profundo, se dio vuelta y se dirigió de nuevo a la alfombra.

El silencio reinó en la planta.

No hubo reprimendas ni se dijo una sola palabra. Pero el mensaje de esta acción resonó durante varios años. El ejecutivo podía haberle pedido a uno de sus asistentes que recogiera el papel. Podía haberle dicho a cualquier trabajador que lo hiciera. Podía haber reprendido, dado instrucciones o enviado un memorando, pero no lo hizo. Más bien, se limitó a cumplir con la expectativa de que todos eran responsables por mantener los más altos estándares de limpieza en la planta.

Me enteré de este incidente por un hombre que estaba aquel día en la fábrica y lo vio todo con sus propios ojos. Se veía muy conmovido mientras me contaba esta historia más de quince años después.

—Luego de esa visita —dijo—, nuestra fábrica fue la más limpia del país. Y no porque compráramos más equipos de limpieza o cambiáramos nuestros procedimientos de aseo. Ese solo gesto tuvo un impacto tan grande, que nos impusimos a nosotros mismos —y unos a otros— esos estándares tan altos.

Regla 3: Promueve un *lenguaje común del servicio*

En el servicio militar, construir y utilizar un lenguaje común es algo que se da con naturalidad. Los líderes son promovidos a través de los rangos y comparten una serie de términos claros con sus tropas: «A discreción», «Atención», «Firmes». Pero la mayoría de nosotros no estamos en el ejército. En las organizaciones comerciales y gubernamentales, el lenguaje evoluciona con frecuencia en silos o núcleos funcionales, y de formas que no se conectan.

Las personas del departamento de finanzas creen que entregar informes con mayor rapidez equivale a prestar un mejor servicio. Pero sus colegas de otros departamentos podrían preferir una ayuda para leer esos informes. El personal de compras cree que obtener un menor precio es un mejor servicio. Pero sus colegas podrían buscar una sociedad más fuerte con los vendedores. Recursos Humanos puede asumir que unas vacaciones más largas es un mejor servicio para los empleados, cuando lo que estos quieren realmente es una mayor flexibilidad en sus programas de salud y en otros beneficios. El departamento de manufacturas cree que entregar un producto sin defectos es un servicio de la mejor calidad. Pero los equipos de mercadeo y ventas podrían preferir un rango más amplio de nuevos productos. El departamento de mercadeo cree que el servicio es mejor cuando aumenta el número de clientes potenciales, pero el de ventas podría pensar justamente lo contrario: quieren menos clientes potenciales, aunque más cualificados. Finalmente, el equipo de ventas dice que su servicio debería medirse por el número de ventas nuevas o mayores. Pero lo que la compañía podría necesitar aun más es un volumen constante de ventas a lo largo del año.

La desconexión también puede presentarse entre los distintos niveles de una organización. Los gerentes hablan de la métrica del servicio, de puntuación de referencia y de aumento de ingresos. Pero los empleados de primera línea hablan del horario del día, del problema de un colega y de las quejas de un cliente disgustado.

Todos hablan acerca de un mejor servicio desde una perspectiva que tiene todo el sentido para ellos. Lo que falta es un lenguaje común que permita escuchar y entender, unas distinciones claras para apreciar lo que otras personas quieren y valoran. Para construir una cultura del servicio inspirador a través de una organización, los líderes deben promover un *lenguaje común del servicio* que todos puedan aplicar.

En la sección 4 de este libro descubrirás y aprenderás un nuevo lenguaje que funciona de un modo maravilloso para líderes y prestadores de servicios en cada función y posición: «Necesitamos pulir esos *puntos de percepción* antes de que nuestro nivel de servicios caiga por debajo de lo esperado» (capítulo 21); «¿Sabemos cuáles categorías del *panorama general* valoran más estos nuevos clientes? (capítulo 22); «Cerremos el círculo en esta *transacción de servicio* y luego exploremos nuevas oportunidades para crecer juntos» (capítulo 26).

Pedirle a tu equipo que actualice el servicio sin tener un lenguaje apropiado es insensato e ineficiente. Si le das un *lenguaje común del servicio* pero tú no lo usas, eso no tendría sentido. Si quieres que todos los miembros de tu equipo presten un servicio inspirador, deberás hablar de esto con frecuencia y fluidez. Esta responsabilidad no se le puede delegar al departamento de comunicaciones corporativas, ni puedes utilizar tu lenguaje de servicio solo de labios para afuera. Debes demostrar tu comprensión y compromiso con acciones observables y admirables. Utilizar palabras sin hechos no tiene más impacto que una chábara vacía. «Hacer lo que se dice» y «Decir lo que se hace» van de la mano. Cuando los líderes de servicios hacen lo que dicen, la gente los escucha y decide seguirlos.

Regla 4: Mide lo que realmente importa

Muchas personas se confunden cuando se trata de medir el servicio. Esto es comprensible, porque se pueden medir muchas cosas: quejas, elogios, expectativas, niveles de compromiso, importancia relativa, mejoras recientes, rendimiento a la altura de los estándares, satisfacción del cliente, retención, intención de recompra, orientación, cuota del mercado, reconocimiento de la marca, y muchísimas más. Cuando cuentas, rastreas, entrevistas, encuestas, conformas grupos de enfoque y compras de incógnito, puedes deducir, derivar, sumergir en profundidad y tratar de decidir qué hacer al respecto. No es de extrañarse que la gente se confunda.

Un líder de servicios sortea esta confusión para medir lo que realmente importa: *el servicio es actuar a fin de crear valor para otra persona*. Entonces, las dos preguntas más importantes son: ¿Tus acciones están creando valor? y ¿Estás emprendiendo el número suficiente de nuevas acciones?

Algunas personas dirán que esto es demasiado simple, que muchas otras medidas pueden ser tenidas en cuenta, pero exploremos esto juntos, primero de arriba abajo, y luego de abajo arriba.

Los objetivos principales en los negocios incluyen los ingresos brutos, los ingresos netos, la reputación, el valor de las acciones y el crecimiento. Todo esto se mide fácilmente. ¿Pero qué pasa antes de que puedas lograr los objetivos principales? ¿Cuál es el indicador principal y el precursor confiable para lograr estos objetivos de negocios?

Una forma de predecir mayor participación, reputación y ganancias, es cuando aumentan los puntajes de tus encuestas e índices. Cuando los puntajes de satisfacción, lealtad, participación en el mercado y compromiso de los empleados están mejorando, tus objetivos principales también mejorarán.

¿Qué es un precursor confiable para aumentar el puntaje de índice? Un precursor confiable de una puntuación más alta en las encuestas es un volumen más alto y coherente de retroalimen-

tación positiva. Cuando las felicitaciones, los elogios y las flores te llegan en abundancia, entonces los puntajes de tus encuestas e índices también aumentarán.

Pero, ¿qué debe suceder antes de que comiences a recibir elogios? ¿Cuál es el indicador esencial para obtener en primer lugar retroalimentación positiva? Los elogios se dan cuando alguien tiene una idea para servir mejor a otra persona y emprende acciones para hacer que esto suceda.

¿Y cuál es el indicador de nuevas ideas y acciones? Es el nuevo pensamiento y el nuevo aprendizaje sobre los clientes, el servicio y el valor.

Sigamos ahora la misma secuencia de abajo arriba. El nuevo aprendizaje del servicio conduce a nuevas ideas para prestarles un mejor servicio a los demás, lo que conduce a nuevas acciones, las cuales conducen a su vez a más felicitaciones, que conducen a puntajes más altos en las encuestas, lo que conduce a más ventas, referencias, lealtad y ganancias.

Hay muchísimos ejecutivos que rastrean los objetivos principales desde lejos y se preguntan cómo obtener mejores resultados. Los líderes del servicio inspirador están más cerca de la acción; saben cómo alcanzar sus metas a la perfección y tienen el impulso para ir allí donde la gente trabaja todos los días con clientes y colegas. Ellos miden lo que realmente importa de abajo arriba: el nuevo aprendizaje del servicio, las nuevas ideas para servir mejor a los demás y las nuevas acciones para crear un mayor valor.

¿Cuántas ideas para un nuevo servicio han creado tú y tu equipo esta semana? ¿Cuántas nuevas acciones has emprendido?

Regla 5: Empodera a tu equipo

El empoderamiento es una palabra popular en los negocios, pero muchos líderes y empleados parecen temerle. Lo que realmente temen es que alguien empoderado tome una mala decisión. Si un líder no confía en su personal, no querrá empoderarlo con una

mayor autoridad o con un presupuesto más grande. Y si un empleado no confía en sus capacidades y decisiones, muchas veces no querrá la responsabilidad de estar empoderado.

En ambos casos, lo que hace falta es no es el empoderamiento, sino la orientación, el asesoramiento y el estímulo que debe acompañarlo. Si supieras que tu gente tomaría las decisiones acertadas, les darías de buena gana la autoridad para hacerlo. Y cuando tu gente se siente segura, podrá tomar decisiones acertadas, y estarán dispuestos a tener esta libertad. Empoderar a otros no puede—y no debe—desligarse de la responsabilidad de facultar adecuadamente a quienes empoderas.

Cuando Tan Suee Chieh comprendió que los gerentes de nivel medio de NTUC Income no estaban asistiendo a los nuevos cursos de servicio, y que no estaban animando a los miembros de sus equipos para que lo hicieran, supo que no podía imponerles por la fuerza nuevas ideas con el fin de ofrecer un mejor servicio. Tuvo que facultarlos y empoderarlos para que utilizaran esas ideas y valoraran el poder de sus acciones. Entonces, les exigió a todos los gerentes de nivel medio que asistieran a un curso de educación en servicio de dos días de duración, y dio comienzo personalmente a cada programa, sacando tiempo para explicar por qué pensaba que esto era importante. Y luego volvía a cerrar cada sesión, escuchando a sus gerentes y respondiendo todas sus preguntas.

Luego les asignó a los gerentes una tarea que solo podían completar si se comprometían de lleno con el contenido del curso junto a los miembros de su propio personal. Le pidió a cada gerente que respondiera esta pregunta: «¿Qué cambio harás entre mayo y octubre de este año que ponga en acción todo lo que has aprendido?». Esto parecería una tarea simple, pero contenía un gancho que daba facultades. Los gerentes tuvieron que responder en una presentación a la que asistieron miembros de sus equipos y tuvieron que utilizar el lenguaje de servicio que acaban de aprender para explicar las nuevas acciones. Seis meses después, en octubre, el gerente de cada equipo expuso los resultados que había logrado.

En resumen, lo que funciona es la combinación: facultar con educación y apoyo personal, y luego empoderar con el reto de trabajar juntos y lograr nuevos resultados.

Regla 6: Elimina los obstáculos para un mejor servicio

Hace poco estuve en un lujoso *resort* en California, donde pronuncié el discurso de apertura sobre *servicio estimulante* durante un encuentro anual de propietarios de franquicias. El *resort* era espectacular. Las habitaciones eran suntuosas, el personal no podía ser más amistoso y la comida era sensacional. Pero una noche invitó a unos amigos que vivían cerca a cenar conmigo en el *resort*. El mesero nos dijo que había un menú especial que incluía varios de los platos especiales del chef. Todos miramos la carta en busca de algo atractivo, y después de unos pocos minutos, el mesero regresó para tomar nuestro pedido.

—Me gustaría pedir el menú habitual para la cena —dijo. Me había encantado la ensalada de salmón durante mi estadía; dos de mis invitados eran vegetarianos y no tenían nada qué pedir del menú del chef.

—Lo siento, solo tenemos el menú especial —dijo el mesero.

—¿En serio? —respondí—. Me encantaría una ensalada de salmón, y dos de mis invitados son vegetarianos. Estoy seguro de que el menú estándar y el del servicio a la habitación ofrece este plato.

—Sí, señor —respondió el mesero, obviamente incómodo—. Si regresa a su habitación y pide servicio a la habitación, podrá ordenar la ensalada de salmón o cualquier plato de la carta.

—Pero la comida no se prepara en la misma cocina?

—Sí, señor —respondió el mesero—. Pero esta noche no se nos permite servir nada que no esté en el menú especial.

Comprendí que el *resort* quería promocionar las especialidades del chef. Pero el restaurante había creado un gran obstáculo

para las personas que trabajaban allí, y no me refiero al menú o a la ensalada de salmón, sino a la experiencia de los clientes y al simple hecho de que el mesero no tenía permiso para servir otros platos. Imagina nuestro entusiasmo y satisfacción si el mesero nos hubiera dicho: «Haré una excepción con usted esta noche. Y creo que puedo traerles algo delicioso y especial a sus invitados».

A la mayoría de los trabajadores de primera línea se les enseña a seguir políticas y procedimientos. Muchas veces dudan en «romper las reglas». Sin embargo, algunas reglas deberían ser quebrantadas, modificadas o al menos considerablemente flexibilizadas de tanto en tanto. ¿Qué obstáculos para un mejor servicio hay dentro de tu organización? ¿Qué se interpone entre tu personal? ¿Qué lo detiene? ¿Qué le impide atender mejor a tus clientes? ¿Qué le impide ayudar a sus colegas? Los líderes de servicios hacen estas preguntas y eliminan los obstáculos que encuentran.

Regla 7: Mantén el foco y el entusiasmo

No es difícil declarar al servicio como una prioridad importante. Lo difícil es mantener el servicio como una prioridad cuando otros asuntos reclaman atención. No es difícil utilizar un nuevo lenguaje para prestar un mejor servicio; lo difícil es utilizar ese lenguaje un día tras otro hasta que se convierta en un hábito. Tal vez no sea difícil rastrear nuevas ideas y acciones en materia de servicio, pero puede ser difícil mantenerlas como una prioridad en el pensamiento de tu equipo.

Mantener el foco y el entusiasmo por el servicio es vital cuando se construye una cultura del servicio inspirador, y los líderes mundiales aprovechan cualquier oportunidad para hacerlo. Cuando Singapore Airlines, una aerolínea de fama mundial, sufrió revéses comerciales durante eventos como el brote del SARS, los ataques del 11 septiembre y las fuertes crisis financieras, en vez de despedir empleados en una reacción automática para reducir costos, la compañía aprovecha la oportunidad y hace que sus

empleados asistan a nuevos cursos para mejorar el servicio. Piensa en esto; cuando los negocios regresan a la normalidad, los empleados de Singapore Airlines están mejor entrenados y enfocados. Después de cada revés económico, salen más comprometidos aún con la compañía y con sus clientes: están preparados para servir con mayores habilidades en materia de idiomas, procedimientos, alimentos, vinos y bebidas, y todo tipo de situaciones especiales. No es de extrañar que esta empresa lidere de manera constante el renglón de servicios a nivel mundial.

Mantener el foco y el entusiasmo es fundamental en los negocios, en la vida y en el servicio. Esto no es algo que los líderes debieran ver como una regla débil, y por lo tanto, menos importante. Tampoco debería delegarse enteramente a los demás. De hecho, pasar por alto la regla 7 podría ser el error que descarrile todos tus planes y programas. ¿Cuántas dietas fracasan porque la gente no puede mantener el foco y el entusiasmo? ¿Cuántos matrimonios fracasan por las mismas razones? ¿Cuántas compañías se ven afectadas tras comenzar con grandes planes, pero terminan viendo la empresa como un fracaso, simplemente porque no podían mantenerla?

Hay muchas formas de mantener el foco y el entusiasmo por el servicio, y los pilares de la próxima sección de este libro te ofrecerán muchos ejemplos. Puedes compartir también las historias que has leído con tus compañeros de trabajo. Lo que no puede ofrecer este libro es tu compromiso sostenido para mantener en alto el foco y el entusiasmo, y poner estas ideas en acción. El liderazgo debe provenir de ti.

El servicio cambia el mundo

—Todos me han recomendado que pruebe el picadillo de cangrejo —me dijo Todd Nordstrom.

—Te llevaré al restaurante de mariscos East Coast, que está en la calle de enfrente —respondí—. Hay varios restaurantes

de mariscos, y todos tienen picadillo de cangrejo y muchos otros platos.

Todd sonrió.

—He oído que es el mejor del mundo.

—Claro, pero cada habitante de Singapur tiene su restaurante favorito para comer picadillo de cangrejo —dijo—. Aquí, la gente puede tener muchas opiniones cuando se trata de comida.

—Entonces, ¿cuál es el restaurante que tiene el mejor picadillo? —me preguntó.

Sonréi.

—Todos son fantásticos. Pero escogí el restaurante con la fila más pequeña y el personal más amistoso. Si el servicio es lento o el personal no es amable, siempre me voy a otro lugar.

—Lo más importante para ti es el servicio, ¿verdad? —me preguntó.

—Tenlo por seguro —respondí—. Ahora estás empezando a ver mi visión del mundo. Y estás viendo por qué quiero mostrarte todas estas compañías y presentarte a todas estas personas. Ahora estás viendo por qué hago lo que hago.

Todd se detuvo. Miró por la ventana de mi sala, con sus manos en los bolsillos. Y hasta que respondió de nuevo yo había creído que estábamos teniendo una conversación informal.

—Entiendo —dijo en voz baja.

—¿Quéquieres decir?

—Que el servicio cambia el mundo —señaló mientras seguía mirando la ventana.

Sonréi. Me sentí sorprendido y complacido. Todd estaba comenzando a entender.

—Vamos —le dije a mi amigo—. Disfrutemos del mejor picadillo de cangrejo de tu vida.

El viaje a la magnificencia

Era abril del 2010. Una multitud ansiosa esperaba afuera de las puertas de cristal y esperaba tener una experiencia magnífica. Adentro había un personal de más de 4000 miembros en una de las concentraciones públicas más grandes de la historia. No era una reunión escolar. Era algo memorable. Se había invertido una cifra sin precedentes de 5700 millones de dólares y el futuro de la compañía estaba en juego.

Tom Arási estaba al otro lado de las puertas y observaba las expresiones de la gente. Sentía la expectativa y respiró profundo.

—Sabemos que lo hemos construido —dijo el señor Arási—. Y déjeme decirle que al ver esta multitud, habíamos esperado cambios.

Esto es lo que sucede cuando alguien erige algo grande. Hay ocasiones en que toda la visión, el liderazgo y el esfuerzo aliñeados se combinan en una sola estructura unificada. Y entonces, todo termina por tener vida propia.

Pensemos en el Coliseo Romano, en la torre Eiffel, en la ópera de Sidney, en el Golden Gate o incluso en el castillo de la Cenicienta en Disneylandia. Todas estas edificaciones fueron construidas para servir un propósito. Y una vez terminadas, se convirtieron en íconos globales.

Pensemos ahora en los íconos globales de servicios. ¿Cómo fueron erigidos? ¿Qué propósito tenía construir una cultura del servicio? ¿Y en qué momento una cultura del servicio inspirador adquiere vida propia?

¿Qué se requiere para construir un ícono? ¿Cómo haces para crear un milagro de cemento, cristal y acero? Esa fue la labor de Tom Arasi en calidad de director ejecutivo fundador de Marina Bay Sands, donde un *resort*, un enorme hotel, un centro de convenciones, un centro comercial, un museo, un teatro, varios restaurantes y un casino estaban conectados entre sí.

—Hubo mucha presión —dijo el señor Arasi—. El proceso para construir este lugar fue intenso. La gente que sabía lo mucho que se necesitaba para emprender este proyecto me pregunta con frecuencia si lo haría de nuevo, si me expondría de nuevo y si expondría a otros a ese nivel de estrés. —El señor Arasi hizo una pausa—. Lo haría de nuevo —agregó—. Cuando veo lo que hemos creado, todo lo que se puede lograr haciendo que la gente tenga una visión compartida y la forma en que nos sentimos cuando comprendemos que habíamos creado algo más grande que una edificación realmente sorprendente, sí: lo haría todo de nuevo. Ha sido un viaje magnífico. Y lo haría aunque no me pagaran. Esta propiedad y el capital humano que se requirió para alcanzar este logro son nada menos que un fenómeno que solo sucede una vez en la vida.

Retrocedamos para entender el agresivo proceso al que se refiere el señor Arasi. Solo por un minuto piensa en la magnitud de actividades que se necesita para construir lo que se está convirtiendo rápidamente en una de las obras más icónicas de la arquitectura mundial, un *resort* lujoso e integrado que ofreció unas sorprendentes bases físicas para una cultura del servicio emergente e icónica.

Para apreciar el logro es fundamental entender que antes de que Marina Bay Sands fuera construida, apostar dinero era ilegal en Singapur, que la tierra donde se levanta esta edificación no existía y que el mundo estaba sumido en una catástrofe económica.

Sin embargo, una de las obras arquitectónicas más majestuosas y magníficas que haya conocido la humanidad fue construida para el placer, sorpresa y deleite de todos.

Antes de escribir «Marina Bay Sands» en el motor de búsqueda para ver una fotografía espectacular de la edificación (algo que recomiendo altamente), imagina uno de los ejemplos arquitectónicos más singulares de la actualidad. Primero, la construcción de un gran centro de convenciones de varios niveles, con un espacio para conferencias y exhibiciones de más 300 000 metros cuadrados, un enorme centro comercial con 300 tiendas de diseño, más de 60 puestos de comidas y bebidas diseminados a lo largo del complejo, con instalaciones recreativas que incluyen dos teatros espectaculares, un museo de categoría mundial, una pista de hielo y un casino.

Imagina ahora tres torres de 57 pisos, con forma de relojes de arena, que contienen 2600 habitaciones de hotel y que se levantan en lo alto, con el océano a un lado y la ciudad de Singapur al otro.

Increíble, ¿verdad? Pero esto es solo el comienzo.

Imagina ahora que esas tres torres están conectadas arriba por una estructura con forma de trasatlántico que contiene un parque exuberante con árboles, flores y plantas a 57 pisos de altura. En lo alto de la ciudad, el Sands SkyPark, con capacidad para 3900 personas, está rodeado de restaurantes, salones y puestos de observación, y de una piscina casi infinita cuya agua se funde con el cielo de Singapur.

El diseño es impresionante. La construcción es impresionante. La visión es impresionante. Y los resultados son impresionantes. Marina Bay Sands es de lejos uno de los proyectos arquitectónicos, comerciales y culturales más majestuosos de nuestra época, un *resort* completamente integrado en una propiedad y operado por un equipo administrativo.

¿Todavía no es suficiente para tu imaginación?

Entonces imagina esto: fue construido en solo tres años. Y al final de los primeros doce meses de operación, Marina Bay Sands ha generado un asombroso EBITDA (beneficios antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones) de mil millones de dólares. Y la edificación ni siquiera estaba terminada.

No solo una cara bonita

Contemplar las tres torres de Marina Bay Sands les produjo escalofríos a Ryan Williams y a su esposa Sarah. Era el segundo viaje de Ryan a Singapur. Su primer viaje fue de negocios. Esta vez había venido para su luna de miel.

Williams se había enterado de Marina Bay Sands por un compañero de trabajo. Quería que el viaje con su esposa fuera perfecto y que ella se sorprendiera. Quería que esos siete días fueran mágicos.

La arquitectura única de Marina Bay Sands impresiona a cualquier persona. Y ya sabemos que esta pareja se sentía muy emocionada. Después de todo, estaban en su luna de miel. Habían visto y experimentado los interiores sorprendentes y el personal amistoso del aeropuerto Changi. Contrataron un taxi especial, y el conductor les ofreció una cálida bienvenida y un gran servicio mientras los llevaba a Marina Bay Sands. Pero, ¿qué pasa con la experiencia de sus vidas si no reciben un servicio magnífico en uno de los *resorts* más magníficos del mundo?

Imaginen la rapidez con que el romance del viaje se hubiera estropeado si la fila de registro en el *resort* hubiera sido muy larga. O si el botones no hubiera sido amable cuando cargaba sus maletas. O si después de entrar a su habitación, veían que no estaba impecable, que los muebles no eran relucientes y que cada elemento no estuviera en su lugar.

Marina Bay Sands tenía la visión de ser un ícono para el mundo en estructura y en servicio. Estaban construyendo la edificación durante una de las peores crisis económicas de la historia. Lucharon con fechas límite, presupuestos, obstáculos legales y permisos en materia de construcción. Y se estaban abriendo camino para contratar nuevos y numerosos miembros de su personal.

—Pasamos de 100 a 6500 miembros del equipo en solo cien días —dice Tom Arasi—. Cada mañana era como entrar en una nueva compañía. Había muchas caras nuevas.

Este tipo de contratación rápida —especialmente el reclutamiento de directores de departamentos en todo el mundo— supone un desafío nuevo. ¿Cómo hace una organización para construir una cultura icónica de servicio cuando, diariamente, los nuevos miembros del personal se integran por centenares a la compañía?

El señor Arasi no podía limitarse a enviar un memorando que dijera: «Traten bien a los clientes». Él estaba a cargo de uno de los *resorts* más novedosos y minuciosamente observados del mundo, una propiedad integrada donde los estándares y la experiencia de servicio necesitaban ser el foco número uno en cada punto de contacto. Y necesitaban ser el número uno para clientes de todo el mundo, servidos por un equipo completamente nuevo y conformado por personas de todo el planeta.

—Comprendimos que habíamos construido algo magnífico —señala Arasi—. Pero también comprendimos que necesitábamos enfocarnos igualmente en construir una cultura del servicio. Y necesitábamos hacerlo con rapidez. Esto no era solo un factor crítico para el éxito de nuestra operación. Todo Singapur necesitaba que cumpliéramos la *magnífica* promesa en señal de respaldo a la audaz iniciativa del país de elevar su apuesta en el campo del turismo mundial.

Imagina a los recién casados, el señor y la señora Williams, sentados para tener una cena romántica a la luz de las velas en uno de los numerosos y excelentes restaurantes de Marina Bay Sands. La comida es espectacular. La vista es espectacular. Y el mesero hace un esfuerzo adicional para recomendar buenos vinos que acompañen los platos ordenados por la pareja. Todo es perfecto, ¿verdad?

—¿A qué horas abre el museo? —pregunta el señor Williams.

—¿Podría decírnos cómo conseguir boletos para *El Rey León*? —pregunta la señora Williams.

—Lo siento. No tengo ninguna información al respecto —responde el mesero—. Solo trabajo aquí en el restaurante.

—¿El servicio es magnífico? Bueno, no es terrible que el mesero de un restaurante no sepa a qué horas abre un museo o dónde conseguir boletos para un espectáculo famoso. Pero piensa que la velada habría sido mucho más agradable si el mesero hubiera respondido de un modo diferente.

Imagina que el mesero le dice con una sonrisa al señor Williams:

—El museo es fabuloso. Y actualmente hay una exposición increíble de Salvador Dalí. Abre a las diez de la mañana y cierra a las diez de la noche, todos los días, incluso días festivos. ¿Y los boletos para *El Rey León*? Fui a la obra. Es maravilloso —le dice a la señora Williams—. Comienza a las ocho de la noche todos los días, con excepción del lunes, y los fines de semana hay una función de matiné a las dos de la tarde. Si quieren conseguir boletos, puedo contactarme con el conserje.

Piensa ahora en lo que requieren esas dos declaraciones simples: una visión de servicio común propagada por toda la propiedad, el amplio rango de conocimiento de los productos que un mesero debe aprender y dominar, y la cooperación activa de personas y sistemas a través de los numerosos departamentos.

—Solo porque contrates a la gente adecuada, construyas un *resort* increíble y le ofrezcas al mundo las mejores actividades y entretenimientos, no significa que hayas creado la experiencia definitiva —comenta Arasi—. Si no hubiéramos construido una cultura del servicio sólida, todo se habría desmoronado sobre nosotros. Seré franco. En aquellos primeros días tensos y frenéticos, aprendimos con mucha rapidez la importancia de que nuestros pilares culturales estuvieran en su lugar.

Un ejemplo temprano de la urgencia que tenía Marina Bay Sands de implementar los pilares de una cultura común e inspiradora de servicio fue durante la gran inauguración de *El Rey León*, la famosa obra mundial, en Marina Bay Sands. *El Rey León* era una opción natural para el espectáculo inaugural en la «Ciudad Leona» de Singapur. Fue ampliamente promocionada en la ciudad y

a través de la región. Marina Bay Sands esperaba —y tuvo— una respuesta masiva.

Pero había un problema: el escenario era completamente desconocido para los huéspedes del hotel, clientes que habían atravesado el planeta con el fin de presenciar la magnificencia de Marina Bay Sands aquella noche inaugural. Durante toda la promoción y mercadeo, y con miles de dólares invertidos en publicidad para el estreno de la obra, Marina Bay Sands se olvidó de informarles a cerca del espectáculo a sus propios huéspedes. La primera audiencia en ver *El Rey León* estaba conformada apenas por cuatro de ellos.

¿Cuál habría sido tu percepción del servicio si hubieras viajado a Singapur, hospedado en Marina Bay Sands y leído al día siguiente en el periódico que podrías haber visto la función inaugural de *El Rey León* desde tu habitación?

—Construimos la propiedad con rapidez —señala George Tanasijevich, el presidente y director ejecutivo que sucedió a Tom Arasi luego de dos años en el cargo—. Tom Arasi construyó Marina Bay Sands y nos dirigió durante nuestro primer y difícil año de operaciones. Ahora necesitamos construir una cultura del servicio de talla mundial aun más rápido».

La arquitectura para construir una cultura del servicio inspirador

Durante los últimos 25 años he estudiado a innumerables compañías y he visto sus filosofías de servicio en acción. He entrevistado a miles de miembros de los equipos de trabajo y a sus líderes. Soy profundamente curioso cuando exploró la forma en que las actitudes, políticas y prácticas de la gente evolucionan en una organización, y cuando veo cómo se une todo esto para construir una cultura del servicio inspirador.

He visto culturas de servicio triunfadoras elevarse a grandes alturas. He visto culturas de servicio conformar diferentes industrias y naciones a través del mundo. Algunas han sido impul-

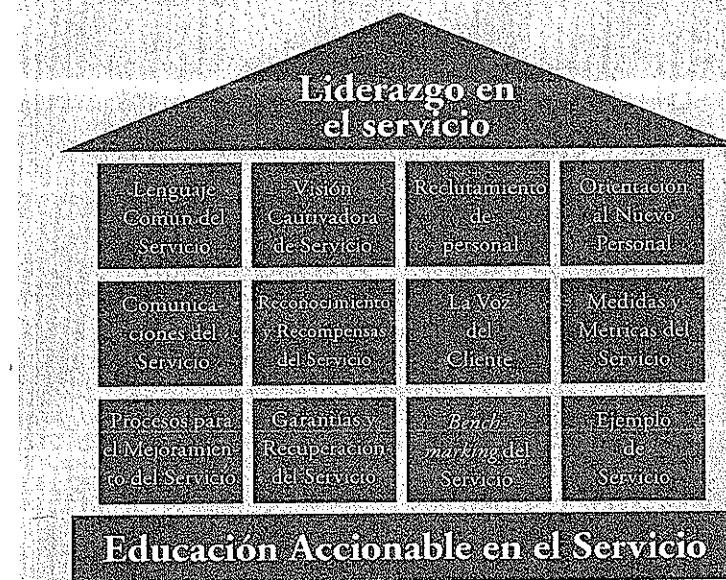
sadas por su pugna para competir, superar dificultades o solucionar un problema persistente. Algunas estaban motivadas por metas ambiciosas, fusiones en proceso, y con nuevos mercados para penetrar y conquistar. Y algunas estaban simplemente inspiradas por personas que veían el mundo a través de un lente más amplio, que creían en generar una cultura del servicio inspirador como un propósito superior a ellos mismos.

Hay una constante sorprendente entre las compañías y organizaciones exitosas que he conocido. Una arquitectura clara para desarrollar una poderosa cultura del servicio emerge una y otra vez. Esta arquitectura común comprende muchas áreas y actividades, que las organizaciones más grandes están utilizando ya. Requieren una planeación cuidadosa y una actividad coordinada, y conducen a resultados gratificantes.

Más intrigante aún es que yo podía ver cuáles elementos faltaban o estaban desalineados cada vez que encontraba una organización cuya cultura del servicio fallaba o tenía dificultades. Y la razón también era clara: mientras que todas estas áreas podían estar activas dentro de una organización, muchas veces eran administradas por diferentes departamentos y no estaban planeadas, desplegadas o integradas con una visión o propósito unificador. Esto conduce a esfuerzos desconectados e inconexos, y a mensajes confusos e incluso contradictorios para los miembros de equipo.

En la cima de esta arquitectura demostrada está el *liderazgo de servicio*, que hemos explorado en esta sección. Una *educación accionable de servicio* constituye una base vital para el aprendizaje continuo y el mejoramiento del servicio. Descubrirás los principios fundamentales del servicio inspirador —y cómo aplicarlos en cada trabajo, función y situación— en la sección 4, Aprende.

Conectar el liderazgo de servicio con la educación de servicio es una serie de áreas importantes e interconectadas a la que llamo *Los 12 pilares de la cultura de servicio*. En los siguientes capítulos exploraremos en detalle cada uno de estos pilares esenciales.



1. LENGUAJE COMÚN DEL SERVICIO

Ampliamente entendido, y utilizado con frecuencia por prestadores de servicios a través de la organización, un *lenguaje común del servicio* permite una comunicación clara y respalda la prestación de un servicio superior a nivel interno y externo.

2. VISIÓN CAUTIVADORA DE SERVICIO

Acogida y respaldada con entusiasmo, una *visión comprometida del servicio* energiza a todos. Cada persona ve cómo la visión se aplica a su trabajo y actúa para llevar la visión a la realidad.

3. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Un eficaz *reclutamiento de personal de servicio* atrae a personas que respaldan tu visión del servicio y aleja a quienes pueden estar

técnicamente cualificados pero no alineados con tu visión, espíritu y valores.

4. ORIENTACIÓN AL NUEVO PERSONAL

La *orientación del servicio* para tus nuevos miembros del personal debe ser acogedora y realista. Los nuevos miembros de equipo deberían sentirse informados, inspirados y animados a contribuir a tu cultura.

5. COMUNICACIONES DEL SERVICIO

Unas *comunicaciones del servicio* vibrantes informan y educan. Los canales de una comunicación creativa llegan a todas las personas, con información significativa, retroalimentación oportuna del cliente, historias inspiradoras sobre el servicio, y desafíos y objetivos actuales.

6. RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSAS DEL SERVICIO

El *reconocimiento y las recompensas del servicio* motivan a tu equipo a realizar mejoras y logros en el servicio. El reconocimiento, los incentivos, los premios, las promociones y los elogios ayudan a enfocar la atención y a fomentar mejores resultados.

7. LA VOZ DEL CLIENTE

Las actividades de la *voz del cliente* captan los comentarios, elogios y quejas de los clientes. Estas voces vitales deben ser compartidas con los prestadores de servicios de tu organización.

8. MEDIDAS Y MÉTRICAS DEL SERVICIO

Esto mide lo importante con el fin de enfocar la atención, diseña nuevas acciones y crea resultados positivos en materia de servicios. Tu gente debe entender qué se mide y por qué, y lo que debe hacerse para alcanzar las metas.

9. PROCESOS PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO

Un sólido *proceso para el mejoramiento del servicio* asegura que el mejoramiento constante en el servicio sea un proyecto de todos. Haz que estos métodos sean vibrantes y variados, y que los niveles de participación sean altos.

10. GARANTÍAS Y RECUPERACIÓN DEL SERVICIO

Si las cosas salen mal, intétalo de nuevo. Unas garantías y una recuperación del servicio efectivas convierte a los clientes disgustados en defensores leales, y a los miembros de equipo en verdaderos creyentes.

11. BENCHMARKING DEL SERVICIO

Descubre y aplica las mejores prácticas de otras organizaciones adentro y afuera de tu sector. *El benchmarking del servicio* revela todo aquello que hacen otros para mejorar el servicio, y señala nuevas formas en que puedes mejorar el tuyo.

12. EJEMPLO DE SERVICIO

Todo el mundo es un *modelo a seguir en el servicio*. Los líderes, gerentes y personal de primera línea deben poner en práctica lo que predicen con acciones personales y poderosas todos los días.

Aunque verás un método en el orden en que yo presento y explico estos pilares, podrías emplearlos en un orden diferente en tu organización. Podrías optar por enfocarte primero en cualquier pilar que responda a una necesidad o a un desafío actual en tu organización. Podrías optar por comenzar donde los frutos cuelgan a poca altura y los resultados rápidos se obtienen relativamente con poco esfuerzo. Podrías optar por abordar un área difícil o que se complique más adelante. O podrías trabajar en un área en donde la necesidad es mayor, o donde el impacto sea más aparente.

Dos cosas son ciertas luego de todos mis años de estudio en todas las organizaciones a las que he tenido el privilegio de

ayudar. Primero, estas dos áreas son vistas con frecuencia como responsabilidad de la gerencia, pero todos —y en todo nivel— pueden construir con sus ideas y acciones. Segundo, cuando estos pilares están conectados y alineados para respaldarse entre sí, disfrutarás de sinergias poderosas que actualmente no están disponibles y experimentarás una aceleración dramática en el rendimiento.

Una arquitectura exitosa es la clave

—¿Es una flor? —preguntó Todd, quien estaba en el piso 57 del SkyPark, señalando un edificio blanco con una estructura floral mucho más abajo de las torres de Marina Bay Sands—. Ese edificio tiene la forma de una flor.

Le expliqué que se trataba del nuevo Museo de Artes y Ciencias, sus pétalos señalando hacia el cielo, un capullo abierto invitando a la gente y al mundo a disfrutar de una visita.

—Ahora mira allá— le dije, señalando en dirección opuesta—. Están construyendo todo un jardín de edificios; se llama Gardens by the Bay. Es un inmenso jardín botánico lleno de tiendas elegantes y de restaurantes de talla mundial. Y mira allí —le dije una vez más, señalando en otra dirección. Se trataba de una inmensa rueda de Chicago con compartimentos grandes, cada uno con capacidad para 30 personas. La Rueda de Singapur permitía otra vista amplia y clara de la bahía y de la ciudad.

—Es sorprendente —respondió Todd—. Es difícil creer que existan estos edificios. ¿Cómo los construyeron? Parece casi imposible. —Su pregunta era irónica, dado el sitio donde se encontraba, a 57 pisos de altura y al lado de una gigantesca piscina que se mezclaba con las nubes.

—Todo está en la arquitectura —le dije—. Cualquier cosa es posible con una arquitectura adecuada. Puedes construir edificios sorprendentes y puedes construir culturas de servicio igualmente sorprendentes.

SECCIÓN 3

Construye

Lenguaje común del servicio

Utilizar y promover un *lenguaje común del servicio* es el primer pilar de tu cultura del servicio edificante. ¿Por qué este pilar es el primero? Porque los seres humanos creamos el mundo en el que vivimos por medio del lenguaje. Creamos significado con el lenguaje, y podemos cambiar nuestro mundo al inventar o adoptar un nuevo lenguaje.

Este es un ejemplo. Singapur es una mezcla fascinante de razas, religiones y culturas, con cuatro idiomas oficiales: inglés, malayo, mandarín y tamil. El «singlés», un idioma común, une informalmente al país. Sus hablantes son famosos por decir «la» después de ciertas palabras como: «OK, la», y por preguntas cortas y directas como: «¿Cómo así?», «¿Puedes o no?» o «¿Por qué te gusta eso?». El «singlés» es conciso y eficiente. Sus hablantes se enfocan en lograr la meta en cualquier interacción, y esto les funciona. Pero no está respaldado por los líderes electos del país. Más bien, el gobierno realiza campañas como «Habla un buen inglés» y «Habla un mandarín correcto» para propiciar una fuerza laboral más fluida y competitiva a nivel global.

Los líderes de Singapur tal vez no promuevan el «singlés», pero entienden el poder de un *lenguaje común del servicio* cuando se trata de construir una cultura del servicio. Piensa en el problema que enfrenta el Servicio Público de Singapur: es un extenso sistema de gobierno con 127 000 funcionarios en quince ministerios y más de 50 juntas estatutarias. Imagina a un ciudadano, turista o empleador que tenga una pregunta, tratando de saber a

cuál oficina debe llamar. Con mucha frecuencia las personas lo intentan, solo para escuchar a un funcionario público decir: «Lo siento, ha llamado a la oficina equivocada». Eso no es un servicio de clase mundial.

Entonces, los líderes del Servicio Público de Singapur crearon una nueva frase —y una nueva filosofía— al implementar una política llamada «Sin puertas equivocadas». Hoy en día, si llamas a una oficina gubernamental equivocada, un empleado público asumirá la responsabilidad personal de transferirte al funcionario adecuado de otra agencia gubernamental, y no colgará hasta que te hayas conectado con éxito. «Sin puertas equivocadas» destaca el poder de un *lenguaje común del servicio*: es simple, memorable, y efectivo.

Singapore Airlines es ampliamente reconocida por sus estándares de servicio sólidamente impecables. La compañía también es un caso de estudio a nivel mundial por su desarrollo y uso de un *lenguaje común del servicio*. En los años setenta, la aerolínea adoptó el servicio como su principal estrategia diferenciadora, con la ambiciosa frase: «Un servicio del que hasta las otras aerolíneas hablan», y creó el popular ícono de la chica de Singapur como el cumplimiento personalizado de esta promesa en todos sus vuelos. En 1987, la compañía quería elevar los estándares de servicio en tierra para que estuvieran a la altura de su bien ganada reputación en el aire. Una nueva frase y programa educativo fueron creados: «Servicio destacado en tierra» (OSG, por su sigla en inglés). En todo el mundo, los empleados de Singapore Airlines aprendieron el significado de esta sigla y cómo ponerla en acción. Aunque el programa fue descartado una década después, el lenguaje común persiste en mensajes de télex como este: «PLS DAPO OSG PAX @ LAX». La traducción es: «Por favor hagan todo lo posible para prestarle un servicio destacado en tierra a este pasajero cuando llegue al aeropuerto internacional de Los Ángeles». A finales de los años noventa se creó un programa que sucedió al OSG, llamado «Transformando el servicio al cliente» (TCS). Y en el 2003, fue lanzado un nuevo

programa para el personal de cabina, que destacaba la aspiración de la compañía a ofrecer un servicio que superara en mucho al de la competencia: «Servicio superior al resto» (SOAR).

Piensa también en la forma en que Microsoft añadió un *lenguaje común del servicio* para tratar de crear soluciones más deseables para sus clientes. Durante muchos años, Microsoft ha rastreado «la resolución del primer contacto», una medida de la rapidez con que resuelve un problema la primera vez que un cliente o socio se contacta con la empresa. La métrica de la resolución del primer contacto es común a lo largo y ancho de esta compañía de software motivada por la satisfacción. Los tableros muestran, en números y en porcentajes, cuántos problemas se han resuelto en menos de ocho horas, cuántos entre ocho y 24 horas, cuántos en más de 24 horas, o cuántos no se han resuelto. Cuando Microsoft aprendió el lenguaje del servicio inspirador, añadió una nueva columna llamada «Clasificación del Servicio». Ahora, junto a las estadísticas impersonales, está la calificación de la experiencia de los clientes, quienes utilizan algunos de los mismos términos que aprenderás en la sección 4 de este libro: *criminal, básico, esperado y deseado*.

Con la adición de este nuevo lenguaje de servicio, los gerentes están haciendo preguntas nuevas y a veces incómodas. En lugar de preguntas puramente laborales y técnicas del tipo: «¿Cómo podemos reducir esta cifra en un 10% para cumplir con nuestra meta trimestral?», hacen preguntas sobre las experiencias de clientes y socios: «Este tablero dice que solo el 66% de nuestros clientes están recibiendo lo que desean. ¿Qué están recibiendo entonces los demás? ¿Y qué estamos haciendo al respecto?».

¿Cuál es tu lenguaje común del servicio?

Tu *lenguaje común del servicio* puede ser tan famoso como cuando Disney se refiere a sus empleados como miembros del reparto, o cuando Subway llama a los suyos «artistas de los sandwiches». Tu

lenguaje puede ser tan eficaz que permea la organización, e incluso la sociedad. Antes de que Starbucks se hiciera popular, la frase más común asociada con el café en Estados Unidos era la «taza sin fondo». Actualmente, en todo el país y el mundo, los clientes piden capuchinos grandes, sin grasa o con ingredientes adicionales.

Muchas organizaciones no se dan cuenta de que ya tienen un *lenguaje común del servicio*, y en muchos casos esto no es positivo. El gerente de una emisora a quien consulté una vez me dijo en señal de broma: «Cuando los oyentes se quejan, instruimos a nuestra gente para que respondan: "Cuando recibas la cuenta por tu placer de escuchar, simplemente no la pagues"». Ese es un lenguaje terrible para que lo emplee un líder o les pida a sus empleados que lo utilicen.

Si quieras construir una cultura del servicio inspirador, tu *lenguaje común del servicio* es un pilar fundamental para aclarar significados, adelantar propósitos y alinear las intenciones y objetivos de todos. Debe ser fácil de entender y de aplicar en situaciones reales del servicio. Debe tener sentido para los prestadores internos y externos de servicios, y para los miembros de equipo en cada nivel de la organización. Tu *lenguaje común del servicio* debería ser significativo y atractivo; un vocabulario compartido para enfocar la atención y las acciones de tu equipo.

Parkway Health ha desarrollado su *lenguaje común del servicio* mucho más allá del camino comprobado. Han creado cinco valores fundamentales de servicio, reflejando su intención y aspiración de destacarse en el campo médico por su cultura del servicio inspirador. La articulación de estos cinco valores incluye un lenguaje que sea atractivo para la cabeza, orientador para las manos e inspirador para el corazón de las enfermeras, médicos, técnicos de laboratorio, vigilantes médicos y todos los miembros del equipo. Este es un *lenguaje común del servicio* en funcionamiento, que cada día les recuerda a todos lo que deben saber, decir y hacer.

Naiade Resorts era el nombre de uno de los grupos de hoteles más grandes de Mauricio, con nueve *resorts* en las islas de

Mauricio, Reunión y Maldivas. Recientemente concluyó una transformación dramática hacia una nueva marca y estilo de servicio, llamada «Luz de la isla». Su visión es «Cada momento importa», para lograr su propósito inspirador de «ayudarle a la gente a celebrar la vida». La transformación de la marca de Naiade a LUX Island Resorts fue un proyecto extraordinario que incluyó nuevas imágenes, trabajos artísticos y 50 escenas creativas, incluyendo bares recónditos de *snacks*, puestos de helados y llamadas gratuitas para los huéspedes. Transformar la actitud y conducta de más de 2500 empleados fue igualmente ambicioso, y requirió su propia imagen especial y un nuevo lenguaje. Mientras que una hermosa mariposa capta el color y la elegancia de la nueva marca LUX, la notable transformación de una oruga en mariposa caracteriza los desafíos de cada miembro de equipo de cada *resort*. Paul Jones, director ejecutivo de LUX Island Resorts, suele hacerle esta pregunta a cada miembro de su equipo: «¿Eres una oruga o una mariposa mientras les sirves a nuestros huéspedes, y en cada día de tu vida?».

