

SANDY ROGERS, LEENA RINNE y SHAWN MOON

Expertos de FranklinCovey

FIDELIZAR SIN LÍMITES

**CÓMO GANARSE
LA DEVOCIÓN DE LOS CLIENTES**

PAIDÓS

**Sandy Rogers, Leena Rinne
y Shawn Moon**

Fidelizar sin límites

Cómo ganarse la devoción de los clientes

Título original: *Fierce Loyalty*, de Sandy Rogers, Leena Rinne y Shawn Moon
Publicado originalmente en inglés por HarperCollins Leadership, un sello editorial
de HarperCollins, Nueva York

FranklinCovey y el logo FC y marcas registradas son marcas de FranklinCovey Co.
sujetas a autorización

1.ª edición, marzo de 2020

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal). Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

© Franklin Covey Co., 2018
© de la traducción, Fernando Borrajo Castanedo, 2020
© de todas las ediciones en castellano,
Editorial Planeta, S. A., 2020
Paidós es un sello editorial de Editorial Planeta, S. A.
Avda. Diagonal, 662-664
08034 Barcelona, España
www.paidos.com
www.planetadelibros.com

ISBN: 987-84-493-3679-9
Fotocomposición: Pleca digital, S. L. U.
Depósito legal: B. 756-2020

El papel utilizado para la impresión de este libro es cien por cien libre de cloro y está calificado como papel ecológico.

Impreso en España – *Printed in Spain*

Sumario

<i>Prólogo</i>	9
<i>Nota de los autores</i>	13

PARTE UNO

LOS FUNDAMENTOS PARA FIDELIZAR SIN LÍMITES

<i>Introducción: Las personas impulsan la fidelización sin límites</i>	19
1. La Mentalidad del Experto en Fidelización	27

PARTE DOS

EL PRINCIPIO DE EMPATÍA

2. La necesidad de empatía	53
3. Establecer una auténtica relación humana	71
4. Escuchar para conocer la historia oculta	91

PARTE TRES
EL PRINCIPIO DE RESPONSABILIDAD

5. La importancia de la responsabilidad	113
6. Averiguar qué hay que hacer exactamente	131
7. Hacer un seguimiento para reforzar la relación	147

PARTE CUATRO
EL PRINCIPIO DE GENEROSIDAD

8. La importancia de la generosidad	167
9. Compartir ideas abiertamente	185
10. Sorprender con extras inesperados	201

PARTE CINCO
PONER EN PRÁCTICA LA FIDELIDAD SIN LÍMITES

11. Su legado como fidelizador	221
12. Cómo mantener la fidelidad en los equipos y las empresas	229
Notas	243
Índice onomástico y de materias	255



CAPÍTULO 1

LA MENTALIDAD DEL EXPERTO EN FIDELIZACIÓN

«A TUS CLIENTES NO LES BASTA CON QUE LES CAIGAS BIEN –
TIENEN QUE QUERERTE.»

CATHERINE NELSON, *Consultora ejecutiva de liderazgo*

El paradigma que elegimos influye de manera considerable en nuestra forma de ver el mundo y de reaccionar ante él. La Mentalidad del Experto en Fidelización puede expresarse como sigue:

Me gano la confianza ciega de los demás sintiendo empatía por ellos, haciéndome responsable de sus necesidades y siendo generoso.

Nuestra mentalidad con respecto a la fidelidad está muy influida por nuestra interpretación de las respuestas a estas preguntas:

- ¿Cree que la fidelidad ciega es esencial para tener éxito?
- ¿Quién cree que genera más fidelidad?
- ¿Cómo puede ganarse la fidelidad de sus clientes y compañeros?

¿Por qué importa la fidelidad ciega?

Nuestro equipo de FranklinCovey colaboró con los Consejos de Investigación Minorista de Coca-Cola para realizar un estudio¹ haciendo la siguiente pregunta: ¿Por qué algunos establecimientos de venta al por menor, aun siendo en apariencia muy similares, obtienen resultados tan dispares?

Recabamos información de una muestra representativa de más de 300.000 empleados en 5.000 equipos de trabajo pertenecientes a 1.100 cadenas de tiendas. Tuvimos en cuenta el entorno competitivo de cada establecimiento. Combinamos esos datos con los datos de fidelidad de clientes y empleados y con determinada información financiera, a fin de identificar los establecimientos «más eficaces».

¿Qué encontramos? Encontramos tiendas muy eficaces, cierto. Pero no demasiadas. Fue como observar un campamento por la noche. Está muy oscuro, pero algunas hogueras iluminan el paisaje. Nuestros hallazgos fueron de ese tipo. Vimos algunas zonas prometedoras —tiendas que destacaban del resto en cuanto a ingresos, rentabilidad y fidelidad de los clientes y empleados—, pero eran pocas y estaban muy separadas entre sí. Las llamamos tiendas «fogata». Algo ardía allí que no observamos en el establecimiento medio.

Y encontramos algo más: *Los clientes de esas tiendas fogata eran increíblemente fieles.*

Las tiendas con puntuaciones altas de fidelidad parroquiana —tanto en general como en lo que atañe a sus principales competidores— son bien recompensadas. De hecho, si los establecimientos normales de una cadena tuvieran puntuaciones siquiera parecidas a las de las tiendas fogata, la rentabilidad general aumentaría entre un 20 % y un 30 %.

