

Arabia Saudita  
Argentina  
Australia  
Bolivia  
Brasil  
Camerún  
Canadá  
China  
Colombia  
Corea del Sur  
Costa Rica  
Ecuador  
El Salvador  
Estados Unidos  
Filipinas  
Guatemala  
Holanda  
Honduras  
Hong Kong  
India  
Indonesia  
Israel  
Kenia  
Kuwait  
Malasia  
Maldivas  
México  
Nicaragua  
Nueva Zelanda  
Panamá  
Paraguay  
Perú  
Puerto Rico  
Reino Unido  
República Dominicana  
Singapur  
Sudáfrica  
Surinam  
Tailandia  
Tanzania  
Trinidad  
Uganda  
Uruguay  
Venezuela

Estrategia y Cultura de Servicio al Cliente:

# “Más feliz de lo que entró”

Por Sergio Flores, Presidente y Director Ejecutivo,  
Service Quality Institute Latin America

Una de las preguntas más frecuentes que nos hacen en SQI es qué es “**Estrategia de Servicio**”.

Si se imagina un modelo esotérico y complicado, al mejor estilo MBA, que requiera una presentación de 50 diapositivas para explicarlo, prepárese para una decepción:

**Estrategia de Servicio es simplemente lograr que su cliente salga más feliz de lo que entró.**

Decir **sí**, dejar que los clientes se salgan con la suya. Configurar el negocio para que tratar con usted sea fácil, delicioso y conveniente **para el CLIENTE** (en vez de fácil para usted).

### Beberse el veneno

Si hay algún trámite que hacer, una molestia que tomarse o un obstáculo en el camino, Estrategia de Servicio es hacer que sea SU problema (no del cliente).

**Si hay un veneno que beber, se lo bebe usted:** se trata de dejarle al cliente sólo la fruta dulce, de poner la alfombra roja.

¿Las políticas de su organización están hechas a conveniencia de los clientes o a conveniencia de la empresa?

La verdad es que las empresas están configuradas para ser convenientes para sus dueños y directivos: para ser fácil de admi-

nistrar y controlar, no para hacer felices a los clientes. Estrategia de Servicio es darle la vuelta al lente, ver desde el otro lado.

### Piense como cliente

Pensar como *gerente* lleva a crear una organización llena de políticas y normas donde la empresa “gana” y los clientes pierden.

Si usted quiere transformar su negocio, ganar dinero más rápido de lo que creía posible - y aplastar a su competencia en el camino, lo que necesita es empezar a pensar como *cliente*.

### Eliminar la fricción

Estrategia de Servicio significa **eliminar la fricción**: “fricción” es cualquier molestia, trámite, paso, espera, obstáculo o foso de cocodrilos que sus clientes tienen que atravesar para tratar con

usted, sea para comprar, devolver, usar o consumir aquello que usted vende.

### Doblar las reglas

Cuando sea necesario, Estrategia de Servicio significa *doblar* las reglas con tal que el cliente se vaya con una sonrisa, el alma en paz y el hígado entero.

### Un virus en el sistema

Con un poco de suerte, en su organización



Estrategia de Servicio es lograr que un cliente salga más feliz de lo que entró.

Arabia Saudita  
Argentina  
Australia  
Bolivia  
Brasil  
Camerún  
Canadá  
China  
Colombia  
Corea del Sur  
Costa Rica  
Ecuador  
El Salvador  
Estados Unidos  
Filipinas  
Guatemala  
Holanda  
Honduras  
Hong Kong  
India  
Indonesia  
Israel  
Kenia  
Kuwait  
Malasia  
Maldivas  
México  
Nicaragua  
Nueva Zelanda  
Panamá  
Paraguay  
Perú  
Puerto Rico  
Reino Unido  
República Dominicana  
Singapur  
Sudáfrica  
Surinam  
Tailandia  
Tanzania  
Trinidad  
Uganda  
Uruguay  
Venezuela

habrá alguien que (con el temor de ser descubierto y despedido por “saltarse las reglas”) practica a la estrategia de servicio a escondidas, en forma instintiva, porque trae en las venas el instinto natural de *quedar bien con los demás* y complacer a la gente.

