

LIBERIAN

La Inteligencia Relacional constituye un factor clave en el éxito de nuestras organizaciones. Las fórmulas relacionales son un elemento incopiable de diferenciación para las empresas e instituciones.

El Talento Relacional Positivo, entendido como capacidad de las personas para Influir Positivamente en los demás tanto a nivel interno como externo, constituye uno de los valores más productivos de una organización.

Aplicación del Talento Relacional Negociador en la Gestión de Resultados

Caso: LIBERIAN LINEAS AÉREAS IBERICAS

Buenos días señorita. Necesito un billete con ustedes para el día 11 de Febrero y retorno el 17 del mismo mes con cargo a las millas acumuladas en mi tarjeta Liberian Mas.

¿Con qué destino?

Mire; la ida salida de Madrid y destino Tenerife Sur; el retorno ¿puede ser el día 17 desde Tenerife Norte?

Si, por supuesto. No hay problema.

Puedo ofrecerle salida el día 11 a las 23,59 horas. ¿Le conviene?

Sí; está bien esa última hora.

El regreso ¿podría ser el día 17 a las 19,50 horas?

Muy bien; así puedo aprovechar el día de trabajo.

En tal caso le confirmo señor: Salida Madrid destino Tenerife Sur el viernes día 11 a las 23,59 horas en el vuelo LIB-978. ¿Quiere asiento?

Si; por favor.

¿Ventanilla o pasillo?

Ventanilla y lo mas delantero posible si me hace el favor.

Bien; le asigno el asiento 6-A.

El retorno para el día jueves 17 de Febrero a las 19,50 horas desde Tenerife Norte destino Madrid-Barajas en el LIB-951. Aquí el asiento mejor que puedo ofrecerle según sus gustos es el 16A.

Está bien; está bien, gracias señorita. Otra cuestión: ¿Cómo puedo retirar los billetes?

Mire, le explico. Hay dos opciones. La primera es que pase a retirarlos en el plazo de 48 horas bien por cualquier oficina de Liberian o por el propio aeropuerto. La segunda es que yo le extienda un billete electrónico. Le doy en tal caso un localizador y sin más puede pasar directamente el día de salida del vuelo por el mostrador de facturación. Con eso y su tarjeta Liberian Mas es suficiente. Además de ser más cómodo, en este caso es más barato.

Bien; si es tal y como usted dice pues elijo esta segunda fórmula.

Pues en tal caso le doy los localizadores. Si es tan amable de tomar nota: Mire para el vuelo de ida es 2P8J9J. Para el de retorno el 2P 7F 8F. Con esto y su tarjeta Liberian Mas será suficiente y es todo lo que precisa.

Bueno pues si está todo hecho muchas gracias señorita; ha sido usted muy amable.

A usted caballero y buen vuelo.

Adiós.

Todo había sido perfecto; la atención, el servicio, la comodidad. ¡Excelente!.

Día 11 de Febrero 22 horas. Mostrador Liberian líneas aéreas hispánicas

Buenas noches. Mire, deseo facturar mi equipaje.

Déme por favor su documento de identidad y su tarjeta Liberian Mas.

¿Desea el número de localizador por si le resulta más fácil?

No; no hace falta. ¿Va a facturar?

Sí, señorita la maleta que he depositado en la cinta.

¿Sólo una?

¡Sí sólo esa!

Mientras la responsable de facturación realiza sus procesos aprovecho a echar una mirada por el aeropuerto. Está solitario a esas horas. La Liberian sólo tiene abiertos 4 puestos en clase turista y se agolpan los potenciales viajeros en colas de unos cinco de fondo. Alguna trabajadora que acaba su jornada se despide de los demás con un adiós presuroso.

Dos puestos más allá la señorita que lo atiende y que tenía cinco en cola se levanta anunciando: ¡está cerrado! Y alude al indicador electrónico sobre sus cabezas que parpadea “cerrado”.

No se si lo estaba antes de que los pasajeros despistados se situaran en cola, pero el hecho es que no protesta nadie y se resitúan en las líneas de espera colindantes.

La máquina del puesto que me atiende expide la cinta adhesiva de facturación con el destino TF-978 y la señorita lo adhiere en torno al asa de mi maleta.