Así pues, ¿las tiendas fogata surgen de la nada? ¿Las alcanza un rayo de manera inesperada? No, por supuesto que no. Des-

cubrimos que las tiendas fogata más eficaces tienen muchos más clientes fieles porque se ganan la confianza de estos, y ello no sucede por casualidad, sino por decisión propia. A lo largo del libro explicaremos cómo se consigue esa clientela. Pero puede estar seguro de que tienen mucha experiencia en el trato con los clientes.

Eso es lo gracioso: en una encuesta Bain, en la que participaron 362 directivos, el 85 % de estos creía que sus empresas tenían «mucha experiencia en el trato con los clientes». ¿Qué es lo más sorprendente? Que solo el 8 % de los clientes estaba de acuerdo con esos ejecutivos.²

¿Tan en la inopia están los ejecutivos corporativos? Tal vez, pero a lo mejor su definición de «gran experiencia en el trato con los clientes» difiere de la de estos. Probablemente los ejecutivos se fijan más en los parámetros de satisfacción, para medir la «ausencia de insatisfacción», que en la forma de ganarse la confianza de nadie.

Como es lógico, todos los buenos gestores quieren satisfacer a los clientes, y a muchos se les da bastante bien esa tarea. Pero, al mismo tiempo, con frecuencia hacen una suposición errónea: creen que, si los clientes no están descontentos, es porque ellos, los gestores, tienen «mucha experiencia», luego los parroquianos deben adorarlos. Que su hijo no saque insuficientes o suspensos no significa que sea un gran estudiante. De igual modo, hay una gran diferencia entre no decepcionar a los clientes y ganarse su confianza.

Por ejemplo, una empresa hotelera decía siempre que «el 94 % de sus huéspedes estaban satisfechos», pero, cuando empezó a medir la fidelidad real, se dio cuenta de que ese 94 % de satisfacción significaba en realidad «94 % de ausencia de insatisfacción». Solo el 18 % de los clientes le era realmente fiel. Esa cadena hotelera cantaba victoria en lo tocante al servicio ofrecido a los clientes mientras algunos hoteles de la competencia, aquellos que se

tomaban en serio lo de la fidelización, le estaban ganando por la mano.

Ni siquiera los clientes habituales son siempre fieles. La relación entre clientes habituales y rentabilidad es más frágil de lo que creemos. Según un estudio realizado en Harvard y en el que participaron 16.000 personas: «Aproximadamente la mitad de los clientes que compraban con regularidad durante al menos dos años —y a los que por tanto se calificaba de “fieles”— apenas generaban beneficios».³

Sin embargo, los clientes «propensos» a la fidelidad son increíblemente rentables. «Los clientes con puntuaciones altas en la fidelidad, tanto real como actitudinal, generaban un 120 % más de beneficios que aquellos cuya lealtad solo era observable por medio de transacciones comerciales.»⁴ Eso es cierto tanto para las relaciones empresa-consumidor como para las relaciones entre empresas.

A los consumidores muy fieles se les ilumina la cara cuando hablan de usted. Y no se trata solo de sus clientes, sino también de defensores, partidarios, activistas, militantes, patrocinadores, amigos y admiradores. Un socio nuestro nos dijo: «Cuando Costco anunció que iba a abrir un establecimiento en mi ciudad, empecé a dar gritos de alegría». Esa es la actitud de la que estamos hablando. Esas personas, cuando salen a comer con sus amigos o su familia, cuentan maravillas de sus establecimientos favoritos.

Como escribió Fred Reichheld, fundador de Bain & Company: «Los clientes fieles vuelven más a menudo, compran más productos, informan a sus amigos, hacen comentarios positivos, son más fáciles de satisfacer y se fijan menos en los precios». Imagínese cómo afectaría a su trabajo y a su empresa la presencia de más clientes de ese tipo. Pero ¿hasta qué punto influye la lealtad ciega en el balance final? Reichheld llama «promotores» a los clientes muy fieles: no solo compran mucho, sino que, además, le envían

más clientes. Por el contrario, a los clientes habituales los llama «pasivos» y a los menos fieles «detractores». En su minucioso estudio, Reichheld observó que los promotores son unas cinco veces más rentables para el balance final. Así pues, si de lo que estamos hablando es de los beneficios económicos, entonces sí, la fidelidad ciega sí que importa. Y para ganarse la confianza de alguien hay que adoptar la Mentalidad del Experto en Fidelización y aceptar los Tres Principios Básicos de la Fidelidad.

¿Quién se ocupa de crear la fidelidad ciega?

El director ejecutivo, ¿no? Bueno, ciertamente este desempeña un papel muy importante. Don Ross, vicepresidente de la compañía que posee tres empresas de alquiler de vehículos —Enterprise, National y Alamo—, dice que «el director ejecutivo debería marcar la pauta, crear el entorno adecuado e infundir confianza a todos los encargados de la atención directa al cliente». El compromiso de recompensar a los empleados que contagian la devoción por los clientes ha sido muy beneficioso para la empresa Rent-A-Car. Y la devoción por el cliente se expresa no solo mediante la interacción personal, sino también por medio de los métodos y la tecnología que facilitan a los clientes la relación con la empresa. El director ejecutivo siembra el campo en que se desarrollan esas actividades.

