

Nota de Actualidad Número 114 – Febrero de 2012

¿A quién le importa?

Diego Regueiro

Universidad de Palermo

Las empresas, al **estructurar sus servicios**, definen una serie de pautas que son fundamentales y pilares de la propia prestación. Se determinan procesos, se dividen tareas, se concilian métricas y hasta se siguen protocolos específicos (como las normas de certificación) que dan validez de todo lo actuado. Todo este trabajo e inversión, con vistas a cumplir con lo prometido y brindar a sus clientes un servicio diferencial. **¿Estamos de acuerdo con esta forma de actuar? POR SUPUESTO. ¿Alcanza? NO.**

¿Por qué no? Porque con esta forma de proceder lo que definimos son las **pautas estándares de una atención prolija y suficiente**. Pero el devenir de un negocio requiere mucho más que eso. No todo se puede encapsular (cual mostrador de comida rápida) en 2 o 3 variables de servicio dentro de un par de combos cerrados. La cantidad de interacciones, la intensidad de las mismas y la inmensidad de detalles que nutren el servicio son tales que querer estandarizar todo en procesos y normas suena utópico.

Dicho esto, y para complejizar aún más las cosas, **los clientes son especialmente agudos** al detectar este tipo de falencias. A veces son mínimas (otras no), pero son lo suficientemente presentes para molestar. Ejemplos: el teléfono que no se contesta rápido cuando llamamos a servicio al cliente, el desorden en un local cuando entramos a comprar ropa, las cajas vacías al mediodía en un banco lleno de gente, la cortina de baño a la que le falta una arandela en un hotel supuestamente de nivel, el personal que no responde a nuestra consulta aún insistiendo, el reclamo realizado ante un call center sin respuesta (a pesar de nuestra ansiedad), la falta de interlocutores válidos ante un pedido urgente, etc. Pero hay otros ejemplos en principio menores: por ejemplo, un letrero roto, una pared manchada o falta de sillas suficientes para una sala de espera. En estos ejemplos, parece que NADIE se preocupa porque es imposible estandarizar ese detalle y NADIE se toma el trabajo de mirar las cosas desde los ojos del que importa: el cliente.

Todos estos ejemplos nos llevan entonces hacia otra categoría, a un nivel superior de la mera definición de estándares o indicadores de servicio: **el cuidado real por el cliente** y su experiencia. Este cuidado al que hago referencia es el extra que debemos hacer, el esfuerzo no escrito por satisfacer muchas veces lo no contemplado previamente.

Lo increíble de todo esto es que este cuidado superior y extra es muchas veces lo que termina haciendo la diferencia de cara al cliente. Lo demás, pasa a ser superfluo. Es este sentimiento de "dan más de lo que se les pide" es la coronación de un servicio básico con el agregado de un extra valioso más allá de lo normado.

El empresario unipersonal lo sabe y lo hace, cuando brinda su celular a su cliente y le dice "llámame cuantas veces haga falta". **Pero es más difícil estructurarlo cuando hablamos de empresas grandes y complejas**; sin embargo, es necesariamente competitivo el desarrollarlo.

Ahora bien, *¿cómo lograr que este cuidado extra se arraigue y se haga norma en una organización?* Es un cocktail de varios ingredientes. Esto abre un capítulo de excusas: que es un tema cultural, que la gente no tiene tiempo, que no damos abasto, que hace falta capacitación, etc. Todo muy cierto, pero son excusas. Si me permiten compartir una pista, el ejemplo empieza por casa y por los máximos responsables. Así como en los hogares los chicos aprenden de los padres, en las empresas grandes **los empleados aprenden de los jefes**, empezando por el Número 1. El gerente general debe ser el "paladín" del cuidado extra sobre el servicio y un obsesivo por los detalles. Es el máximo responsable, quien a través del ejemplo propio (y la valoración genuina y sincera de quienes hacen lo mismo que él), el que debe inculcar ese cuidado extra sobre lo que hacemos y brindamos.

Puede ser frustrante al principio y con un eco mínimo inicial, pero gratificante en el mediano plazo si somos lo necesariamente constantes. **Los clientes lo van a agradecer.**

**Center for Business Research and Studies
Graduate School of Business
Universidad de Palermo**

Av. Madero 942, 8° piso
C1106ACV – Buenos Aires, Argentina
Tel. (5411) 5199-1399
www.palermo.edu/gsb

Director:

Daniel Seva
dseva@palermo.edu

Coordinador general de investigación:

Pablo Schiaffino
pschia4@palermo.edu

Marketing:

Gabriel Krell
gkrell@palermo.edu

Management:

Patricio O' Gorman
pogorman@palermo.edu