¡Bueno, ya está caballero! Mire la cuestión es que tenemos Overbooking, así que con este billete baje por favor a la puerta D ó E, pues aún no sabemos cual será la que se le asigne y allí le indicarán si puede acceder o no al vuelo.

¿Over.... qué?, le disparo con cara y voz de despistado.

¡Overbooking!.

¡Y eso que es!; le miento.

Pues mire es una práctica legal de las empresas. Lo que sucede es que hemos vendido más billetes de la capacidad del avión y no tenemos plaza disponible.

¿Y a mí que me cuenta? Yo tengo mi billete; mi número de asiento asignado, mi localizador a sus disposición; mi tarjeta de la Liberian... ¡A mi no me cuente sus problemas!

Mire, caballero, lo mejor es que baje a la puerta y si hay una oportunidad de disponer de un asiento se lo asignarán. O si no, mire vaya al mostrador número 10 que allí está mi supervisor y él le atenderá.

¡Vamos a ver señorita! ¿Le está diciendo usted a un cliente habitual de su línea aérea, que llega a despachar su facturación con más de dos horas de antelación que no tiene asiento porque ustedes practican la Legalidad de vender más plazas de las que disponen? Y a estas horas de la noche, cuando no tienen mas vuelos hoy, ¿Toda su sugerencia es que me baje a la puerta (que no me puede indicar aún cual es) para que espere a que embarque todo el pasaje (que según usted ya ha tomado sus billetes con anterioridad) y si queda una plaza al final me embarcan? ¿Lo he entendido bien?

¡Si, caballero, ese es el procedimiento!

¿Oiga, señorita y a usted esto le parece razonable?

¡Ya le digo que es legal!

¡Oiga, que yo soy un cliente con muchas millas recogidas por trayectos consumidos con su grupo! ¿Qué me habla de legalidad? ¿A usted le parece forma de tratar a un cliente habitual o no?

Por mi mente en ese momento pasaban dos dudas: La primera muy hispana que los billetes se hubieran asignado a compromisos, amigos o políticos de turno que atendiendo a privilegios nos hubieran desbancado a los “pobres mortales” (me viene al recuerdo ahora aquello que aprendí en los hospitales públicos de “ser un 28 barra”. Eso quiere calificar a un enfermo que es solo eso; un

enfermo; es decir que no tiene conocidos ni es amigo de nadie). En la Liberian seguro que tenemos un Calificativo numérico para designarnos a los “que simplemente pagamos nuestros billetes con nuestras tarifas”, lo que nos da derecho a ser el equivalente a un “28 barra”; es decir “el último de la cola”. El segundo supuesto que bullía en mi mente era que si “el overbooking era sincero y real”, lo que había que ser era práctico; es decir que dejaran de marearme de forma injustificada a estas horas de la noche y después de toda una larga semana de trabajo y que la solución que me ofrecieran fuera práctica, cómo da y rápida. En resumen: ¡Tratar de resolver mi asignación de asiento y si me constara que fuera imposible ser prácticos, rápidos y cómodos en el remedio al mal inevitable!

Así que me concentré en lo primero.

¡Mire señorita, haga usted lo que quiera pero yo no me muevo hasta que no me den una solución!

Pues ya le digo lo que hay. ¡Yo no puedo hacer más!

Pues yo no me muevo.

Los pasajeros que estaban detrás de mi andaban ya impacientes y a alguno le escuché decir ¡qué pesado! La señorita que lo escuchó como yo, quiso aprovecharse de ello y dirigiéndose a mi pero con la mirada hacia ellos me dijo: ¡Caballero, está usted importunando a quienes no tienen la culpa!

(Anda pensé, que lista es la chiquilla. Ahora quiere enemistarme con el resto de pasajeros y presionarme con ellos).

Así que tranquilamente me volví a ellos y con toda calma pero firmeza les expliqué: ¡Mire, que no tienen asientos para los clientes! ¡Y eso que venimos con dos horas de adelanto! ¿Qué esperaban ustedes de alguien que les cierra el mostrador delante de sus narices cuando estaban en cola?

El resultado comenzó a hacer el efecto previsto. Los viajeros comenzaron a estar inquietos. Muchos por su acento eran canarios y sospecharon que se verían afectados al igual que yo. Y los que se habían situado en otros lugares tras el cierre repentino del mostrador hacía unos minutos comenzaron a quejarse unos con otros. En unos segundos el silencio del adormilado aeropuerto comenzó a verse envuelto en una insospechada y sorpresiva inquietud.