Pero el director ejecutivo no es el principal impulsor de la fidelidad sin límites de la que hablamos en este libro. Los impulsores somos todos nosotros, es decir, las personas que atendemos a los clientes a diario dentro y fuera de la empresa. Un estudio llevado a cabo por Corporate Executive Board llega a la conclusión de que «las astutas estrategias que elaboran los generales en las sedes centrales saldrán bien o mal en función de lo que hagan cientos o incluso miles de soldados rasos».⁵

Bain y Gallup han observado que, en casi todas las empresas, cuanto más descienes por la jerarquía, desde el director ejecutivo hasta la línea de combate, tanto menor es la dedicación de los empleados y su lealtad a la empresa. Y las personas que atienden a los clientes cara a cara —aquellas que más impresionan al comprador— *suelen ser los empleados menos preparados, peor pagados y menos motivados.*

La rotación entre esos empleados es superior al 150 % anual en algunas empresas. Sobra decir que, con un pie en la calle, el empleado de a pie no pone demasiado empeño en establecer relaciones a largo plazo con los clientes. Como suele decir nuestro amigo Shep Hyken: «El interés del cliente rara vez supera los conocimientos del empleado».

A lo largo de los años, el trabajo de Fred Reichheld ha demostrado que las empresas con muchos clientes «promotores» tienen empleados «promotores» a quienes agradecérselo.⁶ Al igual que clientes promotores, los empleados promotores le quieren, le elogian y le recomiendan a sus amigos. Permanecen a su lado y atienden a sus clientes con auténtico entusiasmo. Son con diferencia el factor más importante para ganarse la confianza de los clientes. Muchos expertos sostienen que «un objetivo de la estrategia comercial de su empresa debería ser la formación de embajadores de marca y su intervención en el diálogo social. [...] Cuando pensamos en un embajador de marca, casi siempre nos imaginamos a alguien muy influyente o famoso, a quien se paga por promocionar una marca. Si bien ese tipo de marketing de influencia sigue siendo muy popular, los embajadores de marca también pueden ser los clientes y, sobre todo, los empleados».⁷ Aunque los beneficios dependen de variables muy complejas, no hay duda de que los empleados que atienden al público desempeñan un papel de una importancia fundamental.

Durante nuestra estancia en FranklinCovey observamos que no suele haber clientes fieles donde no hay empleados audaces, y

el comportamiento de los empleados que atienden directamente al público suele ser un factor decisivo para fidelizar clientes. En todos los casos, los clientes de las grandes cadenas comerciales que analizamos mencionaban la amabilidad y la eficiencia de los empleados. También sacaban a relucir ciertos aspectos que caracterizan a los empleados que se toman su trabajo en serio: higiene, prontitud, orden de los artículos en las estanterías del establecimiento.

No obstante, no es lo mismo que alguien esté «contento» con su trabajo que tener una Mentalidad de Experto en Fidelización. Preguntamos a los empleados de miles de establecimientos acerca de su grado de satisfacción laboral, y comparamos los resultados con la fidelidad clientelar en su lugar de trabajo. Para sorpresa nuestra, apenas había relación alguna entre ambos factores. De hecho, los encargados de algunas tiendas en que los empleados estaban más contentos no sabían qué decir cuando les preguntábamos por la fidelidad clientelar.

Entonces nuestro colaborador Dick Rennecamp sugirió que añadiéramos una pregunta a la siguiente encuesta de empleados para averiguar si los dependientes de cada establecimiento *conocían* su nota de fidelización. La hipótesis de Dick era que, si los empleados ignoran su puntuación de fidelización, probablemente no tendrían demasiado interés en mejorarla. Como se puede ver en la cancha de baloncesto de cualquier parque, la gente se esfuerza más cuando sabe cómo va el marcador.

La teoría de Dick era cierta. En el 41 % de las 3.500 tiendas en que los miembros del equipo conocían el grado de fidelidad clientelar, había una correlación directa entre el grado de fidelidad de los dependientes y el grado de fidelidad de los compradores. Nos dimos cuenta de que a los empleados, además de gustarles su trabajo, debe interesarles la satisfacción de los clientes. Quizá los empleados estén contentos con su trabajo porque les gustan las ganancias y porque pueden estar de palique con sus

amigos todo el día, pero eso no es nada bueno para los intereses de la clientela.

Así pues, ¿a quién corresponde motivar a los empleados para que satisfagan los deseos de los clientes? Tal vez diga: «Al gerente, claro está». No hay duda de que el jefe del grupo es el elemento clave para crear una cultura de equipo y motivar a todos a fin de que se esfuercen al máximo en interés de los clientes. Pero ¿qué ocurre cuando su jefe de equipo no es nada motivador? ¿Hay diferencia en la capacidad del equipo para ganarse la confianza de la clientela? La respuesta es *sí*. Y no solo en su relación con los clientes, sino también y sobre todo en la relación con sus compañeros de trabajo.