Ese llanero solitario, perdido en un mar de reglas y políticas, tiene en la sangre el temible virus de la “**clientelitis**”, cuyos principales síntomas son poner al cliente de primero y sentir una indignación visceral cada vez que te encuentras con una política estúpida.

El problema es que, en el 97.5% de los casos, tener en la empresa a personas “contagadas” es más bien un **accidente de contratación**: un milagro, una aberración en el proceso de reclutamiento.

La mayoría de organizaciones no tiene sistemas formales para descubrir y contratar gente con instintos de servicio: prefieren contratar personas con “experiencia”, que sean obedientes, sigan las reglas y rindan culto a las sagradas políticas.

### Cultura de Servicio

En otras palabras, en toda empresa casi siempre hay alguien que practica la estrategia de servicio. El problema es que sólo *alguien*: uno o dos “accidentes de contratación” no son suficientes para ganar fans.

En cambio, lo que usted necesita es construir una **Cultura de Servicio**.

Si Estrategia de Servicio es conseguir que un cliente quede más feliz de lo que entró, **Cultura de Servicio** es cuando **todos están contagiados**: cuando a cada miembro de su organización, de arriba hacia abajo, se le ha pegado la clientelitis y practica la Estrategia de Servicio siempre y cada vez, en *cada* transacción.

### Una decisión estratégica

Cultura de Servicio es cuando la pasión por

los clientes no es un accidente, sino una decisión estratégica para hacer que su negocio sea tener clientes felices, basado en la premisa sencilla de que tener FANS en vez de clientes es un **buen negocio**.

Usted tendrá una cultura de servicio cuando cada uno de sus directivos, gerentes, mandos medios y colaboradores comprenda que su trabajo **es** el cliente: que su tarea, y el enfoque estratégico del negocio, es hacer lo que sea necesario para que el cliente quede siempre *más feliz de lo que entró*.

Entonces, ¿cómo se construye una cultura de servicio?

### Siendo muy tercicos

No existe ningún programa mágico que, con una sola aplicación milagrosa, produzca empleados perfectos para siempre. (Si alguien se lo ha prometido, miente miserablemente).

En otras palabras, hacer “cursitos” aislados no le llevará a ningún lado.

### Repetir y reforzar

Si usted quiere desarrollar una cultura de servicio, lo que necesita es un **proceso estructurado** en vez de disparos al aire.

Según John Tschohl, fundador del Service Quality Institute, la única manera de construir cultura es insistir una y otra vez, introduciendo material **nuevo y fresco cada cuatro a seis meses para toda la fuerza de trabajo**.

La estrategia es **repetir y reforzar**, manteniendo siempre el acelerador a fondo.

Al final la gota, si persiste, terminará perforando la dura roca de la inercia y de la vieja manera de hacer las cosas.

Construir una cultura de servicio requiere trabajo duro, disciplina e inversión.

Una cultura de servicio no es un “programa”, un evento ni mucho menos “capacita-

Arabia Saudita  
Argentina  
Australia  
Bolivia  
Brasil  
Camerún  
Canadá  
China  
Colombia  
Corea del Sur  
Costa Rica  
Ecuador  
El Salvador  
Estados Unidos  
Filipinas  
Guatemala  
Holanda  
Honduras  
Hong Kong  
India  
Indonesia  
Israel  
Kenia  
Kuwait  
Malasia  
Maldivas  
México  
Nicaragua  
Nueva Zelanda  
Panamá  
Paraguay  
Perú  
Puerto Rico  
Reino Unido  
República Dominicana  
Singapur  
Sudáfrica  
Surinam  
Tailandia  
Tanzania  
Trinidad  
Uganda  
Uruguay  
Venezuela

ción”, sino un *camino*.

