

El Disney Institute Ayuda a Humana a Alcanzar Metas de “Servicio Perfecto”

RETO

En 2006, el proveedor de seguro de salud y servicios para la salud, Humana, se vio desafiado con una variedad de problemas de clientes y empleados que a la compañía le estaban costando tiempo y dinero. Solamente la división de pequeños negocios estaba perdiendo 7,000 miembros al mes debido a problemas con el servicio. Los ejecutivos solicitaron la guía del Disney Institute para lograr que su negocio estuviera más enfocado en el cliente y que los 25,000 asociados de la compañía lo sintieran como un lugar formidable para trabajar.

LA SOLUCIÓN DEL DISNEY INSTITUTE

El *Disney Institute* condujo una “Reunión Cumbre sobre Servicio Perfecto” con los ejecutivos y gerentes de Humana para ayudarles a entender los puntos débiles del modelo de su negocio. Los asistentes aprendieron que el impulso clave de satisfacción del cliente no son productos sino personas. Se les dio ejemplos concretos de The Walt Disney Company, seguido de dirección sobre cómo incorporar esos ejemplos en el modelo del negocio de Humana.

RESULTADOS

Después de trabajar con el *Disney Institute*, Humana materializó un ahorro de \$50 millones gracias a las mejoras en el servicio al cliente, así como por la reducción en la tasa de rotación de personal.

La división de pequeños negocios agregó 7,000 miembros al mes, llegando a un resultado neto de 14,000 clientes nuevos o conservados; el centro de llamadas tuvo una disminución del 15 por ciento y el puntaje de compromiso por parte de los empleados subió a 75 por ciento del 50 por ciento. La compañía obtuvo un primer lugar en satisfacción general en Texas y Ohio durante un estudio nacional de satisfacción del cliente en servicios de salud, y una auditoría declaró a Humana como la mejor en la resolución de reclamos de la industria.

LA HISTORIA COMPLETA

Humana ha sorprendido a muchos en el campo de beneficios de salud al declarar que los consumidores deberían ser el foco cuando se trata del negocio de

seguro de salud. Humana ha traído productos, servicios y arreglos financieros al mercado que fueron innovaciones fundamentales centradas en el consumidor. Pero aún así, algo no estaba conectando bien.

Humana condujo su propio diagnóstico. Los reclamos tenían que volverse a trabajar debido a altos índices de errores. Los clientes se quejaban de que el servicio era inaceptable. Los índices de retención de clientes estaban alcanzando sus niveles más bajos ya que las dos mitades del problema – servicio pobre y quejas de los clientes – se retroalimentaban. Con cada revelación, los asociados de Humana se sentían más desalentados, sin motivación, y muchos hasta dejaban la compañía.

“ Para alcanzar su objetivo de convertirse en la compañía líder de cuidado de la salud enfocada en el consumidor, Humana necesitaba que su organización se comprometiera por completo para subir los estándares. ”

Humana rápidamente confrontó el hecho de que su método de servicio enfocado en el cliente, que era tan crítico para su estrategia, realmente no estaba para nada siendo enfocado en los consumidores.

“Francamente nuestro servicio estaba muy mal,” admitió Sandy Ganoni, vice presidente de operaciones de servicio. “En nuestra división de Pequeños Negocios estábamos perdiendo 7,000 miembros al mes. Algo tenía que cambiar. Sabíamos que teníamos que darle la vuelta a la empresa.”

Para alcanzar su objetivo de convertirse en la compañía líder de cuidado de la salud enfocada en el consumidor, Humana necesitaba que su organización se comprometiera por completo a mejorar los estándares.

El Mundo Real

Dirigidos por el jefe oficial ejecutivo, Mike McCallister, en julio de 2005, los gerentes de alto rango se reunieron en Louisville, Kentucky, para comenzar una serie de “Sesiones de Trabajo del Mundo Real” y definir cómo se vería el “Servicio Perfecto” y qué necesitaría hacerse para ejecutarse en Humana. Si la iniciativa resultaba exitosa, el “Servicio Perfecto” respaldaría a los 25,000 asociados de Humana y a los más de 11.5 millones de consumidores con los que la organización efectivamente se había comprometido queriendo ser más “centrados en el consumidor”.

Allí, y en sesiones subsecuentes durante los siguientes meses, los líderes de las divisiones investigaron organizaciones que ellos sentían ejemplificaban los más altos niveles de servicio al consumidor. Para el otoño, ya habían desarrollado un documento que condensaba las lecciones que habían aprendido y capturaba las estrategias potenciales que ellos pensaban apoyarían la iniciativa.

Jim Murray, jefe oficial ejecutivo de Humana, junto con Bruce Goodman, vice presidente superior y oficial de información de Humana, sabían que había que hacer algo. Los resultados de una encuesta Gallup Baseline Q-12 les informó que los asociados de Humana estaban solo marginalmente comprometidos e involucrados, o apenas conscientes de las formas en que la compañía podía alcanzar sus metas. Una de las decisiones que habían erosionado el servicio al cliente era el esfuerzo para mejorar los costos administrativos, combinando las organizaciones y procesos de servicio en ubicaciones centralizadas. Humana entendió que existían diferencias al servir las diferentes líneas de servicio.