«El liderazgo es una elección, no una posición», le gustaba decir a Stephen R. Covey, cofundador de nuestra compañía. La empresa puede distinguirlo con un título, pero eso no le convierte en jefe. Como dijo en una ocasión un cliente nuestro: «No eres el jefe que crees ser. Eres el jefe al que se creen los demás».

Cualquiera puede adoptar la Mentalidad del Experto en Fidelización. No le hace falta un título oficial. Puede ser el ejecutivo con más experiencia de la empresa o el cajero que acaba de llegar. Un jefe se gana la confianza de los demás mediante los principios que reconocen su valía y su potencial sin límites. El ayudante de un ayudante de peluquería en una barbería puede ser fiel a la Mentalidad del Experto en Fidelización si es honrado, responsable y generoso en el trato con los clientes. De igual modo, un director ejecutivo puede inspirar mucha confianza si tiene empatía y se preocupa por los problemas de los clientes. Después de que su hijo Bill ascendiera a director ejecutivo de Marriott, J. Willard Marriott, fundador y presidente de la empresa, se pasaba el día atendiendo personalmente las quejas de los clientes que estaban decepcionados con su estancia en algún hotel Marriott. Él sí que sabía fidelizar clientes.

Pero en todos los casos los jefes deben *tomar la decisión* de

adoptar esa actitud. De hecho, muchos de los denominados «jefes» imitan modelos ineficaces e incluso perjudiciales. Habrá oído decir que «los trabajadores no abandonan las empresas; abandonan a su jefe». El estudio de que hablamos lo corrobora. Según Gallup, «Los gerentes representan al menos el 70 % de la varianza en la implicación de los empleados en las áreas de negocio. Esa variación es a su vez la causante de que haya tantos trabajadores desencantados».⁸

Si usted es jefe, ¿cómo le va como fidelizador? Utilizando una escala del 0 al 10 (donde 10 es «muy probable»), ¿qué probabilidades hay de que sus empleados le recomienden? Usando la misma escala, ¿qué probabilidades hay de que sus clientes le recomienden? ¿Más del 60 % le darían una puntuación de 9 o 10? ¿Más del 80 %? En definitiva, los resultados económicos y las estadísticas de eficiencia dependen de la respuesta a la siguiente pregunta: ¿Es usted un jefe que se gana la confianza ciega de sus empleados y de sus clientes?

La mayoría de los gerentes consiguen su trabajo porque tienen muchos conocimientos técnicos, pero a lo mejor no han aprendido a modelar, condicionar y reforzar el comportamiento necesario para ganarse la confianza de los demás. La lealtad de los empleados se obtiene preocupándose por sus ideas e intereses, procurando comprender sus objetivos, y luego ayudándolos a alcanzarlos. Hay que tener la voluntad de apreciar la valía de los empleados.

Tanto la lealtad como la capacidad de inspirar confianza son cualidades que se llevan muy adentro. *Se trata básicamente del tipo de persona que usted decide ser.*

Observará que, para ganarse la simpatía de los clientes y de sus compañeros, tiene que empezar por confiar en usted mismo. En FranklinCovey enseñamos que «mientras piense que el problema le es ajeno, ese pensamiento será el verdadero problema». Con demasiada frecuencia culpamos al equipo, o a la estrategia que he-

mos usado, o a los jefazos o al mal tiempo por problemas que, en realidad, tienen su origen en *nosotros mismos*. ¿Recuerda el centro comercial con el aparcamiento vacío al lado de Costco? Eso es exactamente lo que se decían los empleados de aquella gran superficie: el problema está fuera, *no aquí dentro*.

La perniciosa idea de que para ganarse la confianza de los clientes deben cambiar los demás es derrotista. Cuando comprenda que para fidelizar compradores primero debe cambiar *usted*, se sentirá libre. Usted tiene el control. Se enfrenta al emocionante reto de convertirse en una persona que inspira confianza. Usted puede formar un equipo de empleados leales, con independencia de los jefes que tenga o del destino que le hayan asignado los encargados de contrataciones.

A lo mejor ya forma parte de ese 10% de jefes que inspiran confianza por naturaleza, pero la mayoría de nosotros no somos así. Ello no quiere decir que seamos unos incompetentes, sino solo que no hemos aplicado los principios que guían la fidelidad. A lo mejor tenemos mucho talento operativo. A lo mejor somos planificadores, organizados, disciplinados y muy productivos. Pero, si no nos guiamos por los principios que inspiran lealtad en los demás, es poco probable que enriquezcamos la vida de nuestros clientes y empleados, o, si vamos al caso, nuestra propia vida.

He aquí diez preguntas que le ayudarán a calcular cuán eficiente es a la hora de ganarse la confianza de otras personas:

AUTOCOMPROBACIÓN DE LA FIDELIDAD

Califíquese a sí mismo en una escala de 1 a 5. Un 5 significa «ese soy exactamente yo». Un 1 significa «ese no se parece en nada a mí». Sea sincero consigo mismo, pues nadie verá las respuestas.