Levántate

Juro que PUEDO asumir responsabilidad personal para ofrecerles un servicio superior a todos mis socios internos y clientes externos.

Arréglate

Prestaré especial atención a mi apariencia personal, código de vestir, comunicaciones verbales y escritas.

Habla

Crearé una primera y una última impresión positivas siendo siempre el primero en saludar, sonreír y agradecer (cuando sea apropiado).

Sube un paso

Buscaré entender el valor del servicio de la gente a la que sirvo y trataré de superar sus expectativas en todas las ocasiones.

Mantente arriba

Buscaré prestar un servicio de manera sólida con el nivel deseado y buscar oportunidades que sean sorprendentes e increíbles.

Preguntas para prestadores de servicios

- ¿Conoces el *lenguaje común del servicio* de tu organización? Si aún no tienes ese lenguaje, ¿puedes ayudar a crear uno?
- ¿Utilizas diariamente un *lenguaje común del servicio*? ¿Cómo puedes utilizar este lenguaje con más frecuencia o creatividad para fortalecer tu cultura del servicio?

Preguntas para líderes de servicios

- ¿Has desarrollado un *lenguaje común del servicio* que sea constructivo y eficaz? Si no lo has hecho todavía, ¿quién te ayudará a crearlo?
- ¿Utilizas y promueves de manera activa un *lenguaje común del servicio* que sea positivo? ¿Predicas con el ejemplo para que tu equipo te vea utilizarlo todos los días?
- ¿Has implementado un *lenguaje común del servicio* en tus sistemas y procedimientos? ¿Trabajar en tu organización guía de manera natural a tu equipo para oírlo, leerlo y usarlo?

Visión comprometida del servicio

En 1985, una campaña publicitaria cambió para siempre el estado de Texas.

Imagina que vives en el estado más grande de los Estados Unidos. Estás de viaje con tu familia y ves una autopista que parece infinita. Puedes ver colinas, desiertos, ranchos grandes, ríos inmensos o maravillosos paisajes urbanos.

Si estuvieras viajando por estas carreteras a comienzos de los años ochenta, también notarías algo mucho menos agradable: mucha basura, desperdicios y suciedad al lado de las carreteras. Arrojar basura se ha convertido en un gran problema en ese estado. Y el Departamento de Transportes de Texas sabía que debía hacer algo al respecto. El presupuesto estatal para la limpieza de carreteras estaba creciendo tan rápido como las montañas de basura.

Los texanos se sienten orgullosos de su herencia. Muchos de ellos crecieron en rodeos, trabajando en ranchos ganaderos y en refinerías de petróleo. Son los verdaderos vaqueros de los Estados Unidos. Y si quieres que dejen de arrojar basura desde sus vehículos, un anuncio público que diga: «Mantén hermosa a Texas» será de poca ayuda.

Pero, ¿qué tal una campaña que llegue a lo más profundo de la psique de las multitudes rudas de Texas, inspirada en su dureza, orgullo e identidad como texanos? La nueva campaña destilaba atrevimiento, confianza, y un desafío muy público: «No te metas con Texas».

Esta campaña, ampliamente acogida desde que apareció, se convirtió en una visión comprometida con el estado de Texas,

y es responsable por haber reducido en un 72% las basuras en las carreteras en sus primeros cuatro años. El mensaje perdura hoy en día como un grito de batalla por el orgullo de Texas, que es reconocido en todo el mundo.

Esto es lo que hacen las *visiones comprometidas del servicio*: unifican y energizan a todos los miembros de una organización. Suponen la posibilidad de que cada persona pueda entender y tratar de lograr el máximo en su trabajo, función, equipo y organización. Una *visión comprometida del servicio* orienta a todos hacia la acción para que la visión se convierta en una realidad. No importa si a este pilar lo llamas tu visión, misión, valor nuclear, principio orientador, credo, lema, eslogan o refrán de servicio. Lo que importa es que tu *visión comprometida del servicio* esté *comprometida*.

Cuando empecé a trabajar con Nokia Siemens Networks, la junta ejecutiva acababa de aprobar una nueva posición de mercadeo: «Saber hacer», la cual promovía las bien conocidas y ampliamente respetadas fortalezas en la experiencia técnica de esta compañía. Sin embargo, la compañía estaba siendo desafiada por competidores chinos, que no necesariamente sabían más que Nokia, pero que estaban haciendo más por los clientes, con grandes equipos de trabajadores que tenían salarios más bajos.

«Saber hacer» es importante, pero lo que realmente importa es hacer algo con tus conocimientos para ayudar a otra persona. El equipo de liderazgo del servicio global de la compañía se reunió en India bajo la orientación del señor Rajeev Suri, quien pronto se convertiría en el director ejecutivo de la organización. «Saber hacer» evolucionó a «Saber hacer, actuar ahora», lo cual era mejor, pero a lo que aún le faltaba algo. ¿Cuál es el propósito de actuar ahora? ¿Cuál es el resultado que se busca?

El aire del salón destilaba la concentración y frustración que muchas veces acompaña al esfuerzo por ensamblar una visión. Uno de los líderes se rio en silencio. Aunque no era conocido por las hipérboles o exageraciones, expresó una confianza sólida en la compañía, al decir: «¡Saber hacer, hacer ahora y producir un ¡Guau!».

Esta frase simple pero poderosa se ha convertido en un principio orientador para más de 60 000 empleados de Nokia Siemens Networks en todo el mundo. «Saber hacer» significa que conoces a tus clientes, lo que quieren y necesitan, lo que puedes hacer para ayudarles, y lo que tus competidores están haciendo de un modo diferente o mejor que tú. «Hacer ahora» significa no esperar, sino salir, emprender acciones, y hacer que las cosas sucedan. «Producir un ¡Guau!» significa sorprender a los clientes, deleitar a los colegas, ir más allá de las expectativas y generar ese ¡Guau! ahora mismo.

Veamos a NTUC Income en las primeras fases de su revolución cultural, cuando trabajaba intensamente para superar varios años de declaraciones de valores, misión y visión enraizados en el estilo civil. Los miembros del comité ejecutivo me mostraron una larga lista de estándares de servicio propuestos que parecían más un manual de conformidad que unas pautas para complacer a cualquier persona. Leí la lista en la sala de juntas y suspiré. «Estas declaraciones parecen completamente muertas. Ustedes realmente necesitan algo más vivo».

El director ejecutivo saltó. «¡Eso es! Cuando nuestros miembros de equipo vienen a trabajar, queremos que se sientan vivos. Cuando servimos a nuestros clientes en el mostrador y por teléfono, queremos que se sientan vivos. Cuando nuestros agentes sirven a los clientes en el campo, queremos que ambos se sientan vivos. Esa es nuestra visión para el nuevo estilo de servicio de NTUC Income: «¡Un servicio vivo!».

Imagina que vas a trabajar con la intención de que cada contacto que tengas con alguien lo haga sentirse más vivo. Es algo tan simple, poderoso y eficaz. Actualmente, NTUC Income utiliza su «¡Servicio vivo!» como un tema sombrilla para muchos de sus programas de reclutamiento de servicio, orientación, comunicación, reconocimiento, mejoramiento continuo y respaldo a las ventas.

Una *visión comprometida del servicio* es como un mantra para motivar a tu equipo y mantenerlo enfocado en un servicio

inspirador. Algunas veces, el mantra evolucionará. Marina Bay Sands abrió sus puertas con una poderosa declaración interna para levantar la moral de los empleados a la misma altura que el sorprendente SkyPark, localizado a 57 pisos de altura: «¡Somos magníficos!».

Esta visión comprometida mantuvo la moral en alto durante los primeros desafíos que tendría cualquier *resort* nuevo, y especialmente este, con un perfil, complejidad y tamaño tan grandes. Pero mientras los miembros de equipo se adaptaron a los cambios diarios, también entendieron que ser magníficos no es solo un momento en el tiempo. Es una búsqueda interminable para brindarle a cada visitante la experiencia de la magnificencia, y también a cada miembro de equipo. Lo importante no es ser magnífico, sino asegurarse de que la *experiencia* de la magnificencia sea disfrutada por los demás.

A medida que Marina Bay Sands evolucionaba, su visión evolucionó de «¡Somos magníficos!» a «El viaje a la magnificencia». Esta *visión comprometida del servicio* vive actualmente en las acciones de cada miembro de equipo y en las numerosas experiencias de servicio inspirador que crean.

Estas frases simples pueden parecer una serie de palabras agradables. Pero el poder de estas palabras no debe subestimarse. Las compañías que dedican tiempo a definir, refinar y elaborar una *visión comprometida del servicio* logran una mayor comprensión de su valor, de sus clientes y de sí mismas.

Compromete a tus empleados

Los empleados son quienes hacen que la visión del servicio cobre vida. Hacen que sea real con las acciones que toman cada día. Para estos prestadores vitales de servicios, una *visión comprometida del servicio* activa la creatividad, motiva una nueva acción, y los inspira para ofrecer todos los días experiencias de un servicio inspirador.

La compañía de mensajería TNT utiliza una visión simple pero eficaz en Asia: «¡Ponemos el GUAU en servicio!». Esta simplicidad y emoción funciona para sus conductores de camión, procesadores de paquetes y empleados del *call-center*.

Llamé a TNT para que recogieran un paquete en una tarde lluviosa. Cuando la representante de servicios confirmó mi dirección, contenido, peso del paquete y destino final, me preguntó si podía decirme algo más, y yo le respondí: «Claro que sí». Su tono cambió ligeramente, y habló un poco más despacio: «Señor Kaufman —dijo—. Está lloviendo, pero no hay problema. Porque los clientes como usted hacen brillar el sol en nuestras vidas».

Sonréí y luego me reí. Lo que ella dijo no estaba en un librito. No era un estándar de la compañía. Era una acción inspiradora de un miembro de equipo sincronizada con una *visión comprometida del servicio*. Ella la hizo realidad en una tarde lluviosa. Ella generó un ¡GUAU! en su servicio.

Compromete a tus clientes

Tu *visión comprometida del servicio* también puede resonar con los clientes a los que sirves. En SouthWest Airlines, la *visión comprometida del servicio* es: «Hacemos que sea divertido volar». Es por eso que el personal de la cabina se viste con disfraces de Halloween, les cantan el «Feliz cumpleaños» a los pasajeros y un video de Southwest —muy visto en YouTube— siempre acompaña los anuncios del personal de cabina antes de despegar. (Te recomiendo que veas el video).

Esta *visión comprometida del servicio* es la razón por la que SouthWest Airlines no contrata personal que no tenga sentido del humor, por la que el personal le pide a los pasajeros que saluden a los desconocidos que están al otro lado del pasillo, y por la que hacen anuncios como éste antes de despegar: «Damas y caballeros, en el evento improbable de pérdida de presión en la cabina, la máscara de oxígeno caerá de arriba. Si está viajando con un niño, por favor póngase la máscara primero y luego ayude a su niño. Si

está viajando con más de un niño, por favor decida a quién quiere más». No solo los pasajeros con niños se ríen. Todo el mundo lo hace, sabe que simplemente se trata de pura diversión, y todo el mundo se ve involucrado y comprometido.

Compromete a tus socios

El aeropuerto Changi tiene 28 000 empleados que trabajan diariamente en 219 organizaciones diferentes: aerolíneas, policía, aduanas, inmigración, restaurantes, tiendas al por menor y bancos. Imagina la fragmentación y confusión que pudiera ocurrir si todos los empleados no entendieran y compartieran la misma visión.

Cuando estás en un aeropuerto desconocido y tienes una pregunta, ¿a quién acudes? ¿Buscas el puesto de información y esperas tu turno con paciencia? ¿O le preguntas a cualquier persona que tenga un uniforme o que trabaje en una tienda, es decir, a cualquier empleado del aeropuerto?

En el aeropuerto Changi, las personas que trabajan en las cafeterías saben dónde están las puertas de salida y conocen el camino más rápido para llegar a ellas. Los empleados de las aerolíneas que trabajan en las puertas de salida saben dónde puedes comprar souvenires a última hora. Los policías del aeropuerto conocen los horarios y la ubicación de la oficina del correo postal. Los oficiales de inmigración y aduanas te pueden explicar amablemente cómo ir a la ciudad.

¿Cómo crean las autoridades del aeropuerto esta comunidad dedicada con pasión al servicio, la ayuda y la información? Comienzan con una *visión comprometida del servicio*: «Muchos socios, muchas misiones, un Changi». En este aeropuerto especial todos trabajan juntos para crear cada día experiencias positivas.

¿Cuál es tu visión comprometida del servicio?

Una *visión comprometida del servicio* puede diferenciarte de los demás, comunicar tus ventajas como un empleado optimista, un

prestashop de servicio inspirador, y tu valor como un miembro vibrante de la comunidad.

Cuando compites con precios más bajos, cualquiera que los tenga te puede superar. Cuando compites con un producto más nuevo, cualquiera que lo tenga llamará la atención. Pero cuando compites con una *visión comprometida del servicio* que moldea a toda tu cultura, entonces compites con la calidad de relaciones que construyes y con las experiencias que ofreces. Te destacas por tu compromiso para emprender nuevas acciones con el fin de crear un mayor valor para los demás. Cuando compites con un servicio inspirador, compites con una visión para ganar. Tus competidores tendrán muchas dificultades para desafiar y superar a tu organización si tu servicio mejora continuamente.

Una *visión comprometida del servicio* debería ser inspiradora, motivadora, orientadora y estimulante para tus prestadores de servicios y para tus clientes. ¿La tuya lo es?

Preguntas para prestadores de servicios

- ¿Conoces la *visión comprometida del servicio* de tu organización? Puedes explicar con tus propias palabras qué significa?
- ¿Qué acciones puedes emprender hoy para hacer que tu visión de servicio cobre vida para tus clientes y tus colegas?

Preguntas para líderes de servicios

- ¿Tienes una *visión comprometida del servicio* que estimule la creatividad y active la pasión por el servicio en tu equipo?
- ¿Estás compartiendo con entusiasmo ejemplos de tu visión del servicio en acción con tus empleados, clientes y socios?

- ¿Cómo puedes conectar tu *visión del servicio* con otros pilares de cultura: *reclutamiento del servicio, orientación del servicio, comunicaciones del servicio y reconocimiento y recompensas del servicio?*

Reclutamiento del servicio

Se estima que Google recibe más de medio millón de hojas de vida al año. No es un secreto que esta compañía es una de las más apetecidas y que tiene uno de los mejores ambientes laborales. Google quiere contratar a los mejores empleados del mundo. Para elegir al candidato adecuado, esta compañía ha desarrollado un proceso de entrevistas que es ampliamente reconocido como uno de los más rigurosos del mundo.

Imagina que decides aplicar en Google. Primero, tu hoja de vida es revisada por el departamento de reclutamiento. Ten en cuenta que la gran mayoría son descartadas en este paso. Segundo, si tu hoja de vida sobrevive a las revisiones iniciales, serás contactado para una entrevista telefónica de 30 a 40 minutos de duración. Si pasas la entrevista, te invitarán a las oficinas de Google para una entrevista personal con los miembros del equipo y los gerentes del departamento en el que quieras trabajar. Tus conocimientos, pensamiento innovador, habilidades para resolver problemas, y capacidades técnicas serán evaluados con mucho cuidado.

Finalmente, si pasas esta prueba, te pedirán que vuelvas de nuevo para otra serie de entrevistas. Te reunirás con al menos cuatro miembros del equipo Google, incluyendo gerentes y posibles colegas, para ver si encajas bien en términos culturales, y para evaluar si eres lo suficientemente «Googler». Esta empresa cree que las grandes personas son atraídas, y atraen, a otras grandes personas. Así, al involucrar a tantas personas en el proceso de contratación, Google tiene más probabilidades de encontrar, elegir e invitar a empleados que prosperen y permanezcan en Google.

Google es una organización de servicio única, dedicada a ofrecer toda la información disponible en el mundo de la manera más rápida, accesible y mejor. El principio fundamental de Google es: «Enfócate en el usuario y todo lo demás vendrá por añadidura». Todo lo que hacen ellos es ofrecerle al usuario la mejor experiencia posible.

Sin embargo, muy pocos empleados de la compañía interactúan personalmente con los clientes. Imagina un brillante programador que se sienta todo el día frente a una pantalla y escribe un código imbatible o inventa un algoritmo que cambia el mundo. Es posible que esta persona no tenga que sonreír, darle la mano o conocer personalmente a un publicista. Pero este empleado necesita trabajar en armonía con sus colegas. Es por eso que Google le da tanta importancia a reclutar y a contratar solo a aquellos que encajen con la destacada cultura de la compañía.

Contar con el personal adecuado es especialmente importante cuando tienes una empresa extraordinaria.

Zappos es tan excepcional como Google, pero su cultura es completamente diferente. Esta compañía de ventas por Internet es ampliamente reconocida por ofrecer un servicio intensamente personal y por cultivar una cultura «chiflada» de servicio. Los 10 valores fundamentales de la compañía no solo incluyen «Genera el ¡GUAU! a través del servicio», algo que no es inusual, sino también: «Crea diversión y un poco de extrañeza».

Para asegurarse de que las nuevas contrataciones encajen con su curiosa cultura, Zappos les pide a los aspirantes que sean un poco extraños en su aplicación laboral. Lee esta copia, extraída de su página web de empleos; es fácil ver cómo su estrategia de reclutamiento está reforzando la cultura del servicio.

EMPLEOS.ZAPPOS.COM

Actualmente, la Familia Zappos tiene oportunidades laborales en dos lugares fabulosos. Uno de ellos es en la «ciudad del pecado». Sí, en Las Vegas, Nevada. El otro es en la sede de la destilería Jim Beam y en los Zappos Fulfillment Centers, en Shepherdsville, Kentucky. Actualmente no ofrecemos la posibilidad de trabajar desde tu casa. (Lo sentimos).

Por favor lee los *10 valores principales de la familia Zappos* antes de aplicar; son el alma y el corazón de nuestra cultura, y son fundamentales para nuestra forma de hacer negocios. Si eres «divertido y un poco extraño» —y crees que los otros 9 *valores principales* encajan contigo— por favor mira nuestras oportunidades laborales y elige una o dos que se acomoden más a tus habilidades, experiencia e intereses.

¿Por qué quieres trabajar con nosotros? En enero del 2011, Zappos.com.Inc. y sus afiliados fueron clasificados en el sexto lugar de la lista de las «100 mejores compañías para trabajar» de la revista *Fortune*.

Y... estamos contratando como locos, y buscando solucionadores de problemas inteligentes y de pensamiento progresista para que se unan a nuestro equipo considerablemente chiflado y de clase mundial.

PD: En la familia y en las compañías Zappos, los egos de grandes dimensiones no son bienvenidos. Sin embargo, los Eggos¹ de grandes dimensiones son muy bienvenidos y apreciados.

Ah, una cosa más. Las cartas de presentación son muuuuy anticuadas, ¿no te parece? Muéstranos quién eres con un VIDEO de presentación. Podrás subir uno cuando apliques para un cargo.

¹ Eggos es el personaje de una tira cómica inglesa (*N. del T.*).

Google, Zappos y muchos otros líderes del servicio saben que es mucho más fácil construir una cultura sólida contratando nuevo personal con la actitud adecuada, que contratar personas solo por sus habilidades y tratar de alinearlas luego en torno a una visión común del servicio. Es por eso que el *reclutamiento del servicio* es un pilar tan importante en la cultura del servicio. Cada nueva contratación hace que tu cultura sea más sólida o que tu desafío para construir una gran cultura del servicio sea mayor. Las personas adecuadas seguirán la dirección apropiada de forma natural. Mientras que los desadaptados a tu cultura pueden ser increíblemente talentosos; tener buenas conexiones o tener mucha experiencia en un área específica, su impacto en tu equipo puede ser confuso o verdaderamente perjudicial. Cada nueva contratación le envía un mensaje a todos los demás, ya sea que estés comprometido con tu cultura del servicio y contrates a personas adecuadas para demostrarlo, o que tu compromiso sea simple y únicamente de labios para afuera, y que tu próxima contratación también demuestre esto.

Cómo atraer y reclutar el talento adecuado de servicio

Hay una máxima comprobada por el tiempo: aquello en lo que piensas se expande en la vida y aquello en lo que te enfocas se hace más claro. Aquello que ves y dices repetidamente moldeará la manera en que vives hoy y al individuo que serás mañana.

Puedes aplicar este principio mientras reclutas nuevos miembros del equipo de trabajo siguiendo estos cinco pasos al contratar el talento adecuado para tu cultura del servicio. Comienza facilitando que los candidatos vean, escuchen y entiendan de manera sólida lo que tu organización piensa acerca del servicio. Aquellos que se alineen con tu visión y valores se sentirán más atraídos y querrán saber más acerca de tu espíritu y propósito. Aquellos que piensan, sienten o tienen creencias diferentes no se sentirán atraídos y se excluirán de manera natural. Ambas situaciones son resultados positivos para tu cultura y tu futuro.

1. Comparte tu visión comprometida del servicio

Aprovecha cada oportunidad para explicar tu *visión comprometida del servicio* a los posibles candidatos. Cuelga un mensaje inspirador sobre la cultura de tu compañía en tu página web, en tus avisos de empleo y en toda tu literatura. Destaca la importancia de tu visión del servicio con tu personal cuando le pidas que haga referencias y recomendaciones de nuevos empleados.

Cuando alguien solicite un empleo en tu compañía, pídele que explique en sus propias palabras lo que significa para él o ella tu visión del servicio. Puedes comprobar rápidamente si los candidatos están alineados con tu visión del servicio haciendo preguntas adecuadas y escuchando sus respuestas con cuidado.

Por ejemplo, si tu visión incluye ser proactivo en agregar valor, podrías preguntarle al candidato: «¿Qué crees que es un gran servicio cuando les ayudas a clientes nuevos?». Si el candidato dice: «Darles exactamente lo que piden y hacerlo con rapidez», es diferente de otro candidato que diga: «Darles a los nuevos clientes lo que piden, pero también hacer recomendaciones para ayudarles a entender todo aquello que les pueda ayudar aun más». Si tu visión incluye ir más allá y hacer un esfuerzo adicional, podrías preguntar, «Cuéntame acerca de la ocasión en la que te sentiste más orgulloso de tus logros en materia de servicios». Si un candidato explica con orgullo que realizó un proyecto a tiempo y sin exceder el presupuesto, es diferente de alguien que te hable de cosas que hizo para otra persona y que no se planearon inicialmente. Si tu visión implica trabajar de cerca con un equipo que colabore, podrías preguntar: «Dime cómo lograste uno de tus mayores éxitos en materia de servicios». Si el candidato menciona muchas veces las palabras «yo», «mi» y «mío», es diferente a alguien que diga «nosotros» y «nuestro».

2. Involucra a tus líderes de la cultura

A medida que se fortalece la cultura del servicio en tu organización, algunos miembros de tu equipo se convertirán en líderes de la

cultura. Estas personas son semejantes a cuando afinas un instrumento musical: vibran fuertemente y mantienen afinados a los demás, ayudan a tu sinfonía de empleados, gerentes y departamentos para servir juntos con mayor destreza y fluidez. En una situación de reclutamiento, estas personas pueden evaluar fácilmente quién resonará con la cultura y deberá ser contratado, y quien está completamente desafinado. Es por eso que Google les exige a los candidatos tantas entrevistas personales en sus instalaciones, con sus empleados totalmente sincronizados con la compañía.

Los clientes profundamente leales pueden convertirse también en embajadores de marca y en líderes de tu cultura. Es por eso que Southwest Airlines involucra a sus viajeros frecuentes más leales en las fases finales para la elección de nuevos ejecutivos. Esto envía un mensaje poderoso a ambos lados. Les dice a los clientes leales que Southwest Airlines solo contratará personas absolutamente dedicadas a servir y a complacer al cliente. Y los nuevos empleados reciben un mensaje aun más inconfundible: que ellos deben dedicarse genuinamente a prestarle un servicio inspirador al cliente. Después de todo, ¿quién hizo la recomendación final para contratar a este empleado?

3. Pídeles a tus candidatos que conozcan tu servicio

A fin de tener una percepción real de la actitud mental y el entendimiento de tus solicitantes con respecto al servicio, pídeles que experimenten tu servicio, que evalúen el servicio de tu competencia y que hagan sugerencias para mejorar tu servicio actual. Si no pueden ver nada que puedas mejorar, podrías sentirte a gusto con su desempeño, pero solo por un tiempo. Pero si tu candidato regresa con ideas constructivas o con sugerencias para nuevas y mejores prácticas, serás más exitoso —y por mucho más tiempo— si esta persona se une a tu equipo.

4. Involucra a todo tu personal como reclutador

Tu personal ya conoce y entiende tu cultura del servicio. Pídele que recomiende a personas que conozca, o con quienes haya trabajado en el pasado y que puedan ser incorporaciones acertadas al equipo. Es por eso que Starbucks consigue y conserva tantos empleados exitosos; porque sus baristas están profundamente involucrados con el reclutamiento, escrutinio y proceso de selección. Tus mejores clientes ya conocen y aprecian tu servicio. También puedes pedirles que te hagan recomendaciones para nuevas contrataciones.

5. Sé paciente

Tener una posición vacante puede ser incómodo y costoso. Pero no permitas que el «síndrome de la silla vacía» te lleve a ocupar apresuradamente esa posición con la persona equivocada. El impacto de un desadaptado que sube a tu autobús puede hacer que el recorrido sea incómodo para todos. Y cuando esa persona termina renunciando, o permanece en su cargo y los otros renuncian en señal de frustración, vivirás otra serie de decepciones. Querrás contratar únicamente a personas que hagan que tu cultura del servicio sea aun más sólida. Así que hazte esta pregunta: ¿Nos sentiremos contentos si contratamos a esta persona y ella se queda para siempre con nosotros?

Preguntas para los prestadores de servicios

- ¿Qué estás haciendo para atraer a los mejores candidatos de modo que se unan a tu organización?
- ¿Cómo puedes participar de un modo más activo en el proceso de *reclutamiento del servicio* de tu organización?

Preguntas para líderes de servicios

- ¿Tu proceso de reclutamiento está escogiendo de manera confiable a nuevos miembros de equipo que ayuden a fortalecer y a profundizar tu cultura del servicio?
- ¿Qué preguntas estás haciendo en tus entrevistas de reclutamiento? ¿Qué otras preguntas te ayudarían a identificar a los candidatos que están mejor alineados con tu visión y valores de servicio?
- ¿Quién está involucrado actualmente en tu proceso de *reclutamiento del servicio*? ¿A quién más podrías involucrar para hacer que este proceso vital sea aún más eficiente?

Orientación del servicio

Tu proceso de *reclutamiento del servicio* ha funcionado a las mil maravillas, y hoy es el primer día de trabajo para tus nuevos empleados. ¿Cómo los orientarás para que se conecten y contribuyan a tu cultura del servicio inspirador?

Desgraciadamente, los programas de orientación de muchas compañías están lejos de ser inspiradores. Con frecuencia, son poco más que instrucciones robóticas: este es tu escritorio, esta es tu contraseña, estos son tus colegas, estas son las herramientas, sistemas y procesos que utilizamos, soy tu jefe, y si tienes preguntas, adelante. Bienvenido a la organización. Ahora comienza a trabajar.

Eso no está realmente mal. ¿O acaso sí?

¿Recuerdas tu primer día o semana en tu nuevo empleo? ¿Te sentiste cómodo con todos tus clientes, colegas y expectativas? ¿La organización tenía un programa bien planeado para ayudarte a que te conectaras, te acomodaras y te «pusieras en marcha»? ¿Tus compañeros se esforzaron para hacerte sentir querido y bienvenido? Si fue así, sabes lo mucho que esto significa para un nuevo empleado. Si no, sabes lo mucho que puede hacer falta. Las inducciones e introducciones básicas son importantes. Los nuevos empleados necesitan saber adónde van, qué deben hacer y cómo funcionan las cosas. Pero la inducción solo los pone en marcha en su trabajo; no conecta a los nuevos empleados con la compañía o con la cultura de un modo acogedor y motivador. Solo tienes una oportunidad para causar una impresión inicial positiva con un nuevo cliente. Las organizaciones líderes en servicios saben que lo mismo se aplica a cada nuevo miembro de equipo.

La *orientación del servicio* va mucho más allá de la inducción. La orientación ofrece un contexto valioso, así como un contenido útil. Estimula el buen pensamiento y ofrece respuestas adecuadas a preguntas importantes como: ¿Quiénes somos? ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Quiénes son nuestros competidores? ¿De qué manera somos diferentes? ¿Qué está funcionando? ¿Qué está cambiando? ¿Qué valor que sea más grande podemos crear para nuestros clientes, nuestra comunidad, y entre nosotros? ¿Cuál es la cultura del servicio que estamos comprometidos a construir aquí? Y, lo más importante, ¿qué puedo hacer yo como nuevo empleado para contribuir a que nuestra cultura del servicio sea aún más sólida?

Zappos ha recibido la atención de los medios globales por su proceso de orientación interdepartamental, que dura cuatro semanas. Es un ejemplo de orientación para nuevas contrataciones en su máxima expresión, que incrusta y cumple profundamente con el valor fundamental y con la marca de la compañía: «Genera el ¡GUAU! a través del servicio». Zappos lleva el proceso aun más allá, al ofrecer un bono a quienes renuncien durante este proceso de orientación. Si crees que su cultura no es perfectamente compatible contigo, la compañía te pagará las horas que hayas dedicado a la orientación, además de un bono en efectivo para que te vayas con una sonrisa. Inicialmente, este bono era de 100 dólares; pronto fue aumentado a 500, luego a 1000, a 1500, y ahora es de 2000 dólares. Y Tony Hsieh —el director ejecutivo— cree que la compañía podría aumentar esta suma, toda vez que muy pocas personas aceptan el dinero. Podrías decir que pagarles a los nuevos empleados para que se retiren es un poco extraño (lo cual es otro de sus valores fundamentales y otra de las razones por la que hace esto), pero esta práctica aparentemente extraña genera nuevos miembros de equipo totalmente comprometidos y completamente alineados con la cultura de la compañía. La meta no es deshacerse de personas calificadas, sino asegurarse de que las personas adecuadas permanezcan en la organización.

Si la aproximación de Zappos parece ser muy agresiva, es porque la mayoría de las organizaciones están simplemente cruzando los dedos para esperar que los recién contratados se sientan contentos. Pero eso está muy mal, porque una simple búsqueda en línea de «programas eficaces de orientación», revelará una avalancha de estadísticas acreditativas: una orientación eficiente conduce a una mayor productividad, a un mayor involucramiento de los empleados, a que el personal permanezca más tiempo en la compañía, y a un mejor servicio interno y externo. Claramente, los resultados valen la pena el esfuerzo.

Puedes enfocar tus esfuerzos de orientación con estos cuatro pasos comprobados: pensar y planear a largo plazo, conectar a tu gente y a tu cultura, ofrecer una revisión de la realidad y planear un mejoramiento continuo.

1. Piensa y planea a largo plazo

Una orientación eficiente es algo que se da con el tiempo. Los nuevos empleados llegan con preguntas propias de una inducción básica: ¿Cómo funciona el sistema telefónico? ¿Cuáles son los sitios para comer y descansar? ¿Cuándo recibiré mi salario y por cuál medio? Estas preguntas deberán ser respondidas con rapidez. Después de la fase inicial de acomodamiento, estas preguntas cambiarán y madurarán: ¿Cómo seré evaluado? ¿Cómo puedo sugerir nuevos cambios e ideas? ¿Cómo puedo recibir buena orientación y respaldo?

Evita la tentación de «cubrir» todo esto en una sesión larga y abrumadora. Más bien, extiende el proceso de orientación y anima a los nuevos empleados a construir su comprensión con el paso del tiempo.

Por ejemplo, Marina Bay Sands comienza con un proceso de orientación no oficial incluso antes de terminar el proceso de reclutamiento. El *resort* tiene una página colorida e interactiva en Facebook, que pueden explorar quienes solicitan empleo, y los que

apliquen con éxito pueden conocer detalles de los numerosos restaurantes, habitaciones de hotel, salones de convenciones y exhibiciones, tiendas, teatros, museo, y otras instalaciones situadas en este *resort* integrado. Los solicitantes que quieran hacer carrera en Marina Bay Sands pueden demostrar su interés aprendiendo hechos importantes incluso antes de su primer día en el trabajo. Y quienes son contratados pueden acelerar su orientación visitando con frecuencia la página de Facebook, y contribuir también al reclutamiento de nuevos miembros de equipo compartiendo la página con sus amigos.

En contraste, en Singapore Press Holdings (SPH), el conglomerado de medios que publica muchos de los periódicos, revistas y publicaciones en línea de Singapur, su peculiar programa de orientación solo está disponible para quienes lleven al menos seis meses en sus cargos. El Programa de Orientación Administrativa de SPH (SMOP) reúne a miembros de equipo del departamento editorial, de mercadeo, de producción, de distribución, de recursos humanos, de finanzas, de instalaciones, de innovación tecnológica y de otros. Por espacio de cinco días, este grupo diverso aprende de la manera en que la función de cada trabajo tiene un impacto en las demás. Y descubren que solo el equipo como un todo, trabajando unido y con sus miembros sirviéndose entre sí, puede ofrecer la esencia de su marca: «Involucrar mentes. Enriquecer vidas».

2. Conecta a tu gente y a tu cultura

En el aeropuerto Changi, la orientación al nuevo personal incluye a todas las agencias y compañías de la terminal. Los empleados de las aerolíneas conocen a los empleados de Starbucks, Billabong, Lonely Planet y American Express. El personal de aseo y de los servicios de taxi, y los encargados del equipaje conocen a los oficiales de la policía, aduanas e inmigración recién asignados al aeropuerto. Esta combinación crea una comunidad íntima en la que los pasajeros reciben la atención de todos los empleados,

donde estos respetan todas sus pertenencias, y comienzan a cuidarse entre sí como si se tratara de una familia grande y bien conectada.

Los nuevos empleados no son los únicos que se ven influidos por la *orientación del servicio*. Los gerentes, empleados, colegas, clientes, los proveedores, e incluso los familiares que se encuentran en sus casas también se ven influidos. Cada grupo tiene preguntas y preocupaciones diferentes que puedes abordar al darles un papel activo en el proceso de orientación. Sistemas de compañerismo, reuniones de almuerzo, paneles de discusiones, visitas a otras partes de la organización, días en familia, portales, páginas en línea, teleconferencias y encuentros virtuales por video: puedes usar todos estos métodos para *conectar a tu gente y a tu cultura con tu propósito*.

Ver tu nombre identificado con una organización es fundamental para construir una conexión. Haz que tus nuevos empleados se sientan bienvenidos con algo que demuestre que se han unido oficialmente a tu equipo: tarjetas de negocios, placas con sus nombres, una carta personal de bienvenida escrita por altos ejecutivos, mención de sus nombres en el boletín de noticias de la compañía, publicación de sus fotos en la página web o en la intranet. En el aclamado centro de contactos de NTUC Income, a los recién contratados se les pide que escriban un compromiso personal para mantener el «servicio vivo». Una semana después, sus compromisos son exhibidos con orgullo al lado de fotografías para que todos puedan verlos.

3. Ofrece una verificación de la realidad

Ningún sitio de trabajo es perfecto. Asegúrate de que tu orientación no sea un *tour* de fantasía de aquello que tu compañía quisiera ser. Si tu programa solo muestra el lado agradable de tu negocio y la cara amable de las labores diarias, no te sorprendas si tus nuevos empleados se desilusionan al cabo de unas pocas semanas.

Antes de hacer que tus nuevos empleados sientan amor por sus trabajos y le sirvan al mundo, advíreles de las realidades que podrían enfrentar: agotamiento, rechazo y estrés.

Una firma de tecnología que estaba en medio de una intensa transformación desarrolló un programa de orientación para nuevos empleados con el siguiente lema: «Sabrás más de los problemas que estamos enfrentando actualmente que algunos empleados que llevan años trabajando aquí». Esta aproximación novedosa dio lugar a nuevos miembros de personal que entendían el pasado, valoraban el presente y estaban dispuestos a contribuir para que el futuro de la compañía fuera mejor.

Hay que reconocer que a veces las cosas no funcionan y que una nueva contratación no encaja con la cultura de la compañía. Tal vez no le ofrezcas 2000 dólares para que renuncie, pero puedes ofrecer una oportunidad digna para que los recién contratados renuncien después de un corto período de prueba si así lo quisieran. Podrías ayudarles a encontrar cargos apropiados en otras firmas con las que trabajas o darles un consejo honesto sobre dónde buscar trabajos más acordes con su personalidad.

Siempre es mejor terminar como amigos cuando la gente ha mostrado un interés sincero en tu organización. Ellos podrían solicitar más adelante otra posición en tu empresa o recomendar a un colega más apropiado. Tal vez se formen una impresión de lo que *realmente* es tu organización por dentro y compartan eso ampliamente por fuera. Siempre que alguien no encaje y renuncie a su cargo, debería saber que le importa lo suficiente a tu cultura como para invitarlo a seguir su camino.

4. Planea un mejoramiento continuo

La orientación es tu primera oportunidad para crear una comunicación abierta con tus nuevos empleados. Comienza a trabajar tu relación mostrándoles a los recién contratados que les darás retroalimentación y que quieres que ellos te la den. No dejes que tu

orientación se convierta en un flujo de información en un solo sentido. Deja que los nuevos empleados exploren la compañía, investiguen a la competencia, conozcan a tus clientes, y luego haz que tú y tus colegas respondan las preguntas que ellos tengan.

También puedes hacer que tus nuevos empleados se involucren más si les pides que te ayuden a darles la bienvenida al próximo lote de nuevos empleados con una experiencia aun mejor. Esto garantiza que tu programa de orientación permanezca fresco y que sea relevante. Esto hace también que el grupo de nuevos empleados sienta que son contribuyentes valiosos: conocedores, involucrados y útiles.

¿Vale la pena todo este esfuerzo? Una orientación deficiente a los nuevos empleados puede costarte mucho, porque quienes no tienen un buen comienzo tienden a renunciar pronto. Y cuando se van, no hablan bien de tu organización. Para rematar, la alta rotación de personal significa que debes reclutar, contratar y orientar a nuevos empleados una y otra vez. En la orientación al nuevo personal vale la pena prestar atención y hacerlo bien la primera vez.

Preguntas para prestadores de servicios

- ¿Qué puedes hacer para contribuir a que los nuevos empleados se sientan bienvenidos y apreciados?
- ¿Cómo puedes enseñarles de la mejor manera lo que sabes a los nuevos miembros de tu equipo?
- ¿Qué tan eficiente e incluyente fue tu *orientación del servicio* cuando comenzaste a trabajar? ¿Qué sugerencias puedes hacer para mejorarlala?

Preguntas para líderes de servicios

- ¿Tu programa de *orientación del servicio* para los nuevos empleados es acogedor, inspirador y al mismo tiempo realista?

- ¿Los nuevos contratados terminan tu *orientación del servicio* sintiéndose involucrados y dispuestos a contribuir?
- ¿Qué cambios mejorarían tu actual programa de *orientación del servicio*?

Comunicaciones del servicio

Cuando los clientes de Stew Leonard, una tienda de alimentos con sede en Norwalk, Connecticut, toman un carro de compras y se dirigen a la entrada, saben qué esperar: una sorprendente atmósfera de música y colores, el olor de los productos de panadería recién horneados y una variedad de deliciosos alimentos y bebidas de talla mundial.

Ningún visitante puede ignorar la enorme estructura de roca y concreto que contiene este mensaje:

Nuestra política

Regla 1: ¡el cliente siempre tiene la razón!

*Regla 2: si el cliente no tiene la razón,
lee de nuevo la regla 1*

Esta llamativa estructura —que pesa tres toneladas— hace una declaración muy pública a la entrada de la tienda, asegurándole con solidez a cada cliente: «No te preocupes. Nunca discutiremos contigo». Esto crea una atmósfera para comprar con confianza y despreocupación, y genera una expectativa con respecto a lo que ofrece la compañía.

¿Y qué le comunica diariamente esta estructura a cada empleado? «Sabemos que a veces nuestros clientes tienen un comportamiento incorrecto, que pueden exagerar o incluso mentir.

Pero en esta tienda siempre les damos a nuestros clientes el beneficio de todo nuestro aprecio y el beneficio de cualquier duda. Es probable que nuestros clientes no siempre *tengan* la razón, pero con nuestras palabras y acciones siempre haremos que nuestros clientes se *sientan* bien».

Las *comunicaciones del servicio* son el quinto pilar en tu cultura del servicio inspirador. Este pilar incluye la manera como haces tus declaraciones sobre tu servicio a cualquier persona en tu mundo, incluyendo a tus clientes, socios, miembros de equipo, medios, industria y comunidad. La «roca del compromiso» de Stew Leonard es un ejemplo de una sólida comunicación del servicio, y es una de las muchas razones por las que esta tienda es tan popular. Se ha convertido incluso en una atracción turística, a donde llegan numerosos autobuses de Nueva York. Tus comunicaciones del servicio también necesitan ser tan sólidas como una roca, aunque no pesen tres toneladas.

En Westin Hotels and Resorts, encontrarás algo liviano, interesante e inesperado, escrito en las placas de los empleados: la afición o pasión de cada miembro de equipo.

COLIN

Mi pasión: la jardinería

SUU KUAN

Mi pasión: viajar

GAYE

Mi pasión: mi familia

GAUTAM

Mi pasión: la música

Incialmente, es probable que estas «pasiones» no parecieran ser parte de las comunicaciones del servicio. No les dan instrucciones a los empleados sobre cómo hablar o interactuar con los clientes. No son realmente accionables. Son simplemente placas con nombres, ¿verdad? Pero, ¿qué quiere inculcarles todo hotel a sus huéspedes? Una preferencia, otra visita, un sentido de lealtad,

una conexión. Westin quiere que los huéspedes se sientan cómodos y se conecten con sus empleados, y quiere que estos se sientan bien comunicándose entre sí. ¿Puedes pensar en una forma mejor de crear una conexión entre dos personas que compartiendo una afición o una pasión? Con simples placas con nombres como catalizadores, los empleados del hotel pueden convertirse en individuos abordables que podrían tener algo en común con un huésped o con un compañero de equipo.

Compara esta aproximación altamente personal con las maneras tan públicas en que el aeropuerto Changi comunica su dedicación continua a un servicio inspirador, internamente a miles de empleados y externamente a millones de pasajeros cada año. Para los empleados de la terminal esta comunicación empieza en el momento en que cruzan cada día la puerta de seguridad. Las enormes pancartas son renovadas frecuentemente con nuevas expresiones que contienen la visión del servicio del aeropuerto, con fotografías de personalidades de servicios muy bien clasificadas, con quienes han ganado concursos de servicios, recibido elogios o broches de reconocimiento a su servicio, y con citas elogiosas por parte de los clientes. Para los pasajeros, las *comunicaciones del servicio* empiezan en el sitio web, cuando salen a la acera o en el mostrador del *check-in*. Continúa en la zona de tránsito, donde hermosas pancartas anuncian el éxito del aeropuerto. Pero si crees que el aeropuerto está alardeando de sí mismo, el mensaje más grande es de lejos uno de apreciación por los pasajeros: «Tu sonrisa es nuestra inspiración. Gracias por hacer de nosotros el aeropuerto más premiado el mundo». ¿Qué impulsa esta inspiradora comunicación interna y externa? El compromiso continuo del aeropuerto Changi para ofrecer un servicio personalizado, libre de estrés y positivamente sorprendente.

NTUC Income lanzó y respaldó nuevos cursos en educación de servicios con calcomanías en las puertas de los ascensores. Cada mañana, los empleados eran recibidos con este desafío: «Pasa al próximo nivel de servicios. ¿Estás listo para hacerlo?». Si miras el

edificio de esta compañía desde la calle de enfrente, no podrás dejar de percibir la gran cantidad de enormes y atractivos avisos anaranjados. Pero sus avisos coloridos y el desarrollo de su marca no fue lo que hizo que la revolución de NTUC Income fuera tan exitosa. Fue un compromiso incluyente para comunicar, educar, liderar, construir, aprender y motivar a cada miembro de la organización, y a la organización en sí, para alcanzar una posición con un servicio más inspirador.

El medio puede igualar el mensaje

Las *comunicaciones del servicio* se pueden mostrar y compartir de muchas formas: avisos, pancartas, placas, broches y afiches, reuniones formales, eventos informales, reuniones abiertas, almuerzos, en línea y fuera de esta, en mensajes telefónicos, en canales de video, en los registros de pantalla, en archivos de destinatarios de correos electrónicos, en protectores de pantalla, loncheras, blocs de notas, manuales, listas de control, tableros, y en muchas otras. Las oportunidades solo están limitadas por tu imaginación.

No transmitas tu mensaje de servicios en un formato antiguo que ya no funcione. Si los empleados conversan en el comedor, cuelga tu mensaje de servicios en las paredes, pantallas de video, servilletas, tazas y en bandejas de alimentos. Si la gente se conecta en línea para compartir y moldear ideas, asegúrate de que todos los días encuentren la idea de un servicio inspirador. Utiliza cualquier combinación que funcione para tu compañía, tus clientes y tu cultura.

Crea adentro antes de compartirlo afuera

Haz declaraciones privadas con antelación. Haz declaraciones públicas solo cuando estés listo. Promover tus metas y aspiraciones de servicios es importante para tus miembros de equipo. Las *comunicaciones del servicio estimulante* les muestran a tus empleados

y socios que son parte de algo más grande que ellos mismos, y puede inspirarlos para hacer que tu causa sea también la de ellos. Pero gritarle al mundo tu compromiso de servicio solo tiene sentido cuando tu equipo está totalmente comprometido y listo para ejecutarlo. La gente espera que seas responsable por tus comunicaciones, que cumplas lo que dices y que respaldes tu declaración con acciones auténticas. Puedes lanzar una campaña de servicios a nivel interno cuando estés comprometido a hacer una diferencia. Pero solo debes lanzarla a nivel externo cuando tus clientes perciban la diferencia.

Las comunicaciones del servicio son un acelerador

Las *comunicaciones del servicio* son un pilar que puede sostener cualquier otro elemento en la arquitectura de tu cultura del servicio. Utiliza las *comunicaciones del servicio* para promover tu lenguaje del servicio, expandir tu visión del servicio, mostrar tus nuevas contrataciones, anunciar tu concurso más reciente, explicar tus medidas y la métrica del servicio, y darles voz a los elogios y quejas de tus clientes.

Las *comunicaciones del servicio* mantienen a tu gente actualizada con lo que está pasando, lo que está cambiando, lo que va a llegar y, lo más importante, lo que se necesita ahora. Las *comunicaciones del servicio* pueden educar e informar, conectar personas y estimular la colaboración, motivar, felicitar e inspirar.