Ya todos nerviosos, me volví hacia la señorita.

¿Perdone, cómo me decía?

Pues; y en voz alta ¡que el overbooking es legal y que además lo hacen todas las compañías!

Ya, pues es que nosotros somos clientes de Liberian y esto que hacen es absolutamente incorrecto y una desvergüenza. ¡Póngase usted en nuestro caso! ¿Le gustaría verse implicado en esto? ¿Cómo le gustaría ser tratado? Bien, tal y como le dije yo de aquí no me muevo.

Pues, puede usted ver al supervisor.

Pues el Supervisor ya sabe donde estoy. ¡Señorita aquí el cliente soy yo! Yo no voy a moverme porque he hecho lo que tenía que hacer. Son ustedes los que deben asistir a su cliente. ¡Yo no voy a pasear como un pordiosero por el aeropuerto de lado a lado y sin ton ni son! (Y me asenté aún mas sobre el mostrador) (Para entonces ya los pasajeros de detrás y de las filas colindantes bullían de indignación)

¡Un momento que voy a llamar a mi Supervisor!
Gracias, señorita.

Oye, (le escucho en susurros,) que tengo un Overbooking que dice que no se mueve de aquí..... ¡Es que dice que no se mueve! (sospecho que el Supervisor, como modelo y ejemplarización del trato al Cliente le había dado la solución más evidente: ¡que venga a verme por aquí!). ...Es que dice que no se mueve, repitió.....Bien; vale.

¡Que me dice que ahora viene! Para entonces la señorita no sabía ni donde mirar cuando tenía que decirme algo.

¡Bien gracias; aquí le espero! Y me agrandé sobre el mostrador para paralizar cualquier acción colateral de atención a los ya molestos clientes.

Al poco veo venir al Supervisor.

¡Hola! ¿Qué pasa?; dirigiéndose a la señorita.

Pues, este señor que es un Overbooking en el vuelo a Tenerife.....

¡Ya!.

Buenas noches caballero.

Buenas noches.

¡Pues mire; es que tenemos Overbooking en su vuelo!

¿Y eso que es?

Pues que tenemos más plazas vendidas de las disponibles.

¿Ya a usted le parece que eso se puede hacer con un cliente habitual que llega con dos horas de antelación a facturación?

Ya, pero es que como usted sabe es una práctica Legal; y además por Decreto.

¡Qué me cuenta de Decretos! Que exista un Decreto para cuando suceda no quiere decir que deba suceder. ¡No se puede dejar a personas tiradas así! ¿Va usted a decirme que todos los viajeros han venido con más de dos horas de antelación?

(Por entre algunos de los clientes ya arremolinados se escucha: ¡son unos sinvergüenzas! ¡Lo hacen habitualmente! ¡Abusan de prepotencia,...!)

¡Déme una solución; le exijo con firmeza! ¡He llegado con más de dos horas!

¡Claro, es que otros pasajeros al comprar el billete ya retiran la tarjeta de embarque!

¿Cómo dice?

¡Si, que otros pasajeros como usted bien sabe retiran antes la tarjeta de embarque!

¡Oiga, parece mentira que me diga usted esto, le recrimino! Que su servicio de ventas fue quien me sugirió e indujo a tomar el billete electrónico y con este no se puede facturar ni retirar tarjeta antes de 24 horas. ¡Es que cuanto mas hablan peor lo ponen caballero!

¡Un momento!, que voy a mirar; y se dirige a una pantalla.

Teclea y pone cara de respuesta negativa. Luego toma un teléfono y pregunta ¿Cómo va el vuelo de París? ¿Hay posibilidades de que queden plazas para Tenerife?

Mire; lo voy a intentar pero tenemos 5 Overbooking y no veo solución.

Le miro con dura firmeza. ¡Esto no se hace con las personas! ¿Cómo piensa que continúe siendo cliente habitual suyo?

Que le voy a hacer; caballero. Yo le entiendo pero no veo forma de resolver su problema esta noche.

¿Y entonces por qué la señorita pretendía enviarme a la puerta de embarque?