Es un modelo de negocios, apostándole al concepto de que si usted practica la Estrategia de Servicio en forma consistente y predecible, estará en vías de construir una marca líder y aplastar a la competencia.

Es simple: a la gente le gusta repetir las experiencias agradables.

### Construyendo la cultura

Con dosis aisladas, con “cursos” de vez en cuando, no logrará nada.

Un plan de cambio cultural eficaz necesita que usted enseñe algo nuevo a todos sus colaboradores cada **cuatro** a **seis** meses.

La capacitación tradicional no genera cambios a largo plazo porque son *eventos* - y los eventos *mueren*.

### La curva del olvido

Sin seguimiento disciplinado y sistemático, sea lo que sea que usted enseñe a sus colaboradores será olvidado pronto. Sin repetición y reforzamiento, los resultados de cualquier capacitación tradicional se desvanecerán tras unos pocos meses. Y usted habrá tirado su dinero.

### Un proceso en 12 pasos

Una cultura de servicio, en cambio, se cocina a fuego lento, continuo, con material fresco programado estratégicamente para mantener a todo el mundo involucrado, en buena forma y con el acelerador a fondo. La clave es repetición espaciada.

He aquí, en resumen, un proceso en 12 pasos que le ayudará a construir una verdadera Cultura de Servicio en su organización:

- Diseño de la Experiencia del Cliente.** La decisión estratégica de hacer del servicio SU negocio tiene que venir de arriba. La alta gerencia tiene que diseñar, definir, articular y hacer explícita, en forma totalmente detallada la **Experiencia de Servicio** que su

organización quiere entregar. Primero hay que diseñar el juego, especificar cuál es la guerra y reescribir las reglas: formular el sueño, la **Experiencia Nirvana** que, si usted tuviera una varita mágica, quisiera entregar a sus clientes para que irse con la competencia fuera TONTO.

### 2. **Identificar las Vacas Sagradas.**

Una vez haya diseñado en forma explícita y detallada la Experiencia Nirvana que quiere entregar, toca descubrir cuáles son las Vacas Sagradas que lo están impidiendo: las malas hierbas en el campo, las piedras en el camino.

Las Vacas Sagradas no son nunca *personas*, sino son aquellas “políticas estúpidas” y cuellos de botella que entorpecen el entregar una experiencia deliciosa que pueda ganar fans en vez de clientes: aquellas normas, políticas, procesos, procedimientos y sistemas que enojan, frustran, fastidian, estorban y torturan a clientes y colaboradores. La “**burrocracia**”.

Son los puntos de fricción que hacen perder tiempo y tirar el dinero: todas aquellas políticas que, desde el punto de vista del cliente, se ven tontas. La buena noticia es que usted no necesita estudios de mercado millonarios ni dos toneladas de encuestas de satisfacción para descubrirlas. Si empieza a ver su negocio desde los zapatos del cliente, las Vacas Sagradas empezarán a asomar la cabeza por sí solas.

- Empowerment.** Una vez descubiertas las Vacas Sagradas (las “reglas estúpidas” que nos están impidiendo entregar la Experiencia Nirvana), toca enviarlas al matadero: asarlas, rostizarlas, eliminarlas, hacerlas hamburguesa; es decir, limpiar la casa. El secreto para pasar de las palabras a la acción es el empowerment, o facultamiento: crear el poder para actuar. Sin ejecución el mejor de los planes es sólo aire. Cada cabeza de

Arabia Saudita  
Argentina  
Australia  
Bolivia  
Brasil  
Camerún  
Canadá  
China  
Colombia  
Corea del Sur  
Costa Rica  
Ecuador  
El Salvador  
Estados Unidos  
Filipinas  
Guatemala  
Holanda  
Honduras  
Hong Kong  
India  
Indonesia  
Israel  
Kenia  
Kuwait  
Malasia  
Maldivas  
México  
Nicaragua  
Nueva Zelanda  
Panamá  
Paraguay  
Perú  
Puerto Rico  
Reino Unido  
República Dominicana  
Singapur  
Sudáfrica  
Surinam  
Tailandia  
Tanzania  
Trinidad  
Uganda  
Uruguay  
Venezuela

departamento, junto a su equipo, debería ser capaz de listar varias docenas de vacas sagradas en su área y formular un plan de acción detallado con vacas, fechas de ejecución y nombre del verdugo. **El empowerment es el antídoto contra la burocracia.**

