



Management and Performance Associates – Julio 2008

¿Qué parte de *Servicio al Cliente* no entendió?

Hace poco contactamos a un distinguido editor para comprarle un artículo que pensábamos usar durante uno de nuestros talleres, y tuvimos una muy mala experiencia de servicio. Para empeorar las cosas, intentábamos comprar un artículo sobre Servicio al Cliente. Hubo una desconexión total entre las cualidades del editor (sin mencionar el contenido del artículo) y el servicio provisto por uno de sus empleados, a miles de kilómetros de la Casa Matriz. Desafortunadamente, este no es un hecho aislado.

Nadie, sinceramente, cree que las empresas tienen políticas para brindar "mal servicio" al cliente. Pero, al final, es lo que la mayoría de nosotros obtiene cuando intentamos que arreglen nuestras computadoras, que restablezcan nuestra conexión de internet, o cuando intentamos comprar un pasaje a un "lugar soñado" (o a un destino de negocios). En fin, esa es más o menos la idea.

A través de la publicidad, las empresas hacen alarde de sus fantásticos productos, precios, condiciones y servicio al cliente. ¿Pero, por qué existe tanta desconexión entre lo prometido y lo entregado? **Simple.** No le compramos el producto al CEO o al Gerente de Marketing de la empresa, o a la agencia de publicidad. Cuando compramos un producto o servicio, lidiamos con los empleados al final de la pirámide: el vendedor (que obviamente no vio la publicidad en *The Economist*), el agente de check-in de la aerolínea (quien no siente que representa a eso "tan especial surcando los cielos") y lo peor de todo, el tristemente célebre Agente de Servicio al Cliente, ¡al teléfono! (usualmente desde una tierra lejana, a veces sin poder hablar su idioma o comprender su cultura (y ni que hablar de comprender sus necesidades o sentir empatía por usted).

Cuando los Representantes de Servicio al Cliente simplemente "hacen su trabajo" leyendo una pantalla que ni siquiera fue actualizada para reflejar los últimos cambios en la estrategia corporativa, ¿a quién debemos culpar? Este artículo hará foco en las desconexiones entre la "Casa Matriz" (el staff corporativo, su estrategia, planes de publicidad y marketing) y la gente *real* con la que lidiamos, al interactuar con una empresa. He aquí algunas ideas para mejorar la situación:

Atraiga y retenga a un equipo de calidad...

Si, nuevamente. En MAPA Consulting creemos fuertemente que todo comienza contratando a la gente correcta para el trabajo. El trabajo de Servicio al Cliente no paga millones en bonus, todos lo sabemos, pero esto no significa que tengamos que contratar a personas no calificadas. Más aún, olvídense de las habilidades, pues de pueden entrenar. Pero, ¿qué tal contratar a personas a quienes les interesa el cliente, que ha desarrollado su inteligencia emocional, que puede demostrar empatía, gente curiosa e innovadora, con una actitud confiable, que no culpa a todo o a otros – las políticas, los procedimientos, los sistemas? Los Auxiliares de Vuelo de *Southwest* probablemente ganen lo mismo que sus colegas de *American*, pero sin dudas se divierten más. ¿Por qué? Su perfil es diferente.

Alcance una entrega y ejecución de servicio consistente...

Puede ser que le guste *Starbucks*... o no, pero cuando uno entra a sus tiendas, no importa si está en Paris, Texas o París, Francia, es la misma experiencia. Y los clientes lo aprecian. Cuando llamamos al banco para aclarar un cargo en la tarjeta de crédito, si llegamos a hablar con un ser humano, usualmente obtenemos servicio inconsistente, dependiendo del representante que atendió el teléfono. ¿Cómo podemos alcanzar un servicio consistente? Asumiendo que ha contratado a los mejores, esas personas necesitan ser entrenadas y orientadas, y necesitan herramientas apropiadas para desarrollar su trabajo con efectividad.

Encuentre un balance entre satisfacer a sus empleados y a sus clientes...

Todos creemos que los empleados motivados y empoderados serán mucho más amables con los clientes y se quedarán mucho más tiempo en sus trabajos. A los empleados que luchan con la burocracia interna, los sistemas obsoletos, los procedimientos innecesarios, el papelerío, etc., les será mucho más difícil proveer una experiencia de servicio memorable. Y sus jefes también pueden hacer de cada situación una experiencia de aprendizaje, en lugar de una olvidable sesión de crítica o castigo.

Aplique la inteligencia en su negocio...

Sus empleados están en contacto directo con los clientes varias veces al día. ¿Por qué no los consultan cuando el *staff* corporativo toma decisiones? Todos esos llamados recibidos en los *call centers* son una valiosa fuente de información sobre experiencias memorables y no tan memorables para el cliente. Si toda la información recogida en miles de interacciones con clientes reales no se analiza y no alimenta los planes de marketing y publicidad, la empresa simplemente estará arrojando el dinero por la ventana.

Nuestra última recomendación es la habilidad más básica (pero la menos usada):

Haga de la comunicación efectiva un camino de dos vías...

Asegúrese que sus empleados entienden la misión, la visión, las estrategias, las metas y los planes de marketing de la empresa. Tener esta información en internet no alcanza. No relegue estos tópicos solo a los ejecutivos senior y a los gerentes. Escuche a sus empleados. Pregúnteles su opinión. De esta manera podrá ahorrar mucho dinero en consultores y en grupos de enfoque.

Visítenos en www.mapa-consulting.com.ar
¡Podemos ayudarlo!

Siéntase libre de compartir esta newsletter con sus colegas.