Pues porque es el procedimiento habitual. ¡Y por si hubiera suerte! Pero ya le digo yo que imposible.

Bien, pues en tal caso (segunda prioridad pensé). Seamos prácticos y propóngame una solución eficaz y rápida.

(En ese momento yo ya había tomado la decisión de “experimentar” en mis carnes la “calidad del trato en esta experiencia” y escribir esta anécdota en mi nuevo libro de Management; así que todo lo que pasara sería bienvenido como una “experiencia que capitalizaría”)

Pues mire, vamos a chaquetas rojas para que le indemnicen. ¡Está aquí enfrente!; y me indica unos diez metros de distancia. Ya sabe usted que si viene de lejos le corresponde un hotel y...

¡Mire; no me complique con que si vengo o no de lejos! Yo quiero un hotel próximo y la garantía de tomar mañana el primer vuelo. No acepto otra solución, y bastante hago con esto.

A los chaquetas rojas: “Mirad, atender a este caballero que se ha visto afectado por el Overbooking en el vuelo de Tenerife. Dadle un hotel y la indemnización y vuelo para mañana a las ocho. Yo me ocupo de facturar su maleta para el vuelo de mañana. ¿O prefiere llevarla consigo?

¡No, yo no la quiero para nada esta noche. Sólo garantícese que se embarca en el vuelo de mañana!

¡Ahora le traigo el justificante! ¡Voy a cambiarlo por el que tenía!

Me indemnizan. Y me facilitan hotel. Pongo la reclamación.

Ahí; en esa puerta llegará un bus azul y blanco del Hotel El Dardo.

Hay esperando otras personas cuando salgo. Todas con cara de despistadas e inquietas además de cansadas.

Pasa el tiempo. Nadie viene. Nadie pregunta nada.

Al fin me dirijo a un taxista que allí habla con otros compañeros.

¡Sí, sí! Es un microbús. Viene cada rato.

Quince minutos más tarde llega un microbús. No se baja nadie. Nadie se anuncia.

Me acerco. ¿Es el microbús del Hotel El Dardo?

¡Sí!.

Y subimos todos. Entre todos nosotros una pareja de ingleses que no habla ni papa de español.

Llegamos al Hotel El Dardo. Anuncia en su exterior 4 estrellas. De ellas una se le cae pues está sujeta con "papel celo" y la otra con chicle. ¡Si eso son cuatros estrellas en España (el país donde presumimos del turismo), que baje Dios y lo vea!

Se me ocurre que no es más que un vulgar truco de la Liberian para aparentar que ofrece 4 estrellas cuando el hotel a duras penas aguanta tres. Con las moquetas, los ascensores y los baños mas raídos que se puedan ver y que harían que se le cayera la cara de vergüenza a cualquiera con dignidad.

Allí duermo y a la mañana siguiente todo "rueda con normalidad". Mi insatisfacción persiste y desde luego reduciré "al máximo posible mis vuelos con la Liberian"

¿QUÉ QUIERE THE OTHER?

Me pregunto si alguien de la Liberian se ha puesto alguna vez en la situación y los pensamientos de un cliente en su vida ante esta situación. Recuerdo durante el vuelo los millones de publicidad e imagen consumidos por la Compañía. Las mejoras en sus aparatos y tecnología. ¿Dónde va a parar toda esa inversión cuando el talento relacional no funciona? ¿Alguien ha tratado de promover un espíritu Relacional con los Clientes, que sin soslayar el hecho del grave problema, pueda aminorar el impacto negativo en el Cliente? ¿Podría haberse dotado de más Talento Relacional a este caso?

Es hecho es que han consumido dinero y tiempo sin ser capaces de generar un ápice de satisfacción en el Cliente, por mas señas habitual y propietario de miles de millas como consecuencia de vuelos transoceánicos.

¿Podríamos desmenuzar el hecho y separar los problemas reales de los relacionales para acometerlos eficazmente?

REFLEXIONES DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL TALENTO RELACIONAL

Quisiera meditar con ustedes este proceso que por otra parte aparenta ser cotidiano en la gestión de la Liberian Líneas Aéreas Ibéricas.