Singapore Airlines publica mensualmente un boletín para sus 14 500 empleados, llamado *Outlook*, y una revista mensual para sus 18 millones de pasajeros, llamada *SilverKris*. Las dos contienen información y perspectivas abundantes y actualizadas. *Outlook* es esencial para que sus empleados en 63 ciudades se mantengan en contacto con la compañía y estén conectados con sus clientes. Una página del boletín está impresa en un papel especialmente grueso. El peso del papel indica que la página tiene gran importancia y hace que sea más fácil de conservar, de repartir, o

de colgar en la pared. Esta importante página lleva por título «Transformar el servicio al cliente». Es el foco que hace que Singapore Airlines sea un sólido líder en los premios y rentabilidad de su sector. La página contiene historias de empleados que hacen grande a la aerolínea y las acciones que emprenden para complacer todos los días a clientes y pasajeros.

Preguntas para prestadores de servicios

- ¿Dónde puedes encontrar la información más reciente sobre tu servicio, tus clientes y tu cultura?
- ¿Cómo puedes contribuir a estas comunicaciones y mantenerlas actualizadas?

Preguntas para líderes de servicios

- ¿Las *comunicaciones del servicio* de tu organización son informativas, eficaces y contagiosas? ¿Ayudan a comunicar tus planes y progreso en los otros pilares?
- ¿Participas personalmente en las *comunicaciones del servicio*? ¿Cuándo fue la última vez que recibiste y actualizaste tus *comunicaciones del servicio*? ¿Con qué frecuencia deberías hacer esto?
- ¿Estás respaldando la innovación en este pilar tan importante de la cultura del servicio? ¿Qué sigue? ¿Qué hay de nuevo? ¿Qué hay que sea inspirador?

Reconocimiento y recompensas del servicio

Paul McKenzie trabaja en la sección de productos frescos en una tienda de alimentos. En su delantal verde y brillante tiene un botón grande que dice: «Soy un campeón del servicio».

Jenny Harman es la estilista con la clientela más leal y numerosa de su salón. En su estación de trabajo hay una placa de cristal que dice: «Estilista del año».

Foo Teck Leong es un contador que ha trabajado todo el fin de semana para ayudarle a un cliente, el cual se sintió emocionado, al igual que el propietario de la firma. Teck Leong recibió dos boletos para asistir a un espectáculo muy popular.

Vidya Kumaran es una ejecutiva de ventas de una nueva empresa de software. Recientemente visitó a un cliente inconforme, solucionó un problema difícil y consiguió un nuevo contrato que prácticamente doblaba los ingresos anuales de su compañía. Toda la compañía le dio una larga ovación, y ella recibió una semana adicional de vacaciones.

El reconocimiento y recompensas del servicio es un pilar fundamental de la cultura del servicio. Es una forma de decir a un mismo tiempo «gracias», «es un trabajo bien hecho» y «por favor hazlo de nuevo». El reconocimiento es un acelerador del rendimiento humano y una de las formas más rápidas de promover la repetición del comportamiento en el servicio.

Para muchos prestadores de servicios recibir una recompensa monetaria puede parecer un premio de consolación impersonal,

la forma más fácil de agradecer a los empleados por su trabajo, pero también la menos perdurable. Un concesionario de automóviles muy conocido en Malasia aprendió esta lección de un modo difícil. Le dio a su equipo de ventas un bono especial por los altos niveles de satisfacción de los clientes. Pero cuando los bonos fueron reducidos durante una dificultad económica, los niveles de satisfacción de los clientes también disminuyeron.

Pongamos un ejemplo personal para que puedas ver la diferencia. Imagina que realizas una cena y un invitado llega con un ramo de flores o con una agradable caja de chocolates. Pocos días después, el mismo invitado te envía una tarjeta y una nota escrita a mano que dice: «Gracias». ¿Cómo te sentirías con respecto a esta persona? ¿Te gustaría verla de nuevo?

Imagina ahora que otro invitado llega y te da veinte dólares. Luego te sugiere que compres un ramo de flores, una caja de chocolates o algo que te guste. Pocos días después, este invitado te envía otros cinco dólares. ¿Cómo te sentirías? ¿Te gustaría invitar a cenar de nuevo a esa persona?

El dinero hace una contribución, pero un reconocimiento sincero hace una conexión real. Una apreciación genuina y bien expresada produce un impacto perdurable en cualquier empleado. La gratitud de los clientes, la admiración de los colegas y la fuerte aprobación de los líderes de la organización son cosas que pueden llevar el compromiso y la conducta de servicios a niveles más altos. Las recompensas son más efectivas cuando se utilizan como un reconocimiento: un premio especial, una condecoración peculiar, un bono para viajar o un evento inusualmente inspirador. Todo esto es más memorable y emotivo que el simple acto de recibir dinero.

Todo el mundo responde al reconocimiento

Puedes hacerles un reconocimiento a tus prestadores externos de servicios por sus grandes esfuerzos, recuperaciones notables

de servicios, grandes mejoras en el servicio o el número deelogios recibidos por parte de los clientes. También puedes hacerles un reconocimiento a tus prestadores internos de servicios por actualizar el departamento de servicios, mejorar sus procedimientos, sincronizar sus sistemas o por esforzarse continuamente para ayudarse a tener éxito entre sí.

También puedes hacerles un reconocimiento a los miembros de tu comunidad: crear un premio al mejor servicio para un proveedor, un cliente agradecido, una agencia gubernamental eficiente o incluso para las familias que apoyan a tu equipo.

Las numerosas maneras de reconocer y recompensar

¿Quieres que tu equipo preste un servicio más creativo y mejor? Entonces haz que tus reconocimientos y recompensas sean mejores y más creativas. Hay muchas formas de hacer esto. Puedes hacerlo en público, en privado, en persona, por escrito, para individuos y equipos, con —o sin— un componente físico o financiero. Puedes hacerlo con una carta escrita a mano, una ovación de pie, dos boletos para un concierto o baile, un día libre, una caja de chocolates selectos, una cena en familia, un ramo de flores, un logotipo en la tarjeta de negocios, una estrella en la placa con su nombre, un certificado de logro colgado en el «salón de la fama» de tu compañía, una fotografía sonriendo en tu página web. El reconocimiento puede ser incluso tan simple como imprimir y repartir una tarjeta como esta:

¡Bien hecho! NTUC Income reconoce a sus empleados del centro de contactos con estrellas y corazones de

papel en la pared; cada una con el nombre del empleado y lo que un cliente satisfecho o colega dijo de él o de ella. Un «salón de la



fama» diverso y siempre actualizado estimulará a todo el personal en cada uno de los días. Marina Bay Sands honra a sus mejores empleados incluyendo sus fotos y reseñas positivas en afiches. Singapore Airlines concede anualmente un codiciado premio a los miembros del personal y equipos que cumplen la mayor aspiración de la compañía: «Un servicio del que hablan incluso otras aerolíneas».

American Express reconoce a sus empleados en todo el mundo con una semana en la que los logros de los empleados son destacados en las redes sociales. La cadena de restaurantes Arby's involucra a sus clientes para hacer reconocimientos instalando una campana en la puerta de entrada con un aviso que dice: «Si su servicio fue EXCELENTE, por favor TOQUE la campana».

El National Eye Center tiene una estrategia única para mejorar la experiencia de sus clientes e impulsar la moral de su personal por medio de reconocimientos. En el vestíbulo principal hay una zona llamada «Centro de reconocimiento al personal» donde se exhiben cartas elogiosas de pacientes y de sus familias. Al lado de cada carta hay una foto del empleado citado y un certificado de apreciación firmado por el director administrativo. Imagina cómo se sienten estos empleados cuando van a trabajar todos los días, sabiendo que sus clientes y su organización los aprecian. Imaginemos ahora cómo se sienten otros clientes cuando ven estos elogios exhibidos en público. Esperan de manera natural recibir un servicio excelente y tienen una mayor probabilidad de expresar su aprecio cuando lo reciben. En una situación como esta, todos ganan: gana el cliente, ganan los empleados y gana la organización.

Reconocer a tu gente recompensa a tu organización

¿Todo este reconocimiento inspirador realmente hace una diferencia? Lanham Napier no tiene ninguna duda. Napier es el director ejecutivo de Rackspace, una empresa líder en *hosting* y en servicios en la «nube», famosa por su promesa de ofrecer «respaldo fanático»

y nombrada por la revista *Fortune* como una de las «100 mejores compañías para trabajar». Escucha lo que dice Napier en YouTube sobre sus «Rackers», los miles de empleados que mantienen a los clientes motivados y satisfechos cada día: «Si realmente queremos datos fidedignos, rastreamos el involucramiento de nuestros equipos y miramos los niveles de productividad de diferentes equipos. En los días en que tenemos un evento o celebración, su productividad es 20 o 30% más alta. Realmente renueva la energía que los Rackers sienten por su trabajo de ese día. Así que sabemos que esto funciona».

Tal vez el reconocimiento por excelencia consista en ser promovido a un nuevo cargo de mayor influencia y responsabilidad dentro de la organización. Aquellos que son promovidos deben ser modelo a seguir en las actitudes y comportamientos de servicio que quieras que todo el mundo tenga.

—En Schlumberger, la promoción desde adentro es una de las características más fuertes de nuestra cultura global —dice Stephanie Cox, vicepresidenta de Recursos Humanos—. Es el reconocimiento significativo a aquellos que han sobrepasado las expectativas, ofrecido un gran servicio a clientes y colegas, y demostrado un potencial para contribuir aún más.

Existe otra razón por la que una organización debería hacer con frecuencia un reconocimiento al logro en el servicio: porque con frecuencia no proviene de los clientes. Imagina que tus prestadores de servicios trabajan tiempo extra para calmar a clientes disgustados, escuchar sus quejas con paciencia, actuar y hacer un seguimiento para resolver cada problema importante. Cuando todo esto termina, ¿con qué frecuencia dicen los clientes: «A propósito, hiciste un gran trabajo en calmarme, en escucharme con paciencia y en atender mis preocupaciones. Gracias, realmente aprecio tu gran servicio?». La respuesta es: no con la frecuencia suficiente.

Prestar un servicio a los demás requiere todo lo mejor de nosotros, y este tipo de esfuerzo puede ser nuestra propia recompensa. Pero el reconocimiento que nos dan los demás también es

inspirador y gratificante, y por él bien vale la pena todos nuestros esfuerzos.

Preguntas para prestadores de servicios

- ¿Participas en los programas de *reconocimiento al servicio* de tu organización?
- ¿Cómo puedes elogiar a los colegas que te prestan un servicio inspirador?
- ¿Cómo puedes expresarles tu aprecio a los amigos y familiares que te brindan su apoyo y te sirven en casa?

Preguntas para líderes de servicios

- ¿Tienes un conjunto atractivo y contagioso de *reconocimiento y recompensas al servicio*?
- ¿Tus miembros de equipo se sienten motivados e inspirados por tus recompensas y reconocimientos?
- ¿Estás involucrado personalmente en reconocer y recompensar a tus miembros de equipo por prestar un servicio inspirador?

La voz del cliente

¿Estás listo para una sorpresa?

En el aeropuerto Changi, incluso los baños pueden sorprender y complacer al viajero más exigente. No solo son espaciosos, con música y con una decoración relajante; algunos baños femeninos también tienen sillas confortables, con espejos grandes para arreglarse antes o después de un vuelo. En los baños masculinos los hombres se sorprenden con las ventanas encima de los orinales, que les permiten ver el despegue y aterrizaje de aviones.

Lo que no es una sorpresa en los baños del aeropuerto Changi es el nivel de limpieza. Suelen estar inmaculados, cada llave e instrumento funciona correctamente, todos los rollos de papel higiénico están en su sitio y los dispensadores de jabón están siempre llenos. Esto se debe a que el aeropuerto Changi ha integrado la *voz del cliente* a un sistema en tiempo y respuesta real que garantiza que incluso los baños le ofrezcan al cliente una experiencia muy satisfactoria.

Una pantalla computarizada y táctil en cada baño muestra una fotografía y el nombre de un empleado de limpieza. También ofrece un saludo actualizado —buenos días, buenas tardes o buenas noches— y le hace una pregunta simple al viajero: «Por favor califique nuestros baños». Debajo de la pregunta hay cinco botones grandes con palabras y caritas amarillas, desde una amplia sonrisa para «Excelente» hasta un gesto de disgusto para «Muy deficiente».

El empleado y la oficina de mantenimiento reciben esta retroalimentación de manera instantánea cuando un pasajero

califica el baño como «Deficiente» o «Muy deficiente». El empleado descubre y corrige de inmediato aquello que no sea agradable, que no funcione o que no esté bien surtido. Son 42 millones de oportunidades anuales para que los clientes hagan sus aportes.

El aeropuerto Changi conoce el valor de escuchar y responder a clientes de todo el mundo. Es por eso que hay tantos puestos de escucha en las casetas de información, en su página web, en los quioscos interactivos diseminados por el aeropuerto, y lo más importante, en los ojos y oídos de los empleados de la terminal, quienes aprecian los elogios, quejas y sugerencias de sus clientes. Los miembros del equipo del aeropuerto no se ponen a la defensiva cuando escuchan la queja de un pasajero, porque saben que esa voz valiosa ha sido la fuente de innumerables innovaciones y nuevas percepciones.

Los administradores del aeropuerto Changi también escuchan atentamente las voces de sus compañeros por medio de entrevistas, mesas redondas y grupos focales. Se comunican de cerca con los departamentos de policía, inmigración y aduanas, con los representantes de las aerolíneas y con los cientos de vendedores, proveedores y ocupantes, quienes cada día crean la experiencia del aeropuerto Changi.

La voz del cliente es un pilar válido y poderoso para mejorar tu cultura del servicio. La voz de tus clientes puede contribuir inmediatamente y de manera poderosa a una mejor experiencia en el servicio. Por ejemplo, mantener un baño limpio y atractivo es relativamente fácil, pues son pocas las cosas que pueden salir mal.

En Marina Bay Sands, más de 4000 sanitarios y cientos de miles de otras cosas se pueden estropear.

—Empezamos a almacenar de inmediato la retroalimentación de los clientes —dijo Tom Arasi—. Cuando abrimos y todo el mundo estaba enfocado simplemente en operar por primera vez, supimos que los comentarios de los clientes serían la manera más rápida de identificar y de abordar cualquier problema. Esto fue fundamental desde nuestro primer día de operaciones y sigue contribuyendo a nuestro éxito continuo.

Cómo captar la voz de tu cliente

Para saber lo que realmente piensan y sienten tus clientes, comienza por pedirles con sinceridad sus sugerencias y retroalimentación. Muchas personas han aprendido que las encuestas estándar arrojan pocas respuestas, y que muchas «líneas calientes» y dedicadas son completamente «frías». Aclara que las quejas, elogios y comentarios de tus clientes no solo serán recogidos y contabilizados; serán cuidadosamente estudiados, valorados y apreciados. Entregarle a alguien un formato de retroalimentación del cliente es una petición fácil de ignorar, pero un programa vibrante que diga: «¡Tu voz cuenta!», «¡Dinos qué quieres!» o «Te estamos escuchando» es una invitación a la cual responderá la gente.

La voz del cliente no es un ranking, un índice de audiencia ni una encuesta. Es algo más cualitativo que cuantitativo, y es más un entendimiento subjetivo que una medida puramente objetiva. *La voz del cliente* es el comentario emocional que necesitas estudiar y la voz expresiva que quieras oír.

Por ejemplo, los principales motivos de satisfacción con Microsoft incluyen calidad del producto, valor por el dinero, seguridad, precisión y velocidad de las soluciones. Pero esto no es todo lo que valoran los clientes y socios de la compañía. Microsoft estudia cuidadosamente los millones de palabras y frases que la gente escribe anualmente en sus comentarios libres.

A través del análisis cuidadoso de estos comentarios literales, la compañía descubrió otros motivos que también hacían una diferencia, incluyendo: «Es fácil hacer negocios con Microsoft», «Microsoft se preocupa por mí» y «Microsoft ha ayudado al crecimiento de mi negocio».

Puedes captar las ideas, perspectivas e impresiones de otras personas haciéndoles preguntas como estas:

- ¿Qué te gustó?
- ¿Qué no te gustó?

- ¿Qué te gustaría?
- ¿Qué hacemos que realmente no te gustaría que hicieramos?
- ¿Qué te gustaría que cambiáramos?
- ¿Qué fue lo que más valoraste? ¿Qué fue lo que menos valoraste?
- ¿Qué deberíamos empezar a hacer y a dejar de hacer?
- ¿Qué deberíamos hacer más, y qué menos?
- ¿Qué nos faltó por hacer?
- ¿Alguien o algo te decepcionó?
- ¿Qué podríamos hacer para hacer más negocios contigo?
- ¿Qué podríamos hacer que justificara aumentar nuestros precios en un 10%?
- ¿Qué están haciendo nuestros competidores que tú creas que también deberíamos hacer nosotros?

Estas preguntas abren la puerta para escuchar activamente. Pero la lista es larga, y tal vez no quieras formularlas todas. Elegí las preguntas que funcionen mejor para ti y para tus clientes. Luego pregunta, escucha y aprende.

El aeropuerto internacional de San Diego aplica esta estrategia de muchas formas simples con un letrero grande, de formas azules y atractivas, y una caja de sugerencias cerca de las bandas de reclamación de equipaje. El aviso hace una pregunta importante: «¿Cómo lo estamos haciendo?», pero el aeropuerto no solo quiere saber cómo lo está haciendo; quiere saber también lo que podría hacer mejor. En el formulario donde los pasajeros anotan sus sugerencias, hay una sola pregunta: «¿Qué podemos hacer para que disfrutes más de tu próxima visita?».

Cada miembro del equipo de trabajo de cualquier área o nivel jerárquico puede pedir una retroalimentación por medio de la *voz del cliente* y simplemente preguntar: «¿Hay algo que podamos

hacer mejor por ti la próxima vez?». Esto logra tres objetivos importantes. Primero, todos los miembros del equipo escuchan activamente. Segundo, reúnes nuevas ideas continuamente, cuando las impresiones y experiencias de las personas aún están frescas. Y, tercero, estimulas automáticamente a los clientes a pensar en volver a hacer negocios contigo, porque les estás preguntando cómo servirles aun mejor la próxima vez.

Finalmente, no pidas solo comentarios y recomendaciones: haz la promesa de responder con acciones. Infórmale a quienes les preguntas cuándo revisarás sus respuestas y cuándo responderás o harás cambios. Si estás utilizando un formulario en línea, una interfaz interactiva o comentarios por escrito, puedes añadir esta frase en la parte inferior: «Podemos responderte personalmente sobre esto? En caso afirmativo, por favor incluye aquí tus datos de contacto». Ahora es obvio que si estás escuchando, emprendiendo acciones, haciendo cambios, revisando y respondiendo a cada comentario todos los días.

La alegría de las quejas del cliente

Cuando las cosas salen mal, los clientes se quejan. Pero esto puede ser *bueno* para ti y constructivo para tu organización, porque las quejas pueden:

- resaltar áreas donde tu sistema requiere mejoras;
- identificar dónde necesitan ser mejorados, actualizados o revisados tus procedimientos;
- revelar información ausente, errónea o desactualizada;
- identificar miembros de equipo que necesitan más entrenamiento o una supervisión más cercana;
- ayudar a resaltar incoherencias entre turnos, departamentos, o lugares;
- recibir noticias importantes e información hasta las más altas instancias;

- educar a todo el mundo en la experiencia y expectativas de tus clientes;
- ayudar a prevenir la complacencia en una organización exitosa;
- ayudar a enfocar tu atención, prioridades y presupuesto;
- trabajar como un detonante para nueva acción, catalizando el cambio positivo;
- mantenerse en contacto con tendencias emergentes y expectativas cambiantes de tus clientes;
- ofrecer nuevas oportunidades para aumentar los ingresos y solucionar problemas;
- brindar una inteligencia competitiva al informarte lo que otros están haciendo;
- identificar a cuáles clientes deberías invitar a ensayos piloto, grupos focales y pruebas beta;
- darte contenido y casos de estudio reales para tus programas de educación del servicio; y
- ofrecerte retroalimentación para publicar, con tus respuestas y pasos de acción, en tus *comunicaciones del servicio*.

Lo más importante de todo es que las quejas te dan la oportunidad de contestar, responder y recuperar la lealtad de los clientes. La mayoría de los clientes disgustados simplemente desaparecen y se quejan de ti con otros amigos y colegas. Los pocos que hablan te están dando otra oportunidad. Aprovéchala.

Llevando la voz al interior de tu organización

Los mensajes que escuchas pueden ser positivos o dolorosos, de satisfacción o de insatisfacción, inquietantes o inspiradores, optimistas o pesimistas, distantes o entusiastas. Lo importante es que tus clientes te digan lo que sienten. Y más importante aún es que tú los escuches.

«Las quejas de los clientes son textos escolares de los cuales aprendemos».

—LOU GERSTNER

Exdirector ejecutivo de IBM

Para aprovechar el valor de la *voz del cliente*, compártela frecuente y ampliamente a través de tu organización. Si los aportes que reúnes son llevados a un departamento donde son recolectados y luego consolidados en un reporte, no tendrán un impacto inmediato en tu servicio ni una influencia emocional en tu equipo.

En Marina Bay Sands, los comentarios de los visitantes reunidos diariamente son compartidos al día siguiente con los miembros de equipo en las reuniones al comienzo de cada turno. Esto les da una gran cantidad de percepciones a quienes pueden hacer algo al respecto, respondiendo sugerencias, solucionando problemas e implementando nuevas ideas.

Las voces que reúnas pueden provenir de medios formales como formatos de encuestas, líneas calientes con contenido empresarial, cartas con comentarios o grupos focales, o por redes sociales como Facebook, Twitter, Yelp y TripAdvisor. De dondequieran que provengan, y digan lo que digan, el valor que obtienes de la *voz del cliente* solo se da cuando este flujo de aportes se conecta con un equipo que quiere escucharlos, entenderlos y hacer algo al respecto.

Este pilar se llama la *voz del cliente*, pero estas estrategias también se pueden aplicar a tus colegas, gerentes, personal, vendedores, proveedores, distribuidores, socios e incluso a tus amigos, vecinos y familiares. Cuando escuchamos para valorar y aprender, cuando actuamos para encargarnos de las preocupaciones de los demás, estamos mejorando y estimulando las formas en que vivimos juntos.

Preguntas para prestadores de servicios

- ¿Qué has aprendido de los recientes comentarios de los clientes?
- ¿Qué cambios has hecho —o puedes hacer— con base en los elogios y quejas de los clientes?

Preguntas para líderes de servicios

- ¿Estás involucrado personalmente en programas para la *voz del cliente*?
- ¿Cómo puedes llevar la *voz del cliente* a cada miembro de tu organización?
- ¿Qué inversiones y mejoras has hecho recientemente basado en los elogios, quejas y sugerencias de tus clientes?

Herramientas para tu viaje

Recibe GRATIS herramientas de acompañamiento, incluyendo artículos, videos y guías fáciles de usar que revelan nuevas formas en que puedes actuar ahora para empezar a estimular tu servicio.

www.UpliftingService.com

Medidas y métrica del servicio

Leslie Jacobs se relajó en su silla cuando el avión comenzó a desceder después de un largo vuelo. Regresaba de un exigente viaje de negocios con demasiadas reuniones y muy poco sueño. Cerró los ojos y disfrutó de un corto y merecido descanso.

Pero un golpecito en el hombro lo despertó.

—Señor Jacobs, ¿podría llenar esto antes de aterrizar?

Leslie miró mientras la azafata le entregaba una encuesta de seis páginas. Antes de poder responder, la azafata ya había regresado a la cocina, dejando la encuesta en sus manos. Leslie vio varios renglones de texto en fuente pequeña y columnas con cajas aun más pequeñas. Era lo último que quería hacer al final del vuelo. Pero sabía que la tripulación la recogería en la puerta, así que sacó un bolígrafo y comenzó a llenarla. La azafata se acercó y miró con nerviosismo mientras Leslie llenaba la encuesta, como si cualquier puntaje bajo la afectara personalmente. El servicio en el vuelo no había sido especial, pero Leslie podía sentir la expectativa, y le dio a los miembros de la tripulación puntajes más altos de los que merecían.

Esa noche, el mesero del restaurante le preguntó si le había gustado la comida. Leslie sonrió; el mesero sacó una encuesta del delantal y se la entregó con la cuenta. Leslie suspiró resignado. Era otro formulario indeseado con demasiadas preguntas sobre la calidad de la comida, el ambiente, el valor por el dinero, la amabilidad de los empleados y la velocidad del servicio. La comida era

deliciosa, pero esta tarea de último minuto le dejó un mal sabor al final de la cena, algo que reflejó en la encuesta. Leslie se levantó de su asiento, el mesero vio los bajos puntajes y se sintió confundido.

Al día siguiente por la mañana, cuando registraba su salida del hotel, el cajero le entregó otra dispensiosa encuesta en la que se le preguntaba cada aspecto de su estadía de una noche. Leslie sintió que el hotel era lo suficientemente bueno y marcó «Satisficho» en todas las columnas sin hacer mayor esfuerzo. Mientras tanto, un huésped japonés que también registraba su salida se mostraba muy satisfecho con la experiencia que había tenido en el hotel y le agradeció profusamente al cajero mientras llenaba la misma encuesta. Leslie notó que el japonés también marcó «Satisficho» en todas las casillas, pero lo hizo con gran entusiasmo.

El cajero no pareció prestarle atención a las dos encuestas y las introdujo en la caja de sugerencias, destinadas a un vendedor, quien el fin de semana llenaría otro informe de fin de mes, lo que no suponía a fin de cuentas ninguna diferencia para el cajero.

¿Te suena familiar esto? Este pilar se llama *medidas y métrica del servicio* e, infelizmente, muchas organizaciones usan este pilar de un modo muy deficiente. Piensa en la última encuesta que te entregaron al final de un viaje, cena o estadía en un hotel. Piensa en la última encuesta que te pidieron llenar en línea. ¿Realmente te gustó hacerlo? ¿Crees que tus respuestas marcaron una diferencia?

Las encuestas se utilizan comúnmente para medir la satisfacción, evaluar la lealtad y el rendimiento del personal, y encontrar áreas para mejorar el servicio. Pero estas evaluaciones son notoriamente desagradables de llenar para los clientes y difíciles de descifrar para el personal de las organizaciones. Un problema es que las encuestas tienden a hacerse más y más largas con el tiempo, y luego se vuelven habituales, generando ríos de datos auto-sostenibles. Cada nueva reunión de datos debe ser confrontada con estadísticas anteriores, organizada, interpretada, analizada y

reportada. Pero con mucha frecuencia, los prestadores de servicios comprometidos se quedan rascándose la cabeza y preguntándose: «¿Qué significa todo esto para nosotros, y qué deberíamos hacer a continuación?

Este proceso pasa por alto un punto fundamental. *Las medidas y la métrica del servicio* son un pilar valioso para mejorarlo, pero para poder construir una cultura del servicio, la metodología de estas mediciones debe ser inspiradora para aquellos a quienes encuestan y para los miembros de tu equipo.

Aclara qué estás midiendo y por qué

Solo porque puedes medir muchas cosas no significa que tenga sentido rastreárlas todas. ¿Qué quieres saber realmente y qué acción emprenderás con lo que aprendas? Revisa esta lista y luego decide qué aportes son más útiles para mejorar tu servicio actual.

- ✓ **Satisfacción del cliente:** ¿Cuáles son las percepciones y expectativas que tienen los clientes de tu servicio? ¿Qué tan satisfechos se sienten con lo que les has brindado?
- ✓ **Lealtad del cliente:** ¿Con qué frecuencia te compran tus clientes? ¿Con qué frecuencia te recomiendan o reñieren? ¿Cuál es la participación que reciben? ¿Qué tan conectados se sienten con tu servicio y tu marca?
- ✓ **Desempeño del servicio externo:** ¿El servicio que prestas está decayendo, es estable o está mejorando? ¿Estás alcanzando tus indicadores de desempeño y cumpliendo tus promesas de servicios?
- ✓ **Desempeño del servicio interno:** ¿El nivel del servicio dentro de tu compañía está aumentando o disminuyendo? ¿Tus colegas se están prestando un servicio entre sí que acelere o impida el rendimiento de tu organización?

- ✓ **Compromiso de los empleados:** ¿Qué tan sólida es la atracción, retención y motivación de tus empleados? ¿Están conectados con tu visión, con tus clientes, y entre ellos? ¿Son solo empleados en la nómina o evangelistas activos que trabajan con una visión?
- ✓ **Desarrollo de personal:** ¿Tus miembros de equipo están progresando como prestadores profesionales de servicios? ¿Tu educación en el servicio está haciendo alguna diferencia? ¿Tus empleados se están aburriendo o están mejorando? ¿Están aprovechando cada oportunidad para desarrollar sus habilidades y actitudes en el servicio?

No te límites a recopilar datos; crea valor

El propósito de este pilar es impulsar nuevas acciones que creen y produzcan un mayor valor de servicio. Este propósito está perfectamente alineado con nuestra definición del servicio como *actuar con el fin de crear valor para otra persona*.

Tus actos pueden generar resultados positivos en muchas áreas diferentes: rendimiento, rentabilidad, participación en el mercado, reputación, lealtad de los clientes, compromiso de los empleados, y más. Entender los datos te puede ayudar a rastrear el progreso, a identificar tendencias y a ofrecer una línea de base para mejoras en el futuro. Las medidas adecuadas también te ayudarán a detectar los problemas con rapidez y a evitar peligros antes de que causen daño.

Las medidas y la métrica del servicio son más eficaces cuando te ayudan a priorizar lo más importante: ¿Qué nuevos compromisos debes hacer? ¿Qué nuevas acciones debes emprender? ¿Qué puedes hacer a continuación, o ahora mismo, para aumentar la satisfacción, asegurar futuros negocios o generar una mayor lealtad para tu organización? Si tus medidas y métodos actuales para reportar no logran estas metas, es hora entonces de evaluar y revisar.

No permitas que *las medidas y la métrica del servicio* se desconecten de los niveles prácticos del poder. Recopilar datos y números puede convertirse fácilmente en una función o en un departamento separado, alimentado por la necesidad de reunir aun más datos, y estimulado por los proveedores de encuestas, los facilitadores de los grupos focales y los proveedores de compras de cliente incógnito. No estoy en contra de ninguna de estas prácticas; todas ellas tienen su tiempo, lugar y función, siempre y cuando te conduzcan a nuevas acciones.

Asegúrate de que los miembros de tu equipo sepan qué estás midiendo y por qué. Asegúrate de que entiendan cuáles cifras estás rastreando y en qué sentido quieren que se muevan cada día.

Haz de tu encuesta una experiencia positiva, no un procedimiento doloroso

Tus procesos de medición deberían ser una oportunidad para contribuir, una invitación a ayudar a crear una experiencia más satisfactoria.

La gente debería sentirse animada a participar en tus encuestas, entrevistas y evaluaciones como una inversión valiosa de su tiempo. Si tus procesos actuales son tediosos, no te sorprendas si los clientes insatisfechos los utilizan solo para decirte lo disgustados que se sienten. ¡Una encuesta desagradable o indeseable puede destruir más valor del que crea!

Recientemente fui a Kuala Lumpur, Malasia, y tuve un viaje maravilloso en el automóvil que me llevó del aeropuerto al hotel. El conductor fue muy amable. Me dio una toalla limpia y una bebida fría. Me preguntó qué música quería escuchar, me habló del clima y se aseguró de que me sintiera cómodo con el aire acondicionado. Su sonrisa y buena actitud se prolongaron durante todo el trayecto, y eso me gustó.

En el hotel, firmé el formato de registro y prepagué con mi tarjeta de crédito. Entonces el personal del mostrador me pidió que llenara otro formulario, el cual decía:

ENCUESTA DE LA LIMOSINA

Estimado señor Ronald Andrew Kaufman:

Con el fin de garantizar de la aplicación adecuada de nuestros estándares de calidad, valoramos su retroalimentación sobre nuestro servicio de limosina:

- | | |
|--|-------|
| ¿Nuestro representante en el aeropuerto lo saludó? | sí/no |
| ¿Le ofreció una toalla limpia? | sí/no |
| ¿Le ofreció agua fría? | sí/no |
| ¿Le preguntó qué tipo de música quería escuchar? | sí/no |
| ¿Le preguntó por el aire acondicionado? | sí/no |
| ¿Condujo a una velocidad prudente? | sí/no |

Número de habitación _____

Número de limosina _____ Fecha _____

Mi satisfacción se esfumó al leer la encuesta. De repente, el entusiasmo del conductor me pareció impostado. Su preocupación por mí bienestar era simplemente una lista de procedimientos a seguir. Su buena actitud era solo para cumplir con los estándares y no para conectarse con su cliente. Me sentí como si fuera el «inspector de control de calidad» del hotel, cosa que no me gustó.

Si el hotel quiere mi opinión, debe convertirme en un asesor, no en un inspector. Debería preguntarme: «¿Qué fue lo que más le gustó del viaje desde el aeropuerto?». Yo habría dicho que su maravilloso conductor y le habría dado una A+. «¿Qué otra cosa podemos hacer para que su viaje fuera aún más agradable?». Les habría recomendado facilitarme una tableta inalámbrica con conexión a Internet.

La muerte de la satisfacción del cliente

Todos los días, la cuarta parte de la población mundial se conecta por medio de la infraestructura, los productos y las soluciones de Nokia Siemens Networks. Esta compañía sirve a proveedores y socios de telecomunicaciones en cada rincón del planeta, con más de 70 000 empleados en 150 países. Esta gigantesca compañía de negocio a negocio sabía muy bien que la satisfacción de los clientes era esencial para un crecimiento en su rentabilidad y participación en el mercado.

Pero Nokia Siemens Networks tenía un problema: la encuesta sobre la satisfacción del cliente era difícil de manejar; se había inflado y expandido con el paso del tiempo hasta acomodar muchas peticiones internas de más datos y detalles sobre las expectativas, percepciones y prioridades de los clientes, y de comparaciones competitivas. Era como un autobús con solo 48 asientos y 100 personas colgando de cada ventana, barra y puerta.

Los clientes no disfrutaban de este proceso de evaluación anual. La mayoría lo ignoraba. Muchas personas que completaban la encuesta la utilizaban para desahogarse con la compañía por medio de sus quejas. Los empleados tampoco la valoraban: era difícil descifrarla y saber qué hacer. Peor aún, los incentivos individuales estaban ligados a cambios muy específicos en una parte o en otra de la encuesta, conduciendo a acciones individuales que no se alineaban bien con las de otros miembros de la organización.

—Imagina una encuesta de satisfacción del cliente que tenga 150 preguntas —dice Jeffrey Becksted, que en esa época era el director de experiencia del cliente y excelencia en el servicio de la compañía—. Creímos que mientras más información pudieramos recolectar, mejor podríamos responder. Sin embargo, imagina el efecto producido por 80 diapositivas de PowerPoint atiborradas de detalles que recibíamos al mismo tiempo. Simplemente teníamos demasiados datos para digerir en un lapso de tiempo adecuado. Estábamos tan enfocados en preguntarles a

nuestros clientes sobre nosotros, que no logramos formular la pregunta realmente importante acerca de las acciones que podíamos emprender a fin de crear más valor para ellos.

Los gerentes de Nokia Siemens Networks sabían que tenían un problema con la encuesta.

—Era obvio que teníamos que utilizar una aproximación completamente diferente para encuestar a nuestros clientes —señala Becksted—. Nos estábamos enfocando en muchísimas áreas y no estábamos formulando preguntas orientadas a la acción que crearan un valor. Y entonces comenzamos de nuevo.

Rajeev Suri, el recién nombrado director ejecutivo de Nokia Siemens Networks, abordó esta práctica disfuncional y conformó un nuevo equipo para encontrar una mejor manera de medir. Piensa un momento en esto. Aquí había un legado —forjado tras varios años de agregar y clasificar preguntas para recibir retroalimentación en cada departamento y proceso de la compañía— que generaba una enorme cantidad de datos. Y, de la noche a la mañana, la encuesta sobre la satisfacción del cliente desapareció.

¿Cómo ir más allá de la satisfacción? ¿Cómo te detienes a mirar atrás para evaluar el desempeño y miras en cambio hacia adelante para crear nuevas posibilidades y potencial? Cambiando tu actitud mental —y transformando tu encuesta— hacia una proposición con valor agregado. Nokia Siemens Networks reunió a empleados de diferentes departamentos con una nueva meta: crear conversaciones y cultivar percepciones que mejoraran las relaciones con sus clientes.

—En vez de preguntarles a los clientes cómo calificaban nuestro servicio, les pedimos que explicaran sus desafíos y metas, y las formas en que podíamos ayudarlos —señala Becksted—. Les preguntamos dónde encajaba Nokia Siemens Networks en su futuro, y no cómo les habíamos servido en el pasado. Les preguntamos por sus expectativas y sus experiencias al trabajar con nosotros.

Actualmente, en vez de las 150 preguntas enfocadas en las expectativas, satisfacción y en las comparaciones competitivas,

Nokia Siemens Networks entrevista a sus clientes con una encuesta sobre la satisfacción del cliente que tiene muchas menos preguntas y un mayor foco en emprender acciones nuevas y adecuadas, en aumentar la lealtad y en forjar negocios para el futuro. Y ya han tenido una gran respuesta.

—Es un cambio simple —dice Becksted con orgullo—. La pregunta «¿Cómo lo hicimos?», que es una unidad de medida revestida del desempeño en el pasado, se convierte en «¿Qué podemos hacer?», lo cual es un indicador destacado de éxitos futuros.

¿Cómo puedes ir más allá de la satisfacción?

—Cambiando la meta —responde Becksted—. Las compañías no le ponen límites al proceso de mejoramiento, desarrollo de productos, ni a todo lo que sea básico. ¿Por qué darle entonces un retoque para mejorar el servicio obteniendo simplemente la satisfacción del cliente? La meta necesita agregar valor continuamente, enfocarse en el cliente y no en ti. En vez de pedirle a un cliente que te diga cómo percibe tu servicio, pídele que te cuente sus necesidades, desafíos, deseos y metas. No importa qué tan bien lo hayas hecho, lo que importa es cómo te verán en el futuro. Involucrar al liderazgo —concluye Becksted—. Si los líderes de una organización no pueden ver el detrimento de medir apenas el pasado, entonces tu compañía está condenada a ser cosa del pasado. Sin embargo, si pueden mirar hacia el futuro, cambiar la actitud mental y la encuesta, e ir más allá de la satisfacción, los resultados pueden ser extraordinarios. Un cambio simple es lo que nos está dando buenos resultados a nuestra compañía y a nuestros clientes.

Conéctate de nuevo para ser responsable y estar interesado

Cuando encuestas o entrevistas a tus clientes, les creas expectativas de que harás algo con sus respuestas. Tu proceso debería cerrar el círculo para informarles que ya has hecho algo. La secuencia es semejante a esta: Realiza la encuesta → Capta la información →

Haz un análisis → Identifica percepciones → Emprende una acción → Crea valor → Repite la encuesta.

Si tu cliente dice en la primera encuesta que algo debería cambiarse, tienes una oportunidad. Si tu cliente dice en la primera encuesta que algo debería cambiar y no has cambiado nada en la segunda encuesta, entonces tienes un problema. Los puntajes bajos en la primera encuesta son aceptables; quieres descubrir nuevas oportunidades para actuar. Los puntajes bajos en la misma área en la segunda encuesta pueden ser peligrosos si no son abordados.

Las medidas y la métrica del servicio son un pilar fundamental para ayudarte a identificar problemas, descubrir oportunidades, impulsar nuevas acciones y crear más valor para tus clientes y los miembros de tu equipo, y para tu organización. ¿Acaso te conformarías con menos?

Preguntas para prestadores de servicios

- ¿Entiendes qué se está midiendo en tu organización y por qué estas medidas son importantes?
- ¿Ves cómo tus propias ideas y acciones pueden ayudar a mejorar estas medidas?

Preguntas para líderes de servicios

- ¿Tu encuesta se enfoca en recopilar datos o en crear valor?
- ¿Tu proceso actual de medición conduce de manera sólida a nuevos actos para mejorar?
- ¿Tus miembros de equipo entienden y actúan rápidamente a partir de la información que reúnen?
- ¿Tu encuesta es una experiencia positiva para el cliente o un doloroso proceso de auditoría?
- ¿Te conectas de nuevo con los clientes encuestados para agradecerles e informarles de las nuevas acciones que has emprendido?

Proceso para el mejoramiento del servicio

La voz del cliente te ayudará a saber lo que quieren tus clientes y colegas. *Las medidas y la métrica del servicio* te ayudarán a detectar lo que necesitan. Este pilar —el *proceso de mejoramiento del servicio*— garantiza que puedas crear y ofrecer ambos.

Nota que el título de este importante pilar es *proceso de mejoramiento del servicio*. Un proceso de mejoramiento reduce los errores, mejora la eficiencia, canaliza la actividad y hace buen uso de una nueva tecnología. Un *proceso de mejoramiento del servicio* es diferente: son los métodos y procesos que utilizas para desafiar y respaldar a tu gente a mejorar continuamente su servicio.

Wipro Ltd. es una compañía con más de 120 000 empleados, con sede en Bangalore, India, un país con 1200 millones de habitantes. Con una mano de obra tan enorme, destacarse de la multitud es todo un desafío. Conseguir un certificado, credencial o documento de logro es una forma de destacarse, especialmente en un país con una larga tradición de reverencia por la educación. Wipro usa esto para beneficio de sus empleados, clientes y cultura, con unos «proyectos X-serve» desplegados a través de la organización.

Es una campaña continua en toda la compañía para mejorar la «centricidad» del cliente, y miles de empleados participan cada año en clases personalizadas en educación en el servicio. Después de cada clase, Wipro imprime —pero no distribuye— certificados personalizados con el nombre de cada empleado.

Aunque los empleados han terminado el curso y ciertamente quieren los certificados, que dicen «Campeón del servicio inspirador», Wipro los retiene.

Para recibirlas, cada empleado debe terminar un «proyecto X-serve». Primero, el empleado debe emprender una acción nueva y específica que cree valor para otra persona, algo que no haya hecho antes. Esta acción debe demostrar y aplicar los principios fundamentales de la «centricidad» del cliente vistos en el curso. Pero de todos modos, los certificados son retenidos.

Luego, cuando un empleado ha emprendido esta nueva acción, debe obtener un mensaje escrito de la persona a la cual sirvió. Este mensaje debe confirmar la acción, y más importante aún, el valor recibido. Finalmente, con esta confirmación de la acción emprendida y el valor del servicio agregado, Wipro les entrega con orgullo estos certificados a sus «Campeones del servicio inspirador».

Los «proyectos X-serve» de Wipro son un gran ejemplo de un eficiente *proceso para el mejoramiento del servicio*. La empresa realizó un concurso llamado «Valor agregado por mí», en el que solo podían participar individuos o equipos que brindaran un valor mayor que el solicitado, esperado o pagado por los clientes de la empresa. En el 2010, hubo 1800 inscripciones a este concurso, y los ganadores y sus proyectos llamaron la atención y admiración de toda la organización.

Estos dos procesos —«proyectos X-serve» y «Valor agregado por mí»— conectan el aprendizaje con la acción, desafiando a los empleados a brindar un valor agregado. Pero Wipro también quiere hacer que sus clientes participen en la construcción de la cultura de la compañía. Entonces, creó otro proceso de mejoramiento que incluía una sola pregunta a sus clientes: «¿Qué valor hemos agregado desde la última vez que nos reunimos y que no te hayamos prometido en nuestra última reunión?».

¡Qué pregunta tan notable! Wipro les pide intencionalmente a sus clientes que identifiquen el valor recibido *más allá* de

cualquier contrato existente o acuerdo a nivel de servicios. Considera el impacto que tuvo esto en los empleados de Wipro, quienes sabían que a sus clientes les preguntarían esto. ¿Cómo responderían tus clientes a esta pregunta?

—El desafío que teníamos era hacer que la gente desarrollara una actitud mental de servicio y buscara continuamente formas de mejorar la experiencia de los clientes externos y de los colegas internos,—señala Usha Rangarajan, gerente general de Mission Quality & Wipro Way—. Al institucionalizar nuestra filosofía de servicios de ser «socios proactivos que agreguen valor» a los procesos de educación, concursos, reconocimiento y recompensas en materia de servicios, hemos creado una mejora medible en la experiencia de nuestros clientes.

¿Qué es un proceso exitoso para el mejoramiento del servicio?

Un *proceso para el mejoramiento del servicio* crea un foco. Mantiene el centro de atención en el mejoramiento del servicio y construye una pasión para elevarlo. Esto no es cosa de una sola vez que la gente pueda notar o no. Es una progresión continua de aspectos, preguntas, proyectos e invitaciones para conectar a la gente con tu visión y comprometerlos a mejorar el servicio.

Este pilar fomenta la innovación en el servicio. Es el crisol donde la competencia genera creatividad y los problemas persistentes encuentran soluciones inéditas. Es aquí donde las quejas del cliente son buscadas y bienvenidas, donde los reportes de encuestados son examinados minuciosamente para adquirir nuevas ideas y perspectivas.

Los líderes de servicios saben que sus competidores siempre les están pisando los talones, si no es que ya les han sacado ventaja. Para sacar una ventaja sostenible, debes entregar más valor hoy que ayer, y mañana incluso más. Un *proceso para el mejoramiento del servicio* mantiene el foco y la atención en esta meta.

Un *proceso para el mejoramiento del servicio* crea sinergia al conectar a personas de varios niveles y funciones. Algunos

aspectos requieren apropiación en la primera línea, involucramiento en el medio y respaldo arriba. Otros asuntos de servicios son solucionados rápidamente por equipos que trabajan en silos o núcleos. Los miembros de equipos multifuncionales llevan nuevas perspectivas y energías a los viejos problemas.

Un *proceso para el mejoramiento del servicio* bien diseñado promueve la comunicación a través de las diversas funciones, divisiones y departamentos. Estimula la colaboración en distintos niveles, idiomas y locaciones. Si tienes cuidado en planear e invitar, podrás aprovechar la energía creativa de tus clientes, vendedores, distribuidores e incluso de los reguladores gubernamentales o de la industria.

Tu *proceso para el mejoramiento del servicio* puede incluir muchos métodos diferentes. Puedes utilizar las siguientes aproximaciones, crear otras nuevas, incluir algunas antiguas y cambiar cualquiera que estés usando. Tus desafíos constantes consisten en enfocar la atención, obtener una participación activa y generar resultados reales.

