



Susana Marcos, Socia de PeopleMatters, y **Javier Pérez-Navarro**, Consultor de PeopleMatters.

La **satisfacción del cliente** es actualmente uno de los indicadores que mayor atención capta por parte de los Directivos de las grandes compañías. Las investigaciones sociológicas y de mercado vienen demostrando desde hace ya bastantes años que un cliente satisfecho es un cliente que volverá a comprar y por tanto el mejor activo con el que una empresa puede contar a largo plazo, lo cual es un argumento más que suficiente para justificar que haya ganado tal importancia en los últimos tiempos.

Mejorar la satisfacción del cliente se ha convertido por tanto en uno de los **principales retos** de las empresas líderes, y los mecanismos que se utilizan para conseguirlo varían de forma notable entre ellas, desde realizar exhaustivos análisis de la evolución de las necesidades de los clientes hasta la creación de formas innovadoras de resolver los problemas de éstos. Y si bien la mayoría de estos métodos consiguen tener un impacto positivo en la satisfacción del cliente, es importante recalcar que algunos lo hacen de forma más efectiva que otros.

La **retribución** no ha quedado exenta de ser usada con estos fines, al ser una de las **herramientas más potentes** de las que disponen las organizaciones para modificar y orientar el comportamiento de sus empleados.

Pero, ¿hasta qué punto se puede afirmar que esta herramienta es **efectiva** cuando se trata de mejorar la satisfacción del cliente?

OBJETIVOS CLAROS

La **Dirección** se debe plantear en todo momento **qué está buscando** con la inclu-

Gestión del cambio



sión de un incentivo vinculado a la satisfacción del cliente ya que como veremos a continuación, las **condiciones** para que éste tenga un impacto directo en su mejora son **numerosas y no siempre fáciles** de alcanzar.

En el caso de que se decida que se quiere mejorar la satisfacción del cliente con el incentivo deberemos asegurarnos de lo siguiente:

En primer lugar debemos conocer hasta qué punto o de qué forma el colectivo al que va dirigido el incentivo **puede influir realmente** sobre la satisfacción de los clientes ya que, en función de esto se debe seleccionar la métrica cuyo resultado irá vinculado a la retribución variable de éste. Esta tarea es crítica ya que, de no hacerse correctamente, los empleados sentirán una **baja capacidad para influirla** y en consecuencia es muy probable que no modifiquen su comportamiento en la dirección deseada por la compañía.



¿Deberían las empresas pagar a sus empleados en función de la satisfacción de los clientes?

Sin embargo, se presentan varias dificultades en este proceso, pues no sólo hay que pensar en qué preguntaremos a los clientes sino en **cuándo** les preguntamos y en **cómo** lo hacemos. La experiencia empresarial sobre el comportamiento del consumidor ha demostrado que en numerosas ocasiones las respuestas a preguntas subjetivas **están tremendamente condicionadas** por factores que por desgracia en ningún caso ni la empresa, ni mucho menos los empleados, tienen el lujo de poder **controlar**.

Además de lo anterior, antes de implantar este tipo de incentivo debemos asegurarnos de que la muestra de resultados que seremos capaces de conseguir sea lo **suficientemente significativa** como para poder afirmar con un alto grado de fiabilidad estadística que los resultados obtenidos por cada empleado representan una imagen fiel de la realidad.

En conclusión, si lo que se desea es mejorar la satisfacción sobre el cliente, un plan de incentivos ligado a ésta, debe contar con un **formulario bien diseñado**, lanzado en el **momento adecuado** y además con una muestra lo suficientemente amplia como para asegurar su **fiabilidad**.

Pero incluso contando con todo esto, la posibilidad de que existan resultados sesgados es relativamente alta. Pongamos por ejemplo el supuesto caso de un cliente de una compañía que ha tenido una mala experiencia con un producto o servicio. Esta persona marca el teléfono de atención al cliente y... con mucha probabilidad, sea cual sea la gestión del **empleado que le atienda**, su nivel de satisfacción estará sesgado incluso en el caso de que una vez finalizada la interacción se le preguntase concretamente por la satisfacción con la atención telefónica recibida y no sobre la compañía o el producto/servicio.