1. Me importan mucho los sentimientos de otras personas.	1 2 3 4 5
2. Sintonizo rápida y fácilmente con otras personas.	1 2 3 4 5
3. Sé escuchar y me interesa mucho lo que dicen los demás.	1 2 3 4 5
4. Me tomo mi trabajo muy en serio y hago todo lo posible por llevarlo a cabo.	1 2 3 4 5
5. Me propongo solucionar los problemas sin eludirlos ni tirar la toalla.	1 2 3 4 5
6. Me esfuerzo en establecer relaciones con los clientes y con mis compañeros de trabajo.	1 2 3 4 5
7. Soy generoso con los demás, y pongo a su disposición mi tiempo y mis conocimientos.	1 2 3 4 5
8. Comparto mis ideas y pensamientos con la intención de ser útil.	1 2 3 4 5
9. Suelo esforzarme un poco más de lo normal para demostrarles a las personas que me importan.	1 2 3 4 5
10. Aconsejaría a cualquier persona que hiciera negocios con mi equipo.	1 2 3 4 5
TOTAL	

CLAVE

Quando termine, sume las cantidades y compruebe su puntuación.

40-50 Se le da bien la fidelización, pero podría dársele mejor.

30-39 Probablemente tiene un historial irregular de fidelización.

20-29 Conoce a muchas personas que no tienen el menor interés en hacer negocios con usted.

10-19 Probablemente esté perdiendo clientes y empleados a un ritmo peligroso.

¿Cómo puede ganarse la confianza incondicional de los clientes y de sus compañeros de trabajo?

Los principios gobiernan el mundo. La gravedad es un principio que actúa sobre nosotros tanto si nos gusta como si no. Incluso si decidimos no creer en ella y saltamos desde un edificio, caeremos al suelo. De igual modo, los principios son aplicables a todas las personas, con independencia de nuestro pasado, nuestra experiencia o nuestras creencias. Los principios también gobiernan las relaciones con las personas. Si infringimos esos principios, fracasaremos. Los Tres Principios Básicos de la Fidelidad son:

- Empatía
- Responsabilidad
- Generosidad



FORMAR . ENSEÑAR . REFORZAR

La fidelidad es una consecuencia natural del comportamiento ético. El comportamiento ético estimula la fidelidad con mucha más eficacia que los puntos de recompensa o los ascensos. Durante nuestra investigación hemos observado que los clientes y los empleados son muy leales a las empresas y a las personas que muestran empatía hacia ellos, que asumen responsabilidades y

que actúan de manera generosa. No se trata solo de técnicas profesionales, sino también de comportamientos que puede aprender y adoptar cualquier miembro de su empresa. En los capítulos siguientes examinaremos a fondo los Tres Principios Básicos de la Fidelidad y las prácticas que acompañan a cada uno de ellos. Veamos un ejemplo preliminar:

1.º Principio de fidelidad: empatía

Nos ganamos la confianza de nuestros clientes y compañeros de trabajo cuando sentimos empatía por ellos, esto es, la capacidad no solo de oír lo que dicen, sino también de percibir lo que sienten. Nuestro pensamiento pasa de la apatía a la empatía. Para mostrar empatía tenemos que hacer dos cosas:

Establecer una auténtica relación humana. Nos ganamos la confianza de las personas cuando nos relacionamos con ellas de manera cordial, afable y positiva. Las relaciones genuinas transforman un grupo de trabajadores desmotivados en un auténtico equipo centrado en los clientes.

Escuchar para conocer la historia oculta. Esta es la clave de la empatía. Nos ganamos la confianza de nuestros clientes y compañeros para conocer de verdad las necesidades, los argumentos y las preocupaciones mutuas. Tratamos a las personas de manera diferente cuando conocemos su historia, que, a menudo, permanece oculta hasta que se sienten lo bastante seguras para compartirla con nosotros.

2.º Principio de fidelidad: responsabilidad

Nos ganamos la confianza de las personas cuando asumimos la responsabilidad de cómo deberían hacerse las cosas. No nos limi-

tamos a darles a los demás lo que piden; antes bien, nos *responsabilizamos* de los objetivos y los resultados. Enseñamos a afrontar la responsabilidad. Para ser responsables debemos llevar a cabo dos acciones:

Descubrir qué hay que hacer en realidad. Lo que pide la gente puede no ser lo que en efecto necesita. Imaginemos que un cliente entra en una ferretería para comprar una llave inglesa. Si no averiguamos para qué la quiere, no sabremos qué llave inglesa necesita, si es que la necesita. Para atender a un cliente o ayudar a un compañero de trabajo debemos plantear preguntas lógicas con el fin de saber qué quieren que hagamos por ellos.

Hacer un seguimiento para reforzar la relación. La relación se hace más fuerte cuando profundizamos en ella. Así mostramos que nos interesa la experiencia del cliente o del compañero de trabajo, y que queremos aprender de sus enseñanzas. Detectar los problemas es muy útil para demostrar nuestra intención de hacer las cosas bien y desbordar las expectativas.

3.er Principio de fidelidad: generosidad

Nos ganamos la confianza de los demás cuando somos generosos con ellos. Al dar las cosas de corazón y al dar más de lo necesario o esperado, convertimos a los clientes y compañeros en *defensores*. Nos encanta buscar formas de hacerles la vida más fácil a los demás. Para ser generosos debemos llevar a cabo dos acciones:

Intercambiar ideas. Compartimos ideas e información útiles para los demás. Cuando nos mueve la auténtica generosidad, las opiniones de los otros son una bendición. El compartir nuestros conocimientos para ayudar a los clientes a resolver un problema genera un profundo sentimiento de lealtad.