- ✓ **Talleres para la solución de problemas:** Albert Einstein dijo: «Los problemas no se pueden solucionar al mismo nivel del pensamiento que los ha creado». Elevar un asunto desde la dificultad diaria a un taller diligente también lleva ese problema —y a la gente que trabaja en él— a un nivel más alto de pensamiento.
- ✓ **Equipos multifuncionales:** Algunas veces, las mejores ideas provienen de aquellos que no son los más cercanos a los problemas. Los participantes en equipos multifuncionales no solo aprenden a entender las preocupaciones de otros departamentos, sino que aportan también energía y perspectivas frescas.
- ✓ **Rotación en el empleo:** ¿Sabes lo que es estar en los zapatos de otra persona por un día? Inténtalo, y deja que tus empleados lo intenten también. La primera

pregunta que suelen hacer las personas que se reportan a nuevos departamentos es: ¿Por qué lo hacen de esta manera?, a lo que se suele seguir: ¿No sería mejor si...?

- ✓ **Concursos para el mejoramiento del servicio:** Muchas personas se sienten motivadas por un desafío para ganar. Si tu equipo responde a la competencia, crea una estructura que aproveche este impulso para beneficio de aquellos a los que sirves. Cuando el servicio a los clientes mejora para los clientes a nivel exterior y para los colegas a nivel interior, las personas que sirven en todos los niveles se sentirán como verdaderos ganadores.
- ✓ **Comparte las mejores prácticas:** Compartir ejemplos efectivos e historias exitosas puede educar, motivar e inspirar. Descubre lo que funciona bien en tu organización y luego difunde la noticia con historias en línea, almuerzos, reuniones semanales, encuentros informales, casos de estudios formales, entrevistas y conversaciones personales.
- ✓ **Aplica nuevas tecnologías:** La tecnología ofrece muchas posibilidades para medir, entregar, acelerar y refinrar. Con el fin de aplicar la tecnología como un *proceso para el mejoramiento del servicio*, pregunta con frecuencia: ¿Cómo podemos usar la tecnología para respaldar a nuestros prestadores de servicio? ¿Cómo podemos liberar su tiempo y su espíritu para hacer lo que solo pueden hacer las personas, es decir, preocuparse y responder a las preocupaciones de otras personas?

Mantén tu proceso fresco y fluido

Una vez descubras los métodos que funcionen mejor para tu cultura, trata de mantenerlos frescos cambiando los criterios,

la sincronización en el tiempo, las recompensas o cualquier otro aspecto de tus programas. Si quieres que la gente mejore lo existente, será útil imprimirlle un poco de locura al método. Por ejemplo, nadie instalaría un buzón de sugerencias esperando que sea ignorado. Pero casi nunca un simple buzón de sugerencias atraerá un flujo saludable de buenas ideas. Imagina ahora un programa de sugerencias para el personal, que llame la atención con un desafío diferente en materia de servicios y una forma diferente de reconocimiento en cada mes:

- Enero:** Presenta tus mejores ideas para darles la bienvenida a los clientes nuevos. Los ganadores recibirán una cena gratis en un restaurante de lujo para dos personas.
- Febrero:** Presenta tus mejores ideas para valorar a los clientes leales. Los ganadores recibirán una suscripción de un año a una publicación de su elección.
- Marzo:** Presenta tus mejores ideas para mejorar el servicio entre dos o más departamentos. Los ganadores de ambos departamentos recibirán boletos para un espectáculo.
- Abril:** Presenta tus mejores ideas para acelerar un proceso de servicio. Los ganadores recibirán un par de tenis.
- Mayo:** Presenta tus mejores ideas para responder con ingenio y recuperar el servicio cuando algo salga mal. Los ganadores recibirán un día libre.
- Junio:** Presenta tus mejores ideas para reducir costos al mismo tiempo que mantienes o mejoras el servicio. Los ganadores recibirán un porcentaje del dinero ahorrado.

- Julio:** Presenta tus mejores ideas para aumentar las ventas por medio del servicio. Los ganadores recibirán un programa de entrenamiento de su elección.
- Agosto:** Presenta tus mejores ideas para reclutar a nuevos miembros de equipo que vivan los valores y estén motivados por el propósito. Los ganadores recibirán un *buffet* de lujo en compañía de las personas recién contratadas.
- Septiembre:** Presenta tus mejores ideas para hacerles *benchmarking* a otras organizaciones. ¿A quién debemos visitar y por qué? Los ganadores acompañarán al grupo que hará el *benchmarking*.
- Octubre:** Presenta las mejores ideas para colaborar más de cerca con los vendedores. Los ganadores recibirán un *tour* en la organización de los vendedores.
- Noviembre:** Presenta tus mejores ideas para hacer de las necesidades e intereses de nuestros clientes una prioridad. Los ganadores serán invitados a acompañar por un día a cualquier líder ejecutivo de la compañía.
- Diciembre:** Presenta tus mejores ideas sobre nuevos tópicos para nuestro programa mensual de sugerencias. Las ideas de los ganadores serán implementadas al año siguiente.

Preguntas para prestadores de servicios

- ¿Participas con entusiasmo en el *proceso para el mejoramiento del servicio*?
- ¿Cuáles problemas de servicio crees que se pueden solucionar con el *proceso para el mejoramiento del servicio* de tu organización?

Preguntas para líderes de servicios

- ¿Todos los miembros de tu equipo están totalmente comprometidos en el *proceso para el mejoramiento del servicio*?
- ¿Los miembros de tu equipo se sienten motivados y empoderados por los procesos de mejoramiento que utilizas?
- ¿Cómo respaldas personalmente los talleres, iniciativas, concursos y programas de sugerencias para mejorar el servicio?

Recuperación y garantías del servicio

Estás en el borde de tu asiento, con los dientes apretados y los dedos cruzados. No sabes qué sucederá a continuación. La expectativa es tan fuerte que puedes olerla, probarla y sentirla. Estás viendo uno de las mejores escenas de una película estadounidense clásica de triunfo y desquite. No hay nada más cautivante que un desvalido que triunfa al final.

A Hollywood le encantan los desvalidos. Es una fórmula para el éxito de taquilla: el equipo débil que gana el campeonato, el tipo raro que se lleva a la chica más bonita, el héroe inesperado que salva el día. Esta fórmula mágica también funciona en los negocios. Es una fórmula que te estimulará a ti, a tus clientes y a tu organización. Y todo comienza cuando estás en el peor de los momentos, luego de cometer un error. Sí, este pilar comienza cuando eres un desvalido a los ojos de tu cliente.

Sin importar cuánto准备 o improvises, las cosas saldrán mal de tanto en tanto. Las expectativas caerán en picada, los clientes se sentirán defraudados y algunos miembros del equipo podrían sentirse avergonzados. Otros, para no ser culpados por ocasionar el problema, podrían lavarse las manos y culpar a otra persona. En algunas culturas, las malas noticias no son bienvenidas y la negación es la norma. Pero las cosas no tienen que ser así.

«¡Rebotal!» para recuperar el servicio

Piensa en Xerox Emirates, una empresa a riesgo compartido con sede en Dubái de la prestigiosa compañía de administración de documentos a nivel global. Para el 2006, la compañía ya había ganado premios nacionales de calidad en tres ocasiones, y era líder en rentabilidad y participación en el mercado. Era ampliamente conocida por su excelencia operativa, pero no por su excelencia en el servicio. Xerox Emirates quería ganarse esa posición en las mentes de sus clientes, de sus competidores y de su equipo.

La compañía implementó un vigoroso programa para construir una cultura del servicio, donde cada miembro de equipo aprendía los principios del servicio que descubrirás en la sección 4. El primer año, su visión contagiosa de servicios fue: «Mejor de lo esperado». De acuerdo con la retroalimentación de los clientes, esta visión se logró con éxito. El segundo año, Xerox Emirates elevó la visión a: «Mucho mejor de lo esperado». En el tercer año, cuando la cultura del servicio ya era sólida y brindaba respaldo, la compañía aprovechó las quejas ocasionales como una fuente de ventaja competitiva.

Xerox Emirates ya tenía una iniciativa interna de servicio llamada «sistema administrativo para el cuidado del cliente», un programa de software para rastrear las quejas de los clientes. Pero la idea detrás del sistema era fallida.

—Se utilizó a regañadientes —comenta Andrew Hurt, gerente general—. Los empleados veían el sistema como una herramienta de liderazgo para culpar a otra persona por un servicio deficiente. De hecho, muchos temían ingresar las quejas al sistema porque podrían conducir a recriminaciones personales.

Piensa en esto. ¿Ingresarías una queja al sistema si esto te ocasionara problemas? Los empleados de Xerox Emirates estaban ocultando las quejas y hacían todo lo posible para evitar el sistema, evitando deliberadamente fechas y detalles, silenciando la voz de clientes valiosos que tenían problemas reales y que deberían ser

escuchados a toda costa. El resultado fue un punto ciego y una debilidad; un elemento desaliñado en la cultura.

¿Cómo se vería esto en una película icónica de triunfo y desquite? En la película, el equipo de Xerox Emirates utilizaría sus limitaciones como una oportunidad para fortalecerse. En el libreto, la mayor limitación sería hacer la jugada magistral que permita ganar el juego. Y eso fue exactamente lo que hizo Xerox Emirates. (¿Recuerdas la patada ganadora en *The Karate Kid*?)

—Descartamos el antiguo sistema y lanzamos un nuevo programa llamado «¡Rebotal!», como nuestra herramienta para recuperar el servicio —dice Hurt—. En vez de culpar y avergonzar, presentamos las limitaciones como una oportunidad de elevar nuestro servicio. Al igual que un balón que cae, podíamos ignorarlo o trabajar intensamente para hacerlo rebotar, elevando así el nivel de nuestro servicio a un nivel mucho más alto de lo que había sido inicialmente. No solo podíamos aprender de los errores y solucionarlos, sino que comprendimos que las quejas eran una gran oportunidad para sobreponer las expectativas, porque nos enteramos de las frustraciones específicas de nuestros clientes.

La meta de ¡Rebotal! es muy simple. Imagina la percepción que tiene un cliente de tus productos y servicios como si fuera una bola que rebotara. La bola está inicialmente en tus manos. Cuando la sueltas, la percepción que tiene el cliente de ti disminuye. Cuando la bola toca el suelo, la percepción llega al fondo y estás en tu peor nivel a los ojos de tus clientes. Pero si arreglas el problema, lo cual es un nivel básico de servicios, la bola subirá un poco. Y si trabajas en la recuperación como en una oportunidad especial, tendrás la oportunidad



de que la bola rebote mucho más alto. Puedes sobrepasar tu posición original con una percepción de un servicio sorprendente, y esta oportunidad nunca se habría presentado si algo no hubiera salido mal.

Tu misión: encontrar y resolver quejas

Hurt señala que cuando los miembros del equipo de Xerox Emirates comprendieron que tenían una oportunidad para destacarse —y cuando la gerencia les prometió su apoyo— comenzaron a buscar los problemas de manera activa. El término *responsabilidad personal* adquirió un nuevo significado. Los miembros del equipo de trabajo que descubrieron problemas ocultos de los clientes o que crearon formas innovadoras de recuperar la confianza de los clientes insatisfechos recibieron galardones.

La medida del éxito de ¡Rebota! también fue innovadora. Una vez se detectaba un problema y se daban pasos para resolvérllo, le hacían una sola pregunta al cliente: «A raíz de lo que pasó y de lo que hemos hecho al respecto, ¿ahora eres más leal con Xerox Emirates, o menos?». Esta pregunta concentra la atención en restaurar la confianza de un cliente en la compañía. También hizo que la compañía se concentrara aun más en entender las preferencias de cada cliente. En vez de reemplazar un producto estándar o de ofrecer un descuento por la recuperación del servicio, la compañía comenzó a prestar una mayor atención a los clientes que se sentían molestos o insatisfechos, y a descubrir qué valoraban esos clientes.

Por ejemplo, un cliente disgustado quería una sofisticada máquina integrada, pero no tenía dinero para comprarla. Xerox Emirates le prestó la máquina por dos meses y pagó por todos los cartuchos utilizados. El cliente quedó encantado y dos meses después logró conseguir el dinero. Otro cliente frustrado supervisaba a un numeroso equipo de personal de primera línea. La compañía le envió una gran caja de chocolates de cortesía y todos se alegraron. Y luego estaba el cliente que se sentía molesto porque nadie

escuchaba realmente sus problemas. Los gerentes sabían que le encantaba jugar golf los fines de semana. Después de dos rounds amistosos de 18 hoyos con los líderes de la compañía, este cliente se sintió valorado y comprendido.

En cada uno de estos casos y en cientos de otros, la compañía respondió con esta pregunta: «A raíz de lo que ha pasado y de lo que hemos hecho al respecto, ¿ahora eres más leal con Xerox Emirates, o menos?». Puedes adivinar la respuesta.

Pero esta es la parte más interesante de esta historia de triunfo y desquite. Debido a que los gerentes de Xerox Emirates se enfocan actualmente en lograr resultados en materia de recuperación en vez de echarle la culpa a la causa del problema, los empleados dejaron de sentir miedo cuando las cosas salen mal. De hecho, los gerentes elogian a los miembros de equipo que les llevan casos de clientes insatisfechos. En lugar de ignorar las quejas de los clientes o de tratar de encubrirlas, los empleados ven el asunto como una oportunidad para ser reconocidos y destacarse. Aunque el número de quejas ingresados al sistema ¡Rebota! ha aumentado sustancialmente, los puntajes de «satisfacción con la recuperación de servicio» de la compañía han aumentado también de forma dramática.

Hoy en día, Xerox Emirates está llevando esta aproximación aun más allá, enviándoles empleados a sus clientes con el propósito específico de detectar problemas. A diferencia de una típica auditoría en la calidad de control, o de una visita para confirmar la satisfacción del cliente, la compañía busca intencionalmente los aspectos negativos. Los equipos se esfuerzan en descubrir cuándo, cómo y por qué se estropean las máquinas. Los equipos se enfocan en la frecuencia y rapidez con la que los clientes necesitan ayuda, y en los problemas que pueden surgir en las comunicaciones, la entrega y el mantenimiento, y en relación con la educación del cliente. Les solicitan activamente a los clientes que presenten sus quejas, pues cada una es una oportunidad para ¡Rebotar!

—La meta de este año —señala Andrew Hurt—, es otro aumento del 300% en quejas.

¿Te gustaría competir con una compañía que tiene semejante política de recuperación y cultura del servicio?

Construye tu sistema para la recuperación del servicio

Nadie tiene un historial perfecto cuando se trata de prestar un servicio. Tendrás clientes insatisfechos y recibirás quejas. Gracias a las redes sociales, a los videos virales y a que las malas noticias se propagan con rapidez, un cliente enojado puede dejar una mancha perdurable en tu reputación. Deberías tener listas tus políticas y prácticas de recuperación.

1. **Consigue el apoyo del equipo de dirección.** A diferencia de los aspectos rutinarios en los negocios, la recuperación del servicio requiere reconocer los errores y hacer lo que sea para recuperarlo. Con frecuencia, esto significa ir más allá de los procedimientos normales, flexibilizar las reglas de forma deliberada y tal vez gastar dinero en el proceso. Por lo tanto, este pilar necesita comprensión y estímulo desde las más altas esferas.
2. **Practica tu plan de recuperación.** Cuando las cosas salen mal, no es el momento de pensar cómo recuperarse. El cronómetro comienza a marcar en el instante en que ocurre un problema. Los equipos SWAT son exitosos porque se anticipan a las situaciones y realizan prácticas mucho antes de que ocurra algo peligroso. Revisa tus escenarios para imaginar lo que podría salir mal. A continuación, comunica tus planes, prueba tus tácticas y ensaya tus respuestas con anticipación.
3. **Persigue los problemas de servicios.** Sé agresivo y proactivo. Crea sistemas de descubrimiento que busquen fallas y quejas. Tal vez no sea agradable ventilar tus defectos, pero considera al servicio de recuperación

como una fórmula para prevenir enfermedades y detectar problemas mucho antes de enfermarte.

4. **Empodera al personal de primera línea.** Dales a quienes están cerca de la situación el poder de hacer las cosas bien. El hotel Ritz-Carlton es famoso por empoderar a cada empleado con un fondo sustancial de recuperación para resarcir de inmediato a los clientes cuando algo sale mal. El análisis y las percepciones podrán venir después, pero las acciones en materia de recuperación necesitan emprenderse de inmediato. Nada frustra más a un cliente disgustado que escuchar esto: «Me gustaría hacer eso por usted, pero antes tengo que consultar con el gerente. Nos tardaremos unos pocos días».
5. **Apunta a ganar por lado y lado.** Nos encantan las películas de triunfo y desquite porque el desvalido viene de atrás y sobrepasa las expectativas de todos. Tu estrategia de recuperación debería tratar de hacer lo mismo. La meta no consiste solo en solucionar los problemas, sino también en crear experiencias que deleiten y sorprendan. Las grandes historias de revancha son las que la gente prefiere compartir. Cuando un cliente gana, tu compañía gana también.
6. **Asegura las ganancias.** Puedes mejorar mucho más en la previsión de futuros problemas, en detectar problemas reales con mayor rapidez y en crear mejores herramientas y entrenamientos para hacer rebotar la bola si esta cae. Crea un programa en tu organización donde se reúnan historias de recuperación, donde los prestadores de servicios sean reconocidos y recompensados. Analiza cada historia con cuidado, porque algunas de ellas te dirán cómo evitar errores en el futuro o cómo complacer a tus clientes con un servicio inspirador antes de que ocurra un contratiempo.

Haz crecer tu negocio con la recuperación del servicio

Los clientes que tienen un problema con el servicio no tienen la mejor opinión de ti. Y cuando te recuperas, ellos experimentan una situación de rebote. Esta experiencia de decepción, seguida por otra de alivio, realmente puede aumentar la confianza de los clientes en tu servicio. ¿Por qué? Porque todo el mundo sabe que de tanto en tanto se presentarán problemas. En la vida, los objetos se estropean, surgen dificultades y suceden cosas desagradables. Lo que no sabemos es cómo responderá un prestador de servicios en estas situaciones hasta el momento en que suceden.

Cuando se presenta un problema y se da una recuperación exitosa, aprendes algo importante sobre un prestador de servicios que no podrías haber sabido antes. Ahora sabes, gracias a la experiencia personal, que ese prestador de servicios puede recibir la confianza para hacer lo correcto cuando realmente lo necesita. Esta confianza agregada conduce al regreso de los clientes, aumentando así su valor para el prestador de servicios. Los clientes que regresan tienden a comprar más, y muchas veces son los primeros en ensayar tus ofertas. También te recomiendan con una legitimidad que no puedes lograr en el mundo real por medio de la publicidad. Cada cliente con un problema es tu admirador y evangelista potencial si lo recuperas de manera exitosa.

Una ventaja adicional de la recuperación del servicio puede de verse dentro de tu organización. Cuando tu organización tiene un historial de hacer lo correcto en situaciones problemáticas, cada miembro de equipo puede servir con confianza y orgullo. Saber que tu organización rebotará siempre es una razón poderosa para sentirse bien cuando sirves, y cuando te recuperas.

¿Cuál es la alternativa? ¿Cuáles son las consecuencias si la construcción de este pilar se mantiene débil y atascada en los procedimientos problemáticos de las rebajas y las devoluciones? Los miembros de equipo se sienten frustrados y avergonzados, o peor aún, escépticos y resignados. Los clientes se atascan en negocia-

ciones, cálculos y otras distracciones de la meta. Estas frustraciones se convierten en historias desagradables y la mala noticia se propaga con rapidez, convirtiéndose en historias tristes que a la gente le encanta difundir, y exagerar en muchos casos. ¿Quiénes escuchan estas historias? Tus amigos, tus clientes reales y potenciales, la competencia y cualquiera que tenga un interés y una conexión a Internet, o que necesite comprar lo que sea que vendas. Puede que esto no sea un impacto fácilmente cuantificable, pero el simple acto de pensar en esto resulta costoso.

¿Qué tan generoso debes ser?

Con tantas cosas en juego, ¿cuánto deberías dar? Muchas compañías invierten fuertemente en publicidad, promociones y ofertas de introducción para atraer a nuevos clientes. Sin embargo, se resisten a destinar una porción generosa de su presupuesto a la recuperación del servicio. Les parece que el dinero invertido en mercadeo conduce a más ventas y ganancias, mientras que el invertido en recuperación del servicio hace parecer que las ganancias recibidas se pierdan. Esta forma de pensar es peligrosa y errónea.

Recuperar a un cliente existente es con frecuencia mucho menos costoso que atraer y conseguir uno nuevo. Los clientes existentes ya han pasado por el proceso de firmar, conectarse o de lo que sea que deban hacer para ser clientes tuyos. Ya han invertido tiempo y dinero, y quieren que esa inversión se cumpla tal como lo prometiste. Cuando mantienes tu promesa en una situación de recuperación, la lealtad se profundiza con rapidez y el valor perdurable de los clientes comienza a aumentar.

Piensa en lo siguiente: un matrimonio joven compra su primera nevera en una tienda de electrodomésticos; es un modelo sofisticado, producido por una prestigiosa compañía extranjera. La nevera es llevada a su hogar. Todo es fantástico, salvo que a la manija de la puerta le falta un accesorio. El equipo de entrega llama a la tienda, la cual informa que la pieza se puede pedir y que

tarda de dos a tres meses en llegar. La pareja pregunta si podrían darles el accesorio de una nevera que tengan en la bodega. Pero el gerente de la tienda se niega diciendo: «Nos faltaría un artículo en el inventario». Esto podría parecer un incidente menor, pero piensa en el valor que representa una pareja que está empezando a comprar electrodomésticos. Querrán comprar una lavadora, un lavaplatos, un horno microondas, y una aspiradora, entre otros electrodomésticos. Y cada pareja recién casada conoce a otras que han contraído nupcias recientemente.

Imagina ahora que el gerente de la tienda se entera del problema y promete cambiar la nevera ese mismo día. Y cuando los miembros del equipo de entrega se la llevan a sus clientes, les obsequian además dos bolsas repletas de delicias compradas en un supermercado.

Pareciera que las ganancias producto de la venta de ese refrigerador se hubieran gastado en los alimentos, cosa que es cierta. Pero, ¿dónde crees que esta pareja de recién casados comprará todos sus electrodomésticos? ¿Cuántas veces tendrán el placer de contarles esta historia a sus amigos? ¿Cuántas veces les recomendarán esta tienda a otras personas? ¿Cómo se sentirán cada vez que vayan a la tienda? ¿Y cómo se sentirán el gerente y el equipo de entrega con respecto a sus trabajos, su compañía y su compromiso para rebotar? Darle un poco más a tu cliente no significa que vayas a perder. Al final del camino, podrías ganar mucho.

Los recursos invertidos en la recuperación del servicio regresan multiplicados a través de la red de personas a las que sirves. Y algunos recursos en materia de recuperación no te costarán dinero. También puedes rebotar prestándole más atención a la gente, haciendo contactos personales, brindando un mejor seguimiento, ofreciendo entrenamiento adicional y extendiendo una garantía existente, o simplemente brindando un mayor nivel de preocupación y atención.

¿El servicio inspirador está garantizado?

Cuando sepas que tu equipo y tu cultura pueden rebotar y recuperarse, ha llegado el momento de dar el próximo paso para garantizar esto. La garantía no es solo la certeza de que las cosas salgan bien, sino una promesa de que harás bien las cosas si alguna vez salieran mal.

Piensa en la forma en que Lexus promueve sus contratos de servicios y garantiza el mantenimiento de sus vehículos. Actualmente, los propietarios de automóviles de esta marca en todo el mundo esperan y valoran que todos los departamentos de servicio de Lexus estén detrás de sus productos y reaccionen con rapidez al menor problema. Lexus no sabe qué puede salir mal, pero está comprometida con mantener una reputación por su servicio tan admirable como la calidad de sus automóviles. Esto requiere sistemas, personas y una cultura apasionada del servicio dispuesta a resolver problemas y a garantizar la satisfacción.

Estas tres preguntas son claves cuando te prepares para ofrecer tu garantía.

1. ¿Tu garantía es significativa?

Así como la recuperación debe ser rápida para ser eficiente, una garantía debe ser significativa para que tus clientes queden satisfechos. Todos hemos oido frases que prometen: «Te devolveremos tu dinero si no te sientes satisfecho». Esto funciona para vender productos, pero garantizar la devolución de dinero no siempre funciona para conservar a tus clientes. Imagina que compras una nevera y que por alguna razón no funciona bien: los alimentos se dañan, te enfermas y entonces te enojas. Incluso si la compañía te devuelve el dinero, ¿comprarías otro electrodoméstico en esa tienda o un producto de esa línea? Si el peluquero te hace un corte horrible, ¿volverás al mismo salón solo porque te han devuelto el dinero? Las garantías en el servicio no pueden enfocarse simple-

mente en un intercambio justo para ambas partes. Una garantía excelente le promete al cliente que si las cosas salen mal, terminará sintiéndose feliz, y no se limita a cambiar la mercancía o a devolver el dinero.

Las garantías deben ser flexibles para ser eficaces. Muchas compañías crean políticas de estándares de servicios y reemplazo de productos cuando las cosas salen mal. Pero es importante escuchar y responder a cada cliente insatisfecho como individuo que es. Por ejemplo, un restaurante puede tener una política que empodere a los meseros para darles un postre gratis a los clientes que se quejen. Esto podría bastar si un cliente está insatisfecho porque pidió una ensalada con el aderezo a un lado, pero se la llevaron servida con el aderezo. ¿Qué pasa si el *maître* fue grosero o la mesa derramó café en el traje de negocios de un cliente? Un postre no es una recuperación significativa en estas situaciones. Se requieren una mayor flexibilidad y empoderamiento.

2. ¿Tu garantía es fácil de recibir?

Una garantía debe ser fácil de solicitar, redimir o recibir. No hagas la oferta inicial si vas a frustrar a tu cliente con un proceso dispendioso. Recientemente me suscribí a un servicio en línea porque me interesó su oferta generosa. El precio introductorio era increíble y la garantía afirmaba que podía cancelar mi membresía en cualquier momento. Pero cuando traté de hacer esto, no pude hablar con nadie por teléfono. La respuesta a mis correos electrónicos fue aun más molesta, pues me pedían escribir «una carta de inconformidad, exponiendo las razones por las que no quiere continuar con su membresía», y me enviaron un breve descargo de responsabilidades que decía: «Su carta debe ser recibida y aprobada cuatro semanas antes del término de su suscripción».

En contraste, hace varios años viví en un lugar con inviernos fríos y maravillosas oportunidades para esquiar. Compré por correo una prenda de ropa interior larga en L. L. Bean, una

compañía legendaria por su servicio y sus garantías de por vida. La seda era cómoda y suave, y la ropa interior me abrigaba. Me mudé a otros lugares, y veinte años después me encontré desempacando cajas en la ciudad tropical de Singapur. Allí estaba mi prenda. No la utilizaba mucho, y ya estaba bastante raída. Por poco la arrojó a la basura.

Entonces me acordé de la garantía de por vida de L. L. Bean, y para hacer una broma, puse la ropa interior en un sobre, con una nota que decía: «Por favor repongan esto. Gracias». Ni siquiera tenía la dirección de la compañía, así que escribí en el sobre: «L. L. Bean, Maine. U.S.A.». Cuando llegué a la oficina de correos, me sentí como un tonto por enviar una prenda en tan mal estado. No me pareció que valiera la pena enviar esto al otro lado del mundo por vía aérea, así que lo hice por vía marítima, pagando solo un dólar.

El tiempo pasó y me olvidé del asunto. Pero, dos meses después, recibí un sobre de L. L. Bean, el cual contenía un giro postal por un dólar, sin ninguna explicación. Pensé que habían examinado mi prenda y calculado su valor actual. Me encogí de hombros, sonréí y me olvidé del asunto.

Al mes siguiente recibí otro sobre. En su interior había una prenda nueva, de la misma talla y color que la mía. Algunos meses después, llamé a L. L. Bean para hacer un pedido de regalo para mis familiares. Hablé con la representante y le conté mi caso.

—Hay una cosa que sigo sin entender —le dije—. ¿Por qué me enviaron un giro postal por un dólar?

Y ella me respondió:

—Porque antes de reponer su ropa interior, queríamos devolverle sus gastos de envío.

L. L. Bean hace pública su promesa de satisfacción. La llaman «Garantizado para durar» y dice textualmente así: «Nuestros productos están garantizados para brindar una satisfacción del 100% en todo aspecto. Devuelva en cualquier momento cualquier artículo que nos haya comprado si se demuestra lo contrario.

No queremos que adquiera ningún producto de L. L. Bean con el que no se sienta completamente satisfecho». Esta garantía es simple, significativa y poderosa. ¿La tuya también lo es?

3. ¿Estás listo para ofrecer tu garantía?

¿Cuándo deberías cumplir tu promesa y anunciar tu garantía? Crees que podrías estar listo, pero no estás ciento por ciento seguro. Alguien te recomendará que esperes, que te asegures de prever todas las situaciones posibles, y que todas las situaciones estén en su lugar. Pero asegúrate de que todo y todos estén listos. El problema es que podrías esperar mucho tiempo.

El mejor momento para lanzar una garantía de servicio inspirador es cuando estés cerca de alcanzar la perfección pero no lo hayas hecho todavía. Las notas finales de un desempeño estelar aparecen cuando el espectáculo se presenta en vivo y no en las últimas fases del ensayo. La magia cobra vida cuando tu garantía es un hecho y los clientes reales comienzan a llamar. Se presentarán problemas que no habías previsto, sin importar lo mucho que planees. Se presentarán fallas en tu sistema y conducirán a importantes avances, que es exactamente lo que quieres. Y el costo de las primeras recuperaciones mientras se estabilizan tus garantías será dinero de bolsillo comparado con el gran cambio en la calidad de la experiencia que disfrutarán tus clientes, y con el entusiasmo que sentirán tus miembros de equipo.

La recuperación y garantías del servicio ofrecen un valor de toda una vida

La meta de este pilar no es crear una experiencia positiva o un cliente fiel. La meta es crear una cultura que gane y retenga muchos clientes fieles al mismo tiempo que le inculca orgullo y pasión para resolver problemas a cada prestador de servicios. La confianza es la clave. Cuando los clientes se sienten confiados con el servicio que prestas, regresarán, te referirán y te recomendarán. Cuando otros miembros de equipo se sienten confiados con tu

compromiso y con tu cultura, trabajarán con entusiasmo para prestar un servicio inspirador.

¿Vale la pena invertir tu tiempo y dinero en este pilar? Una recuperación eficaz del servicio convierte a los clientes insatisfechos en partidarios leales. Las garantías convierten a los miembros de equipo en verdaderos creyentes. Los resultados que obtienes bien valen la pena el esfuerzo. Y esta es una promesa garantizada.

Preguntas para prestadores de servicios

- ¿Cuáles son tus políticas y procedimientos de recuperación?
- ¿Qué puedes hacer para recuperarte con rapidez cuando algo sale mal?
- ¿Qué problemas puedes prever? ¿Qué soluciones puedes preparar?

Preguntas para líderes de servicios

- ¿Tu gente busca activamente los problemas como oportunidades para rebotar?
- ¿Tus miembros de equipo te muestran los problemas con entusiasmo o se apresuran a ocultarlos?
- ¿Tienes un presupuesto significativo para recuperar el servicio? ¿La gente cercana al problema tiene facilidad para ofrecer una solución inmediata?
- ¿Ofreces una garantía de servicio significativa? ¿Deberías hacerlo?

El benchmarking del servicio

Imagina que entras a un estacionamiento y descubres que te han reservado el mejor lugar. Alguien se acerca y te abre la puerta. Se presenta y te conduce por un puesto de control. El guardia te saluda. Han preparado una insignia con tu nombre. A continuación, ves una alfombra roja que te conduce al edificio.

La sala de reuniones es cómoda y está bien preparada; las carpetas están bien organizadas en la mesa. Hay una amplia variedad de bebidas. Mientras tomas asiento, uno de los anfitriones sonrientes te da un pequeño regalo. Dentro de una caja elegante, ves un bolígrafo moderno y atractivo con tu nombre grabado. Les agradeces a tus anfitriones, quienes sonríen y asienten con respeto en señal de bienvenida.

¿Dónde estás? ¿En la sala de conferencias de un banco privado? ¿En un elegante *showroom* de artículos lujosos? ¿En una joyería para celebridades y clientes acaudalados?

Puede ser difícil de adivinar, pero estás de visita en una terminal de Vopak, en Asia. Vopak es el proveedor más grande y antiguo del mundo para el almacenamiento de líquidos controlados, y es un ícono emergente del servicio inspirador. Con 80 terminales en 30 países —que almacenan químicos líquidos y gaseosos, productos derivados del petróleo, petroquímicos, biocombustibles, aceites vegetales y gas natural licuado—, podrías pensar que la compañía está más enfocada en la seguridad y en la excelencia operativa que en la estética y atracción emocional del servicio. Sin embargo, podrías estar equivocado.

Vopak entiende ciertamente la necesidad de la seguridad y el valor de la excelencia operativa, y trabaja duro para mantener su excelente reputación en estas dos áreas. Pero también está trabajando intensamente para diferenciarse a sí misma en el servicio antes de que esto sea el nuevo estándar en la industria. Vopak sabe que sus competidores no están prestando todavía un servicio inspirador, y está mirando afuera y en su propia industria para saber cómo otras organizaciones han construido reputaciones perdurables por sus niveles de servicio de clase mundial.

¿Qué es el benchmarking del servicio?

El *benchmarking* estándar en los negocios significa comparar los procesos de tu compañía con las mejores prácticas de las organizaciones «objetivo» seleccionadas. Las dimensiones estudiadas con frecuencia incluyen calidad, tiempo y costos, mientras buscas mejorar tu proceso para aumentar la salida, disminuir los desperdicios, acelerar la velocidad o reducir los costos.

Como pilar de la cultura del servicio, el *benchmarking del servicio* es inconfundible. Primero, cuando explores dimensiones por estudiar, enfócate en experiencias de servicio y no solo en procesos. ¿Cómo hacen los líderes en otros campos para crear valor de servicio, aumentar la lealtad de los clientes, profundizar las sociedades de servicios, mejorar el servicio interno y construir una cultura del servicio en la que a personas maravillosas les encantaría trabajar?

Segundo, tu objetivo no consiste solo en mejorar los procesos y los resultados. Como pilar de la cultura del servicio, una meta igualmente importante es crear una curiosidad interminable a través de tu organización, donde todas las personas observen, pregunten y aprendan. Tu objetivo es una cultura autosostenible caracterizada por un servicio inspirador y no solo por datos valiosos para unas mejoras tácticas en el servicio. Quieres desarrollar un equipo enfocado en los prestadores de servicios, quienes buscan

entender cómo hacen otros líderes para crear experiencias de servicio inspirador para sus clientes y colegas y qué pueden aprender, adaptar, adoptar y aplicar para mejorar el servicio que les prestan a sus clientes y a ellos mismos.

Haz un benchmarking de la experiencia

Las oportunidades para hacer un *benchmarking* existen en todo momento en la experiencia del cliente: al descubrir, comprar, probar, ensayar, adquirir, aplicar, aprender, mejorar, actualizar, instalar e incluso al comentar, quejarse y devolver.

Trabajé con un equipo global de líderes de Microsoft Operations en una conferencia mundial para mejorar su experiencia con los clientes y socios. Estaban haciendo una discusión de *benchmarking* para decidir a quién estudiar por las mejores prácticas en su campo. Con un sistema de pedidos que incluye autorización, activación, promesa de seguridad, verificaciones de crédito, actualización de licencias y aprobación de la facturación, la compañía pensó naturalmente en otras dos grandes organizaciones de licencia de software con sistemas igualmente complejos entre SAP, Oracle, IBM, Cisco y otras.

Les dije que el *benchmarking* más rápido que podían aplicar era el «sistema de un clic», patentado por Amazon. Uno de los líderes respondió rápidamente con una explicación sobre la forma en que las compras de un negocio a otro a través de un canal son completamente diferentes de alguien que compra un libro que es enviado a su casa, o que hace una descarga en su Kindle.

—No estoy sugiriendo que compares lo que pide un cliente —le dije—, sino el proceso para colocar el pedido.

El ejecutivo permaneció un momento en silencio, pensando en todas las pantallas que debían mirar sus socios para colocar los pedidos de manera exitosa. Luego asintió, reconociendo el desafío que tenía por delante, y el beneficio de hacerle el *benchmarking* a Amazon.

Puedes hacer el *benchmarking* de cualquier aspecto en la experiencia del cliente. Por ejemplo, ¿quién hace un trabajo estupendo con sus clientes más recientes, haciéndolos sentir bienvenidos, cómodos y exitosos? El nuevo proceso de entrega de automóviles en la fábrica de BMW, en Alemania, es tan inspirador, que la gente programa sus compras con meses de antelación y viaja desde muchos lugares del mundo. ¿Qué significa ser un cliente completamente nuevo de tu organización?

¿Quién le presta un servicio excelente a los clientes existentes, obteniendo un alto nivel de clientes que regresan y un bajo volumen de productos devueltos? Apple es líder en artículos personales, y todos los días obtiene altos niveles de lealtad en sus tiendas. Mi hija Brighten sonrió cuando le reemplazaron de manera gratuita la batería de su portátil.

—No sé por qué alguien que tenga un producto Apple quisiera cambiar de marca —comentó—. ¿Tus clientes dicen lo mismo de ti?

Adondequiera que mires, las mejores prácticas están esperando a ser descubiertas. ¿Qué compañía hace que sea un placer comprar? Nordstrom está dedicada a esta causa. ¿Dónde es agradable probar o ensayar una muestra? Häagen-Dazs quiere que pruebes cada sabor. ¿Cuáles organizaciones son expertas en enseñarles a los nuevos clientes cómo obtener el máximo provecho de sus productos y servicios? En Portland, Oregon, Apple recoge a personas de la tercera edad en un centro comunitario y las lleva en autobús a sus tiendas, donde les enseñan a usar un computador. ¿Quién entrega con mayor rapidez o comodidad? Pizza Hut te entrega tu pedido en la puerta de tu casa en menos de 45 minutos. ¿En dónde la actualización es algo completamente simple? Muchos servicios de software en línea no requieren más de un clic. ¿Cuál compañía es la mejor en reaccionar si no estás completamente satisfecho? L. L. Bean garantiza esto. ¿Quiénes son los líderes en conectar a sus clientes con una comunidad en Facebook, LinkedIn, Google o en cualquier otro foro?

Haz el benchmarking más allá de tu competencia

El análisis competitivo vale la pena, pero es más probable que genere imitaciones y sincronizaciones que innovaciones importantes. El *benchmarking* del servicio te invita a mirar por fuera de tu industria, en busca de ideas que están por fuera del lugar habitual. Sé curioso con todas las industrias. Mira más de cerca en todas direcciones. ¿Quién crea una gran experiencia cara a cara en la tienda, en tu hogar, durante una entrega, en la red, por teléfono, correo electrónico, mensajes de texto o chat? ¿Quién impresiona a los clientes a quienes sirve día y noche con confort y diversidad de opciones, seguridad, velocidad y sonrisas?

Por ejemplo, el aeropuerto Changi quiere que disfrutes de un servicio personalizado, libre de estrés y positivamente sorprendente. Entonces instaló un exuberante jardín de mariposas —un lugar increíble para sentirse estimulado personalmente— y también un rodadero de cuatro pisos de altura con curvas que ofrece una emoción y un entretenimiento familiar inesperados. Pero ningún otro aeropuerto en el mundo había ofrecido esto como *benchmarking* competitivo. ¿De dónde sacaron estas ideas tan maravillosas?

El aeropuerto Changi programa vuelos, asigna puertas de salida especiales y les da la bienvenida a los visitantes que acompañan a los pasajeros que llegan o se van. Los hospitales programan cirugías, salas de operación, y les dan la bienvenida a los visitantes de pacientes en recuperación. Durante mucho tiempo, los hospitales han utilizado los jardines como lugares apacibles para que la gente descance y se relaje en un ambiente personalizado y libre de estrés. Y en muchos de los mejores jardines del mundo, disfrutarás de la gracia y belleza de las mariposas.

El aeropuerto Changi les da la bienvenida a familias de todo el mundo, muchas veces acompañadas con niños que tienen mucha energía y quieren divertirse. Los parques temáticos les ofrecen atracciones contagiosas y divertidos paseos a estas familias. Y

en muchos de los mejores parques temáticos del mundo, encontrarás familias disfrutando de rodaderos de varios pisos.

Deja que tu sed de mejoría alimente tu curiosidad sobre lo que funciona en otros lados. ¿Quién hace lo que hacemos nosotros, solo que mejor? Esta es una buena pregunta para una comparación competitiva. La pregunta más poderosa en *el benchmarking del servicio* es: ¿Quién crea una experiencia que haga sentir a sus clientes de la forma en que nosotros quisiéramos que se sintieran?

Compara la arquitectura de la cultura del servicio

Puedes construir una cultura del servicio inspirador si haces un *benchmarking* de cómo los demás hacen esto mismo. La arquitectura presentada en la sección 1 incluye *liderazgo en el servicio*, que discutimos en la sección 2; los *12 pilares de la cultura del servicio*, que estamos explorando en la sección 3; y la *educación del servicio accionable*, que encontrarás en la sección 4. A todo esto se le puede hacer un *benchmarking*.

- ✓ **Liderazgo en el servicio:** Estudia a líderes exitosos con compromisos decididos para servir y a las compañías legendarias que lideran: Richard Branson, de Virgin; Lou Gerstner, antiguo director ejecutivo de IBM; la familia Nordstrom, Walt Disney, L. L. Bean y Jack Mitchell, el director ejecutivo que escribió *Abraza a tus clientes*. Estudia sus historias, lee sus biografías y luego sigue sus recomendaciones para llegar a la cima.
- ✓ **Lenguaje común del servicio:** En Starbucks los empleados hablan un lenguaje común, haciendo que les sea fácil coordinarse entre sí y prestarles un gran servicio a los clientes. Esto es el resultado de sus vigorosos esfuerzos por promover y fomentar el lenguaje. ¿Tus clientes entienden tu lenguaje de servicio del mismo modo? ¿Estás haciendo tanto como Starbucks para enseñarles?

- ✓ **Visión contagiosa del servicio:** ¿Quién tiene una consigna, lema, eslogan o frase que realmente emocione a su gente? Los empleados de FedEx dicen con orgullo que su sangre es púrpura. ¿Qué dice tu gente?
- ✓ **Reclutamiento del servicio:** Zappos establece un estándar para seleccionar miembros de equipo que *realmente* quieran trabajar allí. Puedes visitar sus instalaciones a nivel nacional y hacer un *benchmarking* sin costo alguno. Descubre cómo hacerlo en www.Zappos.com
- ✓ **Orientación del servicio:** El programa integrado de orientación para todos los empleados del aeropuerto Changi los conecta con las instalaciones, las aerolíneas, los pasajeros, el país, y también entre sí. ¿Con qué eficiencia ayuda tu programa a que los nuevos miembros de equipo se conecten?
- ✓ **Comunicaciones del servicio:** Las campañas políticas, los concursos deportivos y las historias de celebridades son transmitidas alrededor del mundo con una velocidad y número de repeticiones récord. Tal vez tus comunicaciones tengan un objetivo diferente, pero ¿puedes tener el mismo nivel de conocimiento y de contagio?
- ✓ **Reconocimiento y recompensas del servicio:** El Premio Nobel, el oro en los Juegos Olímpicos y el Salón de la Fama. Nuestra cultura global es rica en tradiciones y momentos de gloria. ¿Tu cultura del servicio es así de abundante? ¿Lo mejor que puedes hacer es escoger al «empleado del mes»?
- ✓ **La voz del cliente:** ¿Recuerdas la última vez que alguien escuchó atentamente lo que piensas y sientes? ¿Cuándo fue la última vez que alguien se interesó realmente por cada palabra que escribiste?
- ✓ **Medidas y métrica del servicio:** Google mide toda la información posible para brindarte las mejores páginas, respuestas, *links* y ofertas publicitarias. La palabra

japonesa *kaizen* significa «mejorar continuamente y cambiar para bien». ¿A quién estudias para mejorar aun más tu uso de las medidas? ¿Cuánto más puedes mejorar con las medidas que utilizas?

- ✓ **Proceso para el mejoramiento del servicio:** Singapore Airlines se sitúa de manera sólida en la cima, o cerca de esta, en todas las clasificaciones de servicios, y lo ha hecho durante muchos años. No es porque tenga acceso a mejores aeropuertos, páginas web de viajes o agentes de viajes, ni tampoco por tener una flota mejor. Todas las aerolíneas tienen acceso a esto. La dedicación de Singapore Airlines para mejorar continuamente el servicio es lo que hace de ella una compañía tan extraordinaria. Utiliza cada *proceso para el mejoramiento del servicio* a fin de sincronizar, actualizar e incluso transformar su servicio al cliente. ¿Qué utilizas así de bien?
- ✓ **Recuperación y garantías del servicio:** Si algo sale mal, prometemos arreglarlo. Hay garantías de por vida, que devuelven el dinero o que ofrecen 100 000 millas. ¿Qué promesas merecen tus clientes? ¿Qué merecen tus colegas? ¿La satisfacción con tu servicio está garantizada?
- ✓ **El benchmarking del servicio:** Puedes saber cómo hacen el *benchmarking* otras organizaciones si formulas estas preguntas: «¿Dónde aprendiste eso?», «¿De dónde sacaste esa idea?» y «¿Cómo hiciste para que eso funcionara tan bien?». Si no responden «Lo hicimos nosotros mismos», entonces te estás acercando para descubrir su forma de hacer el *benchmarking*.
- ✓ **Modelo a seguir en el servicio:** Observa al mesero que recibe las mejores propinas. Descubre al profesor mejor evaluado por los estudiantes. Mira cuál vendedor recibe los más altos puntajes. Analiza al prestador de servicios donde trabajas y a quien todos admiran.

¿Qué hacen que tú puedas hacer también? ¿Cómo puedes aprender de su ejemplo?

- ✓ **Educación accionable en el servicio:** Estudia a compañías con series integradas de aprendizaje de servicio de arriba abajo y de abajo arriba. Tal vez tengas que esforzarte mucho hasta que esto se convierta en una práctica más común. Es probable que tú y tu organización vean el *benchmarking* en este campo.

Hacer el benchmarking puede ser fácil

El *benchmarking* tradicional en los negocios es una actividad de alto nivel con una cuidadosa selección del objetivo, una planeación substancial antes de hacer visitas, y con un proceso riguroso de evaluación e implementación después de las visitas. Tú también puedes hacer esto. Pero no permitas que una aproximación detallada y completa te impida fomentar una versión mucho más simple del *benchmarking*. Recuerda, una de las metas es que todas las personas sientan curiosidad por aprender y mejorar.

Cada llamada telefónica puede ser la oportunidad para hacer *benchmarking*. ¿La persona con la que hablaste te hizo sentir valorado, bienvenido, confiado o comprendido? ¿Qué te dijo? ¿Cómo lo hizo? ¿Puedes utilizar eso en tu próxima llamada? Podrías evaluar e imitar cada correo que recibes si te invita a emprender acciones positivas. Cada reunión es un momento posible para hacer el *benchmarking*; es otra oportunidad para valorar, adaptar y aplicar.