“En cuanto a la competencia, la entrega de nuestro servicio era pobre. Había estado pasando por dificultades.

Queríamos enmendar lo que nos afligía para que eso nos llevara por un camino diferente en la forma de hacer negocio,” reflexionó Murray.

Goodman estaba comprometido a hacer cambios. Vigiló las opiniones de los consumidores, detectó los puntos débiles y reconoció una solución viable.

“Sabíamos que podíamos hacerlo mejor, y la mejor manera de hacerlo era con un cambio dramático en el negocio de los seguros de salud y que fuera dirigido por el consumidor. Necesitábamos educar al público, guiar a los consumidores para que hicieran elecciones mejor informadas sobre salud, y quizás lo más crítico, lograr que esta información fuera suficientemente transparente a

través de Internet y otras técnicas,” dijo Goodman.

“Dado todo esto y el hecho de que nos estábamos dirigiendo hacia un método centrado en el consumidor, ¿qué mejor compañía podíamos buscar que Disney?”, continuó.

Un Mundo Totalmente Nuevo

Respaldados por un firme compromiso de la alta jerarquía de líderes de Humana, el primer paso importante hacia el “Servicio Perfecto” se llevó a cabo en junio de 2006. En la Reunión Cumbre sobre Servicio Perfecto en el *Walt Disney World*® Resort, 125 de los más altos ejecutivos de Humana y asociados de servicio llegaron al Disney Institute donde tenían una cita con lecciones en calidad, servicio y lealtad del personal.

Aunque algunos de ellos vieron pocas similitudes entre un proveedor de seguro de salud y una organización de entretenimiento, el moderador principal de la sesión del Disney Institute, Rob Morton, observó que Humana, como Disney, es esencialmente un artículo de consumo, y como tal, comentó, “La única manera de diferenciarnos es con nuestra gente”.

En la sesión, Morton alineó los principios de Disney con los retos que enfrentaba Humana. Los líderes y asociados

“ Morton alineó los principios de Disney con los retos que enfrentaba Humana. Los líderes y asociados aprendieron que los impulsores clave de satisfacción están relacionados no con productos sino con gente. ”

aprendieron que los impulsores clave de satisfacción están relacionados no con productos sino con gente. Se les mostraron ejemplos concretos que ilustraron cómo un sobresaliente servicio al cliente crea compras repetidas y genera como efecto la lealtad del consumidor. Morton apuntó que, aunque existen 2,000 diferentes puestos en el *Walt Disney World*® Resort, solamente existe un propósito.

Las clases hicieron impacto en Humana. Si podían adoptar estos conceptos y asimilarlos en su cultura corporativa como parte de la iniciativa “Servicio Perfecto”, cada asociado y cada líder estaría conduciendo la compañía en la misma dirección: hacia adelante.

Pero, ¿los asociados de Humana aceptarían este mensaje?

Probando, Probando...

Al regresar a Louisville, era la misión de Murray y Goldman echar a andar el nuevo programa—y lo hicieron con pasión. En los siguientes ocho meses, ellos y los líderes de sus divisiones habían presentado el programa de Servicio Perfecto a 10,000 asociados de todos los niveles.

Los poderosos conocimientos que habían aprendido no solamente eran total y completamente adaptables a su situación; el éxito del Servicio Perfecto se reforzó con una decisión inspirada: relacionar su misión con el alpinismo. El equipo decidió que el tema “cumbre”, usado inicialmente en las juntas del Disney Institute, sería el hilo consistente de toda la campaña de Servicio Perfecto. El mensaje era claro. Esto no era “el sabor del mes”. Desde este punto en adelante, sería una labor de equipo - todos jalando juntos—para alcanzar el siguiente nivel.

“Yo creo que hicimos una excelente labor escogiendo este símbolo del tema ‘cumbre’, dijo Marsden Kucera, vice presidente de instalación de cuentas y operaciones de cuentas de gastos de Humana. “Creo que la imagen y el mensaje de subir una montaña lograron que fuera más fácil para los asociados aceptar que este era un compromiso de muchos años y que estábamos aquí para quedarnos. Le decíamos a la gente que antes de hacer cualquier cosa

fantástica, tendríamos que empezar con lo básico.”

Humana no solamente tenía una imagen para representar su misión; el equipo también había definido Servicio Perfecto enfocándose en seis características. Las primeras cuatro eran el núcleo: Acertado, Confiable, Fácil de Usar y Cortés. Las quinta y sexta características -Proactivo y Personalizado—eran objetivos a los que la compañía podía dedicarse continuamente en un intento de dar a los clientes y consumidores algo valioso que no esperaban.