Sorprender con extras inesperados. Experimentamos continuamente con nuevas formas de mostrar a las personas que nos

preocupamos por ellas. Regalamos «extras» que cuestan poco trabajo: enviar mensajes personales, recordar nombres, probar nuevas sorpresas. Esos detalles nos granjean el cariño de los clientes y los compañeros de trabajo.

Si duda de si la empatía, la responsabilidad y la generosidad son realmente principios fundamentales de la fidelidad, imagínese lo contrario. Imagínese cómo sería tratar a todo el mundo de manera *apática, irresponsable y egoísta*. Hay quien actúa de ese modo, pero así no nos ganaremos la confianza de nadie. De hecho, eso solo serviría para espantar a los clientes y a los empleados. Si nos centramos en los principios de fidelidad, nos ganaremos siempre la confianza de la gente. Clientes y compañeros acudirán a nosotros sin que los llamemos.

¿Qué ocurre cuando adoptamos la Mentalidad de un Experto en Fidelización?

Tanto si representamos el papel de jefe como si no, nos convertimos en jefes cuando adoptamos la Mentalidad del Experto en Fidelización y luego aplicamos y enseñamos los Tres Principios Básicos de la Fidelidad. Si tenemos que atender a los clientes en persona, con fidelizar a diez clientes al día, al cabo de una semana habremos creado setenta nuevos promotores. Y tendremos a nuestras órdenes a diez empleados que fidelicen a diez clientes al día, crearemos cien nuevos defensores diarios. Creando nuevos defensores todos los días sentamos las bases para convertirnos en grandes fidelizadores.

Hemos trabajado con miles de empresas de todo el mundo, y esto es lo que hemos aprendido: fidelizar clientes y empleados es esencial para alcanzar el éxito a largo plazo. Tal vez le sorprendería saber que trabajar mucho para ganarse la confianza de los demás puede convertirle a usted también en una persona más plena

y feliz. Le proponemos que aplique los principios de empatía, responsabilidad y generosidad a su propia vida, y que incluya a su equipo en el proyecto. Ocupe el puesto que ocupe —director ejecutivo, gerente de división, jefe de equipo o dependiente de comercio—, satisface las necesidades de otras personas y, por tanto, necesita que confíen en usted. No importa adónde vaya ni para quién trabaje: imagínese qué ocurriría si aplicara esos principios en su propia casa. Los principios de lealtad son los mismos.

Formar, enseñar, reforzar y contratar lealtad

¿Cómo inculca dichos principios en un equipo? Ganarse la confianza de alguien es mucho más complejo que enseñar técnicas de atención al cliente. Es mucho más complejo que darles a todos un ejemplar de *Customer Service for Dummies* («Atención al cliente para tontos») y pedirles que digan con una sonrisa: «Que pase un buen día». Su objetivo es formar, enseñar, reforzar y contratar lealtad.

Formar. Tal vez usted se diga: «Ya soy empático. Soy responsable, y generoso». O quizá se sienta obligado a desarrollar esas cualidades. Por consiguiente, puede ser un modelo para los miembros de su equipo, quienes se beneficiarán sobremanera. Como es lógico, ninguno de nosotros aplica esos principios a la perfección, y pocos nos centramos de manera consciente en ellos, convirtiéndolos en el fundamento de nuestra vida. Así pues, su primer objetivo es ese: ser aún más empático, responsable y generoso. A casi todos nos falta mucho camino que recorrer, pero eso no debería desanimarnos. Podemos ser mejores con mayor bondad y sinceridad. Podemos escuchar con más atención. Podemos hacer que los otros se sientan más valorados. Y, al cumplir esos propósitos, nos convertimos en el ejemplo, en el «modelo» de fidelización.

Enseñar. La mayoría de nosotros formamos parte de un equipo, luego el segundo objetivo es rodearnos de personas que estén de

acuerdo con esos principios. Si usted es miembro de un equipo, puede adoptar esos principios y enseñar a los demás con el ejemplo. ¿Que no es usted un profesor? Sí, sí que lo es. No puede evitarlo: su ejemplo influye durante todo el día en el comportamiento de otras personas. Si es usted gerente, es también profesor, le guste o no. Además, ser un buen profesor tiene muchas ventajas. En primer lugar, es usted el jefe: los miembros de su equipo le prestarán atención cuando los aleccione porque saben que, si *usted* valora esos principios, ellos tienen que valorarlos también. La principal ventaja: cuando enseña un principio, lo hace *suyo*, lo interioriza, y es el que más aprende. El principio pasa a formar parte de usted mismo.

Reforzar. El tercer objetivo es reforzar los principios de fidelidad... todo el tiempo. Cuando elogia a un miembro del equipo por su responsabilidad, lo está reforzando. Cuando nota que los miembros del equipo son poco empáticos, los llama aparte y les recuerda amablemente el principio. Cuando ve un acto de generosidad, lo celebra con el equipo diciendo: «¡Así nos gusta!». He aquí algunos consejos aplicables a todo el libro:

- Organice asambleas (que describiremos en la siguiente sección) con cierta regularidad.
- Felicite a los miembros del equipo que generen confianza. Intente «sorprenderlos» in fraganti y celébrelo. Animará a los otros a que actúen de la misma manera y creará un ambiente en el que siempre se celebrará la lealtad.
- Haga hincapié en las medidas de fidelización. ¿Se notan mejoras cuando los miembros del equipo comparten puntos de vista y los ponen en práctica? ¿Se notan cuando celebra con el equipo sus éxitos individuales?
- Enseñe a cada miembro del equipo cómo fidelizar clientes.