Una manera fácil de empezar a hacer el *benchmarking* es hacer que las personas de tu organización aprendan de sus interacciones. ¿Tu equipo de servicio al cliente es conocido por su amabilidad y flexibilidad? Pídele al equipo de finanzas que te haga una visita de *benchmarking*. ¿Los miembros de tu equipo de finanzas son respetados por su velocidad y precisión? Pídele al equipo de entregas que te visiten para hacerte un *benchmarking*. ¿Hay una

división, fábrica o tienda a la que todos admiren? Pídele a ese grupo que inviten con frecuencia a sus pares y les den la bienvenida.

Todo el mundo puede hacer un benchmarking del servicio

Incluye a personas de diferentes niveles cuando preparas una visita a otra organización. Es probable que quienes trabajan en primera línea no entiendan ciertos detalles de aquellos que tienen cargos más altos, pero verán las cosas desde una perspectiva diferente y sus percepciones muchas veces tendrán el mismo valor.

Asisto con frecuencia a un club privado que tiene restaurantes, piscinas, canchas de tenis y otras instalaciones que podrías esperar en cualquier parte. Pero su proceso del *benchmarking del servicio* no lo he visto en ningún lugar del mundo. Durante la orientación a los nuevos miembros de equipo, los participantes son divididos en parejas. Cada una debe hacerle un *benchmarking* a uno de los cinco hoteles de cinco estrellas cercanos, y que tienen algunos de los estándares de servicio más altos del mundo. Las parejas van a los hoteles, disfrutan de un café y regresan cuatro horas después.

Antes de ir a los hoteles, cada pareja revisa la labor de *benchmarking*. Cada equipo debe descubrir en qué se destaca el hotel y en qué podría mejorar:

1. Observen atentamente el hotel desde afuera. ¿Qué tiene de maravilloso? ¿Qué necesita mejorar?
2. Acérquense al hotel. ¿Cómo los recibieron?
3. Entren al *lobby* y den una vuelta. ¿Les dieron la bienvenida y les ofrecieron ayuda?
4. Busquen la cabina telefónica. Pídanle a la operadora que les recomiende un restaurante. ¿A qué horas abre en la noche? Pregúnten cuál es la sopa del día.
5. Vayan a la tienda del *lobby* y pregúnten dónde pueden comprar un ramo de flores.

6. Vayan a la cafetería. Disfruten de una bebida y de un bocado mientras observan atentamente cada momento del servicio.
7. Discute tu experiencia con tu pareja. Si puedes, toma notas durante tu visita.
8. Prepárate para compartir con el grupo: ¿Qué fue lo más impactante? ¿Qué te pareció sorprendente? ¿Qué se puede mejorar? ¿Qué aprendiste que podamos aplicar en el club?

Imagina el impacto que tiene esta visita en los primeros días de alguien en su nuevo empleo, comparando experiencias de servicio con algunos de los mejores del mundo. A los nuevos empleados se les pide que exploren y piensen; se les da la confianza para evaluar, comparar y recomendar. Esta experiencia es en sí misma un *benchmarking*. ¿Cómo podrías adaptarlo y aplicarlo?

Sé generoso al hacer el benchmarking

A los ganadores de muchos premios nacionales de calidad se les pide que les muestren sus prácticas a otros como una condición para recibir el premio. Esto invita a todo el mundo a seguir mejorando.

Cuando le pides permiso a otra organización para ir allí y aprender, asegúrate de devolver el valor. Promete compartir un informe sobre lo que aprendiste o hacer una presentación mostrando cómo aplicar esto. Infórmale a tu «objetivo» que le ayudarás a crecer así como él te ayudó a mejorar. Cuando estés listo para unos niveles más altos de *benchmarking del servicio*, invita a líderes reconocidos para que vengan y te hagan uno a ti.

Preguntas para prestadores de servicios

- ¿Qué puedes aprender luego de estudiar el servicio que recibes de otras personas?

- ¿Qué puedes aprender luego de estudiar la cultura del servicio de otras organizaciones?
- ¿Quién presta el mejor servicio dentro de tu organización? ¿Hay algo distinto que puedas hacer para seguir su ejemplo?

Preguntas para líderes de servicios

- ¿A quién le estás haciendo un *benchmarking*? ¿Quéquieres aprender?
- ¿Quién hace el *benchmarking* en tu organización? ¿Podrías involucrar a otra persona en este proceso vital de aprendizaje?
- ¿Qué lecciones has aprendido de tus esfuerzos para hacer el *benchmarking*? ¿Qué acciones has tomado para aplicar estas percepciones?

Modelo a seguir en el servicio

¿Por qué el *modelo a seguir en el servicio* es el último pilar en una cultura del servicio inspirador? ¿Es menos importante que los otros? De ningún modo. Simplemente, estamos dejando lo mejor para lo último.

Imagina que estás trabajando en la solidez y en el alineamiento de cada uno de los demás pilares. La visión de tu organización es clara, el reclutamiento es eficiente y las comunicaciones, recompensas y medidas están alineadas. Pero tu jefe no se comporta como si creyera en esto. ¿Creerías tú en eso?

Ahora imagina que tu organización está mejorando en otros pilares, pero es claro que se trata de un trabajo en progreso. El lenguaje de servicio todavía no es común, algunas comunicaciones están desactualizadas, el programa de reconocimiento debe afinarse y la garantía del servicio no existe todavía. Sin embargo, tu gerente va a trabajar todos los días con un compromiso evidente. Practica lo que predica y hace que las cosas sucedan, solucionando problemas, resolviendo asuntos y pidiéndote ayuda con frecuencia. Todos los días habla del servicio inspirador y emprende acción porque cree en eso. ¿Tú también creerías en eso?

El botones en el lobby

Jean-Pierre es el gerente general de un exclusivo y famoso hotel de París. Es el tipo de caballero impecable que esperarías encontrar en ese cargo. Sabe mucho de gastronomía y de los mejores vinos.

Le encanta París y admira a sus distinguidos clientes. Es refinado y elegante.

Pero cuatro veces al año Jean-Pierre trabaja como botones del hotel. Entonces, no entra por el lujoso vestíbulo, como suele hacerlo en su cargo habitual, sino por la puerta de atrás para el personal del hotel. Al igual que todos los empleados, pasa por el puesto de seguridad y baja al segundo nivel del sótano, donde está su uniforme y gorra de botones.

Durante todo el día, Jean-Pierre saluda a los huéspedes en la acera, acomoda sus equipajes en un carrito y los acompaña a sus habitaciones. Los cubre con una sombrilla cuando llueve, les lleva sus paquetes, les lleva la correspondencia a los huéspedes si están en la sala de reuniones, y de vez en cuando recibe una propina.

Los miembros del personal saben que Jean-Pierre es realmente el gerente general, algo que desconocen la mayoría de sus huéspedes. Durante todo el día, Jean-Pierre trabaja como botones para buscar valiosos comentarios de los clientes. «¿Se ha hospedado antes en nuestro hotel?», le pregunta a un huésped. «¿Hemos mejorado o empeorado con respecto a la última vez que estuvo aquí? ¿En qué otro lugar le gusta hospedarse cuando viaja? ¿Hay otro hotel que haga algo por usted que nosotros también quisiéramos hacer? ¿Qué le parece su habitación? ¿Todo está a la altura de sus expectativas? ¿Le gustaría que yo le transmitiera algún mensaje al gerente del hotel?». Los huéspedes disfrutan de este botones gregario que parece amar su trabajo y comparten con él una retroalimentación sincera que tal vez un gerente general no podría escuchar personalmente.

Jean-Pierre almuerza y come en la cafetería de los empleados, en el primer nivel del sótano. Deja su gorra en la mesa y parece que fuera un miembro más del personal. Los miembros de equipo se sientan con él y le hablan de sus trabajos; Jean-Pierre escucha sus preguntas y ellos le hacen otras. Comparte ideas y escucha las de sus interlocutores. Jean-Pierre disfruta de estos cuatro días, al igual que los miembros de su equipo. Al ver a su gerente

general en la cafetería, empujando el carrito del equipaje por el lobby o sosteniendo una sombrilla en la lluvia, ellos se sienten aún más orgullosos de que él sea su líder.

La moneda en el suelo

Algunas veces aquello que permitimos es un mal ejemplo para los que nos rodean.

Recientemente visité el *showroom* de automóviles de un concesionario europeo. Me sorprendió la ingeniería automovilística, pero no me impresionó la actitud del personal. Había algo en el aire, un destello de arrogancia, esa mirada incómoda del vendedor, como si advirtiera: «Si preguntas cuánto vale, probablemente es porque no tienes con qué comprarlo».

Mientras caminaba entre dos de los vehículos más costosos, vi una moneda grande y reluciente en el suelo. Cuando me agaché para recogerla, descubrí avergonzado que esa atractiva moneda estaba firmemente pegada al suelo.

Me incorporé y miré con timidez a mi alrededor. El vendedor se rio con disimulo. Los técnicos habían visto todo a través de la ventana y se reían en grande a costa mía. Ciertamente, yo no era el primer cliente en ser víctima de esta broma.

Una moneda no se pega accidentalmente al suelo y no permanece allí sin el consentimiento de alguna directiva. No era de extrañar que hubiera una condescendencia en la atmósfera: era sancionada desde arriba y consentida en el *showroom*.

Crear modelos a seguir de adentro hacia afuera

El *modelo a seguir en el servicio* no es solo algo que haces con los clientes, sino también lo que haces y dices con los miembros de tu equipo.

Cuando NTUC Income se embarcó en una revolución cultural, su nuevo director ejecutivo, Tan Suee Chieh, sabía que le

estaba pidiendo a la gente que cambiara su forma tradicional de pensar y su cómoda forma de ser. Lo mejor que podía hacer era ser un modelo de nuevas conductas para que todos las vieran y siguieran.

Quería que su gente fuera más flexible, así que tomó clases intensivas de yoga para demostrar su compromiso con la flexibilidad y el equilibrio. Quería que su equipo pensara y actuara más allá de sus zonas de confort, y entonces se afeitó la cabeza para asistir a un evento benéfico, donde mostró su cabeza con orgullo. Quería que su equipo utilizara medios nuevos, estuviera en línea y que no le tuviera miedo al futuro digital. Entonces creó una cuenta en Twitter, varias páginas en Facebook y un perfil en LinkedIn para conectarse —al igual que a su compañía— con el mundo.

Actualmente, el señor Tan quiere que su compañía esté preparada para el futuro competitivo y se está entrenando para correr una maratón. Algunos miembros de la compañía participarán con él. Y por medio de su comportamiento, todo el mundo se sentirá estimulado por su compromiso.

Los miembros de tu equipo notan cada coherencia y cada contradicción. No puedes pedirle a tu equipo que responda rápidamente a los clientes si tus reuniones no empiezan puntualmente. No puedes pedir una gran organización y limpieza si tu oficina está desordenada. No puedes pedirle a tu gente que sea amable y cortés si lanzas improperios a puerta cerrada. No puedes pedírselas a los miembros de tu equipo que presten un servicio inspirador si no les sirves con pasión como un líder del servicio inspirador.

Ser un modelo a seguir en cada nivel

Ser un *modelo a seguir en el servicio* no es solo para gerentes de alto nivel y para los miembros del equipo de liderazgo. Es lo que sucede de cada vez que la gente puede ver lo que haces, lees y escribes, o te oye decir algo en una situación de servicio interno o externo.

Ser un *modelo a seguir* está presente en el tono de tu voz cuando hablas con un vendedor. Es la manera en que le respondes

a un cliente en una situación difícil. Es la forma en que redactas un mensaje escrito cuando no estás de acuerdo. Ser un *modelo a seguir* es la forma como participas en un equipo, estableces el estado de ánimo en una situación incómoda o asumes el liderazgo con un compromiso claro en un propósito o proyecto. Ser un *modelo a seguir* es algo que se muestra en cada acción que emprendes y que demuestra tu actitud, habilidades y conducta, y no solo cuando otras personas te están viendo o escuchando. Lo que haces cuando nadie te ve es ser un *modelo para ti mismo*.

Perseguir un modelo a seguir en el cielo

—¿Cuántos restaurantes hay aquí? —le preguntó Todd Nordstrom a Matthew Daines, el ejecutivo de Marina Bay Sands que nos estaba dando un *tour* por el sorprendente SkyPark, a 57 pisos de altura sobre la animada ciudad de Singapur.

—Bueno, hay... —comenzó a decir el señor Daines, antes de darse vuelta y empezar a correr.

—A dónde va? —preguntó Todd al ver al señor Daines correr al lado de la enorme piscina, recoger una cámara olvidada en una banca y avanzar entre los visitantes. Todd sonrió—. Guau, es un hombre veloz. Y está corriendo entre la multitud, aunque viste un traje elegante.

—Sí, ya veo. Está tratando de alcanzar a una mujer. Seguramente la cámara es de ella —respondí.

Todd y yo nos encontramos con el señor Daines en la terraza de observación mientras la mujer le agradecía por haberle devuelto la cámara. Él sonreía amablemente y respiraba con dificultad.

—Señora —le dijo cuando ella comenzó a alejarse—. Ya que estamos aquí, ¿quiere que les tome una foto?

La mujer sonrió complacida.

—Nos encantaría. Es usted muy amable.

Le di un golpecito a Todd mientras el señor Daines les tomaba fotos a la mujer y a su amigo, quienes sonreían ante la

cámara. A su lado estaban dos meseros de un restaurante. Detrás de nosotros había un miembro del equipo de mantenimiento y a nuestro alrededor estaban otros visitantes que habían visto todo el incidente.

—Mira cuántas personas están mirando— le dije a Todd—. ¿Ves la cantidad de sonrisas? ¿Puedes adivinar qué están pensando?

Preguntas para prestadores de servicios

- ¿Qué puedes hacer ahora mismo en tu organización para establecer el tono y el ritmo para un servicio inspirador?
- ¿Cómo pueden tú y tus colegas asumir el liderazgo como *modelos a seguir de servicio* que sean positivos?

Preguntas para líderes de servicios

- ¿Cuándo fue la última vez que hiciste algo que llevara a los miembros de tu equipo a decir: «¡Guau! ¡Nuestro líder realmente cree en el servicio inspirador!».
- ¿Qué más puedes hacer para ser un modelo a seguir para tus clientes, colegas, compañía e industria, y para la sociedad?
- ¿Cuál es tu «moneda en el suelo»? ¿Cuáles de tus comportamientos le envían una mala señal a tu personal en materia de servicio?

SECCIÓN 4

Aprende

Aprender requiere práctica

La audiencia murmura mientras las luces se desvanecen. Un reflector recorre el pequeño escenario de madera y alumbría un micrófono. De repente, un hombre alto irrumpie detrás de la cortina, saluda al público entusiasmado y grita: «Todos listos para pasar una gran noche?».

La multitud delira.

Es una noche de micrófono abierto en un pequeño club de comedia en la ciudad de Nueva York. Y es la primera vez que Roger Staples participa en una comedia de *stand-up*.

Roger creció en el Medio Oeste estadounidense. Tenía alrededor de veinticinco de años y trabajaba medio tiempo como *disc jockey*, pero siempre soñó con ser comediante. Ha estudiado a todos los comediantes americanos famosos, dedica su tiempo libre a ver sus espectáculos y escuchar sus grabaciones mientras conduce su automóvil. Lee incluso las transcripciones de sus espectáculos. Roger estudia cada libro que puede encontrar sobre la risa y la comedia. Se sabe la historia completa de los humoristas, desde los bufones hasta los cómicos actuales. Conoce la diferencia entre la sátira, las payasadas y el *stand-up*, y puede explicar qué hace reír a la gente.

Pero Roger sabe también que el simple acto de leer y de escribir chistes no es suficiente; que también debe impresionar al público con su seguridad y carisma en el escenario. Así que leyó todos los libros que pudo encontrar sobre presentaciones y el arte de hablar en público con el fin de prepararse para su primer *show*. Leyó hasta más no poder.

Y sin embargo, esta noche frente al micrófono, Roger mira al público sonriente y luego se queda en blanco. Apreta la mandíbula, y después de angustiosos 41 segundos de silencio, abandona el escenario sin decir una sola palabra.

¿Por qué? ¿Qué pasó?

Aunque Roger ha estudiado cualquier cantidad de libros, realmente nunca *aprendió* el arte de la comedia de *stand-up*. Todo lo que sabe está en su cabeza, pero no en su cuerpo. Es como leer todos los libros que hay para bajar de peso, pero no hacer ejercicio ni seguir una dieta. O como alguien que ve un video para aprender a montar en bicicleta, pero nunca se sube a una —y tampoco se cae— para aprender a pedalear, mantener el equilibrio y llevar una dirección.

Lo mismo se aplica al servicio. No basta con limitarte a leer este libro y a conocer el lenguaje del servicio inspirador; también debes practicar. Hay cuatro aproximaciones que pueden seguir las personas y las organizaciones cuando se trata de aprender sobre el servicio inspirador. ¿Cuál es la categoría que mejor describe a tu equipo o a tu organización? ¿Cuál es la categoría que mejor te describe a ti?

- ✓ **Los que no hacen nada:** Las personas de este grupo no hacen absolutamente nada para elevar sus niveles de servicio ni para impulsar el entendimiento del servicio que tienen sus empleados. Siguen día tras día como si el mejoramiento del servicio fuera irrelevante, no tuviera importancia o fuera simplemente el trabajo de otra persona.
- ✓ **Los de «labios para afuera»:** Estas personas dicen que prestarán un buen servicio en sus mensajes de mercadeo y que lo complementarán con afiches motivadores en la pared, pero no ofrecen ninguna herramienta para el aprendizaje ni el mejoramiento. Es básicamente un mensaje vacío, comunicado por el liderazgo, que

se convierte en una promesa vacía para los clientes y en simple chábala para los empleados.

- ✓ **Los entrenadores de procesos:** Estas personas dedican tiempo y dinero al entrenamiento en el servicio al cliente y luego se preguntan por qué no hay mejoras sustanciales o por qué el entusiasmo se pierde poco después. Esta es la diferencia vital entre el entrenamiento y la educación en el servicio. El entrenamiento le enseña a la gente cómo hacer algo: emprender acciones específicas en situaciones específicas, utilizar un guion, seguir una lista o completar un procedimiento. El entrenamiento es esencial cuando el prestador del servicio debe hacer simplemente lo correcto y exactamente en el momento adecuado. Los pilotos y los cirujanos, por ejemplo, están cuidadosamente entrenados para seguir procedimientos, y sus habilidades son evaluadas con frecuencia.

Pero el entrenamiento es táctico y prescriptivo, y muchas veces será diferente según la función. En una organización grande de servicios, esto conduce a un entendimiento fragmentado de lo que significa el servicio para colegas y para clientes diferentes. Con frecuencia, el proceso de entrenamiento hace que los empleados no sepan muy bien qué hacer en situaciones para las que no han sido entrenados. Y como las necesidades e intereses de los clientes cambian constantemente, esto conduce a intensificaciones frecuentes que consumen el tiempo de los gerentes, y hace que el personal de primera línea se sienta desconectado y sin poder.

- ✓ **Los educadores de servicios:** Los educadores de servicios son diferentes. Involucran a cada miembro del equipo en una aventura continua de aprendizaje. Saben que adquirir habilidades en el servicio no sucede de un día para otro, del mismo modo como dominar

las matemáticas o aprender un nuevo idioma no se puede lograr en una sola sesión. Si estás en este grupo, sabes muy bien que la educación en el servicio debe ser frecuente, repetida, revisada y renovada de un modo continuo e inspirador. Entrenar a alguien le enseñará qué acciones deberá emprender en una situación específica, pero la educación le enseñará cómo pensar en el servicio en cualquier situación, y a elegir luego las mejores acciones. Los educadores de servicios enseñan principios de servicios fundamentales. Desarrollan casos de estudio destacados, ejercicios personalizados, simulacros desafiantes y discusiones prácticas donde se aplican aspectos importantes del aprendizaje. Enseñan con datos en tiempo real, con comentarios, elogios y quejas actualizadas de clientes actuales. Pero los educadores de servicios van más allá. Insisten en que la educación en el servicio debe conducir a pasos de acción prácticos para cada persona y posición. Y debe ser valiosa para cada colega y cliente servido.

Si eres un educador de servicios, entonces sabes que el nuevo aprendizaje ocurre cuando los principios son puestos en acción, cuando se descubren nuevas percepciones, se desarrollan nuevas destrezas, y cuando un nuevo entendimiento y competencias son asegurados. El simple acto de leer un libro no estimulará tu prestación del servicio ni construirá tu cultura del servicio. Es por esto que los capítulos de este libro incluyen muchos pasos de acción. Se requieren nuevas acciones para estimular tu servicio y complacer a la gente a tu alrededor.

Finalmente, los educadores de servicios emplean métodos de enseñanza que son inspiradores. Las destrezas y actitudes en el servicio son ofrecidas y experimentadas en conjunto. La manufactura requiere de habilidades competentes. El servicio requiere de un conjunto de habilidades competentes y exitosas, y de una actitud mental para el servicio inspirador.

La educación puede ser emocionante

—Es sorprendente, ¿verdad? —le pregunté a Todd Nordstrom mientras esperábamos el taxi afuera de Marina Bay Sands—. Todos los que trabajan aquí lo entienden.

Todd asintió mientras seguía tomando fotos con su teléfono.

—¡Señor Kaufman! —gritó alguien desde lejos—. ¡Señor Ron Kaufman! —Todd dejó de tomar fotos.

—¿Quién es? —me preguntó mientras alguien corría hacia nosotros.

—¡Bienvenido de nuevo, señor Ron! —dijo el hombre con una sonrisa—. Permítame conseguirle un taxi.

El hombre se llevó los dedos a sus labios y silbó mientras agitaba el otro brazo en el aire. Todd lo observó con curiosidad y escuchó atentamente mientras el hombre amable y yo nos saludábamos. Apenas se cerraron las puertas del taxi, Todd miró hacia atrás para ver al hombre que agitaba su mano en señal de despedida.

—¿Es un amigo tuyo? —me preguntó.

—Lo conocí hace pocas semanas cuando vine a un almuerzo —respondí—. Es un hombre fantástico. Realmente entiende. Ese es el nivel de entusiasmo que cada compañía quisiera que tuvieran sus empleados cuando prestan un servicio.

—Obviamente —señaló Todd—. A cualquier hotel le gustaría contratar a un tipo tan animado como él.

—Sí —respondí—. Pero ese nivel de entusiasmo no se debe tanto a un reclutamiento acertado. Marina Bay Sands educa continuamente a los miembros de su equipo de trabajo para que presten ese nivel de servicios en todo tipo de situaciones.

—Es imposible entrenar a alguien para que sea así de amable —dijo Todd.

—Es cierto —admití—. Pero puedes educarlo, y se sentirá igual de emocionado en servir.

Los seis niveles del servicio

Yanti Karmasanto estaba de compras en Yakarta, Indonesia. Caminaba por uno de los grandes centros comerciales construido en lo que antes había sido una granja. La música sonaba en cada tienda, en una mezcla impredecible de melodías. Cuando Yanti pasó por una tienda, la música dejó de sonar y el empleado gruñó. Ella miró hacia adentro y vio algo que la mayoría de nosotros no hemos visto desde hace mucho tiempo. El empleado estaba cambiando la música en su grabadora. Mientras sacaba un viejo casete, la cinta salió del aparato y cayó al suelo.

¿Recuerdas esto? ¿Eres lo suficientemente viejo como para recordar los discos de vinilo que podían rayarse? ¿Los cartuchos con ocho canciones? ¿Los CD que se agrietan? ¿Recuerdas cuando tenías que ir al centro para comprar música, antes de que pudieras descargarla simplemente en tu teléfono o computador? Actualmente, la música no salta, no se raya y no se empolva.

Es evidente que la tecnología está cambiando continuamente. Las compañías que fabrican productos entienden que siempre deben lanzar algo nuevo, más rápido, fácil o mejor para mantener motivados a sus clientes. Si no hacen esto, quedarán rezagados cuando sus clientes adquieran el producto más reciente.

Pero muy pocas compañías entienden que con el servicio pasa exactamente lo mismo; siempre está cambiando y tu labor consiste en mantenerte a la vanguardia de tus clientes, de la competencia y de la curva. El servicio no consiste en lo que haces, en los procesos que utilices o en lo bien que sigas los procedimientos.

INCREDIBLE
SORPRENDENTE
DESEADO
ESPERADO
BASICO
CRIMINAL

El servicio consiste en la experiencia y el valor que creas para otra persona.

Comencemos por analizar tu nivel actual del servicio. Ya sea que sirvas a clientes externos o a colegas internos, tu servicio encajará en uno de los *seis niveles del servicio*. Piensa en tu nivel del servicio desde la perspectiva de otra persona. Tu servicio es:

- ✓ **Criminal:** Un servicio criminal rompe la promesa de servicio y transgrede incluso las expectativas mínimas. Los clientes se acuerdan de no recurrir nunca más a una compañía con este tipo de servicio, y a veces se disgustan tanto que se contactan contigo para quejarse. Y si no te lo dicen a ti, muy probablemente se lo dirán a los demás. Este tipo de servicio es una mala noticia que recibe mucha atención y que puede volverse viral en un instante.
- ✓ **Básico:** El servicio básico es decepcionante; es lo mínimo. Este nivel de servicio conduce a la frustración: es lento, tardío, incompleto o poco amable. Más vale que haya terminado. Es probable que tu cliente no se queje. Sin embargo, les dirá a sus amigos que eviten tu compañía, y ciertamente no regresará para recibir ese tipo de servicio.
- ✓ **Esperado:** El servicio esperado no es nada especial. Tus clientes pueden volver, pero solo si no tienen una mejor opción. Este nivel de servicio estándar en la industria solía ser considerado aceptable. Después de todo, la definición obsoleta de la satisfacción del

cliente era simplemente «cumplir con las expectativas». Pero en el mundo actual, ese nivel no asegura ninguna lealtad.

- ✓ **Deseado:** El servicio deseado es aquello que esperan y prefieren las personas. Este nivel describe un servicio que es prestado tal como le gusta a otra persona. Para un individuo, podría tratarse de un servicio muy rápido, flexible o amable. Para otro, podría ser muy personal o incluir un rango de precios, paquetes u opciones. El servicio deseado hace que la gente regrese; le da lo que valora tal como ella lo desea.
- ✓ **Sorprendente:** El servicio sorprendente es algo especial, semejante a un regalo inesperado. Les da a tus clientes más de lo que esperan, haciendo de ti un individuo o una organización que atrae seguidores y se destaca de las demás. Los clientes que reciben un servicio sorprendente regresan una y otra vez, y les cuentan entusiasmados a sus amigos. Pero prestar este sorprendente nivel de servicio no es solo un asunto de entusiasmo o de emoción. Debes entender realmente lo que valora la persona a la que sirves.

¿Alguien te ha dado un regalo que hayas disfrutado verdaderamente, que realmente te sorprendió y te gustó? ¿Recuerdas cómo te sentiste? ¿Alguien te ha dado un regalo que no fuera una sorpresa tan maravillosa y que de alguna manera te produjera una sensación de incomodidad? Tal vez te haya dado algo que valoraba y estaba segura de que a ti te encantaría. O tal vez te dieron algo que *soltas* valorar, solo que tus gustos e intereses han cambiado.

¿Cuál es la diferencia entre estas dos situaciones? En ambos casos, otra persona escogió, compró, envolvió y te dio un regalo con el cual quería darte una sorpresa agradable. En un caso, la persona tuvo éxito.

En el otro, la persona falló. La diferencia no estaba en sus intenciones, sino en entender tus deseos y necesidades. El servicio sorprendente no significa que los prestadores de servicios tengan que saltar en señal de alegría, a menos que eso sea lo que valoren tus clientes y colegas. El servicio sorprendente significa saber lo que más aprecia y valora otra persona, para luego darle más de lo que espera.

- ✓ **Increíble:** Un servicio increíble es asombroso y fantástico. La gente nunca se olvida de este nivel de servicio. Estas experiencias pueden ser incluso legendarias, compartidas con entusiasmo por clientes leales, y ser comentadas con orgullo por tus colegas. Son actos de organizaciones y prestadores de servicios profundamente apasionados que se enorgullecen de prestar un servicio extraordinario.

Una compañía de alarmas para hogares de Nueva Zelanda se enorgullece de prestar un servicio «Por encima y más allá del llamado del deber». Cuando los miembros de equipo visitan a propietarios de hogares para instalar, revisar o actualizar un sistema de alarmas, no se van antes de hacer dos tareas adicionales que les son útiles al propietario, pero que no tienen nada que ver con el sistema de seguridad. Pueden arreglar una llave que gotee, lubricar una bisagra o ayudar a reparar una silla o ventana. Estos servicios adicionales no tienen nada que ver con la eficiencia del sistema de seguridad de su hogar, pero sí mucho que ver con el fuerte éxito comercial y la *increíble* reputación por el servicio de esta compañía.

Los seis niveles del servicio interno

Los *six niveles del servicio* te ayudan a ver el mundo desde la perspectiva del cliente. Se aplican a cada persona en cada posición y momento del servicio, incluyendo cuando tú y tus colegas se sirven mutuamente:

Supongamos que le pides ayuda a un colega y este ignora tu petición. Se la pides de nuevo, pero él dice que está muy ocupado. Necesitas que te ayude a responder la pregunta de un cliente, así que acudes de nuevo a él. Tu colega te dice algo para que te vayas, pero la información que te ha dado es errónea, y ahora tu cliente se siente angustiado. Este es un nivel criminal de servicio interno. Supongamos que le pides ayuda a otra colega para terminar un proyecto. Ella hace lo que le pides, pero lo hace tarde y de forma incompleta. Y tienes que volver por segunda vez a pedirle que termine de hacer lo que falta. Esta experiencia no es buena, pero con el paso del tiempo, tendrás lo que necesitas. Es un nivel básico de servicio. Cuando le pides ayuda a un colega y te da aquello que necesitas a tiempo, se trata de algo normal en la mayoría de las situaciones de un negocio. Es lo esperado.

Exploraremos ahora los niveles más altos. Supongamos que un compañero te da la información que necesitas con rapidez y con una sonrisa. Y luego te dice: «Si necesitas algo más, simplemente pídelo. Será un placer ayudarte». En la mayoría de las relaciones de trabajo, esto sería lo deseado: Dar ese paso adicional, suponer que el compañero responde tus preguntas y te ofrece un poco de información adicional relevante para tu petición. No pediste esto, pero lo que te dijo tu compañero, hace que tu trabajo sea más fácil y que tenga más éxito. El esfuerzo adicional de tu colega es inesperado y valorado. Es sorprendente.

Finalmente, imagina que tu colega les transmite tu petición a sus compañeros de departamento y todos deciden ayudarte a hacer el trabajo con mayor rapidez, de una manera más completa y mejor que nunca antes. Este es un nivel sin precedentes de servicio interno. Es increíble.

Las escaleras siempre van hacia abajo

El gran desafío de estos *six niveles del servicio* no es descubrir dónde estás; puedes hacerlo preguntándoles honestamente y

escuchando atentamente a quienes sirves. La verdadera prueba consiste en que las escaleras no están sincronizadas; siempre se mueven como un ascensor: van hacia abajo. Lo que empieza como algo sorprendente, pronto se convierte en algo deseado. Y después de un tiempo, es solo lo esperado o incluso lo básico. Entonces, antes de que lo sepas, todo el mundo se está preguntando qué hay de nuevo.

El escalador de los estándares del servicio se ve acelerado por la competencia. Otros prestadores de servicios están buscando constantemente nuevas formas de subir al próximo nivel, de ofrecerle al cliente una experiencia aun mejor. En consecuencia, las expectativas del cliente están aumentando continuamente. Permanecer inmóvil significa ir hacia abajo cuando tus competidores están yendo hacia arriba. Hacer incluso lo esperado ya no es satisfactorio para tener éxito. Este fenómeno del escalador corredizo hace que la excelencia en el servicio sea un objetivo en movimiento. Solo hay una manera de prestar un servicio constantemente excelente: subiendo siempre.

Cuando una compañía llega a la cima de su campo, permanecer allí significa subir más que nunca. En el centro de entrenamiento para el personal de cabina de Singapore Airlines, un visitante coreano preguntó admirado: «¿Cómo hace Singapore Airlines para haberse mantenido todos estos años en la cima? ¿Y cómo planean ustedes mantener el liderazgo mientras otras aerolíneas trabajan tanto para superarlos a ustedes?».

El señor Sim Kay Wee, antiguo vicepresidente del personal de cabina, respondió con claridad:

—El 100% no es suficiente. Cuando alcanzas el número uno, necesitas el 120%. Te diré por qué: si vuelas en una aerolínea mediocre, tus expectativas de servicio solo pueden ser del 50%. Si el personal de la cabina está de buen ánimo, realmente podrá ofrecer el 65%. Y entonces, ¿cuál es tu opinión del servicio? Habrá aumentado el 15%. Pero si sabes que Singapore Airlines es la número uno —continuó el señor Sim—, ¿cuál es tu expectativa del

servicio? Tal vez del 110%. Si nuestro personal de cabina presta un servicio a un nivel del 100%, ¿cuál será entonces tu opinión de nuestro servicio? ¡Habrá disminuido un 10%! Este es el desafío de ser el número uno —concluyó—. Si detentas el liderazgo y quieres conservarlo, el 100% no será suficiente. Necesitas que cada miembro de equipo siga subiendo aun más alto.

Subir ó bajar es algo que sucede también al interior de las organizaciones. Si un departamento sube a un nivel más alto de servicio interno y no es seguido por otros departamentos, entonces estos estarán bajando en términos comparativos. Si implementas una mejora en el servicio personal con tu actitud o habilidades en materia de servicios, entonces habrás subido otro nivel. En comparación, si la gente con la que trabajas se limita a hacer lo mismo de antes, entonces, por defecto, se considerará que están yendo hacia abajo. Las promociones laborales se obtienen al subir cada día en el trabajo. Las sociedades sólidas se crean cuando todo el mundo sube al tiempo.

¿Qué nivel de servicio deberías prestar?

¿Qué nivel de servicio deberías tratar de prestar diariamente? Evitar los niveles criminal y básico debería ser obvio, porque estos niveles degradarán tu reputación de servicio y alejarán a los clientes buenos y a los colegas. Prestar el servicio esperado podría ser adecuado, pero es solo un paso más allá de lo básico. Ofrecer un servicio deseado significa darle a la gente lo que quiere y de la forma en que lo desea. Este es un estándar admirable y alcanzable, al que deberías aspirar todos los días.

¿Cuándo deberías ir más allá de las expectativas y ofrecer un servicio sorprendente, o incluso increíble? Primero, siempre que quieras causar una impresión duradera y un poderoso recuerdo de servicio. Segundo, cuando quieres demostrar tu habilidad para asombrar a la competencia o de manera positiva a tus clientes.

Tercero, cuando estás reaccionando después de que algo ha salido mal, prestar una experiencia sorprendente en materia de

servicios es una buena técnica de recuperación. Y finalmente, siempre que veas una oportunidad para prestar niveles espectaculares de servicios sin aumentar tus costos ni complicarte, hazlo sin falta. Es muy probable que tu competencia descubra la misma oportunidad poco después, pero tú lo habrás hecho antes. Cada momento puede ser positivo si subes para ofrecer un nivel más alto de servicios. La única pregunta que importa es esta: ¿Liderarás o seguirás?

Preguntas para prestadores de servicios

- Esta semana, lleva un registro del servicio que recibes. ¿Qué te gusta? ¿Qué te decepciona? Nota la forma en que cada prestador de servicios aprovecha o desaprovecha la oportunidad de prestarte un mayor nivel de servicios con calidad.
- ¿Cómo puedes agradecerle a la gente que te ha prestado un servicio inspirador? ¿Podrías escribirles un comentario elogioso? ¿Subir una reseña positiva a la Red? ¿Darles una propina o una sonrisa adicional?

Preguntas para líderes de servicios

- Todos los miembros de tu equipo pueden explicar por qué el hecho de elevar su servicio tiene un buen sentido para los negocios? ¿Puedes explicar esto de modo que cada miembro del equipo se vea inspirado a emprender nuevas acciones?
- ¿A cuáles clientes puedes invitar a una reunión con tu equipo? ¿Cuáles preguntas les harás de modo que puedan hablarte con sinceridad acerca de tu servicio?

Tus puntos de percepción

Keri Childers se sintió molesta. La máquina de su oficina, que integraba una impresora, un escáner y un fax, había dejado de funcionar. La garantía estaba vigente y un técnico iría a su oficina para hacer la reparación necesaria; ella no lo conocía. El timbre sonó, el técnico se presentó, mostró el carné de la compañía y la orden de reparación. Ella lo dejó entrar y sucedió algo inesperado.

Cuando ella le mostró la máquina, él dejó su caja de herramientas en el suelo, sacó unos guantes blancos y se los puso. Para su sorpresa, él le preguntó:

—¿Puedo mover estas cosas antes de comenzar? No quisiera golpearlas accidentalmente mientras trabajo.

Ella sonrió mientras él movía con cuidado una lámpara, dos fotografías enmarcadas y una serie de libros que estaban bien organizados.

A continuación, sacó una pequeña sábana de la caja y la extendió ceremoniosamente frente a la máquina.

—No quiero rayar o ensuciar el piso —dijo.

Luego abrió la máquina, sacó las herramientas y empezó a trabajar. Treinta minutos después, cuando había reparado y ensayado la máquina, Keri firmó los papeles y le agradeció profusamente.

—Con gusto —le dijo el técnico con una sonrisa—. Es un placer servirle. —Y luego sacó otro artículo inesperado de la caja: un pequeño aerosol para dar brillo, con esencia de limón—. ¿Le importaría si brillo la máquina antes de irme? —preguntó.

Keri asintió en señal de sorpresa mientras él rociaba la máquina con el aerosol, le pasaba un paño y guardaba sus cosas en la caja. Luego se puso de nuevo los guantes y colocó la lámpara, las fotografías y los libros en sus respectivos lugares.

Cuando el técnico se marchó, la oficina de Keri quedó impregnada con la agradable fragancia a limón. Uno de sus hijos estaba con ella y le preguntó:

—¿Qué es ese olor tan bueno, mami?

Kery le respondió, aún sonriendo para sus adentros y un poco sorprendida.

—El técnico de reparación la aplicó. Fue una sorpresa muy agradable.

El servicio se presta en una secuencia

Todo servicio se presta en una secuencia, en una serie natural de momentos que incluye un comienzo, un intermedio y un fin. Por ejemplo, comprar una nueva máquina para la oficina es una transacción que requiere salir de compras, comparar, tal vez negociar, y finalmente decidir, pedir y hacer el pago. Tener la nueva máquina instalada es una transacción relacionada, pero diferente. Esto implica programar, desempacar, instalar, cargar el software, el papel y los cartuchos, ensayar y, finalmente, confirmar que todo funciona bien. Una llamada de reparación es otra transacción, que contiene también múltiples puntos de servicio.

Cada secuencia de servicio que prestas se llama *transacción de servicio*. Los momentos en que las personas experimentan tu servicio y se forman opiniones se llaman *puntos de percepción*. Todos estos *puntos de percepción* son evaluados —de manera consciente o inconsciente— de acuerdo con los *seis niveles del servicio*. Algunos pueden ser muy agradables y sorprendentes, como descubrió Keri. Otros pueden ser tan usuales o esperados que escasamente reparas en ellos. Y algunos puntos pueden ser decepcionantes. ¿Cuántos *puntos de percepción* deben estar por debajo de lo esperado para estropear tu reputación de servicio?

La respuesta honesta y asustadora es: solo uno.

Supongamos que lees una buena crítica acerca de un restaurante en una página web: esto es un primer *punto de percepción* positivo. Pero cuando llamas para hacer una reservación, el empleado que responde al teléfono no es amable ni te ayuda. Entonces te decides por otro restaurante. Y esta es la percepción perturbadora: todas las otras personas que trabajan en el restaurante y que necesitan clientes para seguir en el negocio ni siquiera saben que se ha presentado este problema. Un solo momento decepcionante ofrecido por uno de los muchos empleados —mesero, chef, anfitriona, gerente, lavaplatos y ayudante de mesero— arruina tu reservación para cenar.

De otra parte, ¿cuántos *puntos de percepción* se necesitan para sorprender y hacer de la cena una experiencia especial? De nuevo, la respuesta es: solo uno. Y esta es una buena noticia. Si todo lo demás sale como lo esperas, pero la música es agradable, el postre es delicioso o el mesero fue muy amable, cualquiera de estas cosas puede hacer que tu experiencia sea especial y que quieras regresar.

¿Qué significa esto para cada organización y cada equipo de servicios? ¿Qué significa esto para ti y para tus colegas? Cada persona está contando con que otros presten sus *puntos de percepción* del servicio *al menos* al nivel esperado. Pero como las escaleras siempre van hacia abajo, cada persona también debería tratar de dar el próximo paso hacia arriba de manera activa. En una cultura del servicio inspirador, esto es exactamente lo que tú y tus colegas harán cada día.

Mapea tus puntos de percepción

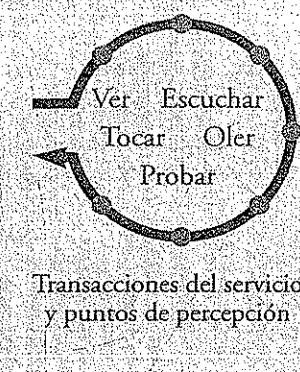
Puedes mapear los *puntos de percepción* en cada *transacción de servicio* que hagas. Encíérralos en un círculo desde el comienzo hasta el final. Mapear tus *puntos de percepción* no es lo mismo que hacer una gráfica de los procesos que utilizas: tus sistemas, herramientas

y procedimientos de servicio. Más bien, los *puntos de percepción* son los puntos individuales donde los clientes se forman su opinión sobre el servicio que prestas y la experiencia que brindas.

Los *puntos de percepción* se pueden mapear en cada transacción con tus clientes externos y con tus colegas internos. Para la visión interna, considera la experiencia de tus colegas cuando interactúen contigo.

Los *puntos de percepción* al comienzo de una transacción causan unas impresiones iniciales que son vitales, las mismas que nunca tendrás una segunda oportunidad de hacer o recuperar. Los *puntos de percepción* hacia el final moldean impresiones finales

y duraderas. Todos los *puntos de percepción* en la fase intermedia, por supuesto, conectan a los dos primeros. Muchas organizaciones no valoran el número de *puntos de percepción* que pueden ser identificados, estudiados y mejorados. Recuerda: se necesita tan solo un punto bajo para estropear una interacción, y un agradable momento de sorpresa para hacer que la experiencia sea memorable.



Puedes estudiar tus *puntos de percepción* en secuencia, por tema, por categoría e incluso con tus sentidos. Cada punto de visita puede ser útil para encontrar nuevas formas de aumentar tu nivel. Exploraremos primero tus *puntos de percepción* desde un punto de vista temático:

- ✓ **Tu gente:** ¿Qué opiniones se forman los clientes debido al profesionalismo, personalidad, código de vestir, contacto visual, lenguaje corporal, tono de voz, vocabulario y pronunciación, conocimiento del producto y

del proceso, puntualidad, flexibilidad y nivel de confianza que tengan los miembros del equipo de trabajo en tu organización, en sus colegas y en ellos mismos?

- ✓ **Tu producto:** Cada punto sobre tu producto moldea y forja opiniones. ¿Qué percepción tienen los clientes de las características, rendimiento, diseño, durabilidad, facilidad de operación y de mantenimiento, disponibilidad, compatibilidad, capacidad de actualización, consumo de energía y precio de tus productos?
- ✓ **Tu empaque:** En algunos casos y culturas, el empaque influye tanto como el contenido del paquete. ¿El tuyo está bien diseñado, es funcional y atractivo? ¿Es reciclable, reutilizable o desechable? Ya sea que ofrezcas una comida, una caja, un contrato, un regalo o una propuesta, tu empaque puede ser tan importante como el contenido.
- ✓ **Tu sitio:** ¿Tu sitio de negocios está bien situado, tiene buena iluminación y señalización, horarios convenientes y fácil acceso para personas con discapacidades? ¿Tu sitio de negocios está en línea, tu página web es fácil de navegar, rápida de cargar, atractiva, agradablemente interactiva, segura y actualizada? Si haces negocios en el sitio de tu cliente, ¿tus vehículos están debidamente marcados y tu gente está bien uniformada?
- ✓ **Tus promociones:** El mercadeo moldea las percepciones y las expectativas que tiene el público de tu servicio. ¿Tu oferta es convincente? ¿Tu publicidad es atractiva? ¿Los aspectos públicos de tu organización proyectan la imagen de servicio que deseas?
- ✓ **Tus políticas:** ¿Tus clientes se sienten bienvenidos, tolerados o castigados por tus políticas de precios, pagos, garantías, mantenimiento, entrega y devoluciones? ¿Tus políticas son sensibles y fáciles de entender para tus clientes? ¿Hacen que negociar contigo sea un placer o

una molestia? ¿Hacen que parezcas fiable y digno de confianza? ¿Tus mensajes son recibidos con claridad? ¿Alguien te llama de nuevo? ¿Tu gente puede resolver un problema de inmediato?

Explora con tus sentidos

Las personas utilizan todos sus sentidos cuando se forman opiniones sobre tu servicio, tal como descubrieron con sorpresa Keri y uno de sus hijos. Puedes utilizar esto para mejorar tu servicio de muchas maneras.

- ✓ **¿Qué ve la gente?** Revisa las fotos, fuentes y colores de tu página web. Crea un formato de correos electrónicos que proyecte una imagen positiva. Renuerva los artículos viejos que tienes en las paredes. Elimina todo aquello que no esté actualizado. Cambia los bombillos que no funcionen. Limpia las barandas y barre la acera. Arranca las hojas secas en las plantas de tu oficina. Pinta de nuevo. Hazte un corte de cabello. Lustra tus zapatos. lava y plancha tu ropa. Observa de nuevo a tu alrededor con una mirada fresca y llena de curiosidad. ¿Qué más puedes hacer para pulir tus *puntos de percepción* y mejorar tu imagen visual?
- ✓ **¿Qué escucha la gente?** ¿Qué voces, palabras, tonos, melodías y a qué volumen escuchan tus clientes cada *punto de percepción*? ¿El sonido de fondo agrada o distrae? ¿El mensaje de tu buzón telefónico es contagioso y está actualizado? Hazte una auditoría y escucharás muchas oportunidades para mejorar. Pon una sonrisa en tu cara cuando hables; no la veremos por teléfono, pero podremos escucharla en tu voz.
- ✓ **¿Qué siente la gente?** La gente siente todo lo que entra en contacto con su ropa o su piel. Esto incluye el peso

y la textura de todo lo que toquen y manipulen: la comodidad de tus sillas, la suavidad de tus alfombras, la temperatura de tu oficina, la textura de tus productos y la superficie suave o pegajosa de tus mostradores. El tacto incluye el apretón de manos para conectarse, chocar palmas para celebrar y el abrazo cálido para darle la bienvenida a alguien.

