

Management and Performance Associates – Febrero 2014

Etiqueta y Servicio al Cliente en la era de los equipos electrónicos

Recientemente, dos situaciones nos llamaron la atención. Sentados en una cafetería, vimos a un cliente gesticular frenéticamente intentando captar la atención del barista. Esto duró un buen tiempo, y como me encontraba cerca del barista, también intenté llamar su atención. ¡Fue imposible! Sus ojos estaban pegados al su iPhone, intentando alcanzar el próximo nivel de Candy Crush.

Esa misma tarde fuimos al banco, a realizar una transacción. El cajero estaba con los auriculares puestos, disfrutando una música y cantando en voz alta... bien alta. Ajeno a los que estaban a su alrededor, simplemente no le importaba. Su nivel de servicio era mecánico, no establecía contacto visual ni reconocía que estaba lidiando con un cliente.

En este momento, algunos de ustedes deben estar pensando “¡estos jóvenes tienen que dejar de lado esas porquerías!”. Según nuestro punto de vista, ya no es realista pensar así. ¿Deberíamos realmente crear la expectativa de que estos jóvenes van a desconectarse de las redes sociales, juegos y músicas? Creemos que no. Al mismo tiempo, los clientes continúan con la expectativa de recibir un buen servicio, como deberían. Quizás, sería mejor preguntarse “¿cómo podemos reconciliar ambas visiones?”

Se espera que los jefes observen el desempeño de sus empleados y, basados en tales observaciones, se supone que ofrecerán feedback y coaching. Pero... las cosas siempre pueden complicarse. Veamos algunos posibles escenarios:

Escenario 1: Los jefes no están observando a sus empleados.

En estas situaciones, los jefes están ocupados e involucrados en muchas tareas, ninguna de ellas relacionada con la función gerencial. En este caso, no están desempeñando su papel más importante: gestionar a sus empleados. En este escenario es imposible que el jefe esté a la par del actual nivel de desempeño de su equipo, a menos que un cliente presente un reclamo formal. Nos gustaría agregar que, en este escenario, ni el jefe ni su equipo están enfocados en el cliente.

Escenario 2: Los jefes tienen conciencia de que sus equipos no están comprometidos en la prestación del servicio, pero no hacen nada al respecto.

El mayor beneficio que brinda el feedback a los empleados es aumentar su nivel de conciencia sobre comportamientos específicos. Al abdicar de esta responsabilidad básica, los jefes perpetúan el problema.

Escenario 3: Los jefes también están conectados con sus celulares

¿Cómo creer que podrá hablar con sus empleados sobre este tema si usted, como jefe, no da un buen ejemplo? Ser *role model* es una de las acciones más poderosas que tiene un jefe para influenciar a sus empleados a que incorporen comportamientos deseados. Comúnmente, se define Cultura como “la manera cómo hacemos las cosas aquí”. Esta es, en gran medida, aprendida por la observación de los demás.

Escenario 4: Los jefes deciden ofrecer coaching diciendo “¡Deje ese celular!”

Existen varios problemas con esta alternativa. Primero, no confunda coaching con gritar órdenes a las personas. Segundo, el foco de la conversación debe ser la competencia “Atención al Cliente”. El problema no es el equipo electrónico que esté escuchando su empleado, sino el hecho de que los empleados no están prestando atención al cliente. En otras palabras, podrían dejar el celular y continuar sin prestar el debido servicio.

Entonces, ¿qué se espera de los jefes en esta situación?

Foco en el resultado y no en el celular. Con esta perspectiva, mantenga con su empleado una conversación de coaching. Las conversaciones efectivas de coaching tienen una relación muy desafiante: 80/20.

80%

El ochenta por ciento del tiempo de una conversación de coaching debe centrarse en la exploración de la perspectiva del funcionario, usando comportamientos receptivos de influencia: haciendo preguntas abiertas, confirmando su propia comprensión y demostrando empatía.

Las preguntas poderosas se relacionan con la exploración de la perspectiva del funcionario en relación a la situación, sus causas, posibles soluciones y un plan de acción. Veamos algunos ejemplos de preguntas se podrían utilizar en esta situación:

- *“Imagine la situación inversa. ¿Cómo se sentiría si lo ignorara el barista?”*
- *¿Qué posibles consecuencias podría haber si el cliente constantemente sintiese que no está siendo valorizado?”*
- *¿Qué podría hacer diferente la próxima vez, para que un cliente tenga una experiencia valiosa?”*
- *¿Qué más podría hacer?”*

20%

Un 20% de la conversación se reserva para dar feedback al empleado, en caso de que no tenga conciencia de la situación. Por favor, recuerde que dar feedback significa ofrecer información. Dar feedback no es juzgar, dar consejos, hacer recomendaciones o brindar soluciones.



Un ejemplo de feedback en una primera conversación sería:

“El cliente te hizo señas durante 2 minutos. No lo percibiste porque estabas concentrado en tu juego. En lugar de pagar la cuenta, se fue. No solo perdimos dinero, también podemos haber perdido un cliente – para siempre.”

Al inicio de este artículo mencionamos que pedirle a estos “jóvenes” que dejen sus celulares no es realista, y que ese no debería ser el punto central de la conversación. Siempre que un empleado demuestre un comportamiento que lo incomode, pregúntese: ¿cuál es exactamente el comportamiento que me molesta y cuál es el impacto en el desempeño? El problema no radica en los auriculares. El real problema es ignorar al cliente.

Es más probable que su empleado entienda y ajuste su comportamiento si enfoca sus comentarios en el resultado y en el impacto en el cliente, que en una característica de su generación.

¡Agradecemos sus comentarios!