Contratar. Si puede contratar, los principios de fidelidad deberían ser los principales criterios para incorporar personas a su

equipo. Por ejemplo, Progressive Insurance (una compañía de seguros) cambió el perfil de contratación de su perito de reclamaciones, que pasó de «policía/investigador» a «enfermero». El consultor y escritor Jim Collins dice que lo más importante a la hora de contratar a un nuevo empleado es el «alineamiento con su ideología y sus valores». ⁹ En su caso, eso equivale a contratar personas empáticas, responsables y generosas, que, si ya se rigen por esos principios, le allanarán muchísimo el camino. Cuando entreviste a nuevos candidatos, dígales que le pongan ejemplos personales de cada principio en su vida laboral. Por ejemplo: «Por favor, hableme de algún momento en el que haya mostrado empatía por un cliente, y qué efecto produjo. Cuénteme cómo, asumiendo la responsabilidad, se ganó la confianza de ese cliente».

Aunque no tenga potestad para contratar, recuerde que aún cuenta con el elemento más importante de la fidelización: su propio comportamiento y el ejemplo que da a su equipo.

Las asambleas










Puede poner en práctica la Mentalidad del Experto en Fidelización celebrando breves reuniones —asambleas, si lo prefiere— con los miembros de su equipo para explicarles de nuevo los principios de la fidelización. ¿«Más reuniones»? se preguntará. Exacto. Una asamblea semanal, o incluso diaria, destinada a dirigir la atención al trato con los clientes es fundamental para perfeccionar la fidelización.

Un banco iberoamericano veía cómo perdía uno de cada cinco clientes. Los beneficios menguaban. Durante un período de dos años, el banco se centró en fidelizar clientes; su rentabilidad se decuplicó, y la pérdida de clientes disminuyó en un 20%. ¿Cómo consiguió eso el banco? Sacando partido de las ideas aportadas por los empleados que atienden al público.

En la actualidad, cientos de equipos celebran reuniones diarias en la sede central del banco y en sus sucursales. En esas conversaciones repasan los resultados y los principales indicadores de rendimiento, muchos de los cuales están relacionados con las experiencias de los clientes. Allí también afloran sugerencias de mejora y se cuentan casos relacionados con la atención al cliente, que sale reforzada.¹⁰ Evidentemente, la insistencia diaria en la fidelización ha supuesto un valiosísimo cambio para ese banco.

Las asambleas se están poniendo de moda entre nuestros clientes y en muchas otras empresas.

Le recomendamos que modere *once reuniones específicas* con su equipo, destinadas cada una de ellas a consolidar un aspecto de los primeros once capítulos de este libro:

-  **Asamblea del Capítulo 1** – La Mentalidad del Experto en Fidelización
-  **Asamblea del Capítulo 2** – La necesidad de empatía
-  **Asamblea del Capítulo 3** – Establecer una auténtica relación humana
-  **Asamblea del Capítulo 4** – Escuchar para conocer la historia oculta
-  **Asamblea del Capítulo 5** – La responsabilidad necesaria
-  **Asamblea del Capítulo 6** – Descubra cuál es el trabajo de verdad
-  **Asamblea del Capítulo 7** – Hacer un seguimiento para reforzar la relación
-  **Asamblea del Capítulo 8** – La generosidad necesaria
-  **Asamblea del Capítulo 9** – Comparta las ideas con sinceridad



Asamblea del Capítulo 10 – Sorprenda con extras inesperados



Asamblea del Capítulo 11 – Su legado como fidelizador

¿Qué debe hacer en estos escudos de lealtad?

La agenda es breve pero consistente:

1. Elogiar.
2. Aprender.
3. Comprometerse.
4. Seguimiento del programa.

Elogiar

En primer lugar, reconozca el éxito de la fidelización y aplique el principio o práctica analizado en la última reunión. Es más, elogie a los promotores de clientes.

¿Por qué elogiar? Porque los estudios demuestran que a los empleados les importa más el reconocimiento de sus esfuerzos que cualquier otra cosa, incluso el dinero. Según una encuesta, el salario ocupaba el octavo lugar de la lista.¹¹ Gallup recomienda que nadie esté sin reconocimiento durante más de siete días, y que ese agradecimiento tendría que proceder de todas partes y que debería mostrarse a satisfacción de quien lo recibe. Ese reconocimiento debería ser «oportuno, para que el empleado comprenda el significado del reciente logro».¹² Sea generoso sin celebrar los éxitos, y verá aún más triunfos. Micah Solomon, experto en atención al cliente, observó:

No siempre lo medible es lo que mejora, sino lo que se *celebra*. Las grandes empresas se han hecho grandes, en parte, por incluir en sus programas la oportunidad de elogiar a sus empleados cuando se desviven por los clientes.¹³