4. **Preparar a los líderes.** El alto mando determina cuál es la guerra y cuál es la estrategia para pelearla, pero son los capitanes, sargentos y la tropa quienes sudan en el campo de batalla. Si quiere lograr una Cultura de Servicio, usted necesita enseñar a sus gerentes y mandos medios a convertir a los colaboradores a su cargo en *equipos obsesionados con hacer felices a los clientes.*

Cada líder en su organización, desde directivos hasta supervisores y mandos medios, necesita aprender a dirigir el día a día a conveniencia del cliente, a reconocer / eliminar políticas estúpidas, y pulir sus competencias de liderazgo, **empowerment** y **coaching**. Una competencia esencial es cómo **celebrar el desempeño** cuando un colaborador ha hecho algo positivo por un cliente o tomado una acción empoderada. Todo jefe necesita aprender a construir confianza a través de **retroalimentación positiva.**

En las universidades enseñan cómo ser gerente, pero no cómo ser un líder. Administrar es controlar a la gente, optimizar procesos y contar las monedas. **Dirigir es inspirar grandeza.**

Enseñe a sus líderes a ser líderes, y estará construyendo una organización de gigantes.

5. **Contagiar a todos.** Ya definida la Experiencia Nirvana y limpio el campo de juego (eliminando las Vacas Sagradas), el siguiente paso es enseñar el arte del servicio al cliente a TODOS sus colaboradores, del primero al último. Nadie debe quedarse afuera. Todos

significa todos: desde el presidente ejecutivo y el gerente general, hasta el más humilde de los empleados. La camiseta deben vestirla todos: si le pagamos a alguien (aún si es subcontratado), *tiene* que estar entrenado en servicio al cliente.

6. **Repetir y reforzar.** Los “cursos” aislados son como echar agua en la playa. Lo que usted necesita una **metodología estructurada**, con un currículo a largo plazo que involucre a todos en la organización, del primero al último, para enseñar el arte del servicio una y otra vez, desde todos los ángulos posibles. Una nueva intervención cada **cuatro a seis meses**, con horizonte inicial de tres años, es crucial para mantener el fuego ardiendo. No existe ningún programa que vaya a hacer perfectos a sus empleados para siempre. La receta es *repetir y reforzar.*
7. **Nuevo cada vez:** si usted repite el mismo tonto programa por segunda vez, sus empleados morirán de aburrimiento. Cada intervención debe tener contenido nuevo y fresco.
8. **Enfocado:** el contenido necesita enfocarse en enseñar destrezas de servicio al cliente, cómo hacer mejor su trabajo y cómo tratar con personas. Cada intervención necesita reforzar el mensaje medular y luego introducir material nuevo y más avanzado. Para que su gente preste atención, enséñeles destrezas que les sirvan en su vida personal: autoestima, comunicación positiva, trabajo en equipo y cómo resolver situaciones difíciles.
9. **Herramientas de calidad.** Si usted quiere que sus colaboradores respeten su programa, asegúrese que los materiales sean profesionales. Algunas organizaciones creen que escatimar la calidad de los materiales de entrenamiento es un buen lugar para reducir costos. Si sus empleados reciben basu-