Primero: El Hecho

La realidad a afrontar constituye el Hecho en sí a resolver. Por desagradable que sea lo que ni la Compañía ni el Cliente pueden obviar es que se ha producido una situación profundamente desagradable, pero esto forma parte ya de la realidad que jamás debió suceder pero que una vez acontecida hay que afrontarla.

El Problema existe y lo suyo es:

- a) Resolverlo con inmediatez.
- b) Minorizar sus consecuencias.
- c) Aprovechar en lo posible la oportunidad para demostrar las Habilidades Complementarias de la Compañía.

Segundo: El Panorama Relacional

Está compuesto por el conjunto de elementos, personales, organizacionales, visibles o posibles que bien aparecen o podemos hacer aparecer para resolver o minorizar el Problema.

En el caso real relatado que nos ocupa podríamos detallar los siguientes componentes:

a.- Theour: El Nosotros. En este caso La Compañía si es que queremos situarnos como aquella de las Partes generadora en este caso del problema como consecuencia de una actuación inadecuada, incorrecta y “violenta” hacia los derechos de la Otra Parte.

Es significativo resaltar que si bien la Compañía es el “ente responsable”, la relación desde los ojos de Theother se personifica y sustancia en la persona o personas que en cada uno de los momentos la representan.

La Compañía como conjunto de tecnologías y procesos construidos con su Cliente ha fallado estrepitosamente en la relación, lo cual origina el Problema, pero ¿pueden fallar las personas? Dicho de otro modo; afortunadamente la Compañía tiene un “segundo escalón” que lo componen sus representantes ante el Cliente. Es como si existiera una “segunda oportunidad” mediante la que “Agrandar o Aminorar” el Problema creado.

Las personas son la “imagen perceptible” de la Compañía.

b.- Theother: El Otro: Representada en este caso por el Cliente que se ve sorprendido en sus derechos, planes y necesidades por una actuación objetiva desagradable, inesperada, sorpresiva y abusiva del Otro.

Evidentemente Theother tiene una Imagen física; pero también un cargo; un halo o circuito de influencia, unos medios, unas alternativas; un entorno; una predisposición a actuar con mayor o menor intensidad; una potencialidad futura...etc. Puede llegar a ser un Aliado o un Enemigo.

Tercero: El “Enjuego”

Podríamos definirlo como “aquello que está en juego”. Lo componen todos aquellos factores que “visibles o no” constituyen mas allá que el Problema estrictamente considerado y cuya trascendencia es por consiguiente mucho mayor.

Hagamos un ejercicio de reflexión sobre esta cuestión y tratemos de determinar los componentes del Enjuego.

Sería una visión muy simple que el ámbito de, en este caso, Confrontación Relacional se limite a los hechos de:

- Viajar o no en el vuelo, día y hora deseados.
- El Overbooking como acontecimiento extraño.

El “Enjuego” es algo mucho mas complejo y a veces sutil. Para comprenderlo quizá lo más pedagógico sea analizarlo desde cada una de las partes relacionales:

El “Enjuego para Theother”:

La primera gran cuestión es que “lo trascendente para Nosotros” no es lo que Nosotros creemos, sino lo que Theother cree o percibe de nosotros. La Compañía en este caso tiene el Poder Aparente pero sin embargo es la “que va a ser sometida a juicio”. Un juicio que va a ser “emitido y proferido” por la Otra Parte. Dependemos por tanto de él y de la cobertura de Necesidades que seamos capaces de atender del Otro.

Desde este punto de vista, el hecho de “mirar estas situaciones desde nuestro ombligo” no garantiza en absoluto un comportamiento de éxito. Dicho de otro modo: “Nos jugamos lo que el Otro quiere que nos juguemos, no lo que nosotros creemos jugar”. La “batalla aparente” se juega en nuestra área de dominio aunque en realidad se juega en nuestra casa pues es allí donde se puede producir el incendio y el campo de batalla producir los mayores desastres.

Por consiguiente: ¿Qué nos jugamos?:

Si las cosas hubieran funcionado correctamente los niveles de necesidades de Nuestro Cliente (Theother) se hubieran mantenido en los renglones mas bajos; es decir Atención en la facturación correcta; Adecuada Información de Áreas de Embarque, Despacho correcto, limpieza y confort en la aeronave, puntualidad y trato adecuados. Digamos que el proceso Relacional habría acontecido en los “niveles de tolerancia” habituales.