- ✓ **¿Qué prueba la gente?** Aunque no estés en el sector de alimentos y bebidas, la gente se forma percepciones dulces o agrias sobre el servicio que prestas. ¿Tienes una despensa o cafetería en tu sitio de trabajo? ¿Tienes refrigerios o mentas para el aliento en la sala de conferencias o en el mostrador? Humedece tus labios y piensa en esto: ¿Qué tan dulce es el sabor de tu servicio?
- ✓ **¿Qué huele la gente?** Tus clientes perciben las fragancias y las flores, las mentas para el aliento y el olor corporal, los alimentos y las máquinas, los gases, los vapores y muchas cosas más. Los agentes de bienes inmobiliarios tienen galletas recién horneadas para estimular a sus clientes a comprar propiedades. Los prestadores inteligentes de servicios se lavan los dientes después de las comidas o de comer algo. Cierra los ojos y respira profundo cuando te levantes, después del almuerzo y nuevamente al final del día. ¿El olor de tu ambiente de servicios es atractivo y deseable?

Una sorprendente prueba de servicio

En el aeropuerto Changi, la *transacción de servicio* llamada «llegada de pasajeros» empieza cuando un avión abre la puerta y termina cuando las puertas del taxi se cierran. Mapear esta *transacción de servicio* identifica muchos *puntos de percepción*: el túnel de embarque (¿está limpio, seco, bien iluminado y tiene aire acondicionado?); la zona de tránsito (¿hay carritos para llevar el equipaje?

¿La señalización es clara?; los puestos de inmigración (¿las filas se mueven con rapidez?); la cinta del equipaje (¿cuánto hay que esperar para que este llegue?); las tiendas de *duty-free* (¿están abiertas, bien surtidas y tienen una buena atención?); los empleados de aduanas (¿te ofrecen ayuda y respetan tus pertenencias?); la zona de llegada (¿está abarrotada y ruidosa, o despejada y silenciosa? ¿Hay filas largas para tomar un taxi?). Los *puntos de percepción* son muchos, y el aeropuerto Changi estudia cada uno de ellos.

Una de las ambiciones de este aeropuerto es ser calificado como el más amigable del mundo. Pero un *punto de percepción* obtuvo bajas calificaciones de manera constante en la categoría «Amigable» de las encuestas a los pasajeros: los puestos de inmigración. Obviamente, la función primordial de Inmigración no es ser amigable, sino monitorear y procesar a quien llega o abandona el país. Pero como el aeropuerto Changi quiere mejorar la experiencia de sus pasajeros en cada *punto de percepción*, estudió cuidadosamente este punto y encontró una nueva solución. En vez de pedirles a los oficiales de Inmigración que fueran amigables y hablaran un poco con los pasajeros, lo cual podría distraerlos de sus responsabilidades, hacer más lento el proceso y conducir a tiempos más largos de espera, el aeropuerto Changi colocó una atractiva caja con mentas para el aliento en todos los puestos de Inmigración. Cada día, mientras miles de pasajeros les entregan sus pasaportes, los oficiales del servicio de Inmigración de Singapur sonríen, señalan la caja, y dicen amablemente: «Un dulce?». ¿Cuál fue el resultado de esta innovación tan económica? Los puntajes de «Amigable» recibidos por Inmigración aumentaron considerablemente.

Promesas claras y cumplidas

En un mundo donde el ascensor siempre va hacia abajo y la competencia va hacia arriba, habrá ocasiones en las que tus *puntos de percepción* puedan caer por debajo de las expectativas de algunos

clientes. Pero esto no significa que tú —o que ellos— tengan que sufrir por esto. Puedes ser proactivo, anticipar sus experiencias y manejar sus expectativas del servicio.

La aproximación a largo plazo para manejar las expectativas es una estrategia, no una táctica. Se requiere tiempo para trabajar de manera eficaz; debes comenzar a hacerlo antes de que lo necesites. La estrategia es «Promesas claras y cumplidas», y funciona exactamente como suena. Haces una promesa clara de servicio y la cumples. Haces otra promesa clara y la cumples de nuevo. Haz esto una y otra vez cuando les sirvas a tus clientes y a tus colegas. Con el tiempo, construirás una reputación por tu confiabilidad y un reservorio de buena voluntad. Y cuando ese reservorio esté disponible, podrás recurrir a él en caso necesario. Si en alguna ocasión no pudieras ofrecer tu servicio habitualmente inspirador, todo lo que necesitas hacer es disculparte y explicar la situación. Aquellos a quienes sirvas te entenderán sin problemas, pues también han invertido contigo en ese reservorio de buena voluntad.

Esta estrategia solo funciona cuando cumples las promesas que haces, y cuando haces que tus promesas sean totalmente claras. Hay una gran diferencia entre «No te preocupes, está garantizado» y «Esta garantía de tres años cubre todas las partes y el trabajo en nuestro centro de servicios. El servicio a domicilio está disponible por un pequeño costo adicional». La insatisfacción acechará si dices: «Podemos procesar tu solicitud en el lapso de un día», cuando lo que realmente quieres decir es: «Podemos procesar tu solicitud en el lapso de un día una vez recibamos tu solicitud y todos los documentos de respaldo». Y tu profesionalismo estará en juego si le dices a un colega: «Haré esto tan pronto como pueda», en lugar de «Puedo terminar esto mañana a las cuatro de la tarde. ¿Será lo suficientemente pronto?».

Las promesas claras y cumplidas también implican comunicarte con claridad y rapidez cuando no puedes cumplir una promesa, sin esperar a hacer un esfuerzo de última hora o tener un

golpe de suerte para salvar el día. Algunas veces suceden cosas y no puedes cumplir lo prometido. ¿Deberías esperar hasta que otras personas se den cuenta (si es que lo hacen) y luego explicarles lo sucedido? ¿Deberías esperar hasta el último minuto para ver qué sucede? Después de todo, ¿por qué preocupar a otra persona si tal vez no haya nada de qué preocuparse?

Veamos esto más de cerca. Supongamos que prometes entregarle 100 artículos importantes a tu cliente el próximo jueves, pero el lunes por la mañana descubres que solo tienes 50 en existencia. Tu fabricante te dice que podría conseguirte otros 50 a tiempo, pero que debido a la programación y al clima, no es algo seguro. ¿Deberías decirle a tu cliente tan pronto sepas que tal vez no puedas entregarle los 100 artículos? ¿Deberías arriesgarte a crearle ansiedad y preocupación cuando tienes todavía cuatro días para solucionar el problema? La respuesta es «Sí». Si le has informado a tu cliente con cuatro días de anticipación, él o ella tendrán tiempo para desarrollar un plan. Si esperas hasta el jueves para decirle, le será imposible prepararse. Y si la fábrica entrega todos los artículos a tiempo, te verás como un prestador confiable de servicios que solucionó con éxito el problema.

Si algo sale mal, infórmale a la otra persona tan pronto te enteres. Las promesas claras y cumplidas significan comunicarse pronto, hacer lo que sea necesario para ayudar a los afectados y luego hacer una nueva promesa de servicio. Esto puede parecer incómodo, pero es tu mejor paso hacia delante para construir credibilidad como un socio de servicios confiable.

Todo el mundo se confunde a veces en esta vida agitada. Pero la gente a la que sirves nunca debería sentirse confundida con respecto a las expectativas de servicios que tienen sobre ti. Construir buena voluntad con cada promesa que cumples es una estrategia a largo plazo. Haz promesas claras y cúmpelas. Comunica pronto cuando no puedes hacerlo.

Gana desde el comienzo

La segunda aproximación para manejar las expectativas no es una estrategia; es una táctica. Es a corto plazo y no puede aplicarse en cada situación. Esta práctica se llama «Promete menos y entrega más». Si se utiliza correctamente, creará nuevas oportunidades para un placer sorprendente e inspirador.

Supongamos que estás en una tienda y la vendedora necesita ir a otro lugar por el artículo que pediste. Ella te dice: «Tardaré unos cinco minutos», pero regresa ocho minutos después. ¿Te gusta esto? No. De hecho, es muy probable que en los últimos minutos hayas mirado tu reloj y te hayas preguntado: «¿A dónde habrá ido?».

Si la vendedora sabe que se va a tardar unos ocho minutos, ¿qué debería decirte? «Regresaré en unos diez minutos». Si te dice eso, pero regresa en ocho, ¿te sentirías bien? Por supuesto. Y podrías sentirte impactado y decirle: «Eres muy rápida».

Entonces, ¿cuál es la diferencia entre estas dos situaciones? Cambiar una sola palabra: «ocho» por «diez». Una palabra, y el uso atento de una táctica comprobada para manejar expectativas: promete menos y entrega más.

El tiempo y la velocidad no son los únicos *puntos de percepción* del servicio durante los cuales puedes manejar expectativas. Puedes hacer lo mismo con las características, la disponibilidad, el rendimiento y el precio de un producto. Imagina que trabajas en una tienda de productos electrónicos. Alguien entra para comprar una cámara; mira y manipula diferentes marcas, y luego escoge un modelo que le gusta. Supongamos que esa cámara viene con un estuche completamente gratis. Si estás seguro de que tu cliente va a comprar esta cámara, considera decirle sobre el estuche después de que haya hecho la compra. Puedes sonreír y decirle: «¡Felicitaciones! ¡Tu nueva cámara también viene con este atractivo estuche, y es gratis!».

Tu cliente se sentirá muy bien. Ha recibido una sorpresa agradable, algo adicional, algo *más* de lo que esperaba.

Esta táctica de «prometer menos y entregar más» no tiene por objeto lastimar o afectar a quienes sirves. Estás manejando expectativas para influir en lo que otros esperan, así que el servicio que prestas en los *puntos de percepción* importantes les agradará y los dejará satisfechos. Tú ganas, tus colegas ganan y tus clientes ganan también.

Advertencia: Prometer menos y entregar más es una táctica a corto plazo, no una estrategia a largo plazo. No uses esto con la misma persona una y otra vez, pues el componente de sorpresa dejará de funcionar. Y algunas veces, simplemente no es apropiada. Por ejemplo, si tu competencia promete mucho y entrega mucho, no prometas poco. La táctica no funcionará. Si estás tratando de obtener una promoción y tu jefe tiene estándares sumamente altos, promete entonces un alto rendimiento y entrega aun más.

Preguntas para prestadores de servicios

- Imagina que eres otra persona servida por ti. Sigue la experiencia de la persona desde el primer instante hasta el fin. ¿Cuántos *puntos de percepción* puedes ver, escuchar, tocar, oler y probar durante el proceso?
- ¿Cuáles de tus *puntos de percepción* son los más bajos en los *six niveles del servicio* en tus *transacciones de servicio*? ¿Qué puedes hacer ahora para mejorarlo?

Preguntas para líderes de servicios

- ¿Cuáles son las *transacciones del servicio* que tu equipo tiene la responsabilidad de brindar? ¿Cuántos *puntos de percepción* puedes identificar y mejorar?
- ¿Cuáles *puntos de percepción* son mencionados con frecuencia en las quejas de tus clientes? ¿Qué puedes hacer para mejorar la experiencia de ellos?
- ¿Cómo puedes empezar a ganar desde el comienzo? ¿Cuándo resulta apropiado que manejes las expectativas de tus clientes y colegas?

El panorama general

¿Por qué Amazon tiene tanto éxito? ¿Por qué sus ventas están alcanzando cifras récord mientras aumenta su participación en el mercado y la satisfacción de sus clientes crece cada año? ¿Es exitosa porque fue la primera compañía en el mercado? ¿Porque ofrece muchos libros en diferentes formatos? ¿Porque ahora vende mucho más que libros?

¡O tiene tanto éxito porque siempre está disponible y puedes comprar a tu conveniencia desde la comodidad de tu casa, computador o teléfono! ¿Es acaso porque puedes ordenar de manera instantánea utilizando su sistema patentado de «un clic», porque entrega los pedidos en una semana, o al día siguiente si lo prefieres, o porque te permite descargar una versión digital en este mismo instante?

Tal vez Amazon tiene éxito porque está orientada al servicio, aunque nunca veas a sus empleados en persona ni hables con ellos por teléfono. Intenta devolver un artículo que compraste o explicar un problema con tu factura. Los mensajes escritos que recibirás son útiles, muchas veces personalizados y siempre amigables.

¡O tal vez Amazon tiene éxito porque recuerda muchas cosas de tí, te recomienda nuevos libros para leer, echarles un vistazo o tener en cuenta? Amazon sabe lo que has mirado, lo que has comprado, las tarjetas de crédito que utilizas, las personas en tu lista de regalos, los recordatorios que necesitas e incluso el regalo que enviaste el año pasado en el Día de la Madre.

Amazon tiene éxito porque la respuesta a todas estas preguntas es «¡Sí!». Amazon sabe que el servicio significa crear valor. Y entiende que diferentes personas valoran cosas diferentes. Amazon no solo vende productos útiles; ofrece una poderosa *experiencia* del servicio repleta de *valor* que complace a los clientes.

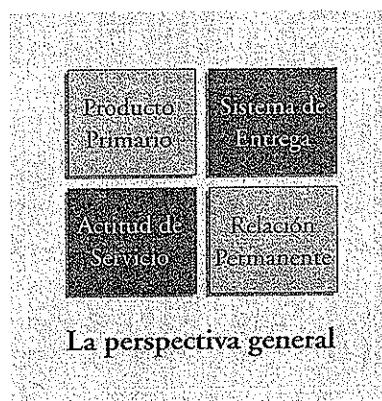
Los clientes compran en Amazon por sus productos, precios bajos, velocidad, conveniencia, servicio amigable, por todo lo que Amazon recuerda, y por el placer de lo que les recomienda. Los clientes pueden regresar a Amazon en números crecientes debido a la *experiencia sorprendente* de todas estas áreas combinadas. Amazon cumple de manera permanente, y sus numerosos clientes aprecian «el PANORAMA general».

Puedes llegar a ser un prestador de servicios mejor y más valorado si mejoras la experiencia que ofreces en las mismas cuatro categorías del PANORAMA general; tu producto primario, tus sistemas de entrega, tu actitud de servicio y tu relación en curso.

Tu producto primario

Todo el mundo es un prestador de servicio para otra persona. Tu *producto primario* es la razón principal por la que la gente te solicita un servicio. ¿Por qué la gente acude a ti en primer lugar? ¿Es por el *producto primario* que ofreces?

En una tienda al por menor, los *productos primarios* pueden verse fácilmente en la página web o en los estantes. En una fábrica, el *producto primario* se encuentra en la calidad de las materias primas o en el diseño y acabado del producto. En un



restaurante, el *producto primario* son las comidas y bebidas. Para un desarrollador de tecnología, el *producto primario* incluye la forma, la función y las características de su producto. En un banco, es un balance mínimo, las tarifas anuales, las tasas de interés y otros términos. Para un médico, es la precisión del diagnóstico y el tratamiento. El *producto primario* de una agencia gubernamental son las políticas y regulaciones útiles. Los *productos primarios* son muy importantes, razón por la cual son llamados primarios. Pero en casi todos los casos, los *productos primarios* pueden ser copiados con facilidad.

Los prestadores de servicios internos también les brindan importantes *productos primarios* a sus colegas. El grupo de finanzas administra presupuestos, pagos y recaudaciones. El equipo legal crea contratos y acuerdos. El equipo de recursos humanos maneja el reclutamiento, las compensaciones y el desarrollo profesional. El equipo de información tecnológica se encarga de que tus computadores funcionen. Estos servicios internos y esenciales son los *productos primarios* de estos departamentos.

Cualquiera que sea lo que vendas, el servicio que prestes, lo que fabriques o produzcas, diseñas, desarrolles o entregues, tus *productos primarios* serán vistos como aumentar —o disminuir— los *seis niveles del servicio*. Piensa en tus propias experiencias cuando ensayes un nuevo producto. ¿Te has alegrado por su gran calidad y características sorprendentes? ¿Te has decepcionado por su mal funcionamiento o su rendimiento deficiente? El precio también es una característica del *producto primario*. ¿Has disfrutado de un precio de paquete con un bono inesperado? ¿Has vendido una «oferta especial» que terminó costándote mucho más? ¿Qué nivel de calidad y de valor ofreces con tus *productos primarios*? No tienes que ser el más grande o el más costoso para tener éxito. Pero tienes que ofrecer algo por lo que pague otra persona. ¿Cómo puedes crear más valor en esta categoría esencial? Puedes ofrecer un mejor producto, un mayor rango de opciones, un mejor paquete o un precio más atractivo. Como un prestador individual de servicios,

puedes aprender y compartir un rango más amplio del conocimiento del producto.

Tus sistemas de entrega

Los *sistemas de entrega* son los procesos, métodos y herramientas que utilizas para brindarles tus *productos primarios* a quienes sirves. Estos les ayudan a hacer una elección, a confirmar y a rastrear sus órdenes, a entregar e instalar los artículos, a facturar y recaudar los pagos, y a manejar cualquier necesidad que pueda surgir en materia de devoluciones, reemplazos, reparaciones o reembolsos. Los *sistemas de entrega* de gran valor ofrecen comodidad, velocidad, flexibilidad, facilidad en la selección y acceso.

En una tienda al por menor, los *sistemas de entrega* incluyen páginas web, localización de tiendas, horarios, exhibición de artículos y velocidad y facilidad en la caja. En una fábrica, los *sistemas de entrega* incluyen programación de la producción, procesamiento de pedidos, paletas de carga, contenedores, bodegas y camiones. Para los desarrolladores de tecnología, los *sistemas de entrega* pueden incluir distribuidores, revendedores con valor agregado, puntos de venta, tiendas en línea y descarga directa a tus dispositivos. En un banco, los *sistemas de entrega* cambian todos los días: ubicación de sucursales, redes de cajeros automáticos, pagos en línea y funciones móviles. Para los médicos, los *sistemas de entrega* incluyen clínicas, hospitales, clientes que llaman desde sus casas (algo común en el pasado) y visitas virtuales (que podrían tener más popularidad en el futuro). Los *sistemas de entrega* utilizados por una agencia gubernamental pueden estar en la oficina o en el campo, sobre el mostrador, en la web y en el teléfono. En un restaurante, los *sistemas de entrega* incluyen menús, mostradores, bufetes, *drive-throughs*, recolecciones y entregas a domicilio.

Los prestadores de servicios internos también usan un amplio rango de *sistemas de entrega*: correos electrónicos, correos de voz, llamadas telefónicas, mensajes, horarios, formularios en

línea, tableros, informes impresos, volantes, salas de conferencia, espacios de encuentro y muchas cosas más.

Los *sistemas de entrega* son importantes y crean un valor que la gente paga y valora. Pero al igual que los *productos primarios*, otros pueden copiar fácilmente la mayoría de las mejoras en los sistemas de entrega. Diseñas un nuevo carrito de compras en línea y tu competencia no tarda en hacer lo mismo. Si extiendes tus horarios de atención los fines de semana, los demás también lo harán. Abres otra sucursal y ¿adivina quién abre un negocio justo al lado tuyo? Compras otro camión, y antes de que te des cuenta, ellos ya han comprado dos. Agregar valor en esta categoría es una oportunidad perpetua y también un desafío, porque las expectativas de los clientes están aumentando con rapidez. Los *seis niveles del servicio* siempre están yendo hacia abajo.

¿Por qué es tan importante la distinción entre el *producto primario* y el *sistema de entrega*? Porque la gente recibe un tipo de valor de tus *productos primarios* y una clase diferente de tus *sistemas de entrega*. Si quieras seguir mejorando como un prestador de servicios, necesitas trabajar en ambos aspectos.

Tu actitud de servicio

Las dos primeras categorías en el PANORAMA general se enfocan en tus productos y sistemas. Las otras dos recurren más al espíritu y a las acciones de tu gente. ¿Qué tan importantes son estas categorías «más suaves» en la *experiencia* que valora la gente? ¿Alguna vez te has marchado de una tienda que tenía lo que buscabas porque la persona que te atendió fue ruda? ¿Alguna vez hiciste una compra porque realmente te agradó el vendedor y no porque necesitabas lo que él o ella estaban vendiendo?

La *actitud de servicio* es la manera en que conoces, saludas y tratas a otras personas. Este es el ámbito de la actitud y el espíritu profesional, de la cordialidad frente a la frustración, del entusiasmo genuino, del compromiso y la preocupación, y de la compasión

por otras personas. Es una persona que te presta toda su atención y te dice que te tomes tu tiempo. Es el médico con una actitud holística, el profesional de soporte técnico que te hace sentir exitoso y el colega que es servicial, optimista y positivo.

Los *seis niveles del servicio* también se aplican aquí. Alguien con una *actitud criminal de servicio* es grosero, insultante y ofensivo. Los miembros del personal que se burlan de los clientes con problemas. Los empleados que se quejan airadamente de sus trabajos. Los colegas que hacen promesas que no cumplen. Una *actitud básica de servicio* no es mucho mejor. Son los prestadores de servicios a quienes solo les importa que les paguen y se van temprano. Los empleados sin formación que no muestran ningún interés en aprender cosas nuevas. Los colegas que ocultan la información que deberían compartir. La *actitud esperada de servicio* es rutinaria y no tiene nada de especial. Son los prestadores de servicios que dicen «Hola». Son los empleados que dicen «Gracias». Son los colegas dispuestos a ayudar cuando tienes una pregunta.

A medida que subimos a niveles más altos, el valor de la *actitud de servicio* aumenta. Los prestadores de servicios recuerdan tu nombre y te agradecen sinceramente por hacer negocios con ellos. Los empleados se sienten complacidos en responder todas tus preguntas. Los colegas se esfuerzan para ayudarse entre sí. Los líderes realmente hacen lo que dicen y demuestran pasión por el servicio.

¿Cuáles de estos *seis niveles del servicio* has encontrado recientemente? ¿Cuáles de ellos ofreces?

Tu relación en curso

Una *relación en curso* incluye tus esfuerzos para construir una conexión con tus clientes y colegas con el paso del tiempo. Esto significa permanecer en contacto y pensar a un plazo más largo, ser proactivo con las recomendaciones y hacerle un seguimiento a la retroalimentación. Una *relación en curso* implica hacerle un re-

conocimiento a los clientes que regresan, recompensar a los compradores frecuentes y expresarles tu aprecio con programas de fidelidad, mejores descuentos y otros incentivos.

Tu compromiso con una *relación en curso* enriquece el presente y resalta el futuro. Es una promesa confiable para servir hoy y ofrecer la continuación del servicio en el futuro. Los clientes reciben un servicio más personalizado, sugerencias más relevantes y una mejor selección de productos. Los colegas reciben una ayuda más útil para tener éxito en sus trabajos, recibir una educación más apropiada para progresar en sus empleos y estar más satisfechos con el trabajo que hacen cada día.

En un nivel criminal de *relación en curso*, un prestador de servicios pretende estar preocupado por tu futuro, pero solo le importan sus ganancias. Un colega le miente a otro. Una compañía vende tu información personal sin permiso. En el nivel básico, los prestadores de servicios no hacen esfuerzos para recordarte o valorar tus negocios con ellos. Un colega se lleva todo el crédito en lugar de compartirlo con su equipo. En el nivel esperado, las compañías hacen un seguimiento de quién eres y de lo que has comprado. Los colegas se ayudarán unos a otros utilizando medios y métodos normales. En el nivel deseado, disfrutas de la membresía en un programa o de un cupón para tu próxima compra. Los prestadores de servicios te preguntan si estás satisfecho con lo que has comprado. Los colegas hacen un esfuerzo adicional para ayudarse unos a otros cuando realmente es necesario: a fin de mes, en el lanzamiento de un nuevo producto, o en la recuperación de un servicio importante. En los niveles más altos de una *relación en curso*, la gente está profundamente comprometida con tu satisfacción y tu éxito. Los colegas están tan interesados en tus logros como en los suyos. Las compañías te referirán en otras partes si un competidor te presta un mejor servicio.

El valor que has disfrutado en la categoría de *relación en curso* no debería darse por descontada. Muchas personas te servirán y te venderán a lo largo de tu vida. Algunas cultivarán una

conexión en curso y harán que vuelvas a hacer negocios con ellas. Estos son los prestadores de servicios que quieras conservar y el tipo de persona que quieras ser.

Sube la escalera de la lealtad

¿Por qué Amazon es tan exitosa? Porque está creando más valor para ti en cada categoría del PANORAMA general. Su rango de productos está aumentando constantemente, su tienda en línea está mejorando siempre y su entendimiento de ti y de tus intereses está creciendo firmemente. Y aunque Amazon no puede prestar la misma atención cara a cara como Singapore Airlines, Nordstrom o el Ritz-Carlton Hotel, demuestra una actitud de bienvenida y de aprecio por sus clientes.

Este compromiso persistente para darte un mayor valor produce resultados sólidos en materia de negocios: aumento de volúmenes, y de participación en el mercado, y puntajes récord en materia de servicios, satisfacción y lealtad de los clientes.

La lealtad es un premio especial en cualquier relación. Es un tema álgido cuando se trata de los clientes, pero es igualmente importante cuando se atrae, dirige y retiene a unos empleados magníficos. Y la lealtad también les otorga beneficios sustanciales a los aliados y socios de negocios: inversionistas, vendedores, proveedores, distribuidores y revendedores.

Diferentes personas valoran cosas diferentes, pero todo el mundo valora las mismas cuatro categorías del PANORAMA general.

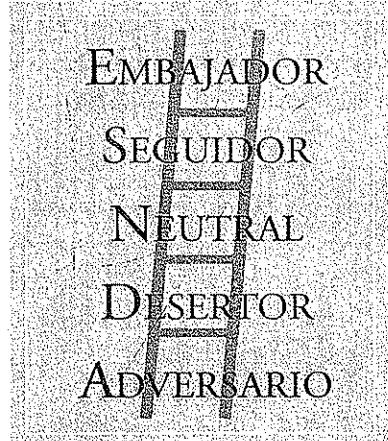


Diagrama de escalera de la lealtad:

- EMBAJADOR
- SEGUIDOR
- NEUTRAL
- DESERTOR
- ADVERSARIO

Las mismas reglas se aplican cuando alguien quiere subir la *escalera de la lealtad*. Todo el mundo quiere un valor considerable por su tiempo y dinero invertidos. La gente quiere recibir lo que ha pedido, o lo que cree que se merece. Todo el mundo quiere sentirse bienvenido. Todo el mundo quiere ser reconocido, valorado y recompensado.

- ✓ **Adversario:** En lo que concierne a la lealtad, los adversarios son leales en buscar tu caída. Se trata de empleados antiguos o actuales que son fuerzas tóxicas para tus otros empleados. Propagan rumores negativos sobre tus condiciones de trabajo, sobre otras personas de tu organización o incluso sobre tus servicios y productos. Tus adversarios también pueden ser clientes que se sienten realmente agraviados. Se quejan enérgicamente o en público, suben información negativa sobre ti en línea y buscan activamente estropear tu reputación y tu negocio. Tus empleados y clientes adversarios respaldarán mucho a tu competencia, simplemente por ser la tuya. ¿La recuperación de este grupo vale la pena tu energía, tiempo e inversión? ¿Cuáles son los costos de no hacer nada?
- ✓ **Desertor:** Los desertores le han entregado su lealtad a otra persona. Pueden ser clientes que alguna vez elogiaron tu servicio, pero ya han dejado de hacerlo, o pueden ser antiguos empleados tuyos que renunciaron y descubrieron un mayor valor en otro lugar. Los desertores no necesariamente dirán cosas negativas sobre ti, pero recomendarán a tu competencia a cualquiera que se los pida. Este es el grupo en donde una buena recuperación puede transformar a tus seguidores antiguos en tus evangelistas actuales. Consulta la *recuperación y garantías del servicio* en el capítulo 16. Vale la pena recuperar a tus desertores. ¡Haz el esfuerzo y «rebota»!

- ✓ **Neutral:** Los neutrales no son leales a nadie. Pueden ser empleados a los que alguna vez les encantó trabajar contigo, y que aún pueden hacerlo, pero que te dejarán si reciben una oferta mejor. Como este grupo es neutral, en muchas ocasiones podrás atraerlos a la *escalera de la lealtad* con solo un poco de valor adicional. La clave está en descubrir qué ofrecerles para no desperdiciar tus recursos. Y esto significa prestarle una mayor atención a este grupo, conocerlo mejor, y entender lo que valorarían en cada categoría del PANORAMA general.
- ✓ **Seguidor:** A los seguidores les gusta hacer negocios contigo a nivel interno y externo. Recomendarán tu negocio si alguien les pregunta. Los empleados dirán que es un gran lugar para trabajar. Los clientes te recomendarán a sus familiares, amigos y conocidos en los negocios si les preguntan. Este grupo está a un solo paso de promoverte activamente ante otros, y podría ser convertido fácilmente a la condición de embajadores. Pero para hacer que den ese paso hacia arriba, tú también debes dar uno en la misma dirección.
- ✓ **Embajador:** Los embajadores son tus evangelistas, tus defensores leales y tus heraldos. Son los empleados que les hablan a otros del amor que sienten por su trabajo e invitan a las mejores personas que conocen para que se unan a tu organización. Son clientes que te quieren a ti y a lo que representas. Te dan retroalimentación cuando te equivocas y te defienden cuando tienes la razón. Te recomendarán ante desconocidos y celebrarán contigo como buenos amigos. Los embajadores irán mucho más allá para ayudarte a crecer y a prosperar. ¿Qué tan lejos irás para apreciarlos y valorarlos?

En cada nivel de la *escalera de la lealtad*, el próximo paso hacia arriba proviene al crear un mayor valor en al menos una de

las cuatro categorías del PANORAMA general. El próximo paso hacia arriba siempre requiere de acción. En una cultura del servicio inspirador, la responsabilidad por emprender esa acción le pertenece a cada líder de servicios y a cada prestador de servicios.

Preguntas para prestadores de servicios

- ¿Cuál es el próximo paso para mejorar el conocimiento de tu producto?
- ¿Cómo puedes demostrar una *actitud de servicio* aun mejor?
- ¿Cómo puedes entregar de manera más conveniente o rápida?
- ¿Qué puedes hacer para construir una mejor *relación en curso* con tus clientes y colegas?

Preguntas para líderes de servicios

- ¿Dónde estás ahora en los *seis niveles del servicio* en cada categoría del PANORAMA general? ¿Qué dicen los miembros de tu equipo? ¿Qué dicen tus clientes?
- ¿Qué porcentaje de tus clientes y miembros de equipo están en cada paso de la *escalera de la lealtad*? ¿Cuáles grupos son los que más quisieras que suban la escalera? ¿Cuáles nuevas acciones crearán ese valor inspirador?

Construye sociedades de servicio

¿Cuál es la diferencia entre terminar un proyecto, tener un empleo y desarrollar tu carrera en una organización exitosa? ¿Cuál es la diferencia entre cambiar dinero de una moneda a otra, obtener una hipoteca de 30 años para tu casa y consolidar tus inversiones, ahorros y cuentas de crédito en una sola institución financiera? ¿Cuál es la diferencia entre tener una cita, salir varios años con la misma persona y crear una familia juntos para toda una vida?

Estos tres ejemplos tienen más en común de lo que podrías imaginar. En cada uno, la primera es una transacción con un comienzo, un intermedio y un fin: terminar un proyecto, cambiar dinero y tener una cita. Podrías hacerlo de nuevo, o tal vez no.

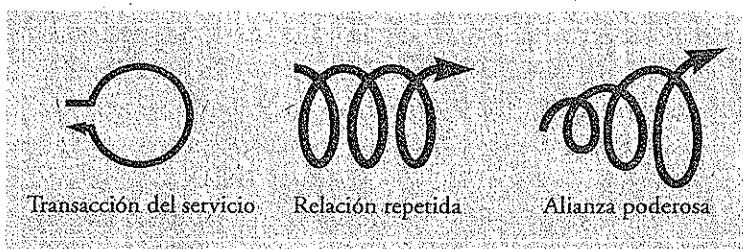
La segunda serie de situaciones son a un plazo más largo. Estas relaciones son constantes en el tiempo: un empleo, una hipoteca, un novio o novia estables. Las transacciones y las relaciones son diferentes. Comprar un automóvil es una transacción. Llevarlo periódicamente al mismo lugar para sincronizaciones programadas es una relación. Instalar equipos es una transacción de servicios. Un contrato de mantenimiento o para proveer insumos es una relación repetida.

La tercera serie de situaciones son *alianzas* poderosas y se hacen más importantes y benéficas con el paso del tiempo. En una sociedad poderosa, ambas partes crean y reciben un mayor valor. Consolidar tu vida financiera en un lugar es más conveniente para ti. Recibir una mayor parte de tu dinero es más valioso para una institución financiera. Desarrollar tu carrera profesional

en una gran compañía puede ser la puerta para logros formidables. Conservar a los empleados destacados es esencial para toda organización notable. ¿Y qué pasa al crear una familia o al convivir juntos para toda la vida? Es una sociedad a un nivel muy personal, y ambas partes deben invertir para hacer que esta relación crezca.

Primero siembras y luego recoges

La clave para toda sociedad exitosa es que ambas partes den y reciban un mayor valor. Esto se aplica a clientes, colegas, parejas y profesiones. Sin embargo, el valor que quieras debe provenir de otra persona, y el valor que esta quiere debe provenir de ti. Entonces, ¿quién lo hace primero?



Algunas compañías dicen: «Si eres un mejor cliente, te daremos un mejor servicio». Otras compañías te dan un mejor servicio primero y tú las recompensas con un mayor volumen de tus negocios.

Algunos colegas dicen: «Si me rascas la espalda, te rascaré la tuya». Pero los colegas que te ayudan a tener éxito sin primero «hacer un trato» son aquellos a los que les ayudarás gustosamente la próxima vez que necesiten ayuda. Algunos empleados dicen: «Dame un aumento de sueldo y asumiré más responsabilidades». Pero las grandes promociones laborales raramente suceden de ese modo. La persona que da un paso adelante y asume más responsabilidades obtiene un aumento de sueldo y un reconocimiento.

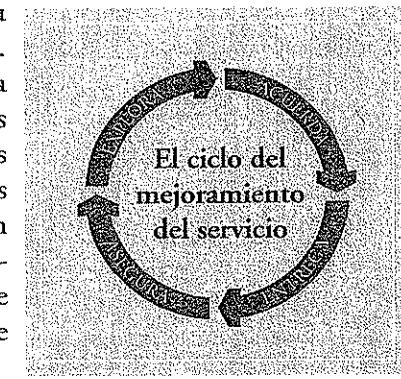
En una sociedad exitosa, cada parte está contando con la otra para tener éxito. Cada lado *quiere* que el otro gane. Tu logro contribuye al éxito de la otra parte. Una *sociedad* poderosa *de servicio* es un gana-gana en su máxima expresión.

¿Cómo sigues dando más de aquello que otra persona aprecia o valora? Esto puede ser difícil, porque las expectativas aumentan y los intereses de la gente cambian. Lo que funciona en el pasado tal vez no sea necesario, o incluso deseado en el futuro.

El ciclo del mejoramiento del servicio

'El ciclo del mejoramiento del servicio' es un método comprobado para descubrir y brindar niveles más altos de servicio. Esta es la técnica poderosa detrás de todas las marcas de servicios bien conocidas. El *ciclo del mejoramiento del servicio* funciona en todas las industrias, culturas y países del mundo. Funciona para mejorar negocios, gobiernos y comunidades. Funciona cuando se aplica a situaciones de servicios internos y externos. El *ciclo del mejoramiento del servicio* también funciona en las relaciones personales. Puedes utilizar esta herramienta esencial para construir sociedades más sólidas en cada área de tu vida.

El *ciclo del mejoramiento del servicio* es una serie de cuatro conversaciones conectadas. Cada una requiere un tipo diferente de diálogo y otro nivel de compromiso. Cada fase te ofrece oportunidades para que profundices tu sociedad con otras personas. Puedes diferenciarte de la competencia en alguno de estos cuatro cuadrantes, o puedes desempeñarte bien en todos cuatro y destacarte por ser un extraordinario prestador de servicios. Examinemos cada fase de este ciclo estudiando más de cerca a Amazon.



Explora en busca de más

Visita a Amazon.com y escribe cualquier tópico de tu elección en la ventanilla de búsqueda. Amazon abrirá de inmediato una ventana a ese mundo para que lo explores, y te mostrará libros, películas, música y otros productos relacionados con el tema.

Escoge cualquier libro y Amazon te llevará a *explorar* de nuevo. Mira el libro por dentro. ¿Cuánta gente calificó el libro? ¿Cuánto cuesta? ¿Cuánto tardarás en recibir una copia? Baja el cursor y la exploración continuará. Las personas que compraron ese libro muchas veces compraron otros al mismo tiempo o cambiaron de idea y adquirieron un libro diferente. ¿Quieres saber más sobre estas elecciones? Haz un solo clic. ¿Todavía estás interesado en el primer libro? Sigue bajando el cursor para explorar una información aun más útil. ¿Quién es el autor? ¿Qué editorial lo publicó? ¿Cuántas páginas tiene? ¿Qué dicen otros lectores acerca del libro? Puedes *explorar* incluso información de quienes escribieron los comentarios.

Toda esta *exploración* te ofrece un valor muy grande como cliente. Y el tiempo que dedicas a *explorar* también le da un valor a Amazon. El tiempo que pasas en cada pantalla, y tus clics en cualquier imagen, le ayudan a la compañía a descubrir qué les interesa, atrae y quieren explorar otras personas como tú. Si eres un visitante que regresa o un cliente con una cuenta, entonces el valor para Amazon será aun mayor, porque sabrá exactamente aquello que te interesa en este momento y podrá compararlo con todo lo que hayas explorado anteriormente en su página web.

Esta valiosa información le ayuda a Amazon a ofrecer un valor aun más grande la próxima vez que explores. Supongamos que compraste un libro sobre montañismo en Amazon, y ahora estás buscando libros y películas sobre viajes en Italia. Antes de que te des cuenta, entre las opciones de tu pantalla estarán varios libros sobre montañismo en los Alpes italianos.

Explora formas de hacer preguntas abiertas y de escuchar atentamente las respuestas. Es aquí donde construyes una con-

ciencia y una apreciación por las preocupaciones de otras personas. Este es el campo del descubrimiento donde se inventan y revelan nuevas posibilidades.

Un ejemplo de esto es un asesor financiero que te escucha atentamente y trabaja con una lista fantástica de preguntas para entender mejor tus sueños, miedos, preferencias, experiencias pasadas, y situación actual. Este mismo asesor hace un trabajo igualmente fantástico en ayudarte a entender lo que hace él o ella, a quién le sirve, qué representa y qué recomienda. Otro ejemplo es el de un proveedor que quiere entender mejor tu negocio y aprender cómo puede ayudarte a entregarles más valor a tus clientes. Este proveedor comparte contigo una perspectiva exterior, una información sobre la industria y casos de estudio de buenas prácticas que tal vez no hayas visto nunca. Un ejemplo de esto a nivel personal es el verdadero amigo que quiere saber qué está pasando en tu vida —dónde has estado y adónde te diriges— y comparte esta misma información contigo.

Explora formas para saber lo que otras personas quieren y necesitan, lo que esperan, y lo que les encantaría experimentar. ¿Cuáles son sus metas? ¿Qué sería un gran éxito? ¿Qué sería un logro increíble?

Explorar también significa descubrir aquello que a otras personas les preocupa, a lo que le temen y buscan prevenir, proteger o evitar. Mientras más entiendas aquello que le causa ansiedad a la gente, mejor podrás servirle; son los eventos negativos de la vida. Pero un socio que preste un servicio inspirador también *explorará* esto.

En una sociedad poderosa, también quieres que otras personas te entiendan. Esto significa compartir tu historia, capacidades, equipos, recursos y



tu ser. ¿Qué quieres lograr? ¿Cómo pueden tus clientes, colegas y compañías hacer una contribución de valor a tu futuro?

Infortunadamente, muchas personas *exploran* relativamente mal. Solo escuchan cuando alguien golpea la mesa o discute para que le presten atención. Levantan la voz para ser escuchados, en vez de esperar con paciencia el momento adecuado para hablar. Solo quieren escuchar lo mínimo que sea necesario para dar el próximo paso en sus procesos. Estas personas toman los pedidos, pero se preocupan más por cuánto compras y menos por lo que quieras lograr.

¿Qué tan bien *exploras*? ¿No estás escuchando realmente, no te preocupas realmente, y olvidas rápidamente lo que otras personas te dicen? ¿Estás haciendo las mismas preguntas de siempre y siguiendo los estándares de la industria? ¿O estás creando valor en tu forma de involucrar a otros, y en la calidad de descubrimiento que creas con otras personas? En sus niveles más altos, la *exploración* requiere una mayor curiosidad en ambas direcciones y preocuparse más por el éxito de los demás.

¿Qué tan bien conoces a tus clientes?

Muchas personas creen saber quiénes son sus clientes, pero en el mejor de los casos tienen un entendimiento superficial de ellos. ¿Entiendes los negocios de tus clientes, lo que hacen y cómo trabajan? ¿Sabes cómo miden su éxito? ¿Conoces las tendencias, cambios y aspectos más importantes de su industria? ¿Entiendes a los clientes de tu cliente y valoras la manera en que sus expectativas cambian continuamente? ¿Conoces la historia de tus clientes, sus desafíos y logros, y su próxima meta importante? ¿Entiendes a tu competencia y sabes cuáles compañías tienen una mejor reputación, una participación más grande en el mercado o unos márgenes más altos de ganancias? ¿Sabes quién es quién en sus compañías, quiénes son las personas en los cargos de poder y cómo ayudar a la gente que conoces para que tenga éxito? Finalmente, ¿entiendes lo

suficientemente bien a tus clientes como para diferenciarlos y dárles un lugar más alto e importante que tu competencia? Si esa es tu meta, entonces comienza a explorar mejor desde ahora, antes de que la competencia te obligue a hacerlo.

Llega a un acuerdo

Explorar es el comienzo, pero no basta con entenderse mutuamente. Debes confirmar las acciones que emprenderás a continuación. El cuadrante *Acuerda* es donde los socios se hacen promesas claras sobre los términos de su relación: exactamente lo que harán por el otro y le darán. *Acordar* no significa «decir sí» a cualquier cosa que pida o deseé otra persona. *Acordar* significa «crear el sí» trabajando juntos y llegando a un acuerdo que funcione para ambas partes.

Supongamos que has escogido el libro que quieres comprar en Amazon. ¿Quieres la edición de pasta dura, la de bolsillo o la versión digital para Kindle? Si quieres la de pasta dura, ¿adónde quieres que te lo envíen? Si pediste más de un artículo, ¿quieres que te los envíen juntos o a medida que llegue cada uno? ¿Cómo vas a pagar por tu compra? ¿Con PayPal? ¿Con un certificado de regalo, un cupón o una tarjeta de crédito? ¿Con una tarjeta que ya está en el sistema, con una que quieras registrar ahora o con una tarjeta Amazon, para la que puedes aplicar de inmediato?

Cuando haces el *check-out*, Amazon protege el valor al confirmar con claridad todas tus elecciones: los artículos, precios, dirección de envío, método de pago, tipo y costo de envío, envoltura del regalo, y tu mensaje. ¿Te acordaste de otro artículo, o



quieres enviar un mensaje diferente? Simplemente vuelve atrás poco después de tu compra y podrás cambiar cualquier información en tu pedido.

Infortunadamente, muchas compañías y personas manejan esta etapa de *Acuerda* de un modo deficiente, y la ven como simples aspectos técnicos de un acuerdo de servicios. Son rígidas e inflexibles y adquieren una reputación por ser burocráticas y reacias a ofrecer alternativas. Ofrecen la Luna pero no documentan con claridad lo que prometen, y entonces cumplen muy por debajo de las expectativas. Esto es algo infortunado, porque la confusión en la etapa *Acuerda* del ciclo conduce a decepciones en la fase siguiente. Siempre que escuches: «Pero yo creí que habías dicho...» significa que alguien hizo un mal trabajo en llegar a un acuerdo claro.

Otros prestadores de servicios adquieren una reputación positiva en el servicio en este cuadrante porque es fácil hacer negocios con ellos y ofrecen alternativas, conveniencia y velocidad. Confirmán los compromisos con una nota por escrito y con una documentación precisa y exhaustiva.

El cuadrante *Acuerda* está lleno de oportunidades para mejorar tu servicio. ¿Puedes ofrecer una mayor flexibilidad o un rango de opciones más amplio? ¿Puedes simplificar tus contratos o explicar tus términos de una manera más atractiva? ¿Puedes hacer que tus promesas sean precisas, exhaustivas o claras?

Una revisión juguetona de las políticas

A casi todos los miembros del personal de primera línea se les enseña a seguir políticas y procedimientos. Tienden a dudar en romper las reglas para mejorar su servicio, aunque algunas reglas deberían ser quebrantadas, modificadas o al menos seriamente flexibilizadas en ciertas ocasiones. Si tus clientes se quejan de tus políticas rígidas y de tu personal robótico, puedes hacer cambios y marcar una diferencia con una revisión juguetona de tus políticas.

Reúne a tu equipo y establece una atmósfera divertida. Envía correos electrónicos con estética de dibujos animados, cuelga un aviso juguetón en la pared, ponte un gorro de fiesta o reproduce un video corto de algún comediante. Luego, mientras mantienes una atmósfera relajada, comparte una lista de tus políticas y procedimientos actuales, haciendo estas tres preguntas clave:

- ¿Qué es lo que menos te gusta de esta política o procedimiento?
- ¿Qué es lo que les parece más difícil o problemático a nuestros clientes?
- ¿Cómo cambiarías esta política si estuviera en tus manos?

Después de la reunión, cambia todo aquello que puedas para mejorar la experiencia de tus clientes y de tu equipo. Si no puedes cambiar una política (y podría haber buenas razones para no hacerlo), haz entonces un esfuerzo adicional para explicar tus razones con mayor claridad.

El caso especial de «¿Y qué si...?»

Las fases *Explora* y *Acuerda* ofrecen una oportunidad única para mejorar tu servicio al prever aquello que pudiera salir mal y al implementar planes de contingencia. Pero muchos prestadores de servicios, especialmente en el campo de las ventas, suelen ignorar esta oportunidad. Lo último que quieren hacer muchos vendedores es discutir problemas potenciales cuando están cerca de cerrar un negocio. Pero si un prestador de servicios hace la incómoda pregunta: «¿Y qué si...?», podrá estimular realmente la confianza de un cliente y aumentar su satisfacción.