Arabia Saudita  
Argentina  
Australia  
Bolivia  
Brasil  
Camerún  
Canadá  
China  
Colombia  
Corea del Sur  
Costa Rica  
Ecuador  
El Salvador  
Estados Unidos  
Filipinas  
Guatemala  
Holanda  
Honduras  
Hong Kong  
India  
Indonesia  
Israel  
Kenia  
Kuwait  
Malasia  
Maldivas  
México  
Nicaragua  
Nueva Zelanda  
Panamá  
Paraguay  
Perú  
Puerto Rico  
Reino Unido  
República Dominicana  
Singapur  
Sudáfrica  
Surinam  
Tailandia  
Tanzania  
Trinidad  
Uganda  
Uruguay  
Venezuela

- ra, la tratarán como basura.
10. **Acreditación.** Diplomas oficiales que validen el aprendizaje formal y sirvan como respaldo de carrera a sus colaboradores.
11. **Besar muchos sapos.** Para mantener viva la cultura es indispensable poner un estricto filtro de entrada: besar muchos sapos para encontrar a los príncipes y princesas. Muchas organizaciones contratan “al que llega”, sólo porque tiene pulso y respira. Y como contratan barato, terminan contratando el doble de empleados (y de supervisores). En una Cultura de Servicio usted quiere alto desempeño. El perfil es personas **inteligentes, cariñosas y amables** por naturaleza, que les encante **tratar con la gente** y hacer las cosas bien. Lo que usted necesita es contratar actitud, y tener un sistema disciplinado para enseñar lo demás. Y sobre todo, **no contrate empleados que odian a los clientes.**
12. **Enjuague y repita.** Una Cultura de Servicio es un camino, una forma de llevar el negocio. No es un evento ni se puede decir “ya llegué”. Usted debe ver el proceso como un ciclo vivo y permanente. Una vez alcanzada la meta inicial es indispensable que “enjuague y repita”, como muy astutamente dice su bote favorito de champú. Levantar el vuelo está muy bien pero, si dejas de aletear, te caes.

### **Resumen ejecutivo:**

**1) Estrategia de Servicio** es lograr que el cliente salga *más feliz de lo que entró.*

**2) Cultura de Servicio** es cuando *todos están contagiados*: cuando todo el mundo ha desarrollado la disciplina de poner en práctica la Estrategia de Servicio siempre y

cada vez.

**3) Una Cultura de Servicio se construye** siendo muy tercos, a través de un proceso constante de *repetir y reforzar*, con el acelerador siempre a fondo, sin dejar nunca de aletear, introduciendo material *nuevo y fresco* cada 4 a 6 meses para TODA la organización.

Ponga estos consejos en práctica, y hundirá a su competencia.

#### Sobre el autor:

**Sergio Flores** es Presidente y Director Ejecutivo de **Service Quality Institute Latin America (SQI)**, firma reconocida como el líder global en servicio al cliente. Como Estratega de Servicio, su pasión es ayudar a las organizaciones a dejar de torturar a sus clientes para empezar a tener FANS. Su especialidad es ayudar a las empresas a reinventar una **Experiencia de Servicio**, reduciendo la “burrocracia” y destruyendo las “reglas estúpidas” que impiden entregar un servicio de clase mundial.

Fundado hace 43 años por **John Tsoohl**, gurú mundial del servicio al cliente, el Service Quality Institute ofrece soluciones para crear una **Cultura de Servicio**, elevando el desempeño de toda la fuerza laboral a través de un proceso estructurado y una metodología sistemática.

Para más información sobre los programas de **Certificación Internacional en Servicio al Cliente** de Service Quality Institute, sobre los programas de entrenamiento en servicio al cliente **basados en video**, o sobre el **Plan Estratégico de Cultura de Servicio** a 3 años, visite [www.servicequality.net](http://www.servicequality.net) o contacte desde cualquier país con **Cristina Torres, Directora de Negocios de Service Quality Institute**:

Estados Unidos: (+1) 305-432-2705  
México: (+52) 55-4169-1185  
Colombia: (+57) 1-381-9461, 4-604-5466  
E-mail: [cristina@servicequality.net](mailto:cristina@servicequality.net)  
Web: [www.servicequality.net](http://www.servicequality.net)