El Proceso Relacional hubiera jugado “en el campo de juego mas conocido y pertrechado de la Compañía y sus representantes”. Ese “nivel de perceptibilidad” de “funcionamiento correcto” es el que hace que el Cliente no ponga en entredicho niveles ocultos mas sustanciales tales como “profesionalidad y adiestramiento técnico de las tripulaciones”; “garantía y mantenimiento de los aparatos”; es decir todos los niveles de Seguridad que se dan por sobre-entendidos.

Es curioso destacar cómo los “niveles más sustantivos” no son puestos en tela de juicio por los clientes sino que se “dan por aceptados”. El Cliente que adquiere un billete no lo hace en base a lo que podrían ser “justificadísimas razones de seguridad de las aeronaves o las tripulaciones” sino por los niveles de “apariencia”

Si construyéramos un cuadro en cuyo eje de ordenadas situáramos los niveles decisionales de Theother y al mismo tiempo los de Trascendencia la imagen que aparece es muy significativa.



En el área S o área Sumergida se esconden las habilidades de Trascendencia Técnica de la Compañía. Son aquellas que a pesar de ser las más trascendentales desde el punto de vista técnico e incluso de la Seguridad para los Viajeros. En esa área se encuentran las garantías tanto de calidad y mantenimiento de los aparatos como las de capacitación y adiestramiento de las tripulaciones. Sin embargo y desde el punto de vista Decisional de los Clientes, estas áreas se encuentran Sumergidas, es decir tienen un impacto mínimo, en condiciones normales, respecto de su “toma de decisión” a la hora de elegir una Compañía. Es significativo que incluso después de producirse los “grandes desastres aéreos” los clientes no suelen demandar información respecto al tipo de aparato ni las garantías o auditorías de homologación y capacitación de los tripulantes.

En el área DH se encuentran los Factores de máxima Visibilidad Decisional para los Clientes en condiciones normales. En base a ellos “toman sus decisiones la mayor parte de los Viajeros”. Son las Áreas de Máxima Confrontación entre Competidores. En ellas se concentran gran parte de los Mensajes de Marketing y Comunicación por parte de las Compañías. Precio, Garantía de Puntualidad y Confort son los Valores Decisionales Clave. Son, probablemente en este orden, los de Alta Perceptibilidad por los Clientes.

Es curioso como una vez realizado el viaje, estos factores suelen “quedar en el olvido”. Siendo “factor clave” decisional no suelen ser en modo alguno “factor clave de asentamiento o fidelización” determinantes para las próximas decisiones.

La tercera Área la he denominado DE o Decisional Emergente. En condiciones normales no es demasiado percibida (tampoco las Compañías han puesto ni suelen poner todavía ningún empeño en utilizarla como herramienta de Marketing Diferenciador ni decisional) en el momento de la adquisición de un billete. Sin embargo se convierte en el Área Clave en dos circunstancias. La primera cuando “algo transcurre fuera de lo habitual o lo normal”; esto es, especialmente bien o especialmente mal. En esos casos la Agilidad y el trato son las Componentes Clave de la Fidelización o la Pérdida de un Cliente para el futuro. Estas áreas se encuentran en los “niveles menos trascendentes técnicamente” y sin embargo son las Clave para la Diferenciación y el Recuerdo del Cliente.

Un Cliente no recordará el tipo de aparato implicado en un horroroso accidente aéreo. Sin embargo dejará grabado en su memoria y para siempre un mal trato o un trato especialmente positivo de alguien en una situación excepcional.

En situaciones excepcionales y por consiguiente la “clave diferenciadora” se juega en el “entorno relacional de las personas”. El Problema Técnico, en este caso del Overbooking, hace que “salten los resortes” habituales del Cliente y las Claves del Enjuego se desarrollen en áreas DE de mayor trascendencia para el futuro.

Hay dos formas de aproximarse al Problema. Una de ellas es la de reconocer la situación como un Fracaso. La otra es la de actuar con el Proceso Relacional para reconvertirlo en una Oportunidad Positiva y Diferenciadora que actúe sobre la Perceptibilidad del Cliente. Dicho de otro modo: Si nos conformamos simplemente con la Resolución del Problema o la Minoración del impacto de sus consecuencias nos quedaremos sólo en el primer nivel. Es decir; por más dinero y soluciones técnicas que empleemos no seremos capaces de actuar sobre la Clave del Cliente.