Tal vez hayas escuchado la expresión «apagar incendios» utilizada en el trabajo. Es cuando sucede algo inesperado y la gente trata de apagar el fuego. Independientemente de que seas un

cliente o un prestador de servicios, apagar incendios casi nunca es una situación agradable. Si preguntas «¿Y qué si...?» y *exploras* y *acuerdas* por adelantado, podrás evitar estos incendios.

Imagina que estás encargado de organizar un evento anual de la compañía, donde le rendirás un homenaje a tus mejores proveedores de servicios y al que asistirán muchos de tus clientes más importantes. Vas a dos hoteles de cinco estrellas para hablar de tus necesidades. Ambos te ofrecen un menú similar, una reunión al lado de la piscina antes de la cena, decoraciones semejantes y un precio casi idéntico. El representante del primer hotel te hace un recorrido, responde tus preguntas y te entrega una propuesta. Te dice: «Estamos seguros de que tu programa será un gran éxito y esperamos que nos escojas para este evento». La representante del segundo hotel dice y hace exactamente lo mismo. Pero cuando estás a punto de despedirte, te pregunta:

—¿Puedo hablar con usted de una cosa antes de irse?
—Te sorprendes por este comentario de último minuto y te preguntas qué estará pensando. La representante te dice—: La reunión al lado de la piscina es una buena idea, y estoy segura de que a sus invitados les encantará. No es muy probable que llueva en esta época del año, pero solo para asegurarme, permítame sacar un momento para hablarle acerca de nuestros planes alternativos. —Y tú asientes con interés—. Siempre tenemos muy en cuenta el clima antes de un evento tan importante como el suyo —dice ella—. Si llueve, haremos la reunión en salón de baile del *lobby*. Es probable que en ese caso sus invitados lleguen un poco tarde, así que comenzaremos quince minutos después. Hablaremos esto con el personal de la cocina y con el servicio de banquetes para que usted no tenga qué preocuparse de esto. Y les ofreceremos a sus invitados un servicio de estacionamiento tipo *valet* como un pequeño detalle para hacerlos sentir bien, aunque el clima no sea el mejor. —Ella sonríe y concluye diciendo—: No creo que vaya a llover, pero pensé que se sentiría mejor si se enteraba de nuestros planes alternativos. —Le parecen bien?

¿Hay alguna duda acerca del hotel que escogerías? El otro hotel podría tener exactamente los mismos planes en caso de lluvia, pero su representante no sacó el tiempo para hablarte de ellos y no creó el valor agregado. Y este es el bono inesperado: aunque no llueva, tu confianza en la prestadora de servicios que te explicó los planes aumentará. ¿Por qué? Porque *exploró* las posibilidades menos agradables y luego hizo un *acuerdo* contigo para darte una solución de servicio inspirador.

Exploras lo que puede salir mal con tus clientes y colegas? ¿Sacas tiempo para discutir alternativas, hacer planes de contingencia y de respaldo en caso de que sean necesarios? ¿O estás esperando que todo salga bien y que no tengas que apagar ningún incendio?

Presta un servicio inspirador

La fase *Entrega* es aquella en la que mantienes las promesas que hiciste y cumples con lo acordado, o cuando haces un esfuerzo adicional y ofreces un nivel sorprendente de servicios. ¿Le prometiste una *entrega* rápida de una semana a alguien que tenía prisa? Llama tres días después para informarle a tu cliente que su *entrega* está lista. ¿Garantizaste un cierto nivel de energía o desempeño? Haz que tu garantía, más el 10%, sea lo mínimo que *entregues*. ¿Ofreciste un apoyo personal y a domicilio? Anda y saluda al cliente con más frecuencia de lo que espera.

En este cuadrante, el hecho de que las personas persigan a otras contiene una oportunidad inesperada. ¿Has perseguido a tus colegas o prestadores de servicios para que te den actualizaciones o información? ¿Otras personas te han perseguido en busca de



un dato o informe? Perseguir a otra persona con llamadas y mensajes es bastante común, pero no es muy agradable, pues podría parecerle una molestia a la persona que persigues. Para quien persigue, la información que busca ya es más tardía de lo esperado, razón por la cual se llama «perseguir». Puedes prestar un servicio inspirador informando a los demás con anticipación para evitar que te persigan.

Envía un paquete con una compañía reconocida y lo primero que hará esta será escanear el código de barras. Desde ese momento, hasta que tu paquete sea entregado, puedes rastrearlo en la Red o recibir actualizaciones en tu teléfono o por correo electrónico. Sabrás dónde está tu paquete, dónde estuvo, cuándo salió y en dónde va. Muchos clientes valoran esta información por la tranquilidad que les ofrece, aunque no incida en el tiempo de entrega.

Cuando las cosas salen mal, ofrecer una información proactiva tiene un valor de servicio aun mayor. Cuando los vuelos de Singapore Airlines son retrasados a último minuto por la torre de control, o debido a aspectos técnicos, es probable que los pasajeros ya estén en la puerta de salida o en el avión. Durante estas situaciones inesperadas, la aerolínea mantiene bien informados a sus pasajeros. Un representante ofrece la última actualización y promete el tiempo de *entrega* de la próxima con intervalos regulares. Si nada ha cambiado hasta entonces y no hay nueva información disponible, un representante de la aerolínea se comunica a la hora anunciada. Esta comunicación confiable significa que los pasajeros no estarán desinformados ni tendrán que conjeturar. De hecho, esta simple táctica durante el retraso de vuelos se ha vuelto una fuente habitual de elogios.

La comunicación proactiva es apreciada, incluso si no mejora o cambia una situación. Pero la comunicación proactiva no significa llamar a alguien una y otra vez o enviarle una gran cantidad de mensajes, ya que esto podría ser molesto. Algunas personas aprecian un reporte diario; otras, un resumen semanal. Algunos

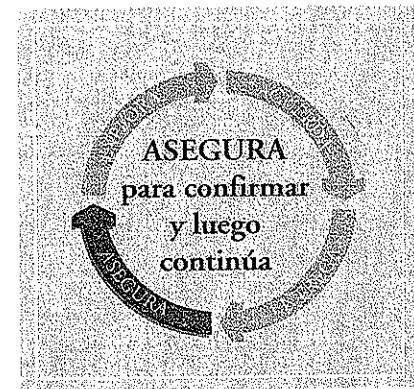
quieren que les informen cuando se haya alcanzado una meta importante; otras, si no se han logrado. Algunos prefieren actualizaciones por correo electrónico; otros por teléfono o mensajes de texto. Algunos quieren contactarse personalmente contigo; otros quieren que te contactes con sus asistentes, a menos que la situación sea inesperada o única.

Con tantas variables, ¿cómo puedes saber la cantidad adecuada de información proactiva que debes entregar, y en qué momento y por cuál medio de comunicación? Aplica las lecciones de este capítulo. Primero, *explora* las situaciones que puedan presentarse, los horarios, la gente y las opciones de contacto. Segundo, ponte de *acuerdo* y decide cuándo la comunicación debería ser proactiva, qué detalles debes incluir y qué tiempos y tecnologías emplearás. Tercero, *entrega* la información que prometiste. Ponte en contacto antes de que alguien te persiga. Sé un prestador de servicios inspirador manteniendo actualizados a tus clientes y colegas.

El círculo se cierra con Asegura

La cuarta fase del *ciclo para el mejoramiento del servicio* es *Asegura*: hacer un seguimiento y comprobar la satisfacción, *asegurándose* de que lo que hayas *acordado* y *entregado* haya sido plenamente apreciado y efectivo.

Todo puede mejorararse, incluso tu comunicación proactiva. Lo que alguna vez fue apropiado, tal vez ya no sea lo que otra persona aprecia o desea. Por ejemplo, tu cliente podría haberte pedido una actualización cada martes y valorar tu comunicación semanal. Pero después de un tiempo, tu mensaje semanal



se le ha vuelto una molestia. Ahora preferiría un resumen mensual y que le envíes un informe semanal a su asistente. Pero, ¿cómo haces para saber esto a menos que ella te lo diga? ¿Y acaso te lo dirá a menos que tú se lo pidas? Aprenderás sobre este cambio de expectativas, y sobre mucho más, cuando mejores y *asegures*. Imagina lo que podrías aprender si preguntas: «¿Las acciones que emprendimos siguen haciendo algo por sus preocupaciones? ¿El servicio que le brindamos le da el valor que necesita? ¿El *acuerdo* que hicimos anteriormente aún es el mejor para su situación actual?»

Algunas personas manejan mal el cuadrante *Asegura*. Dicen: «Si tiene un problema, llámeme». Y luego esperan que no las llames, porque piensan: «No tener noticias es una buena noticia». Pero no tener noticias es una mala noticia en el sector de los servicios, porque un cliente satisfecho que nunca te dice esto podría preferir a tu competencia, y un cliente insatisfecho muchas veces no te lo dirá a ti, pero sí a muchas personas.

Haz la pregunta definitiva

La pregunta definitiva en el cuadrante *Asegura* cierra el círculo y comienza otro ciclo exitoso. Esta frase poderosa conecta el final de una experiencia de servicio con el comienzo de otra: «¿Hay algo que podamos hacer de un modo diferente la próxima vez, y que haría que nuestro servicio fuera mejor o más valioso para usted?».

Esta pregunta les dice a los clientes que estás mirando hacia el futuro que tienes la intención de mejorar y que agradeces su retroalimentación. Demuestra que estás comprometido y que adoptarás medidas para mejorar o aumentar su satisfacción. Esto es refrescante para tus clientes y puede ser vital para tu negocio. Una pregunta como esta abrirá el diálogo, para que haya una mayor productividad entre los departamentos, una mejor colaboración con los equipos e incluso una conexión más cercana con los miembros de tu familia.

La próxima vez que termines un trabajo, concluyas un proyecto o pienses que tu entrega ya ha sido completada, no esperes la próxima oportunidad. Inicia la conversación para servir mejor y hacer que tu negocio sea más sólido. Algunos dicen que es a la otra persona a quien le corresponde decirte si sus necesidades han cambiado. Pero esa es la diferencia entre una transacción, una relación y una sociedad en crecimiento. En una sociedad poderosa, no estás satisfecho con que tu socio esté contento. Quieres saber qué más podrían hacer juntos y cómo puedes mejorar.

Cada ciclo completado construye confianza

Cada vez que completes un ciclo de *Explora*, *Acuerda*, *Entrega* y *Asegura*, se genera una mayor confianza entre tú y otras personas en tu negocio, tu comunidad y tu vida personal. Descubre qué les importa a otros, qué les preocupa o qué quieren que suceda en sus vidas. *Explora*. Haz promesas para emprender acción en su nombre. Sé responsable por algún aspecto de su bienestar. *Acuerda*. Luego haz lo que prometiste hacer y mantente en contacto durante el proceso. *Entrega*. Finalmente, haz un seguimiento completo para asegurarte de que ellos estén completamente satisfechos con tus acciones. *Asegura*.

Construir confianza muchas veces comienza con pequeñas promesas, menos exposición y riesgos menores. Un cliente te pide poca cantidad antes de pedirte más, y más adelante hace de ti su proveedor exclusivo. Un empleador asigna inicialmente pequeños proyectos, descubre quién cumple con ellos y entonces aumenta la importancia de los proyectos y de los presupuestos.

Esto tiene sentido en los negocios, pero también se aplica a tu vida personal, social y comunitaria. Construir confianza con los demás es el resultado del servicio inspirador. Es el pegamento que necesitamos para nuestras sociedades actuales y para las que creemos en el futuro.

Mantén el fuego encendido

Ya era tarde. Todd Nordstrom estaba sentado en mi oficina y miraba por la ventana. Comía una manzana. Yo sabía que se estaba relajando para su viaje a primera hora del día siguiente, que lo llevaría de nuevo a Estados Unidos.

—¿Qué pasa cuando ya no sea algo nuevo? —preguntó.

—¿Qué quierés decir? —respondí.

Mordió la manzana y levantó el dedo, como queriendo decir que necesitaba un momento para tragar.

—¿Cómo hacen .compañías como Marine Bay Sands, NTUC Income y el aeropuerto Changi para mantener el entusiasmo después de la educación? —preguntó—. Tiene que disminuir, ¿verdad?

Retiré mi asiento del escritorio.

—El entusiasmo se puede perder con el paso del tiempo —dije—. Pero eso no suele suceder si la gente comprende realmente las razones para prestar un servicio inspirador.

—¿Qué quieres decir con eso? —preguntó Todd.

Sonréí y le recordé sus visitas.

—Viste la alegría que les daba a esas personas ofrecer un servicio inspirador? —Todd dio otro mordisco y sonrió. Luego giró su silla, como si fuera un niño. Su sonrisa se hizo más amplia mientras mordía la manzana—. ¿Cuándo fue la última vez que hiciste algo especial para tu esposa o uno de tus hijos? —le pregunté—. Es decir, para que ellos se sorprendieran y tú te sintieras emocionado al ver sus expresiones de alegría.

—Espero que los regalos que les llevo los hagan sonreír —respondió—. Le compré a mi hija un vestido típico para que pueda vestirse como una azafata de Singapore Airlines. Y le llevo a mi hijo una bola de ratán. Se sorprenderá con esta versión de la bola de tela que utiliza para jugar con sus amigos. No sabía muy bien qué llevarle a mi esposa... —Todd dejó de hablar, y era evidente que estaba pensando en su familia. Les he enviado fotos, y le

compré a ella una linda orquídea en oro, pero son pequeñas cosas comparadas con la gran experiencia de haber visitado este país.

—La recompensa para ti está en el servicio —dijo—. Pero tienes que seguir dando el próximo paso hacia arriba. Tienes que mantener completamente vivo el fuego del servicio. —Él asintió—. ¿Por qué no vienes con tu esposa a Singapur en tu próximo viaje? —le pregunté.

Todd abrió los ojos de par en par, pues mi idea lo tomó por sorpresa. Luego asintió.

—Hemos estado pensando en viajar juntos, y considerando la posibilidad de venir a Asia. Pero realmente no hemos decidido cuándo ni a qué lugar.

Entonces se recostó en su silla y sonrió. Estaba pensando en el futuro con su esposa, y ya estaba creando la próxima conversación.

Preguntas para prestadores de servicios

- Conseguirás lo que quieres si les ayudas a otras personas a conseguir lo que quieren. ¿Qué puedes hacer para brindarles un mejor servicio a tus clientes? ¿Qué puedes hacer para ser un mejor compañero de tus colegas? ¿Cómo puedes crear más valor para tu organización?

Preguntas para líderes de servicios

- Aplica los *seis niveles del servicio* al *ciclo de mejoramiento del servicio*. ¿Qué tan bien explora, acuerda, entrega y asegura actualmente tu organización?
- ¿Cómo puedes construir sociedades más poderosas y valiosas con tus clientes, proveedores, empleados y comunidad?

Asume una responsabilidad personal

Imagina que algo sale mal en tu trabajo. Tu cliente se siente frustrado y tus colegas están disgustados. Tu jefe está molesto y te sientes ansioso. Estás retrasado con otro proyecto y las políticas en este caso no son claras. Se trata de una situación incómoda.

¿Puedes ver la forma en que aumentan la presión, el estrés y las voces de desaprobación? Llena ahora los espacios en blanco con lo que primero se te venga a la mente.

No es mi _____.

No tengo _____.

Nuestras políticas no _____.

Lo siento, pero _____.

Si eres como muchas personas, seguramente habrás dicho mentalmente en los espacios en blanco:

No es mi *culpa*.

No tengo *tiempo para solucionar esto*.

Nuestras políticas no *son claras*.

Lo siento, pero *no puedo hacer nada en este momento*.

Cuando las cosas salen mal, siempre podemos señalar, sacar disculpas o sentirnos mal por el problema. Estas reacciones son comunes, y todos los días aparecen en los medios en forma de acusaciones, imputaciones, veredictos de culpabilidad e historias de vergüenza, culpa y victimización.

Pero en el mundo del servicio inspirador, culpar a otras personas no ayuda en nada. Sentirse incómodo por lo que ha salido mal no contribuye a que esto mejore. Sacar disculpas y justificaciones no mejora nada.

Campeones del servicio inspirador

Los *campeones del servicio inspirador* optan por una estrategia diferente y asumen la responsabilidad en situaciones difíciles, emprendiendo acciones para mejorarlas. Solucionan los problemas que surgen cada día, y luego buscan más problemas para resolver. Si un cliente está insatisfecho, le dicen: «Resolveré esto por ti». Si un

ASUMIR LA RESPONSABILIDAD PERSONAL

Excusas VERGÜENZA CULPA

proyecto está retrasado, se apropián para terminarlo a tiempo. En lugar de culpar o de avergonzar a colegas inactivos, los empoderan e inspiran para tomar acción. Los *campeones del servicio* no culpan a las circunstancias; buscan seguir adelante. No están dispuestos a asumir el papel de víctimas. Cada día crean perspectivas empoderadoras y experiencias positivas. Los

campeones del servicio llenan los espacios en blanco con respuestas deliberadamente diferentes:

No es mi estilo culpar a otras personas.

No tengo tiempo para discutir sobre el pasado. Estoy creando el futuro.

Nuestras políticas no me impedirán hacer esto bien.

Lo siento, pero solucionaremos tu problema. Los *campeones del servicio inspirador* construyen trabajo en equipo, aumentan el

orgullo, mejoran la comunicación y hacen de nuestro mundo un mejor lugar al servir a los demás. Al igual que tú, son personas que asumen la responsabilidad y que hacen mejoras reales. Cuando notas algo que puede mejorar, haces una sugerencia. Cuando ves una oportunidad para mejorar y servir, no dudas: la aprovechas.

Los cinco estilos del servicio

Los *campeones del servicio* asumen la responsabilidad personal por la *experiencia* que tienen aquellos a quienes les brindan el servicio. Este punto de vista reconoce que el servicio no solo consiste en lo que dices o haces, sino en lo que alguien valora de tus acciones. Los *campeones del servicio* modifican su estilo para acomodarse a la otra persona o situación, utilizando los *cinco estilos del servicio* para que esto suceda. Estos *cinco estilos del servicio* no son niveles más altos o bajos, mejores ni peores; simplemente son distintos. Y durante el transcurso de una *transacción del servicio* con muchos *puntos de percepción*, cada uno de estos cinco estilos podría ser el adecuado para utilizar en momentos distintos.

- ✓ **Dirección:** Se trata de decirles a otras personas exactamente qué hacer, darles instrucciones claras y esperar que las sigan. Un agente de policía que dirige el tráfico está prestando un servicio. Un terapeuta les da instrucciones a los pacientes para que no se lesionen cuando hagan ejercicios. Un consultor de innovación tecnológica te dice por teléfono: «Teclea lo siguiente y dime qué ves en la pantalla». Este estilo es dirección y, en la situación apropiada, es un servicio excelente.
- ✓ **Producción:** Este estilo de servicios se enfoca en hacer el trabajo con rapidez y eficiencia. Es común entre colegas que están familiarizados con el trabajo. Es el estilo apropiado para utilizar cuando alguien está

apresurado. Escanear el código de barras, empacar el artículo, entregar la factura y despedirse del cliente. Es la cadena de pizzas que promete entregar en un máximo de 45 minutos. Es el sastre o lavandería que ofrece un servicio ese mismo día. Es la tienda de alimentos que ofrece garantía por la frescura del producto. Este estilo de servicio puede ser atractivo para los prestadores de servicios porque permite hacer muchas cosas con rapidez. Pero a algunos clientes esto le puede parecer robótico o burocrático, más enfocado en los procedimientos, que en la experiencia que ellos crean.

- ✓ **Educación:** Este estilo de servicio enseña e informa. Le ayuda a la gente a aprender más sobre lo que está sucediendo y a apreciar por qué les estás sirviendo de la forma en que lo haces. «Te mostraré cómo funciona esto. Déjame explicarte. Esto es lo que puedes hacer para obtener los mejores resultados». El estilo de educación en el servicio les da una gran cantidad de información a otras personas. Las empodera para que se conviertan en mejores clientes para ti. Tal vez no seas un maestro, pero piensa cuántas oportunidades tienes para servir bien a otros ayudándoles a entender un rango de productos, preparándolos para dar pasos en un proceso o para obtener más valor de las elecciones que han hecho. Los médicos que les enseñan a sus pacientes tienen tasas más altas de obediencia porque estos se toman sus medicamentos como fueron prescritos; disfrutan de tasas más bajas de malas prácticas porque los pacientes demandan mucho menos a estos médicos. Los gobiernos que explican sus políticas disfrutan de mayores niveles de apoyo ciudadano. Y en cualquier caso en que los productos sean mercantilizados y los precios sean similares, el prestador de servicios que enseñe e informe puede obtener una ventaja competitiva.

- ✓ **Motivación:** Este tipo de servicio es una palmadita de reconocimiento en la espalda. Es un entrenador que te empuja a seguir haciendo ejercicio en el gimnasio y que luego elogia tus esfuerzos. El técnico que te dice: «No te preocupes, has llamado al lugar adecuado. Puedo ayudarte». Esta frase simple reforzará tu espíritu, pues él te ha calmado. O puedes felicitar a tu cliente con unas pocas palabras simples e inspiradoras: «Hiciste una buena elección».

La motivación es también el estilo utilizado para hacer que un cliente insatisfecho se sienta bien, incluso si no tiene la razón. Algunas veces los clientes confunden los hechos, no entienden las políticas o exageran de un modo increíble. Pero lo último que quiere escuchar un cliente insatisfecho es que alguien le diga: «Estás equivocado». Lo que quiere es que entiendas, aprecies y estés de acuerdo con él en lo que valora. Y puedes hacer esto con un estilo de servicio que sea motivador.

Un cliente molesto te dice: «Tus empleados son groseros y poco profesionales». Y tú respondes: «Tienes razón en esperar que el personal sea cortés y profesional». No discutes. Tu cliente te dice: «Tus políticas son rígidas. Tu compañía es burocrática». Y tú le respondes: «Estoy de acuerdo en que deberíamos ser tan flexibles y amigables con los usuarios como sea posible. Tus sugerencias pueden ayudarnos». De repente, estás en el mismo lado que él. Tu cliente te dice: «Este producto no fue el que me prometieron. Y tu precio es demasiado alto». Tú le contestas: «Tienes derecho a sentirte satisfecho con lo que nos compres y mereces buen valor por tu dinero. Revisemos lo que has comprado y veamos si existe una opción mejor».

Estas respuestas hacen que tu cliente se *sienta* bien sin hacer que estés equivocado. Al estar de acuerdo

activamente sobre la importancia de lo que valora la otra persona, le das una palmadita emocional en la espalda. Esto hace que ella se sienta mejor, y permite que ustedes los dos trabajen juntos. La próxima vez que quieras evitar una discusión, ensaya esta aproximación con tu socio o cónyuge.

- ✓ **Inspiración:** La inspiración es un estilo de servicio que crea una conexión genuina entre las personas. Le permite a la gente saber que estás interesado en su bienestar, y no solo en su dinero. Este estilo crea un ambiente para preocuparse por los demás, darles la bienvenida a tu mundo y apreciar la oportunidad de entrar al de ellos. Este estilo comienza con: «¡Buenos días! Gusto en verte» y termina con: «Gracias por esta oportunidad de servirte». Es el espíritu humano y sincero que estimula a otras personas y que, de paso, también te estimula a ti.

El estilo que utilices dependerá de la situación. ¿A quién sirves, qué quiere y qué estilo valora? Las personas que tienen prisa quieren producción. Un cliente curioso aprecia la educación. Alguien que esté confundido puede valorar una dirección clara. Aquellos que estén comenzando a aprender disfrutarán de un poco de motivación. Y de tanto en tanto, todo el mundo simplemente quiere ser escuchado y visto como una persona única o especial, un servicio que puedes prestar con un momento de inspiración.

El otro lado del servicio al cliente

Gran parte del servicio al cliente se enfoca en ser un mejor prestador de servicios. Pero el servicio al cliente tiene otro lado, y es el de ser un mejor cliente. Un *campeón del servicio inspirador* también asume la asume responsabilidad personal por este aspecto. Cuando

brindas un gran servicio, los clientes te valoran más. Cuando prestas un mal servicio, los clientes pueden sentirse realmente molestos. De manera similar, cuando eres un cliente considerado y agradecido, muchas veces los prestadores de servicios harán un esfuerzo adicional para servirte mejor. Pero si gritas y golpeas la mesa, te servirán a regañadientes en el mejor de los casos. Los siguientes son los pasos comprobados que puedes dar para ser un mejor cliente, y luego disfrutar tras recibir un mejor servicio:

1. **Sé agradecido y amable.** Recuerda que hay un ser humano al otro lado de la línea telefónica, de tu correo electrónico o simplemente al otro lado del mostrador. Comienza cada interacción con un rápido: «Hola, gracias por ayudarme. Realmente lo agradezco». Esto toma unos dos segundos, y puede mejorar dramáticamente el humor de un prestador de servicios.
2. **Pregunta y utiliza el nombre de tu prestador de servicios.** Puedes hacer que esto sea breve y amigable diciendo inicialmente tu nombre y preguntando a continuación: «¿Con quién tengo el gusto de hablar?». Si la otra persona está frente a ti, pregúntale: «¿Cómo se llama?». Una vez sepas su nombre, repítelo con una sonrisa en tu voz. Esto crea una conexión personal y hace que sea mucho más improbable que un prestador de servicios te trate como un cuentahabiente anónimo o un número de póliza.
3. **Sé positivo.** Muchos prestadores de servicios tratan con muchos clientes durante todo el día. Esta rutina puede hacerse pesada. Pero si llega un cliente sonriente y lleno de energía, le dará un trato y un cuidado especial. Todo lo que lanzas se devuelve. Las actitudes —positivas y negativas— son realmente contagiosas.
4. **Suministra información solo de la forma en que otros la desean.** Muchos prestadores de servicios

necesitan tus datos en una secuencia que se acomode a sus formatos, pantallas y procedimientos. Ten toda tu información lista, pero suminístrala en el orden en que el otro prefiera. Decir: «Tengo toda mi información lista. ¿Cuál quiere primero?», le permite saber al prestador de servicios que estás preparado y que será fácil trabajar contigo. El tiempo que dediques para tener todo en orden también te ahorrará tiempo en la conversación del servicio.

5. **Confirma las próximas acciones.** Repite lo que tu prestador de servicios promete hacer. Confirma fechas, tiempos, cuantías, promesas, responsabilidades y compromisos. Esto te ayuda a revisar el proceso del servicio, detectando cualquier malentendido y corrigiéndolo a lo largo del camino. Asegúrate de que ambos entiendan lo que sucederá a continuación: qué hará él o ella, qué harás tú, y lo que ambas partes hayan acordado en seguir haciendo.
6. **Compadécete cuando sea apropiado.** Algunas veces, los prestadores de servicios dejan que su frustración se note. Un computador lento, un cliente anterior con el que tuvo una mala experiencia, un gran número de llamadas, la presión de un gerente o alguna situación desagradable a nivel personal podría alterarlos. Si te habla en un tono alterado, encárgate de apaciguarlo: «Parece que las cosas son difíciles. Realmente aprecio su ayuda». Este breve momento de empatía puede ser un oasis para el mundo de la otra persona.
7. **Demuestra tu aprecio.** Un «gracias» sincero siempre será apropiado. Si tu prestador de servicios merece más, dale más. Un elogio redactado con gracia puede hacer una diferencia enorme en el día o en la profesión de una persona. ¿Y quién sabe? Tal vez la persona a la que elogies hoy te servirá de nuevo mañana.

El servicio es una calle de dos sentidos. El tráfico de la buena voluntad fluye igualmente entre los clientes y prestadores de servicios. Si quieres disfrutar de un servicio inspirador, no esperes a que alguien te alegre el día. Da el primer paso demostrando tu buena voluntad.

¿Qué hay en ello para ti?

Subir un paso para mejorar tu servicio puede implicar mucho trabajo. Elevar tus acciones y tu actitud es un compromiso real. ¿Te molestarías en hacerlo? Antes de completar esta sección del libro, seamos sinceros y respondamos la pregunta: «¿Qué hay en ello para ti?»

Si das un paso arriba, los clientes apreciarán tu servicio inspirador y recibirás más elogios. Los clientes satisfechos regresan y les cuentan a otros. Eso es bueno para tu organización y construye seguridad laboral. También es bueno para ti. Si mejoras el servicio que les prestas a tus colegas, tus esfuerzos serán percibidos. Todo lo que se va regresa. Cuando das un paso arriba por tus colegas, estos tenderán a hacer lo mismo por ti. Esto hace que tu trabajo sea más fácil y que tu sitio de trabajo sea más satisfactorio para todos. ¿Y qué pasa con las demás personas en tu cadena de negocios: proveedores, distribuidores y otras organizaciones? Sírveles mejor, y ellos también te servirán mejor.

Esta calle de dos sentidos se aplica incluso a tu vida personal: tus familiares, amigos, vecinos y todas las personas que conozcas. Todos vivimos y trabajamos en un mundo de relaciones basadas en el servicio. Si elevas y aumentas el nivel del servicio que ofreces, el mundo también te elevará.

Preguntas para prestadores de servicios

- ¿En qué aspectos puedes asumir más responsabilidad personal en el trabajo, en la casa y en tu vida?

SERVICIO INSPIRADOR

- ¿Con cuáles estilos de servicio te sientes más cómodo?
- ¿Cómo puedes escoger el mejor estilo de servicio y utilizarlo con clientes diferentes y en diferentes situaciones de servicio?

Preguntas para líderes de servicios

- ¿En qué lugar de tu organización escuchas el sonido de la culpa, la vergüenza y las excusas?
- ¿Cómo puedes ser un modelo a seguir en asumir una responsabilidad personal?
- ¿Cuáles estilos de servicio ofrecen tus empleados con mayor frecuencia?
- ¿Cuáles estilos prefieren tus clientes?
- ¿Cuáles estilos utilizas con la mayor frecuencia cuando interactúas con otros miembros de equipo? ¿Cuáles estilos aprecian más? ¿Cuáles son los más eficaces?

SECCIÓN 5

Conduce

Tu mapa de implementación

Estábamos en un sendero de madera en una pequeña montaña en el Estado de Washington, durante el verano. Mis padres —quienes tienen casi ochenta años— me habían invitado a caminar hasta la cima; era un recorrido de dos horas. Estábamos en la mitad del trayecto, vestidos con botas de montañismo, pantalones largos, chaquetas y sombreros. Nos detuvimos un momento para admirar el silencio, los pinos altos y la brisa fresca.

De repente, un hombre joven llegó corriendo. Solo llevaba tenis, pantalones cortos y una camiseta empapada de sudor. Escasamente tuvimos tiempo para hacernos a un lado mientras pasaba a gran velocidad. Yo no podía creerlo.

—¿Está corriendo todo el trayecto? —pregunté con incredulidad—.

Mis padres sonrieron y asintieron. Practicaban montañismo con frecuencia, y muchas veces habían visto a otras personas como esta.

—Sí, algunas personas corren todo el trayecto, y tratan de hacerlo en el menor tiempo posible —explicó mi madre—. Otros se detienen para tomar fotos o descansar. Nos gusta mantener un paso firme. Pero una cosa es cierta: sin importar cuál sea el ritmo, este sendero lleva a todo el mundo a la cima.

El camino que has seguido en este libro es tan confiable como el de esa montaña. Sigue los pasos y continúa avanzando, y alcanzarás la cima del servicio inspirador. La arquitectura está comprobada, los principios y prácticas funcionan, y el marco ofrece

una estructura para tu autoevaluación y próximas acciones. Sin embargo, la cultura de cada organización es única. Y la manera en que implementes el contenido de este libro será completamente único para ti.

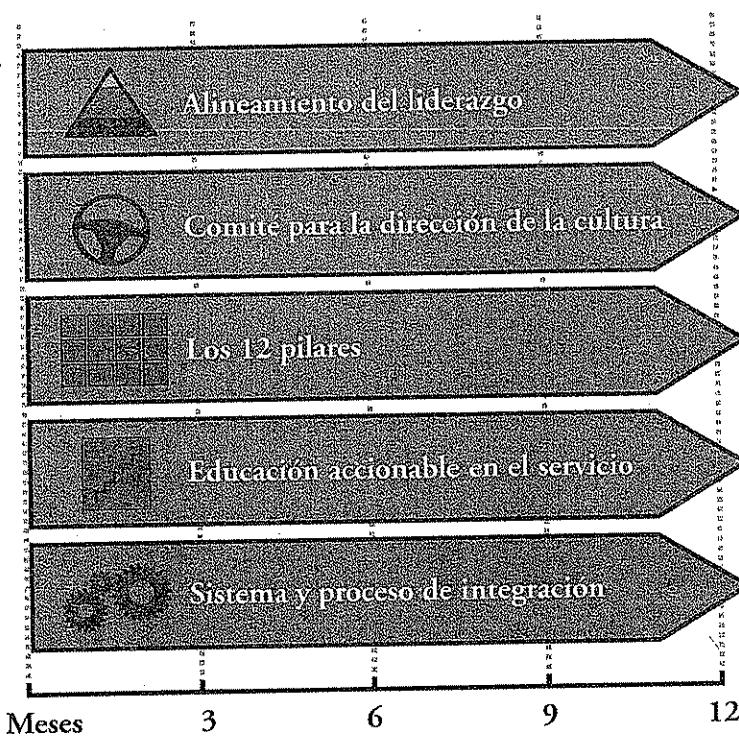
Tal vez quieras correr por la montaña, implementando muchas prácticas nuevas en sucesión rápida. O tal vez quieras planear un ascenso más lento, dividido en varias etapas. Algunas organizaciones están subiendo la pendiente pronunciada desde una base baja de clientes molestos y una pobre reputación por su servicio. Si actualmente te encuentras ahí, anímate, actúa y este camino te llevará a la cima. Otros están en el medio de sus campos; no son *campeones de servicio* ni tampoco los peores. Si te encuentras ahí, puedes recorrer este camino con confianza; te llevará a niveles de servicio aun más altos. Algunas compañías y culturas ya son sólidas y conocidas por brindar un servicio inspirador. Si ese es tu caso actual, felicitaciones. Sin embargo, sabes que tu competencia está subiendo más y más cada día. Permanece en forma y en la cima aplicando los principios y prácticas de este libro.

Preparando tu mapa de implementación

Siempre que mis padres se preparan para caminar por un nuevo sendero, les preguntan a otros caminantes por las experiencias que han tenido. ¿Qué les recomiendan? ¿Qué deberían evitar? ¿Cuáles son los preparativos más importantes? ¿Qué hará que su caminata sea exitosa y satisfactoria? Mis padres estudian las principales características del sendero. Saben lo que deben llevar y lo que deben dejar atrás. Deciden con antelación el mejor momento para hacer la caminata, la distancia que deben recorrer, qué hacer si el clima es agradable y cómo reaccionar si empeora.

Tú también puedes hacer lo mismo. Utilizando este mapa de implementación, veamos qué te espera en el camino y cómo puedes prepararte mejor para un viaje exitoso en la construcción de cultura.

Muchas personas quieren saber cuánto tardan en construir o mejorar una cultura del servicio. Gracias a mi experiencia con organizaciones de todos los tamaños y lugares del mundo, la respuesta es: 12 meses. Esto no significa que todo sea completamente diferente dentro de un año. Significa que incluso una organización muy grande con una cultura bien establecida puede ver un cambio positivo en el mejoramiento del servicio y en mejores resultados en este campo dentro de un año.



Adicionalmente, una organización más pequeña, rápida o ágil puede producir un cambio dramático en el mismo período de tiempo.

Ya sea que tu implementación sea rápida y enfocada, o más firme y gradual, puedes tener éxito si miras al futuro en cinco áreas clave.

1. Alineamiento del liderazgo

Construir o mejorar una cultura del servicio requiere un compromiso desde arriba. Y no basta con hacerlo en solitario. Los miembros del equipo de liderazgo deben estar alineados entre sí. Deben entender por qué el servicio inspirador es la clave para el futuro y qué demandará de ellos cómo líderes —y como equipo— en este viaje exigente y gratificante.

El *alineamiento del liderazgo* ofrece un comienzo saludable en el camino y asegura un fuerte respaldo durante el trayecto cuando lo necesites. Evita aumentar las expectativas de los demás hasta que este alineamiento no sea claro y sólido. No anuncies una iniciativa para mejorar el servicio hasta que tus líderes estén listos para respaldar palabras-con hechos.

¿Cómo sabes si tu equipo de liderazgo está listo? Hazle estas preguntas a tu equipo de liderazgo y escucha las discusiones y debates. Mantén la conversación abierta hasta que el equipo se alinee y llegue a un acuerdo claro.

- ¿Por qué construir una cultura del servicio inspirador?
- ¿Cuáles son los resultados que nos comprometemos a lograr?
- ¿Cómo ofreceremos respaldo desde el liderazgo?
- ¿Quién estará en el *comité de dirección*?
- ¿Cuándo y dónde comenzaremos este proyecto? ¿Quién participará cuando empecemos?
- ¿Cómo expandiremos, refinaremos y mantendremos este esfuerzo a largo plazo?
- ¿Cómo mediremos el éxito y compartiremos el reconocimiento y las recompensas?

2. Comité para la dirección de la cultura del servicio

Construir o mejorar la cultura del servicio en una organización es un proyecto holístico que incluye a todo el mundo. Crea un *comité de dirección* para planear y orientar este proyecto. Este comité reunirá apoyo, programará actividades, evaluará resultados y hará recomendaciones o revisiones al mapa.

Los miembros del comité deben representar las preocupaciones e intereses de cada persona en la organización. Los representantes de Recursos Humanos, de Organización para el Desarrollo, de Ventas, de Entrega del Servicio y de Atención al Cliente entenderán la necesidad de involucrarse desde el comienzo. Sin embargo, otras partes de la organización tienen diferentes puntos de vista y perspectivas valiosas para compartir. Incluye las voces representativas de las operaciones de primera línea, producción, logística, investigación, finanzas, departamento legal, instalaciones, supervisores, gerentes, líderes y sindicatos. Tu comité puede cambiar o rotar miembros de tanto en tanto. El talento fresco es bueno para la labor de este grupo y para las carreras de quienes participan en él. Crear un *comité de dirección* significa responder preguntas como:

- ¿Quién servirá en el *comité de dirección*, y por cuánto tiempo?
- ¿Con qué frecuencia se reunirá el *comité de dirección*? ¿Qué se incluirá en la agenda del comité?
- ¿Qué poder tendrá el comité para tomar decisiones, y qué presupuesto manejará?
- ¿A quién puede acudir el comité para recibir patrocinio, apoyo o pericia?
- ¿Cómo evaluará su eficiencia el comité?
- ¿Cómo será reconocida y recompensada la participación de un individuo en el *comité de dirección*?

Las respuestas a estas preguntas son tan diversas como las organizaciones. Al *explorar, acordar, entregar y asegurar*, descubrirás las mejores respuestas para que tu organización logre sus propios objetivos.

3. Los 12 pilares

El próximo paso en tu *mapa de implementación* es una autoevaluación en cada uno de los 12 pilares de la cultura del servicio. Para cada uno, utiliza estas preguntas para orientar tu exploración:

- ¿Por qué este pilar es útil para nosotros?
- ¿Qué tan claro es nuestro foco?
- ¿Cómo lo estamos haciendo actualmente en esta área?
- ¿Quién es el responsable aquí? ¿Quién más debería involucrarse?
- ¿Qué se puede mejorar? ¿Qué tan difícil sería?
- ¿Cuánto impacto o valor crearía?
- ¿Cuáles son los próximos pasos hacia arriba?
- ¿Cómo puede este pilar conectarse mejor con los demás?

Podrías descubrir que algunas actividades actuales no están sincronizadas con el lugar al que quieres ir. Estas políticas y prácticas hereditarias son recordatorios de «La manera en que siempre lo hemos hecho». Seguir con estos remanentes del pasado envía un mensaje confuso. Las prácticas obsoletas se deberían descartar al comienzo de tu viaje.

También podrías encontrar oportunidades para destacar el servicio con solo un poco de esfuerzo. Algunas veces, un pequeño ajuste o un simple paso puede enviar una señal de mucho apoyo. Por ejemplo, celebrar los elogios de los clientes es algo que se puede hacer de inmediato y a un bajo costo. Publicitar los mejoramientos en el servicio requiere muy poco esfuerzo y hace que todos

se sientan bien. Acciones como estas son frutos que cuelgan a poca altura. Puedes recogerlos con rapidez y disfrutar de ellos.

En algunos pilares, las mejoras y nuevas actividades pueden requerir una inversión substancial. Por ejemplo, tus estrategias de reclutamiento, evaluación o promoción requieren del tiempo y la atención de las esferas de liderazgo. Renovar la satisfacción o las métricas de lealtad de tu cliente no es un proyecto simple. Lanzar un nuevo concurso requiere un compromiso continuo y, posiblemente, recursos financieros. Es probable que las mejoras en estas áreas no sean rápidas o baratas. Pero tus inversiones en materia de atención, tiempo y dinero pueden brindarte resultados poderosos y perdurables.

Mientras más estudies los *12 pilares de la cultura del servicio*, más oportunidades verás. Pero no hagas todo lo que veas tan rápido como puedas. Más bien, divide tus actividades por etapas a lo largo del tiempo: se trata de un mapa, no de una carrera. Envía un mensaje temprano, y luego refuérzalo de otra manera. Concentra tu atención en un aspecto del servicio y luego destácalo por medio de un canal completamente diferente. Refina tus actividades, revisa tus programas, examina aquello que funcione y hazlo de nuevo. Haz que el mensaje sea sólido y atractivo, y mantén tus iniciativas frescas, contagiosas y entretenidas.

4. Educación actionable en el servicio

Cuando tengas el liderazgo alineado, el *comité de dirección* instalado y las actividades de los pilares preparadas, estás listo para propagar la *educación actionable en el servicio* en toda tu organización. La aplicación de estos principios será diferente en cada labor y función, pero los principios son los mismos. Esta aplicación común de principios fundamentales del servicio es esencial para construir una sólida cultura del servicio. Este tipo de educación ofrece nuevas percepciones y entendimientos; llama a la reflexión y a la indagación de las visiones y prácticas actuales. Este tipo de educación

le pide a cada persona que ponga el nuevo aprendizaje en acción, y requiere el apoyo pleno de todos: líderes, gerentes, supervisores y personal de primera línea.

Líderar estos cursos y conversaciones educativas es una gran responsabilidad. Este papel único es el de ser un líder de dirección, un educador, facilitador, entrenador, animador, solucionador de problemas, asesor, y un provocador al mismo tiempo. Estos individuos deberían ser seleccionados cuidadosamente por su entendimiento, actitud y orientación a nuevas acciones. Este papel exige paciencia, claridad de pensamiento, compromiso con el servicio inspirador y una generosidad ilimitada para alentar a los demás. Es una oportunidad única de influir en las visiones y vidas de otros, y de que su propia vida se enriquezca en el proceso.

Animo con frecuencia a los directores ejecutivos para que faculten a sus propios miembros del equipo de trabajo a liderar programas de educación en el servicio a nivel interno. Y también animo a los miembros de equipo para que se ofrezcan a ser líderes de estos cursos. Quienes ofrecen un entrenamiento a nivel externo rara vez entienden las preocupaciones y objetivos de tu negocio tan bien como tus empleados. Esta es otra razón por la que tantos programas de entrenamiento en el servicio al cliente no producen resultados sustanciales o sostenibles. Tu meta va más allá de mejorar a corto plazo en algunas áreas problemáticas de servicio. Quieres construir una organización con una capacidad interna para solucionar problemas hoy y crear grandes éxitos en el futuro.

Los líderes de los cursos incluyen las acciones de otras personas, y moldean por lo tanto el futuro de toda la organización. Cualquier individuo en esta posición debería conectarse temprano con los gerentes de los empleados que están tomando los cursos. Esta conexión temprana es esencial para asegurar que un líder de cursos esté bien preparado, pues abre un canal para que aprenda sobre los asuntos actuales y los aborde en cada clase. También les permite regresar después de clases con retroalimentación y sugerencias prácticas para los gerentes.

Siempre que alguien participe en un curso de *educación accionable en el servicio*, debería involucrarse e informarse con anticipación para entender estas preguntas:

- ¿Por qué te han escogido?
- ¿Qué aprenderás?
- ¿Qué nuevas acciones se esperan de ti?
- ¿Qué valor ayudarán a crear tus nuevas acciones?
- ¿Cómo serán medidas tus acciones y resultados?
- ¿Qué apoyo puedes esperar de tu gerente?
- ¿Cómo puedes compartir ideas para mejoras adicionales?

Propagar una *educación accionable en el servicio* a través de una organización requiere un despliegue considerable. Utiliza esta movilización para fortificar otros esfuerzos en la construcción de cultura del servicio. Por ejemplo, aplica los comentarios de la *voz del cliente* que recibiste ayer y las *medidas y la métrica del servicio* del mes pasado a las sesiones del día de mañana para solucionar problemas. Integra las ideas y planes de acción de las discusiones en las clases de hoy al *proceso para el mejoramiento del servicio* de la próxima semana. Estudia a los ganadores en materia de servicios del mes pasado para entender cómo pusieron los *principios de servicio* en acción. Mantén la información fresca fluyendo en tu proceso de educación en el servicio. Haz que las nuevas ideas para la acción fluyan constantemente. Haz que la energía para el mejoramiento se mueva y crezca en todas las direcciones.

5. Sistema y proceso de integración

En última instancia, los principios de la *educación accionable en el servicio* pueden incrustarse en tus procesos y procedimientos diarios. El objetivo del sistema y del proceso de integración es que estos principios permeen la manera en que trabajas, para que el simple hecho de ir y hacer tu trabajo ofrezca una educación ineludible en el servicio.

Por ejemplo, en las terminales de Vopak, en Asia, cada queja que se recibe de un cliente es rastreada a lo largo de un mapa bien desarrollado de *transacciones del servicio y puntos de percepción*. Este mapa orienta la calidad y la secuencia de acciones para asegurarle al cliente una experiencia positiva. En Parkway Health, el sistema de operación de hospitales incluye un procedimiento estándar que califica las *transacciones del servicio y los puntos de percepción* en los *seis niveles del servicio* en cada categoría del PANORAMA general. En Wipro, durante la preparación de las evaluaciones de la satisfacción del cliente, los equipos se preparan utilizando *Explora, Acuerda, Entrega y Asegura: el ciclo del mejoramiento del servicio*. Y en Xerox Emirates, el modelo *¡Rebotal! y la escalera de la lealtad* respaldan cada oportunidad para la *recuperación y el mejoramiento del servicio*. Si estas herramientas se utilizan diariamente, las distinciones y prácticas del servicio inspirador estarán incrustadas profundamente en la cultura y en la acción diaria.

¿Dónde puedes aplicar el lenguaje de este libro para que se convierta en el lenguaje de tu equipo? ¿Cómo puedes aplicar los modelos en este libro para mejorar y elevar el servicio que brindas?