Aprender

El segundo punto del temario de las asambleas consiste en conocer algún principio o práctica que sirva para fidelizar clientes. Elija a un miembro del equipo para que lea un capítulo de este libro y luego dirija la reunión. Todos saben que el profesor aprende más que el alumno, de modo que, si todos se turnan para dirigir la reunión, puede estar seguro de que interiorizarán los principios de fidelidad. Como observó el gran administrador Peter Drucker:

El personal de atención al cliente aprende más cuando enseña. La mejor manera de desarrollar la productividad del vendedor estrella es presentar «los secretos de mi éxito» en una convención comercial. La mejor manera de desarrollar el rendimiento de un médico es dar una conferencia en la sociedad médica. Las enfermeras mejoran su rendimiento transmitiendo sus conocimientos a sus compañeras.¹⁴

En la asamblea, invite a los miembros del equipo a compartir las ideas que les haya sugerido la observación de los clientes. «¿Qué estamos aprendiendo? ¿Qué favorece a los clientes? ¿Qué deberíamos mejorar?» Como miembros del equipo, celebren sus victorias y aporten ideas que mejoren el rendimiento de todo el equipo.

Comprometerse

El tercer punto del temario es comprometerse a aplicar lo aprendido en las asambleas con el fin de crear más promotores de clientes. «¿Qué podríamos comprometernos a hacer esta semana? ¿Qué cosas nuevas deberíamos intentar?» Es muy importante cumplir los compromisos contraídos en las reuniones. El incumplimiento de los compromisos se sabrá en las asambleas. Como es lógico, usted es el modelo de formalidad; si no cumple su palabra, entonces sus subordinados se creerán con derecho a hacer lo mismo.

Seguimiento del programa

Antes de abandonar la reunión, asegúrese de programar la siguiente y de asignar a una persona para que lea el capítulo correspondiente.

Una vez que complete las once reuniones, repita el proceso para que todos tengan las mismas oportunidades de dirigir cada una de ellas.

Una vez que haya completado los once grupos, repita el proceso para que todos tengan la oportunidad de liderar cada uno de ellos. Somos conscientes de que quizá disponga de muy poco tiempo para enseñar a su equipo los Tres Principios Básicos de la Fidelidad, pero si dedica solo diez minutos a cada grupo, convertirá esos principios y prácticas cruciales en la estructura de su cultura de equipo. Hemos proporcionado una «agenda de reunión» en cada capítulo para ayudarle con este proceso.

Los gerentes de nuestros centros mantienen reuniones semanales con sus supervisores, quienes luego las repiten con los equipos de atención al público. He aquí su reacción ante ese proceso:

«A los gerentes les encanta porque pueden elegir ciertos tópicos que requieren especial atención. Los empleados han creado un tablero en el que pueden exponer sus comentarios sobre cómo “escuchar para aprender” y “establecer una relación humana”. La asamblea no es más que una sencilla conversación de solo diez minutos a la semana. Gracias a ella podrás ver el entusiasmo de los empleados». ¹⁵

¿Qué importancia tienen esos grupos? Imagínese a un grupo dispuesto a incrementar la fidelidad de los clientes. Se reúnen una vez a la semana y homenajean a los miembros del equipo que estén creando promotores. Si el equipo tiene un número de fidelización, lo rastrean para comprobar si sus nuevos comportamientos suponen alguna diferencia. Comentan algún error en el servicio y analizan lo que han aprendido. Se les ocurren nuevas ideas y se comprometen a ponerlas a prueba. Nuevos empleados se unen al grupo, el dinamismo crece y las reuniones son más interesantes y significativas cada semana.

Inicie cada reunión compartiendo aquellas cosas que le llamaron la atención en el capítulo pertinente. «¿Qué tuvo verdadero interés? ¿Que resultó llamativo?» Después utilice el esquema y las preguntas finales para moderar la conversación. No importa que no sepa todas las respuestas. Simplemente haga las preguntas y explique que tanto usted como su equipo están en el mismo barco. Sobre todo, disfrute en el grupo para que el equipo espere con ilusión el siguiente encuentro. Tras completar las once reuniones por primera vez, las sesiones serán más interesantes e interactivas a medida que el tiempo avance, cuando los miembros del equipo vean que las prácticas y los Tres Principios Básicos de la Fidelidad cobran vida en las interacciones con los clientes y, lo que es más importante, en las relaciones mutuas.

Ya es hora de empezar. He aquí el programa de su primera asamblea:



ASAMBLEA 1 - LA MENTALIDAD DEL EXPERTO EN FIDELIZACIÓN

1. ELOGIAR

Homenajear al grupo por su papel de buenos fidelizadores.

2. APRENDER

- a) ¿Cómo se fideliza a un cliente? ¿Qué importancia tiene nuestro comportamiento?
- b) ¿Cómo se comportan los clientes detractores, pasivos y promotores?
- c) ¿Su equipo toma medidas de fidelidad? En caso afirmativo, ¿qué nos dicen esas medidas?
- d) ¿Qué aprendemos de nuestra interacción con los clientes?

3. COMPROMETERSE

Crear un promotor de clientes.

4. SEGUIMIENTO DEL PROGRAMA

¿Fecha y hora de la asamblea 2? ¿Quién la presidirá?