Sin embargo podemos y debemos aspirar a mucho más. Nuestro Objetivo (importante como parte del Enjuego en el Panorama relacional) no puede ser sólo Resolver el Problema del Cliente sino aspirar a Hacer Nuestro al Cliente.

Las únicas herramientas de que disponemos son las sofisticadas habilidades de Talento Relacional. Son sofisticadas pero se encuentran en Nuestras Personas así que podemos tener Fe en que seremos perfectamente capaces de actuar con ellas.

Para volver sobre el Enjuego como clave del Panorama Relacional, conviene que hagamos una reflexión sobre la teoría de las necesidades de Abraham Maslow.

Desde que la palabra Overbooking ha salido sobre el mostrador, todo el organismo del Cliente (Theother) se ha transformado. ¿Qué quiere Theother desde ese instante? ¿Dónde podemos construir el nuevo terreno Común que antes teníamos en el área de precio-puntualidad- confort?

Recordemos la Pirámide Clásica.



Desde el “instante crítico”, han desaparecido todos los niveles de Seguridad y probablemente hasta los de supervivencia del cliente. Su sensación es la misma que cuando se encuentra “tirado” en plena carretera por un fallo de su automóvil de alquiler. Sin embargo sabe que la “rabia ante lo injusto” no le es nada productiva. Ahora precisa Soluciones; ya será luego hora de las Quejas.

Además le asalta la Duda de la Confianza ante si la información que le dan es correcta u obedece a decisiones tomadas con otros Clientes Preferenciales. Se “siente sólo; menospreciado, profundamente disgustado y abandonado”. ¿Qué efecto cree que produce en quien se encuentra en tal situación las palabras de la señorita del mostrador cuando le espeta: “Esto es una práctica legal”? ¿Y las de: “Otras Compañías también lo hacen”?

Pues le ahonda en su “sentimiento de abandono”. ¡Es algo así como magnificarle: Nosotros somos nosotros y usted es usted. No tenemos nada que ver! Pregunto: ¿Ayuda en algo a alguien esa evidencia? Con ella no hace más que atacar los Niveles de necesidades más básicas de Theother.

Luego y con el ¡“Otros también lo hacen”!; acaba de rematar los posibles vínculos inestables si es que quedaran oportunidades abiertas. Con ese “Ninguneo” le ataca en los “niveles de prestigio y autovaloración”. Total que no acierta una. Lo poco que quedaba del Cliente lo devasta mediante su actitud.

Una cuestión de Perogrullo pero trascendental en mi opinión es la siguiente: ¿Sabe la señorita qué es lo que quiere conseguir? ¿Tiene idea de cual debe ser su Objetivo como representante de su Compañía? Más aún ¿sabe la propia Compañía como Organización lo que quiere conseguir?

Porque quererse se pueden querer muchas cosas pero la cuestión es: ¿Dónde ponemos la diana? Porque si no se sabe donde se va; ¿cómo va a poderse aprovechar algún viento favorable?

Si lo que se pretende es No encender un Conflicto; con esa actitud lo que se promueve es convertir un Problema en un Conflicto. No hay nada peor que desobjetivar un problema para convertirlo en un ataque, siquiera soterrado a la Persona.

Si lo que se quiere es “trasladar el problema a otra área” lo que se va a conseguir a la larga es que revierta en una Grave Confrontación Sistemática Interna.

Si lo que se quiere es “demostrar al Cliente que nosotros no podemos hacer más”, lo lógico sería tratar de buscar su “colaboración y alianza” para que acepte el paso de forma “suave” hacia la búsqueda de soluciones.

Y si lo que se quiere es mantener al Cliente; habrá que demostrarle “que estamos a su lado”, a pesar de nuestro imperdonable error.

Pero lejos de eso lo que se hace es “levantar más barreras y distancias”. Primera: ¡no moleste a otros clientes! (lectura de Theother: Los otros son más importantes que yo). Encima me quiere enfrentar con ellos. Y claro; recibe la reacción contraria a sus intereses: En vez de obtener calma genera un nuevo conflicto. Provoca la sistematización de dos bandos. (Nunca se olvide que un hermano puede poner a parir a su hermano pero que de ningún modo aceptará que un tercero, por ejemplo un cuñado, interfiera y critique a su propia familia).

