

Empowerment y servicio al cliente

JUAN CARLOS ALCAIDE, sociólogo y director de MdS www.marketingdeservicios.com

En las empresas de tangibles, el personal operativo está obligado a realizar una serie de actividades y operaciones repetitivas y rutinarias, en las que se buscan la total adecuación de cada una de ellas con las normas de producción establecidas. Esto es posible porque todos los productos que salen de esas empresas, pertenecientes a la misma categoría, marca y estilo, son similares entre sí. No pueden, ni deben, presentar variaciones entre unos y otros. Es lo que se conoce como producción masiva. En estos casos, los empleados y obreros disponen de un espacio de decisión muy limitado, casi inexistente.

En los servicios, por el contrario, el personal debe entrar en contacto con clientes que son muy diferentes entre sí, que plantean necesidades y expectativas diferentes y que, incluso, participan en la "producción" del servicio. Esto implica que ese personal, por necesidad, debe adecuar la forma como entrega el servicio (la calidad externa) a las condiciones y características de los clientes. En consecuencia, en los servicios, el personal de contacto con los clientes debe disponer de un espacio de decisión autónoma más amplio y flexible para poder adaptarse a cada cliente.

La única forma de lograrlo, sin caer en excesos, es definiendo con precisión ese mayor ámbito de decisión autónoma y dando el poder al personal de contacto para que tome sus propias decisiones, siguiendo los criterios y directrices (no normas rígidas e invariables) establecidas por la empresa. Este proceso es lo que se conoce como empowerment, un término que aún no tiene una traducción aceptada

en castellano, aunque se han utilizado palabras como "empoderamiento", "apoderamiento", "autonomía responsable del empleado" y otras.

Empowerment significa transmitir el poder de decisión a los niveles operativos de la organización en las áreas de su competencia. Existe auténtico empowerment cuando los miembros del personal perciben que pueden tomar, de forma autónoma, iniciativas acordes

con las directrices de la organización, incluso más allá de sus responsabilidades; o sea que si creen que algo debe hacerse y pueden hacerlo, lo hacen sin temor a represalias o sanciones.

Por el contrario, lo que nos encontramos a diario son empleados de contacto con los clientes que deben recurrir a su superior inmediato para resolver cualquier pequeño problema que se salga de la rutina diaria de su



© Ivan Hafizov



trabajo. La idea es que se les concibe cual si fuesen obreros en una línea de producción, tal y como los representó Chaplin: deben apretar las tuercas que les corresponden... y basta (¡prohibido pensar!). Esta visión refleja una creencia también muy extendida, respecto a que toda la capacidad intelectual de las empresas se concentra y es exclusiva de los niveles de mando (solo los jefes saben). Por el contrario, la realidad de hoy en día en la mayoría de las empresas es que, gran parte de los empleados, incluso en los niveles operativos, tienen mejor formación que muchos de sus superiores jerárquicos, que han llegado a los puestos que ocupan como resultado de los años de experiencia en sus empresas.

En la operatividad cotidiana de las empresas el principal objetivo del empowerment es el de facilitar la solución rápida de problemas, dificultades, operaciones y/o demandas de los clientes internos y externos que se presentan en los procesos y tareas cotidianos que se realizan en una empresa.

Si una empresa no da suficiente autoridad a su personal de contacto con los clientes para tomar las decisiones requeridas, los primeros perjudicados son los propios clientes, que deben enfrentar largas esperas, procesos complejos, tener que contactar múltiples personas para solucionar cualquier pequeño problema, etcétera, muchas veces porque el jefe está fuera, en reunión, hablando por teléfono, en la empresa pero no localizable. El segundo factor perjudicado es la calidad del servicio al cliente. Y, repetimos: usted no puede pretender que un cliente que no ha quedado plenamente satisfecho con el servicio recibido en su empresa esté dispuesto a volver una y otra vez a hacer negocios con ella. ¿Por qué debería hacerlo?

EJEMPLOS REALES

- En un restaurante de los Estados Unidos, los camareros están autorizados a “perdonar” la cuenta de los clientes, sin necesidad de recurrir al gerente, si sucede algún contratiempo de importancia durante el servicio (por ejemplo, un día el restaurante no disponía de la marca de vino que estaba acostumbrado a pedir un cliente habitual en sus cenas de negocios).
- En Swissair los pilotos están autorizados a incrementar la velocidad de sus vuelos, lo que implica un altísimo coste en combustible, si se dan cuenta de que van retrasados respecto a la hora de llegada.
- En Federal Express, el encargado de una sucursal se dio cuenta de que se había quedado un paquete sin despachar después de la salida del vuelo regular; contrató un avión privado por el que pagó 10.000 dólares para hacer llegar un paquete por el que el cliente había pagado 32,50 dólares. el slogan de la empresa es: “Sus envío llegarán, sin falta, antes de las 10 de la mañana del día siguiente”.
- También en Federal Express, uno de los camiones de reparto tuvo una avería; el conductor, sin solicitar autorización alguna, llamó directamente al servicio de grúa y contrató el servicio para que remolcara su camión por todo el recorrido que debía hacer esa mañana.

Nótese que, en todos estos casos, se trata de decisiones que toman los empleados de forma autónoma, en el acto, para solucionar un problema que escapa de las rutinas normales. De esa forma se logra dar una solución inme-

diata al problema o demanda planteado. Esto es empowerment: dar a los empleados el poder para decidir.

Es necesario, por todo lo anterior, actuar con el fin de modificar los comportamientos y actitudes del personal respecto a la “distribución” en todos los niveles del poder, lo que implica modificar diferentes aspectos de la vida de la empresa, en especial todos los aspectos relacionados con la gestión de los Recursos Humanos. Esas modificaciones incluyen, entre otros, aspectos como:

- Descripciones de puesto, con la definición muy clara (aunque amplia) del ámbito o espacio de decisión autónoma del empleado, con una identificación clara de las fronteras.
- Sistemas de retribución.
- Sistemas de recompensas.
- Mecanismos formales para que el personal plantee sus ideas y sugerencias.
- Niveles de autorizaciones para uso autónomo de los recursos.
- Creación, formación y capacitación de los equipos de trabajo.
- Reemplazo de las jerarquías con equipos autodirigidos.
- Transformación de las responsabilidades y deberes de los niveles de mando, para abandonar los esquemas clásicos basados en el mando y control, y pasar a una actividad de coaching y desarrollo del personal subordinado. ▽