Estas seis características se convirtieron en algo más que un memorándum pegado en el pizarrón. Juntos se convirtieron en “El Filtro” a través del cual pasaría cada decisión sobre el servicio al cliente. Impreso en tarjetas y entregado a cada asociado, había un mensaje que se comunicaría a los consumidores de Humana. Al reverso de la tarjeta, estaban los valores del Servicio Perfecto de Humana: Integridad, Respeto, Trabajo en Equipo, Transparencia, Responsabilidad, Calidad, Liderazgo e Innovación, que subrayaban el nuevo método de Humana. Combinados, estos valores y características fueron la base del Servicio Perfecto.

Aunque los escépticos dudaban, gradualmente los elementos clave del Servicio Perfecto comenzaron a fluir desde las esferas altas hasta la base de la organización, e inevitablemente, cada uno se comprometió a un alto nivel de servicio. Los pesimistas habían perdido su voz y se unieron al esfuerzo. Desde la manera en que se manejaban las reclamaciones, se respondían las llamadas, o cómo se trataba a los consumidores, una nueva dinámica había sido creada. Los asociados se sintieron mejor, se volvieron más productos y, lo más importante, se quedaron.

Era claro que Disney había sido una parte clave como catalizador del cambio.

“ El mensaje era claro: Esto no era “El sabor del mes.” Desde este punto en adelante, sería una labor de equipo—todos jalando juntos—para alcanzar el siguiente nivel. ”

Las Pequeñas Cosas son las Más Importantes

El Servicio Perfecto, mostrado por Disney y definido por Humana, se ha tejido en la tela de su cultura corporativa. Los asociados fueron reconocidos por sus esfuerzos individuales al esmerarse en el Servicio Perfecto. Emulando una de las prácticas de Disney, Kucera creó sus propios broches de servicio por la participación de los asociados en la inscripción anual de nuevos clientes. Para ofrecer reconocimiento personal, Ganoni creó camisetas y tarjetas para reconocer los esfuerzos sobresalientes. Aún más, los asociados de la primera línea se sintieron animados a buscar nuevas soluciones para problemas antiguos.

“Antes, ellos decían: ‘así es como son las cosas’ y se conformaban con eso,” explicó Ganoni. “Ahora se les pide que digan lo que piensan cuando ven algo que no está bien y se cuestionan sobre eso.”

Con 25,000 asociados como parte de la empresa, habían oportunidades ilimitadas para diseminar el mensaje sobre el Servicio Perfecto, más allá de la casa matriz de Humana. Humana presentó “Toma Cinco”, donde los asociados se toman cinco minutos cada día para hacer algo extraordinario por un compañero o un superior. Multiplicado por 25,000, se convirtió en una impresionante inversión de refuerzo positivo. Aún así, no se podía igualar el potencial de los centros de llamadas de Humana. Antes, los asociados veían cinco millones de llamadas de clientes quejándose como asuntos que atender, pero ahora los ven como cinco millones de oportunidades para reflejar el tema de Servicio Perfecto.

“También adoptamos la visión de Disney de que ‘puede ser que no sea nuestra culpa, pero es nuestro problema’”, comentó Murray. “Ahora podemos decir, ‘Vamos a hacerlo para que el cliente esté satisfecho’.”

Poco a poco, las “pequeñas reparaciones” comenzaron a rendir grandes dividendos. La división de Pequeños Negocios de Humana ahora agrega (en vez de perder) 7,000 miembros al mes, llegando a un resultado neto de 14,000 clientes nuevos o conservados.

Como los asociados reconocieron que sus esfuerzos estaban generando resultados, los niveles de compromiso subieron simultáneamente. Los líderes de alta jerarquía recibieron esta noticia con gusto.

“Cuando involucras a tus propios asociados y los haces sentir bien, como resultado ellos estarán más enfocados y comprometidos con la calidad”, explicó Murray.

Servicio Perfecto en Números

Desde aquel día en junio de 2006, Humana ha recurrido al *Disney Institute*—y a Rob Morton—para ofrecer directrices y estímulo en más de una docena de reuniones cumbres

y minicumbres. Como Humana continúa presentando el mensaje de Servicio Perfecto a nuevas divisiones, las consecuencias han sido resultados positivos:

- Basado en la encuesta Gallup Q-12, los niveles de compromiso que habían comenzado debajo del 50º percentil, ya están llegando al 75º percentil—el aumento en un año más significativo en la historia

de la encuesta.

- El Estudio Nacional de Satisfacción del Consumidor en Salud de J.D. Power and Associates en 2008 para planes comerciales de salud, clasificó a Humana como número uno en Satisfacción General en las regiones de Texas y Ohio. El estudio también confirmó que consistentemente Humana ofrece más satisfacción de nivel alto y mediano que ningún otro plan nacional.
- La corrección del trabajo en los reclamos bajó del 8.7 por ciento al 5.6 por ciento. Esta mejora se evidenció en una auditoría Hewitt que declaró a Humana la mejor compañía en su industria.
- Debido a que los asociados comenzaron a anticipar llamadas futuras y pudieron tratar las cuestiones durante el contacto inicial, el volumen en el centro de llamadas bajo casi 15 por ciento (cerca de dos millones de llamadas) .

“*Cuando involucras a tus propios asociados y los haces sentir bien, como resultado ellos estarán más enfocados y comprometidos con la calidad.*”