

LA EMPRESA ORIENTADA AL CLIENTE

El empleado, ¿proveedor o cliente?

Sin una implicación interna fuerte es imposible que una empresa mejore el servicio que ofrece

JORDI GOULA



Cuando la compañía hotelera Ritz Carlton no duda en definir su labor como *Ladies and gentlemen serving ladies and gentlemen*, es decir, que da el mismo valor al cliente que se gasta 1.000 euros en una noche que a la persona que limpia la habitación al día siguiente, no lo hace porque sí. Cuando Southwest Airlines afirma que los clientes son su segundo colectivo preferente, dando por implícito que los trabajadores son el primero, tampoco. Detrás hay una filosofía muy clara. Saben que si la cadena de valor desde el inicio pone el acento en Recursos Humanos y ve al *cliente interno* como punto de apoyo, después, las otras áreas o funciones de la empresa actúan en consecuencia, desde ventas a operaciones, pasando por atención al cliente... Han comprobado que si trabajan así, funcionan mejor los procesos –sean industriales o de servicios–, hay una excelencia en el trato, sean pedidos o quejas... aumentan las ventas y también el beneficio. Es una forma apropiada para gestionar organizaciones en era poscrisis, una alternativa de crecimiento, apartando recortes y la focalización en el gasto.

“Ver al empleado solamente como un proveedor con el que se tiene una relación de trabajo-salario, hoy resulta anticuado, cortoplacista y demuestra que esta organización no busca la excelencia operacional. Ve a la persona como apéndice de la máquina”, dice José Antonio Aguilar, experto en operaciones y procesos. “Son empresas que no han superado lo que decía Henry Ford, ‘lo malo cuando pido dos brazos para trabajar es que vienen acompañados de un cerebro’. No quieren que la gente piense por sí misma”, apunta Iñaki Bustinduy, especialista en gestión de recursos humanos. Es una cuestión de visión. “Aquellas organizaciones para las que el empleado no es un simple factor, sino alguien que aporta valor añadido, al que hacen participar en la definición de los diversos procesos y operaciones... ven como su implicación crece y mejora su rendimiento y, al final, los beneficios”, prosigue Aguilar.

Este es un tipo de empresa humanista, en la que Recursos Humanos se empieza a ver como gestión de personas, de talentos e incluso, como marketing interno. “En el fondo, entienden que el empleado es un *cliente interno*. Recursos Hum-



GABRIELA RUBIO

nos se convierte en una empresa dentro de la empresa, tratando de crearle un entorno positivo y facilitando su sentimiento de participación. A partir de aquí su tarea se centra en la búsqueda de la excelencia”, añade Bustinduy.

Puede que esta idea, a la vista del funcionamiento actual de muchas organizaciones, parezca una *boutade*, pero está impregnada de sentido común. Ambos especialistas definen tres niveles en los que debe sustentarse. Uno es el estratégico. Por supuesto, el director general debe creer en ello y promover una transforma-

■ Es importante que los empleados sean los auténticos ‘propietarios’ del proceso de cambio

ción organizativa basada en la orientación al cliente (externo e interno). El segundo es el funcional, llámese marketing, recursos humanos, operaciones, finanzas... Todos deben trabajar como un equipo y crear sinergias de cara al servicio. Y el tercero es el operativo. Para ello es necesario un liderazgo humanista y la participación intensiva de todos. Eso lleva a la motivación...

En la transformación, “es importante que los empleados sean los auténticos *propietarios* del proceso. Que lo sientan como suyo. Han de estar formados e informados, es preciso un flujo comunicativo constante”, apunta Agui-

CRECER CON LAS PERSONAS

El especialista en recursos humanos, Iñaki Bustinduy; el de operaciones y procesos, José Antonio Aguilar y el de marketing y ventas, Xavier Esteban, bajo el paraguas de la plataforma colectiva de consultoría Empresa Orientada Cliente EOC, definen cuáles son las claves de este tipo de organización:

1. EL CONCEPTO CLIENTE, en mayúsculas, se comprende, se comunica y se actúa para con él de manera equilibrada: cliente interno (el empleado) y cliente externo (el usuario o consumidor)

2. LA DIRECCIÓN DE LA COMPAÑÍA es la máxima valedora de esta filosofía de gestión...

3. LOS DEPARTAMENTOS FUNCIONALES (Recursos Humanos, Marketing-Ventas, Operaciones-Procesos) han de trabajar de manera integrada y holística, formando parte del engranaje de la “Cadena de valor del servicio”. Se apunta que una mejora de 5 puntos en la actitud de los empleados genera 1,3 puntos de mejora en la satisfacción de los clientes que a su vez mejora 0,5 puntos en los beneficios de la compañía

4. LA EMPRESA ORIENTADA AL CLIENTE elimina las rivalidades existentes entre áreas y departamentos y establece sistemas alineados a objetivos colectivos y no de carácter individual.

5. A NIVEL OPERATIVO, “todos” los trabajadores deben contribuir al éxito comercial y de ventas de la compañía, no siendo tarea exclusiva del departamento comercial.

6. DEL MISMO MODO, “todos” los directores, jefes de equipo y mandos intermedios deben asumir el papel de auténticos directores de recursos humanos generando alta satisfacción y motivación en sus colaboradores para que así puedan trasladar esta actitud a los clientes externos.

7. AUNQUE PAREZCA PARADÓJICO, la criticidad del personal de base (menor rango) es la que genera mayor impacto en la calidad del producto o servicio, y por ende, en la satisfacción del cliente.

8. LA APUESTA ESTRATÉGICA de la Empresa Orientada al Cliente debe ser medida y luego retroalimentada a través de indicadores de gestión basados principalmente en conocer de primera mano qué opinan los clientes a través de encuestas de clima laboral, de satisfacción, de calidad,...

9. LA EMPRESA orientada al cliente decide fundamentalmente iniciar el periodo de la “post-crisis”, apostando por la focalización en los Ingresos, lejos de los estériles y dañinos recortes y ajustes tan abundantes en los últimos tiempos. En resumen, crecer con las personas y no a pesar de ellas, o lo que es lo mismo, poner al cliente en el centro.

lar. En definitiva, la organización debe tener claro que el incremento del negocio pasa por el buen *rollo interior*. “Con la *orientación al cliente* sucede que la teoría todo el mundo dice saberla y te la recita, pero en realidad pocas empresas y personas la llevan a la práctica. El buen servicio al cliente –sea externo o interno– no es solo la suma de conocimiento y habilidades, sino que hay algo más, actitud”, sentencia Xavier Esteban, especialista en marketing, ventas y atención al cliente. Y añade que tenerla no es fácil. “La base es que la venta puede subir o bajar, pero el servicio ha de tener el mismo nivel de calidad. Es evidente que estar orientado al cliente necesita mucho esfuerzo y a la gente le cuesta salir de su zona de confort”.

Por ello se trata de fidelizar a los empleados, como primer paso. “Aunque no olvidemos que hablamos de intangibles y eso es muy difícil de medir. Pero lo que no puede negarse es que con la fidelización, a nivel interno se gana productividad y a nivel externo, ventas”, dice Bustinduy.

¿Y las empresas son conscientes de la necesidad de dar este paso? La respuesta es unánime. “Habitualmente te llaman cuando no les salen los números. ‘¿Qué hacemos? ¿recortamos más gastos? ¿machacamos más a los proveedores? ya estamos al límite...’ Oiga, ¿y ha pensado en aumentar ingresos? ¿en optimizar procesos?...” Y los tres concluyen señalando que las empresas más proclives al cambio son las de servicios, comercio, hostelería...