Analiza cada proceso relacionado con los clientes y proveedores de servicios, pues son numerosos en tu sitio de trabajo. Por ejemplo:

- ¿Cómo se saluda a los clientes?
- ¿Cómo se presentan el producto y la información sobre el servicio?
- ¿Cómo se identifican las necesidades y preocupaciones de los clientes?
- ¿Cómo se aclaran y confirman las órdenes de servicio?
- ¿Cómo se rastrea y se entrega el servicio?
- ¿Cómo se mantienen informados los clientes?
- ¿Cómo se examina la satisfacción? ¿Cómo se mide el valor?
- ¿Cómo haces un seguimiento y un acompañamiento?

- ¿Cómo profundizas la relación con tus clientes?
- ¿Cómo se capta y se comparte el aprendizaje en tu organización?

En cada caso, ¿dónde puedes aplicar los principios de la *educación accionable en el servicio*? ¿Dónde puedes utilizar el *lenguaje común del servicio*? ¿Cómo puedes crear conexiones con los *pilares de la cultura del servicio*? Incrustar estos aspectos en tu sistema y procesos ayuda a que todo el mundo progrese a lo largo del camino comprobado.

A veces las cosas salen bien, y a veces salen mejor de lo esperado. Otras veces, los proyectos se estancan a pesar de las mejores ideas e intenciones. ¿Qué puedes hacer para mejorar las probabilidades de éxito y minimizar las posibilidades de problemas? Puedes estudiar a quienes hayan tenido éxito antes que tú, y también a los que no lo han tenido. Puedes aprender de la experiencia de los demás, tal como lo verás en el capítulo siguiente.

Aprende de la experiencia

Karen era joven y curiosa, y quería saber qué había adentro de una caja. ¿Por qué su abuelo la guardaba siempre en un lugar alto y fuera de su alcance? ¿Qué se suponía que no podía manipular? Karen observó y esperó hasta un día en que el abuelo dejó la pequeña caja sobre la mesa. Su abuelo había cometido un error, y Karen lo sabía, pero no le dijo nada. Más bien, esperó con paciencia a que él se marchara.

Karen cogió la caja, la agitó, y sus pequeñas manos temblaron de emoción. Un lado se abrió y salieron varios palitos. Tenían color en una de las puntas, y Karen los deslizó entre sus manos, admirando las puntas rojas, sacándolos de la caja y metiéndolos.

Todo sucedió en un instante: una chispa, un destello y una llama estalló en sus dedos. Le quemó la piel sin previo aviso, y ella corrió, llorando de dolor.

El abuelo acudió, asustado por sus gritos. Sintió el olor y supo lo que había sucedido. Sofocó el pequeño fuego en la alfombra que amenazaba con propagarse. Luego tomó a Karen en sus brazos y lloraron juntos. Ella lloraba por el dolor de haber aprendido de un modo difícil. Él lloraba al saber que mantener la caja de fósforos fuera del alcance de su nieta era una estrategia demostrada de seguridad, y que dejarla a su alcance era casi un desastre.

Los fósforos son energía concentrada. Pueden encender una vela o una hoguera. También pueden desatar un infierno. Construir una *cultura del servicio inspirador* también requiere energía y gran concentración. El éxito ilumina a todo aquel que toca.

El fracaso puede ser doloroso y costoso. ¿Cómo puedes reconciliar tu visión, pasión y aspiraciones con las políticas, realidades y limitaciones de una organización? ¿Cuáles son los pasos demostrados a seguir? ¿Qué dificultades y desastres debes evitar?

Llevo más de dos décadas trabajando en programas de servicio inspirador con clientes de todo el mundo. Muchos han tenido éxito, mucho más allá de lo esperado. Otros se han estancado o han entregado menos de lo esperado. La experiencia es un maestro maravilloso, especialmente cuando puedes aprender de los errores cometidos por otra persona. Aprender de la experiencia reduce tu curva de aprendizaje, de modo que puedas saber qué funciona más pronto, y evitar de plano lo que no funcione.

«La sabiduría es hija de la experiencia».

—LEONARDO DA VINCI

No les vendas nieve a los esquimales

¿Cuál es el lugar adecuado para comenzar un *programa de mejoramiento del servicio* en tu organización? La respuesta podría parecer obvia. Comienzas con los miembros del equipo de trabajo que venden y sirven a tus clientes. Después de todo, los clientes son los que compran tus productos y utilizan tus servicios; regresan cuando están contentos y se quejan cuando no lo están. Tiene sentido que los vendedores, los equipos de entrega y los representantes de apoyo y de servicios debieran ser los primeros en participar en el *programa para el mejoramiento del servicio*, ¿verdad?

Pues no. Si tu objetivo es construir una cultura del servicio inspirador, este enfoque es muy problemático.

Es cierto que las personas que tratan con los clientes son las más cercanas a estos. Entienden que el servicio es importante.

Saben que los clientes disgustados se quejan y que es más fácil servir a un cliente satisfecho. Y saben por experiencia que solo los clientes satisfechos regresan, compran de nuevo y en mayor cantidad, y que te recomiendan a sus amigos. Los miembros de equipo que tratan con los clientes tienen muchos incentivos para servirles bien. Y tal vez puedan hacer lo mejor que pueden en medio de las circunstancias.

Cuando ofreces una nueva educación en el servicio, mayores estímulos y más reconocimiento a este equipo, todos sus miembros se sentirán inspirados para servir mejor, sonreír y esforzarse aun más para complacer. Pero en algún momento (y posiblemente muy pronto), tropezarán con las limitaciones de tus sistemas, presupuestos o procedimientos actuales. En algún momento comenzarán a preguntarse cómo pueden prestarle un mejor servicio a los clientes si sus colegas no hacen lo mismo. ¿Cómo pueden hacer ese esfuerzo adicional cuando no reciben el apoyo que necesitan de sus colegas en la organización?

¡Ellos tienen la razón en esto! Pedirles a los miembros de los equipos que tratan con los clientes que presten un mejor servicio antes de recibir un mejor servicio por parte de quienes están detrás de bastidores es una receta para la desilusión en ambas partes. Esta aproximación no solo frustra a quienes sirven personalmente a los clientes; también molesta a los miembros de aquellos equipos que no tratan con los clientes y que no entienden por qué sus colegas siempre están pidiendo más. Y entonces retroceden, lo que frustra aun más a quienes están en primera línea. Es una situación innecesaria de pierde-pierde.

Ahora comparemos esto con otra aproximación alternativa. Supongamos que comienzas por enfocar los esfuerzos para el mejoramiento del servicio en tus proveedores de servicios internos. Imagina que los departamentos legal y de finanzas ofrecen facilitarles las cosas a quienes les venden, y cerrar nuevos negocios. Imagina equipos en el departamento de producción y de manufacturas esforzándose para hacer que las cosas sean más rápidas o flexi-

bles para quienes tratan cada día con los clientes. Imagina a los departamentos de almacenamiento, logística y entrega haciendo todo lo posible para ayudarles a sus colegas a prestar un servicio aun mejor a sus clientes. Imagina que los desarrolladores de software les preguntan a los revendedores de sus productos qué pueden hacer para facilitarles el trabajo. Imagina la bienvenida que sería esta oferta para los que tratan todos los días con tus clientes, usuarios y competencia.

¿Qué sucede entonces cuando les pides a los miembros de aquellos equipos que tratan con los clientes que les sirvan mejor que nunca? Cuando un servicio sorprendente llega desde adentro, es más fácil mejorar el servicio por fuera. Cuando los miembros de los equipos que tratan con los clientes llegan con nuevas ideas y piden respaldo, encuentran colegas capaces y dispuestos a ayudarles. ¿Por qué? Porque los colegas del servicio interno estaban educados e inspirados para ofrecer primero un mejor servicio.

Cuando lances un programa de servicio inspirador, no comience solo con los miembros de los equipos que tratan con los clientes. Sería mucho mejor comenzar con los prestadores de servicios internos: producción y diseño, hardware y software, almacenamiento y logística, instalaciones, finanzas, departamento legal, innovación-tecnológica y recursos humanos. O comienza con ambos grupos y enséñales a que se comprometan con un servicio de principio a fin. Permite que aquellos que están adentro inspiren a quienes sirven afuera. Es una situación comprobada de gana-gana. Seguir este consejo te conducirá al éxito, al mismo tiempo que evitas el flirteo con el fracaso.

Lanza de arriba abajo y de abajo arriba

Comenzar desde arriba con una iniciativa de servicio inspirador es algo que tiene sentido. Cuando los líderes de alto nivel hablan sin temor y son modelos a seguir en materia de compromiso, será más fácil que los demás los sigan y que asuman el liderazgo en sus

propios niveles. Es por esto que el *alineamiento del servicio* es el pRh de entrenamiento para el servicio en la primera línea». No pasará mucho tiempo antes de que un motivado prestador de servicios de primera línea tropiece con un supervisor o un gerente que no comparte su entendimiento o pasión.

Un destacado operador de *tours* les llevó a sus empleados de primera línea una novedosa campaña llamada «Sean ejecutivos de servicio». El objetivo era que los miembros del personal tomaran decisiones como si fueran los propietarios del negocio. Los verdaderos ejecutivos tienen un apetito por el riesgo y están dispuestos a cometer errores, y lo mismo sucedió con un entusiasta prestador de servicios de primera línea. Alquiló un avión para transportar a los clientes cuando el autobús de la compañía se averió. Fue una decisión intrépida que les encantó a los clientes, pero que creó un choque inesperado dos niveles arriba de la escala corporativa. La mayoría de los líderes de la compañía nunca habían oido hablar de este programa de primera línea, y no les gustó el resultado. El programa fue retirado con rapidez, mientras por toda la empresa se propagaba el rumor de que la campaña «Sean ejecutivos de servicio» ya no sería respaldada.

Lanzar simultáneamente de arriba abajo y de abajo arriba crea una gran cantidad de responsabilidad en tu gente del medio. En la implementación de arriba abajo, los gerentes y supervisores de nivel medio deben traducir los mensajes en acción, conectar los objetivos de la compañía con las preocupaciones de la primera línea y hacer que el lenguaje inspirador parezca práctico y útil. En el burbujeo de nuevas ideas y pasos de acción de abajo arriba, el nivel medio desempeña tres papeles constructores de cultura: elogiar a los miembros de equipo que hacen un buen trabajo, transmitirles sugerencias acertadas a un nivel más alto para que las examinen y detectar los obstáculos que requieren acción de liderazgo con el fin de eliminarlos. Los gerentes y supervisores necesitan reconocimiento y apoyo desde arriba y desde abajo para tener éxito en estos papeles esenciales.

¿Y qué si lanzas en el medio y dejas que las instancias superiores e inferiores te sigan después? Esta puede ser la aproximación más débil de todas. Si los líderes no están preparados para liderar y los empleados de la primera línea no están preparados para la acción, pedirles a los gerentes de nivel medio que emprendan solos éste viaje es una fórmula para la frustración.

Una implementación de arriba abajo ofrece compromiso, alineamiento y respaldo. Un programa de abajo arriba estimula nuevas ideas y nuevas acciones. Un nivel medio activado conecta, faculta y empodera. Tu exitosa implementación del mapa debería comenzar prestándoles atención a estas tres opciones.

Ayúdale a liderar a tus líderes

En el interior de una enorme compañía de software, un equipo de individuos apasionadamente comprometidos trabajan día y noche para mejorar las experiencias de sus clientes y socios. Estos héroes del servicio comprometido saben que la satisfacción no basta para retener la lealtad y aumentar la participación en el mercado. Quieren más que una recuperación rápida cuando las cosas salen mal; quieren evitar que las cosas salgan mal desde el principio. Quieren algo más que cumplir simplemente con las expectativas; se toman en serio el hecho de complacer a los clientes. Y aunque la compañía es variada y está creciendo, estos empleados creen que cada persona debería mejorar el servicio, y así crear entre todas la próxima gran experiencia.

Infortunadamente, sus líderes no parecen estar de acuerdo. O tal vez no entienden. Durante un taller, un líder gruñón que estaba harto de todos los problemas le gritó a su gente que los «jarreglarán!». Otro subió al escenario frente a cientos de personas, mientras miles más lo veían en video alrededor del mundo, y dijo: «La satisfacción al cliente es nuestra meta número uno. Debemos esforzarnos para cumplir con las expectativas». Nuestros héroes del servicio se sintieron horrorizados.

Desmoralizados, pero aún comprometidos, volvieron a luchar por una causa que los líderes no promovían o defendían. Uno de los líderes me confesó: «No tenemos un caso de negocios para mejorar nuestro servicio. No tenemos una crisis actual que necesitemos resolver, para así mejorar nuestro servicio, no ganaríamos más dinero». Esto es música dulce para los oídos de tus competidores. Y entonces, como para acentuar la ausencia total de alineamiento en las instancias superiores, otro líder importante anunció públicamente: «Debemos hacer a nuestros clientes delirantemente felices. Algo menos que esto es un fracaso».

¿Cómo puede alguien llegar a la instancia superior de una organización grande y no entender el valor que tiene una cultura del servicio inspirador? Esta es una pregunta fácil de responder. La mayoría de las personas que alcanzan altas posiciones de liderazgo son expertas en su sector. Con frecuencia, tienen sólidas destrezas financieras y personalidades igualmente fuertes. Pero rara vez son expertos en construir o en liderar una cultura del servicio. No fue por esto que han recibido bonos o llegado arriba de la escalera.

Una cultura aclamada del servicio debe tener líderes de servicio eficientes y equipos de liderazgo inspiradores. Si eres uno de los héroes apasionados y comprometidos con el servicio en tu organización, tal vez necesites ayudarles a liderar a tus líderes. Puede ser extraño que los gerentes, supervisores y personal de las primeras líneas les digan a sus líderes qué hacer, pero ¿quién más les prestará ayuda si tú no te ofreces para hacerlo?

Puedes ayudarles a liderar a tus líderes creando oportunidades para que hagan lo que predicen, den ejemplo y sean modelos del servicio inspirador.

¿Vas a organizar una reunión con un cliente, un grupo focal o un panel de discusión? Invita a tus líderes a que se unan a ti e infórmale bien cuando lleguen. ¿Estás realizando una reunión de equipo, un taller multifuncional o una sesión de solución de problemas sobre asuntos del servicio? Infórmale con

antelación a tus líderes y pídeles que asistan para enterarse de las nuevas ideas. ¿Tienes un método para reconocer a los mejores prestadores de servicio? Pídeles a tus líderes que participen con una visita, un apretón de manos, una fotografía o un discurso breve.

¿Temes que tus líderes no sepan qué decir? Entonces toma la iniciativa y asume la responsabilidad para ayudarles a liderar a tus líderes. Haz descripciones breves de los problemas de servicios que se han solucionado recientemente: quiénes trabajaron en el problema, qué hicieron y cómo se ha mejorado el servicio. Muchos de estos ejemplos existen en el interior de cualquier organización, pero rara vez los detalles llegan arriba.

¿Te preocupa que tus líderes no vean el impacto, el poder o la necesidad competitiva de mejorar el servicio? Entonces reúne historias interesantes sobre otros líderes del servicio —o de desastres en el servicio— y envíalos con una nota escrita a mano en la que compártas tu admiración o preocupación. O, ¿puedes organizar una visita de *benchmarking* e invitar a tus líderes? ¿Están demasiado ocupados para asistir ese día? Envíales un informe de una sola página con lo que viste y aprendiste, y con lo que aplicarás.

¿Temes que el servicio al cliente no tenga espacio en la agenda ocupada de tus líderes? Organiza entonces un resumen ejecutivo de quejas actuales y de lo que puedes hacer al respecto. Agrega algunos elogios cuidadosamente seleccionados que hayas recibido. Algunos líderes se sienten atraídos por los problemas y tu resumen llamará su atención. Otros necesitan recibir un estímulo, y los elogios que envíes arriba de la cadena de mando serán muy bienvenidos.

Primero escoge tu objetivo, y luego dispárale

Uno de mis clientes lanzó un vigoroso programa para el mejoramiento del servicio con el fin de crear mayor valor para sus clientes externos. Se impartieron centenares de clases para miles de *campeones*

del servicio alrededor del mundo. Los objetivos del negocio eran claros: recuperar la participación en el mercado y reconstruir una reputación en descenso; poner énfasis en situaciones de recuperación; enfocarse en la experiencia exterior del cliente, y no en los asuntos de políticas internas; demostrar pasión por los clientes existentes; hasta donde fuera posible para conseguir nuevos negocios.

Sin embargo, sucedió algo inusual a medida que aumentaba el número de asistentes al programa. En vez de enfocarse en estos objetivos externos y detectados de negocios, el hecho de lograr buenas evaluaciones a nivel interno se convirtió en el foco principal de los líderes de los cursos. Ser un líder de curso muy comprometido y bien calificado se consideró como un gran éxito. Sacar nueve puntos de diez posibles por liderar una clase maravillosa se convirtió en una causa de celebración. Es un puntaje maravilloso, pero también un objetivo muy diferente.

El éxito del cliente y unos mejores resultados en el negocio eran las razones por las que el programa fue concebido originalmente. Los altos puntajes de los líderes de cursos no son lo mismo que un impacto valioso en el negocio. Con el paso del tiempo, esta falta de alineamiento se hizo dolorosamente evidente: el foco se había desviado de las primeras metas y todo el programa necesitaba reenfocarse. No permitas que esta desviación te suceda a ti.

Un objetivo claro debería estar siempre en el centro de tus esfuerzos, bien articulado y entendido por todas las personas involucradas. Tus metas pueden estar enfocadas externa o internamente. Las metas externas son las mejoras que te comprometes a lograr para la gente que está por fuera de tu organización: clientes, usuarios, socios, distribuidores y proveedores. Las metas internas también son objetivos completamente válidos: mejoras en la colaboración, desempeño, involucramiento, retención y otras. Está bien tener más de un objetivo clave, siempre y cuando cada uno de ellos sea coherente con los demás. Por ejemplo, proponerse reducir las quejas y aumentar las ventas son objetivos naturalmente alineados. Unos mayores niveles de involucramiento de los empleados y ex-

celentes puntajes de los líderes de curso son objetivos muy compatibles.

Mis clientes me preguntan con frecuencia cómo pueden medir el Retorno sobre la Inversión (rsi) a partir del mejoramiento del servicio. Quieren tener la seguridad de que su inversión moverá esta «aguja» de una manera confiable. Siempre respondo con una pregunta simple: «Dinos específicamente qué quieres lograr. ¿Cuál aguja que mida resultados quieras que se mueva?». Cuando escucho una respuesta ambigua que carece de foco o de claridad, o una lista de deseos de todas las mejoras posibles, entonces sé que aún no es tiempo de comenzar. No lances tus esfuerzos para mejorar el servicio hasta que tengas una claridad completa sobre tu medida del éxito. No hales la cuerda hasta que le estés apuntando al objetivo.

Una manera de incrementar las probabilidades de impacto a partir de tu inversión es haciéndole a cada participante esta secuencia de cinco preguntas al final del programa.

1. ¿Qué te gustó acerca de esta experiencia de aprendizaje? Esta pregunta crea apreciación de la oportunidad.
2. ¿Qué acciones te gustaría aplicar a lo que has aprendido? Esta pregunta fomenta la reflexión y la crítica.
3. ¿Cómo aplicarás lo que has aprendido? ¿Qué nuevas acciones emprenderás? Responder esta pregunta requiere enfoque, pensamiento y planeación.
4. ¿Qué valor crearán tus acciones para clientes o colegas? La respuesta a esta pregunta debería aterrizar con claridad en tu objetivo elegido.
5. ¿Cuál es el rsi producido por tu participación y tus acciones? Esta pregunta sopesa el valor creado contra las inversiones en tiempo, costos y esfuerzos.

Para algunos miembros del equipo de trabajo, esta será la primera vez que se les haya pedido pensar en el valor de su

aprendizaje y en el impacto de sus acciones, que es exactamente en lo que quieras que piensen, aprecien y mejoren todos.

Toma el camino lento para el carril rápido

Los principios del servicio inspirador son tan empoderadores, y sus prácticas tan efectivas, que algunos líderes presionan a sus equipos para resolver de inmediato los problemas más difíciles y complejos en materia de servicios. Este es un error que debe evitarse. Calentar un motor antes de ir a toda velocidad es una buena práctica. Calentar a tu equipo de servicios con una serie de «victorias tempranas» también es una buena práctica.

Una compañía grande de logística global aplicó los métodos de este libro para mejorar una serie de transacciones que incluían visitas a los clientes, reuniones de análisis operativo y la experiencia con un cliente potencial, que iba desde la investigación hasta completar un contrato. Después de éxitos tempranos con un proyecto bastante fácil —el de mejorar la visita a los clientes—, el gerente regional subió los parámetros de un modo dramático. Le pidió a su equipo que trabajara para mejorar la experiencia del cliente cuando la compañía respondía a las quejas. Fue una de las transacciones del servicio más desafiantes y con mayores implicaciones legales y financieras.

Con solo un poco de experiencia y un alto umbral de desafío, el equipo de servicios se atascó y tuvo dificultades. Con el paso del tiempo, los miembros del equipo aplicaron los principios del servicio inspirador y se esforzaron para alcanzar el éxito, pero la experiencia fue agotadora en términos emocionales. Esto no tendría por qué ser así.

Cuando planees una secuencia de problemas en el servicio, adopta una aproximación gradual. Gana impulso con victorias tempranas en asuntos fáciles. Deja que tu equipo pruebe el placer del éxito en el servicio inspirador. Destaca los logros y celebra los elogios que recibes. Controla el impulso de abordar primero los problemas más difíciles: ya llegará el día de hacerlo.

Lo mismo se aplica cuando escoges a los participantes para un programa de servicio inspirador. Algunos gerentes duros desafiarán un nuevo programa enviando a sus empleados más cínicos y problemáticos. Su visión es: «Si un nuevo programa puede funcionar con estos tipos duros, entonces tal vez tenga algún mérito». Pero la aproximación opuesta funcionará mucho mejor. Lo que quieras en los primeros días de tu viaje es que haya buenos sentimientos, buenos resultados, y buenos «chismes». Esto se da con mayor facilidad cuando los participantes desean participar y están dispuestos a tener éxito.

Hay un viejo refrán que dice: «Una marea creciente levanta todos los barcos». Esto también es cierto cuando se construye una cultura del servicio inspirador, salvo por quienes permanecen atascados en el fango; realizar actos generosos que elevan a todo el mundo a un nivel más alto, excepto a quienes no están dispuestos a moverse. Para los empleados profundamente cínicos, resentidos o reacios, hay dos opciones exitosas. Primero, tal vez vengan a ver la luz y suban a bordo de un viaje desconocido pero inspirador. Y segundo, tal vez se sientan tan fuera de lugar mientras los demás siguen adelante, que no se sienten bienvenidos y se van. Qualquiera de estas dos opciones es bienvenida para el éxito de tu organización.

Conecta los pilares

Visita el lugar donde se construirá una edificación, y verás madera, bultos de cemento, una gran cantidad de ladrillos, paquetes de baldosas, y muchas puertas y ventanas que serán instaladas. Visita el lugar seis meses después y verás una casa, una oficina o un edificio. Lo que ha cambiado no son los materiales de construcción, sino la forma en que están conectados entre sí. Las conexiones entre los pilares es lo que permite crear un nuevo valor: una sala de estar, un salón de conferencias, una fábrica o una tienda.

Los arquitectos entienden que las conexiones aportan valor: los espacios abiertos fomentan el pensamiento abierto y los

lugares cerrados fomentan equipos más unidos. Ellos programan el resultado desde el comienzo, diseñando para efectos de producción, belleza, economía y fortaleza.

Los *12 pilares de la cultura del servicio* ofrecen una oportunidad similar para construir una mayor solidez. Son útiles por separado, pero su verdadero poder se da cuando los une. Conectar los *12 pilares de la cultura del servicio* es como el pegamento con la resina epóxica, que mantiene a tu cultura firmemente en su lugar y la hace más sólida que nunca.

Cuando los huéspedes hacen el *check-out* en Marina Bay Sands, les envían un vínculo por correo electrónico a una encuesta que busca retroalimentación sobre su estadía. La primera sección les pregunta sobre su «Experiencia en general» y la primera pregunta es simplemente: «¿Cómo fue su estadía en Marina Bay Sands?». Hay cuatro opciones: Muy buena, Buena, Mala y Muy mala. Obviamente, el *resort* integrado quiere que marquen «Muy buena», pero de vez en cuando un cliente hace clic en el lado opuesto. Cuando un cliente hace clic en «Muy mala», aparece una caja blanca en la pantalla con este mensaje: «Pedimos disculpas. Por favor cuéntenos más para poder resolverlo». Lo que los clientes escriban en esa caja es estudiado con mucho cuidado y compartido con los equipos de servicios en la reunión «Jump Start» del día siguiente. Llaman o contactan por correo electrónico al huésped para pedirle disculpas personales y preguntarle de qué manera el *resort* puede prestar un mejor servicio.

Miremos lo que está pasando aquí desde la perspectiva de los *12 pilares de la cultura del servicio*. La encuesta acumula puntuajes de satisfacción (*medidas y métrica del servicio*) y, si el cliente está satisfecho, le pide un mensaje escrito (*la voz del cliente*). Esta retroalimentación es estudiada y enviada a los departamentos que pueden hacer algo al respecto (*proceso para el mejoramiento del servicio*), y es compartida con todos los miembros de equipo en la reunión matinal (*comunicaciones del servicio*). Adicionalmente, Marina Bay Sands contacta directamente al huésped, buscando una oportunidad para «rebotar» (*recuperación y garantías del servicio*).

Imagina un concurso de mejoramiento del servicio (*proceso para el mejoramiento del servicio*) basado en comentarios recibido de los clientes (*voz del cliente*). El concurso incluye felicitaciones y premios a las mejores ideas para el mejoramiento (*recompensas y reconocimiento del servicio*). El concurso es promovido y los ganadores son aplaudidos en la página web, en el boletín informativo y en las reuniones trimestrales (*comunicaciones del servicio*). Durante la fase final de las entrevistas, a los candidatos se les pregunta cómo manejarían las mismas situaciones (*reclutamiento del servicio*). Y los nuevos contratados estudian a los antiguos ganadores de concursos como ejemplos de una cultura del servicio en acción durante sus primeros días en sus trabajos (*orientación del servicio*).

Aprende de tus propias lecciones

Una cosa agradable acerca de aprender de la experiencia es que a menudo tienes otra oportunidad. Por ejemplo, de tanto en tanto podrías sentirte desequilibrado: demasiado trabajo, demasiada comida, muy poco ejercicio, muy poco descanso, muy poco tiempo disfrutando de la vida. Lo bueno es que siempre puedes hacer algo al respecto. Mientras estés vivo, tendrás otro momento, otra oportunidad para hacer mejor las cosas. Y puedes aprender de la experiencia. Lo mismo se aplica al servicio.

Otra ventaja acerca de aprender de la experiencia es que no tienes que hacer todo al mismo tiempo. Por ejemplo, si quieres tener un cuerpo saludable, puedes emprender muchas acciones. Puedes mejorar tu dieta, tomar más agua, hacer ejercicio, dormir más, controlar tu estrés o vivir en un ambiente saludable. Puedes comenzar con un cambio en cualquiera de estas áreas y sentir los beneficios de inmediato. Si trabajas en varios de estos aspectos a un mismo tiempo, tus beneficios aumentarán con rapidez. Tus esfuerzos para mejorar se verán recompensados. Y lo mismo se aplica al servicio.

Más que una filosofía de negocios

Todd Nordstrom me estrechó la mano mientras el conductor acomodaba su equipaje en el taxi. Eran las 4:30 a.m., estaba completamente oscuro y las calles de Singapur estaban en silencio.

—¿Entiendes todo este asunto del servicio inspirador? —le pregunté.

—Sí —respondió él, estrechándose vigorosamente la mano—. No puedo creer por qué no hay más organizaciones que no entiendan lo poderoso que puede ser esto. Fue una experiencia increíble.

Seguimos estrechándonos la mano, y compartiendo algo importante y valioso antes de su partida.

—Gracias —me dijo—. Realmente gracias.

Sonréí.

—Eres más que bienvenido.

Todd subió al taxi y me saludó por la ventana. Miré las luces del vehículo desaparecer en la oscuridad mientras se dirigía al aeropuerto Changi, donde comenzó esta historia.

Me imaginé que Todd sufriría los efectos del *jet-lag* cuando regresara a Estados Unidos, pensaría en lo que había visto y aprendido en Singapur, y concentraría su atención en el servicio. Pensé que recibiría noticias suyas en el transcurso de la semana, después de que tuviera varias oportunidades para experimentar de primera mano los verdaderos actos del servicio inspirador, o tal vez experiencias desagradables en materia de servicios.

Me equivoqué en esta última suposición. Este fue el correo electrónico que me envió Todd antes de salir del aeropuerto de Los Ángeles.

Para: RON KAUFMAN
De: TODD NORDSTRÖM
Tema: ¡Ahora entiendo!

Estimado Ron:

Ahora entiendo la razón por la que sonrías, la razón por la que eres tan apasionado y la razón por la que insistes en que este concepto del servicio inspirador es mucho más grande que los negocios. Hablaremos pronto.

Atentamente,
TODD

Me pregunté qué me habría querido decir, y dos días más tarde lo llamé.

—Cuando aterricé en Los Ángeles, tuve que esperar muchísimo por mis maletas —me dijo—. Y la gente era ruda. Todo el mundo estaba de mal humor. Una mujer insultó a otra por pararse delante de ella para recoger su maleta. Y un pasajero la emprendió contra el personal de seguridad porque un perro husmeó las frutas que llevaba en una bolsa. Era toda una locura, y fue exactamente lo que yo esperaba. Luego tuve que esperar casi media hora en la fila de aduanas —dijo—. El sitio estaba lleno de personas y equipajes. Todo el mundo estaba cansado. Algunos agentes fueron desagradables. Me sentí muy frustrado, y no fui el único.

—Pero algo tuvo que ser positivo, ¿verdad?
Todd vaciló.

—Sí —dijo—. Fue algo completamente inesperado, sorprendente y realmente agradable.

Me explicó que en medio de todo el caos del aeropuerto, necesitaba tomar un vuelo hacia Phoenix, Arizona, su ciudad natal. Esto significaba que cuando llegara al aeropuerto de Los Ángeles tenía que hacer aduana con sus maletas y luego ir con su equipaje a otra terminal.

—Ni siquiera sabía en qué aeropuerto estaba —me dijo—. Me sentía atontado por el *jet-lag* y agotado por la larga espera para que llegara mi equipaje. Entonces me acerqué al puesto de información. Pero después de todo lo que me había pasado, a decir verdad no esperaba mucha ayuda.

Todd se acercó al puesto de información para preguntar cómo podía ir al otro aeropuerto, y me contó que una de las mujeres que estaba detrás del mostrador le dijo. «Te espera un largo camino». Pero un hombre mayor que estaba allí habló con él.

—Pareces cansado —le dijo—. Ven, te mostraré el camino.
—¿Qué tan largo es? —preguntó Todd.
—Te mostraré —le dijo el hombre—. Me llamo Richard. Todd continuó su relato.

—No era un trayecto fácil de recorrer, especialmente para Richard, quien parecía cojear un poco. Pero él insistió. Y mientras caminábamos, me preguntó por mi viaje, mi empleo, mi familia y mis hijos. Entonces comprendí que se trataba de algo diferente. Yo me habría sentido contento con las indicaciones, pero a Richard le alegraba servir —me dijo Todd por teléfono.

Todd y yo permanecimos un momento en silencio.
Luego habló con un tono diferente. Era un poco más fuerte y profundo, y al mismo tiempo más pacífico.

—El servicio inspirador es una filosofía de negocios —dijo—. Vi claramente eso en mi viaje. Pero Richard no me acompañó porque fuera una responsabilidad para él. Hacer algo adicional por mí simplemente tenía un mayor significado para él.

—Realmente lo entiendes —le dije sonriendo.

El camino comprobado continúa

Meses después de que Todd regresara a Arizona, visité a muchas de las organizaciones mencionadas en este libro: el aeropuerto Changi, NTUC Income, Marina Bay Sands, el gobierno de Singapur y otras. En cada caso, estas organizaciones icónicas habían avanzado aun más en el camino comprobado. Este camino no termina nunca para quienes se distinguen por un servicio inspirador. Es un espacio abierto para la innovación continua y la expresión de su compromiso.

El aeropuerto Changi está mejorando su gente, su tecnología y sus instalaciones para ofrecer un servicio más personalizado, sorprendente y libre de estrés. Las áreas de tránsito se han ampliado para un mejor flujo de pasajeros. Se han creado nuevas zonas con tiendas y restaurantes. La luz natural colma las instalaciones de la terminal, mezclando el interior con el exterior tropical de Singapur en una combinación amigable con el medioambiente. Los nuevos proyectos interactivos de multimedia son introducidos como una tecnología que ofrece oportunidades emocionantes para conectar a los pasajeros con recursos, socios de negocios y familiares alrededor del mundo.

Los agentes del departamento de «Experiencia» patrullan el aeropuerto y buscan proactivamente ayudar a visitantes y pasajeros. Este equipo especial de agentes políglotas de servicio al cliente está desplegado en lugares clave durante las horas punta, cuando el alto nivel de ocupación puede conducir a mayores niveles de estrés. Equipados con tabletas electrónicas y con el apoyo de la gerencia, los agentes de este departamento están empoderados para ayudar a cualquiera que tenga requerimientos especiales, que haya perdido su equipaje, tenga un vuelo retrasado, conexiones aéreas en poco tiempo u otras necesidades.

NTUC Income ha hecho una revolución cultural —que pasó de conservadora a contemporánea— y ahora la compañía se está embarcando en otra evolución: pasar de un servicio excelente a uno extraordinario. La compañía ha destinado motocicletas de

tres ruedas en las carreteras del país para ayudarles a los conductores que tengan problemas con sus vehículos, independientemente de que sean clientes de la compañía o no. Esta «Fuerza naranja» comenzó como una iniciativa para prestarles una ayuda segura y confiable a los clientes que la necesitaban, pero pronto se convirtió en mucho más que eso. El 70% del servicio prestado en las carreteras realmente no requiere de ayuda. Los empleados de la NTUC Income tratan de encontrar a estos conductores mientras patrullan las carreteras, buscando oportunidades para servir. El 50% de las personas atendidas no son clientes de la compañía, y sin embargo, los miembros de la «Fuerza naranja» se sienten encantados de ayudarles.

Marina Bay Sands ha solucionado muchos de los problemas operativos que desafiaron inicialmente a este *resort* integrado, y que es el más grande del mundo. El «viaje a la magnificencia» continúa. Diez mil miembros del equipo de trabajo se están conectando más con sus carreras, y también entre ellos. Los líderes funcionales piensan más allá de las normas para resolver problemas no convencionales y aprovechar oportunidades sin precedentes: promociones cruzadas, energía sostenible y conexiones más profundas con el mundo y el país.

Singapur sigue madurando. Las iniciativas ciudadanas se están haciendo más sólidas. El gobierno asume una posición inspiradora como un catalizador para el futuro, conectando las contribuciones de muchos grupos comerciales y comunitarios.

Manejar todo este progreso es algo que va más allá de las simples preocupaciones comerciales. Es el propósito subyacente para mejorar las vidas de los demás y también las nuestras. Es la pasión para hacer esto de formas que estimulen a todas las personas involucradas. Este compromiso con el servicio inspirador es más que una manera de hacer negocios, una táctica para obtener mayor participación en el mercado o simplemente para obtener lo que deseas. Es una estrategia que cultiva una devoción sincera. Es un método que contiene un significado profundo.

El *servicio estimulante* es una manera alegre de vivir la vida juntos. Este camino comprobado saca lo mejor de nosotros mismos y de cada individuo. El *servicio estimulante* es una invitación y una celebración para dar, vivir y amar.

Agradecimientos

Me gustaría extender mi gratitud a los siguientes individuos por sus valiosas contribuciones por medio de entrevistas, llamadas telefónicas, correos electrónicos y declaraciones en páginas web, que aparecen enumeradas aquí según su orden de aparición en el libro y con los cargos que tenían en la época: al señor Foo Seek Min, vicepresidente ejecutivo de administración aeroportuaria del Changi Airport Group; al señor Andrew Hurt, gerente general de Xerox Emirates; al doctor Tan See Leng, director ejecutivo y director gerente de Parkway Health; al señor Rajeev Suri, director ejecutivo de Nokia Siemens Network; al señor Melvin Leong, gerente de Corporate and Marketing Communications; al Changi Airport Group; al señor Tan Suee Chieh, director ejecutivo de NTU Income; al señor Tom Arasi, director ejecutivo fundador de Marina Bay Sands; al señor George Tanasijevich, presidente y director ejecutivo de Marina Bay Sands; al señor Paul Jones, director ejecutivo de LUX Island Resorts; al señor Tony Hsieh, director ejecutivo de Zappos; al señor Lanham Napier, director ejecutivo de Rackspace; a la señora Stephanie Cox, vicepresidente de recursos humanos de Schlumberger; al señor Jeffrey Becksted, director de experiencia del cliente y de excelencia en el servicio de Nokia Siemens Network; a la señora Usha Rangarajan, gerente general de misión de calidad de Wipro; al señor Matthew Daines, director de gerencia de calidad y procesos de Marina Bay Sands; y al señor Sim Kay Wee, vicepresidente ejecutivo del personal de cabina de Singapore Airlines.

Mi aprecio sincero a Kevin Small, mi agente literario, quien me ha estimulado durante el proceso de desarrollo del libro;

a Karen Kreiger, de Evolve Publishing, por ser una socia realmente agradable en transmitirle este mensaje al mundo; y al equipo de Booksmasters por su eficiencia y pericia. Gracias a Todd Nordsstrom y a su oído afinado para captar y crear historias inspiradoras; a Keri Childers, directora de mercadeo de mi libro, por su creencia apasionada en nuestro mensaje; y a Bill Chiaravalle por su elegante visualización de la cubierta y diseño interior de este libro.

Estoy agradecido cada día con el equipo de UP!, en todo el mundo. Su su compromiso con el servicio inspirador permite la contribución de otros , incluyendo a Steven Howard, Richard Farrell, Darren Sim, Aristotle Motii Nandy, Naile McLoughlin; Tania Sng, Daryl See, Shawn Chua, Adrian Ho, Anne Tay, Sherman Cheow, Chee Seow Hui, Wong Lai Chun, Lynn Chea, Jane Foo, Carmen Chang, Cyril Tjahja, Apple Chua, Tay Chee Wei, Joanne Esta Chong, Janet Tan, Bruce Keats, Sharon Teo, Foo Teck Leong, Jason Tang, Noelita Superio, Carole Harris, Franco Arollado, Charles Tang, Mitchel Quek, Shyam Kumar, Jeff Eilertsen, Andrea Ihara, Jacqueline Chia; Betsy Dickinson y Dan Haygeman, y a nuestros profundamente apreciados asesores y socios a través de los años, incluyendo a Junah Swojay Boda, Dean Barnett Hazeltine, al profesor Jochen Wirtz, a Chiew Yu Sarn, Audrey Yap, Roger Hamilton, Philip Hallstein, David Hall, Omer Khan, Richard, Veronica y Grace Tan, Ram, Gautam, Panna y Jay Gangani, Gopal Chandhani, Vijay Tirathrai, Dinesh Senan, John Ong, Winston Chan, Su-Anne Chia, Philippa Huckle, Richard Wilson, Jonathan Bonsey, Øistein Kristiansen, Zandra Marie, Nolan Tan, Lim Suu Kuan, Delphine Ang, Mike y Monette Hamlin, Yazan Hatamleh, Navaid Khan, Todd Lapidus, Richard Whiteley, Pat Smith, Velerie y Russell Bishop, Saqib Rasool, Tim Munson, Luke Wyckoff, Rick Curzon, Ray Jefferson, Robin Speculand, Les McKeown, Shiv Kumar, Mrigank Ohja, Perry Fagan, Ramehwari Ramachandra, Poorani Thanusha y Landmark Education, Helen Lim y Capelle Academy, Sally Chew y Temasek Polytechnic, Scott Coady y Sage Alliance Partners, Leslie Lim y Pansing

Distributors, al Adam Khoo Learning Technologies Group, a Biz-Era.net, Rainbow Print, Tien Wah Press C2Workshop, Verztec y Krawler Technologies.

Siento una gran admiración por los cientos de líderes de clientes, líderes de programas y líderes de cursos certificados que han llevado los cursos del UP! Your Service College a miles de campeones del servicio estimulante a un rango extraordinario de compañías, países, agencias gubernamentales y culturas alrededor del mundo. Son muy numerosos para enunciar sus nombres aquí, y sin embargo, cada uno de ustedes ocupa un lugar especial en mi corazón, ya que sus esfuerzos hacen posible que los clientes y colegas reciban un servicio, y que las culturas sean transformadas.

Mi aprecio de toda una vida para Fernando Flórez, Chauncy Bell y Christopher Davis, por sus enseñanzas y coaching en diseño ontológico, que moldea tan profundamente mi visión del mundo y la pasión por diseñarlo con otras personas.

Gracias sinceras a mis abuelos, mis padres y mis suegros, quienes han sido generosos modelos de servicio durante todas sus vidas, y a mi hija Brighten Kaufman, quien comparte mi amor creativo por la vida y la pasión por estimular a otras personas.

Levanto mi mano en señal de admiración y de aprecio por Jenny Kaufman, mi esposa y compañera de negocios que me apoya infinitamente, y quien es mi mejor amiga y compañera de buceo, por su aceptación, estímulo y contribuciones cada día. Sin ella, este libro no estaría en tus manos.

Y finalmente, a ti, el lector de este libro, te expreso mi sincera admiración y respeto. Espero que tu vida sea estimulada mientras estimulas las vidas de otras personas.

Este mundo es un lugar mejor gracias a TI.

Herramientas para tu viaje

Toda gran expedición comienza con una gran idea. Sin embargo, embarcarte en un viaje a un mundo nuevo también requiere planeación, compromiso y el conjunto adecuado de herramientas. Los grandes exploradores se preparan con equipamiento y recursos adecuados. Con el fin de ayudarte a tener éxito a lo largo del camino, te hemos ofrecido todas las herramientas que necesitarás para elevar tu rendimiento en el servicio y construir una cultura del servicio inspirador —artículos, videos y guías gratuitas y fáciles de seguir— que revela nuevas formas en que puedes comenzar a transformar tu cultura ahora mismo.

Consigue estos recursos GRATUITAMENTE ahora mismo en UpliftingService.com

Biblioteca de artículos

Cientos de sugerencias, técnicas y los mejores ejemplos prácticos reales con pasos de acción que puedes aplicar de inmediato. Aprende de lo que puedes hacer ahora mismo para mejorar el desempeño en tu servicio y construir una cultura del servicio más sólida.

Biblioteca de videos

Ideas innovadoras y percepciones útiles. Mira estos videos cortos para entender los beneficios, asuntos y desafíos propios de construir una cultura del servicio inspirador. Aprenderás mucho en solo unos pocos minutos.

Evaluaciones

¿Eres un *proveedor de servicio estimulante*? Haz el *quiz* para averiguarlo. ¿Eres un *líder de servicio estimulante*? Haz el *quiz* para averiguarlo. ¿Tienes una *cultura de servicio estimulante*? Averígualo ahora.

Webinars

Ron Kaufman explica cómo funciona la *arquitectura del servicio estimulante*, y cómo puedes ponerla en funcionamiento de inmediato. Cada *webinar* está lleno de ejemplos de casos de estudio, percepciones y resultados. Puedes aprender más en línea, en cualquier momento, y cuando quieras.

Afiches, protectores de pantalla y presentaciones de diapositivas

Hermosas imágenes y citas inspiradoras para estimular a todas las personas en tu trabajo y hogar. Puedes imprimir afiches coloridos en formato de alta impresión, colocarlos en tus paredes y disfrutarlos. Las presentaciones de diapositivas se pueden utilizar en reuniones y eventos especiales. Los atractivos protectores de pantalla te estimularán mientras sirves a otras personas.

Citas sobre el servicio

Miles de citas acerca del servicio escritas por el autor Ron Kaufman, y por otras personas famosas. Disfrute y comparte estas palabras de sabiduría.

Consigue estos recursos GRATUITAMENTE ahora mismo en UpliftingService.com

Únete a la comunidad del servicio inspirador

Únete a Ron Kaufman y a muchos entusiastas del *servicio estimulante*, para compartir las últimas noticias, ideas, discusiones, inspiración y consejos. Recibe respuestas a tus preguntas y consejos de todos los lugares del mundo para resolver los problemas de servicio. Los miembros de la comunidad están comprometidos con mejorar el rendimiento en el servicio, construir culturas sólidas de servicio y estimular el espíritu de los prestadores de servicios en todo el mundo.

Boletín de noticias por correo electrónico UpYourService.com/subscribe

Suscribirte a *INSIGHTS* es la mejor manera de mantenerte en contacto con *UP! Your Service* y con Ron Kaufman. Recibirás artículos gratis, videos, informes y otras herramientas para mejorar el rendimiento en el servicio y construir una *cultura del servicio estimulante*.

UP! Your Service Blog UpYourService.com/blog

El *UP! Your Service Blog* es una comunidad abierta para líderes, gerentes y prestadores comprometidos de servicios. Estamos dedicados a crear un mundo donde la gente sea educada e inspirada para sobresalir en el servicio a los demás. Le damos la bienvenida a tus opiniones y participación.

Videoblog de Ron Kaufman**RonKaufman.com/blog**

Sigue a Ron Kaufman en sus aventuras de servicio alrededor del mundo. Si quiere saber dónde está el líder mundial en *servicio estimulante* y a quién está sirviendo, este es el blog que debes ver.

LinkedIn**LinkedIn.com/in/ronkaufman**

Si eres un líder o gerente ejecutivo responsable por la cultura del servicio de tu organización, puedes conectarte con Ron Kaufman a través de la mayor cadena profesional del mundo.

Facebook**Facebook.com/RonKaufmanUPYourService**

Sé seguidor de Ron Kaufman y del *servicio estimulante* en Facebook. Marca «Me gusta» en esta página para disfrutar de las últimas noticias, fotografías y actualizaciones. Sigue a Ron Kaufman alrededor del mundo.

Twitter**@RonKaufman/@UpYourService**

Entra a Twitter para encontrar actualizaciones instantáneas sobre lo que está pasando, incluyendo sugerencias, percepciones e ideas de muchas partes en el mundo del servicio estimulante.

YouTube**YouTube.com/RonKaufman**

Por este medio podrás disfrutar de centenares de videos de Ron Kaufman y de otros miembros de la *comunidad del servicio estimulante*. Este es el medio que utiliza uno de los oradores más calificados del mundo para tu educación y disfrute.