PONDERACIÓN NECESARIA

La realidad es que puede resultar difícil definir **en qué sentido** o **en qué medida** cada uno de los diferentes roles que hay en una empresa **afecta sobre la satisfacción** del cliente.

Actualmente, son cada vez más las empresas que sin embargo están optando por vincular la retribución variable de sus empleados a la satisfacción del cliente, sin tener en cuenta los factores anteriores. De hecho, durante el año pasado una empresa española líder en el mundo de la tecnología anunció que **vincularía el variable de todos sus empleados** a índices de satisfacción.

Más allá del impacto en comunicación que este tipo de decisión puede llevar consigo, como estrategia de recompensa no asegura que tal vínculo vaya a mejorar la satisfacción de los clientes debido a que una gran parte de los empleados tendrá una **capacidad muy limitada** de afectar el resultado de este indicador;

al tratarse de una **métrica de compañía** que no puede tener en cuenta todos los matices sobre cómo influye cada puesto sobre la satisfacción final de los clientes.

La **rentabilidad** de tal inversión es por tanto muy **difícil de evaluar**, y por ello se debe calibrar la cantidad de recursos en forma de incentivos que las empresas dedican a “llamar la atención” sobre la importancia de tener clientes satisfechos. Existen para ello **otras formas menos complejas y menos costosas** de conseguir este objetivo como, por ejemplo, la medición de la evolución de los indicadores de satisfacción en combinación con un sistema de comunicación, *feedback* a los empleados y sobre todo el **fomento de las discusiones** sobre cuáles son los **factores clave** en cada área o departamento que realmente generan un impacto visible sobre la satisfacción para actuar en consecuencia.

Por último, tampoco debemos de perder de vista la razón de negocio inicial por la que la satisfacción de los

clientes se ha convertido en algo muy importante para las empresas: su correlación con la generación de ingresos a medio y largo plazo.

En este sentido, no se debe abusar de éste parámetro para medir el rendimiento de nuestra organización ya que **existen otros indicadores** que son relativamente fáciles de medir y que en ocasiones pueden estar incluso más directamente relacionados con el buen funcionamiento de una empresa, unidad o departamento. Por ejemplo, podemos hablar de indicadores como el índice de reclamaciones, el número de bajas o devoluciones de productos en un determinado periodo de tiempo, o el índice de recurrencia en la compra. En términos generales, los indicadores de **fidelidad** también pueden ser buenos

indicadores del grado de satisfacción de los clientes con los productos que ofrece nuestra empresa.

Por tanto, y como conclusión final, podemos afirmar que la satisfacción de los clientes medida a través de muestras imperfectas de sus opiniones, es en la actualidad un indi-

cador muy útil para evaluar el rendimiento del negocio, pero no el único ni necesariamente el más importante.

La vinculación de la retribución a los niveles de satisfacción de nuestros clientes requerirá en todo caso de un **consenso** inicial por parte de la **Dirección** respecto a **qué es lo que se desea conseguir con tal acción** y una vez esto haya sido definido se debe realizar un **estudio en profundidad** de cuáles serán las condiciones necesarias y los mejores mecanismos para asegurar que tal objetivo se cumpla con el mejor aprovechamiento de los recursos, es decir, obteniendo la mayor rentabilidad de la inversión posible.

En el caso concreto de que se quiera mejorar los niveles de satisfacción mediante la retribución variable, se deberá diseñar un incentivo que mida en tiempo y forma aquello que los empleados puedan afectar real y directamente y que cuente además con un alto nivel de fiabilidad estadística. ■

La Dirección se debe plantear en todo momento qué está buscando con la inclusión de un incentivo vinculado a la satisfacción del cliente