Abunda sin embargo en su error. Aún las cosas se pueden poner peor: ¡Vaya a la puerta de embarque (que aún no sabemos cual es) a ver si tiene suerte. (Lectura de Theother: “Es una excusa para quitarme del medio. Ahora voy a ver si me toca una lotería en la que ni siquiera tengo una participación). Le agrade en su Autoestima y Prestigio.

Pero no se preocupen que todo puede ponerse peor: Siguiente bocanada de inoportunidad: ¡vaya a ver al Supervisor! (Lectura de Theother: “Encima que me crean un problema grave e inaceptable, soy yo quien tiene que ir a pasear por el aeropuerto como un mendigo en busca de “sus derechos”). Es una vez mas promover el derrumbe de los lazos que pueden quedar entre Cliente y Compañía.

A estas alturas el Cliente que ya está convencido de que no tiene opción de tomar su vuelo lo que quiere son soluciones y no pérdidas de tiempo. Al menos eficacia para reducir al mínimo los perjuicios y consecuencias.

Y por abreviar, luego con los “Chaquetas Rojas” que “bostezan de cansancio” y tratan el asunto con la “habitualidad de lo que no tiene importancia para ellos”. Una vez mas la “vulgarización”. La conversión hasta el nivel mínimo de “viajero” en vez de “Cliente”.

Aún profundizan en el infortunio relacional: ¡Vaya ahí fuera y espere al autobús del hotel!

Y el hotel para colmo “trucado” en su catalogación.

Total que la Compañía ha gastado tiempo; dinero en la indemnización; en el hotel; en los desplazamientos. Y todo su logro es ¡perder dinero; conseguir una Reclamación y ahuyentar a un Cliente!

Creo que toda la organización ha dado por perdida la batalla desde el inicio.

¿Podríamos haber conseguido que todo ese dinero fuera una inversión en un Cliente mediante una Gestión Inteligente del Talento Relacional Disponible?

¿Qué efecto creen que hubiéramos aspirado a conseguir si hubiéramos hecho aparecer el talento relacional positivo e Inteligente desde el primer momento?

Imaginemos que nos hubiéramos asentado en la base de Conservar nuestro Cliente.

El lazo clave se hubiera creado en torno al mensaje subliminal siguiente: ¡Hemos tenido un problema pero queremos atenderle y compensarle y tratarle como se merece un Cliente de nuestra Compañía!

¿Cómo hubiéramos podido manejar el Proceso Relacional?

En primer lugar debiéramos haber “abanderado la comprensible e inevitable queja de nuestro Cliente”. El Terreno Común podríamos haberlo asentado en torno al Concepto de Pertenencia. Justo en la mitad de la Pirámide clásica de Maslow: ¡Usted como Cliente forma parte de nuestra Compañía!

Desde allí; actuar para asentar tanto los niveles de Seguridad (Soluciones compartidas) y los superiores de Reconocimiento (vamos a prestarle atención y compañía personalizada así como un lugar adecuado hasta que se sitúe en el Hotel (decente y no trucado) que usted elija entre los próximos al aeropuerto para su mayor comodidad.

La cuestión podemos establecerla en actuaciones **Antes - Durante y Después** de aparecer la palabra Overbooking sobre la mesa.

Antes de hacer aparecer la palabra Overbooking:

- Aproximar al Supervisor como la persona que le va a acompañar en todos los procedimientos y alternativas que podemos ofrecerle para que usted elija y aminorar los perjuicios que le estamos causando.

Durante los trámites:

- Evitar los “paseos desasistidos y solitarios del Cliente”. Permanecer a su lado hasta la solución. Gerenciar el Lugar, ofrecerle uno confortable para ambas partes (para el Cliente hasta la llegada de su bus y para la Compañía para evitar la contaminación por el escándalo contaminante ante otros clientes).

Imaginan una asistencia en carretera a un conductor con el vehículo averiado al que se le dijera: ¿Localice un medio de locomoción y luego le abonaremos el coste hasta un máximo límite?

Después:

- ¿Nos quedan posibles reacciones de Fidelización posterior?

Enero 2006