



# Harvard Business Review

REIMPRESO **R1701H**  
PUBLICADO EN HBR  
ENERO - FEBRERO DE 2017

## ARTÍCULO OPERACIONES

### Servicio al Cliente Kick-Ass

**Los consumidores quieren resultados,** no simpatía  
*Por Matthew Dixon, Lara Ponomareff, Scott Turner y Rick DeLisi*

# SERVICIO AL CLIENTE **KICK-ASS**



# Los clientes quieren resultados, no simpatía

Por Matthew Dixon, Lara Ponomareff, Scott Turner y Rick DeLisi



Ilustración de Rami Niemi

3 HARVARD BUSINESS REVIEW

Este artículo está licenciado para ti, Eduardo Guerra, de Cinépolis, para tu uso personal hasta el 16 de agosto de 2017. No se permite su publicación. Todos los derechos reservados. Derechos de autor 2017-01-01 Harvard Business Publishing. Todos los derechos reservados.

# P

Piensa en la última vez que volaste. Cuando te registraste, ¿utilizaste una opción de autoservicio –como el sitio web de la aerolínea, la aplicación o el quiosco del aeropuerto– para registrar tus maletas, elegir tu asiento e imprimir tu pase de abordar?; o al contrario, ¿esperaste en la fila del aeropuerto para hablar con un ser humano? Si eres como la mayoría de la gente, usaste la opción de autoservicio. De hecho, nuestros datos muestran una abrumadora preferencia por el autoservicio: En todas las empresas, 81% de todos los clientes intentan hacerse cargo de los asuntos por sí mismos antes de llegar a un representante en vivo.

El autoservicio ofrece a las empresas una tentadora oportunidad para reducir sus gastos, a menudo drásticamente. El costo de una transacción de “hacerlo por ti mismo” se mide en centavos, mientras que el costo promedio de una interacción de servicio en vivo (teléfono, correo electrónico o webchat) es de más de \$7 (dólares) para una empresa business-to-consumer (del negocio al consumidor, o B2C) y más de \$13 (dólares) para una empresa business-to-business (del negocio al negocio, o B2B). La inversión corporativa en tecnologías de autoservicio ha sido enormemente eficaz para eliminar problemas de baja complejidad en la lista de servicios en vivo y la mayoría de las empresas que hemos estudiado reportan una reducción constante en estos contactos durante los últimos años.

Todo esto crea un nuevo desafío: a medida que los clientes manejan más de los problemas simples, los representantes de servicio de primera línea reciben casos cada vez más difíciles: los problemas que los clientes no pueden resolver por sí mismos; y los representantes de hoy están luchando con estos problemas complejos. Como nos comentó un líder de servicio minorista: “Nuestra gente está lamentablemente mal equipada para manejar a los clientes de hoy y sus problemas. No contamos con un centro de contacto aquí. Es más parecido a una fábrica de tristeza.”

Para complicar el tema, a medida que las compañías se han centrado en nuevas tecnologías de autoservicio, han subinvertido en el talento de primera línea. Todavía contratan, reciben, desarrollan y administran a sus representantes de servicio de la misma manera que siempre. Mientras que la experiencia de autoservicio ha mejorado dramáticamente en los últimos años, la interacción del servicio en vivo apenas ha cambiado en décadas, creando una brecha entre las expectativas de los clientes y la experiencia real. Los relatos de mal servicio provocan indignación en las redes sociales y se vuelven virales a pesar de los esfuerzos de las empresas para contenerlos. No es de extrañar, la satisfacción del cliente ha ido en declive constante en las industrias durante años.

Es más, poner a personal sin preparación en el teléfono con clientes furiosos resulta caro. El costo promedio de un contacto de servicio en vivo saltó de \$7 (dólares) en 2009 a casi \$10 (dólares) cinco años más tarde (ver la gráfica de la página 7: “Escalada de costos, huyendo de los representantes”). La inadecuada capacitación también fomenta la rotación de personal, lo cual se ve exacerbada por el endurecimiento del mercado laboral. La deserción entre los representantes de servicio al cliente ha aumentado de 19% durante la Gran Recesión a 24% en la actualidad. No sólo la mayor facturación aumenta los costos de reclutamiento y capacitación, sino que también obliga a las empresas a pagar más por retener a los representantes que tienen, ya que el conocimiento valioso y la experiencia pueden salir por la puerta.

En un mundo de autoservicio, los representantes talentosos importan más que nunca. ¿Pero qué tipo de personas están mejor equipadas para manejar a los clientes de hoy? ¿Y cómo pueden las empresas asegurarse de atraer y retener a los representantes más eficaces? Eso es lo que nos propusimos aprender.

## SIETE TIPOS DE REPRESENTANTES

Para determinar el perfil óptimo de un representante de servicio, realizamos un estudio global, transversal, con 1440 representantes. Encontramos que todos los representantes caen en uno de siete perfiles que derivamos de los datos: acomodadores, competidores, controladores, empáticos, cumplidores, innovadores y rocas (ver la gráfica de la página 6: “Los siete tipos de representantes”). Nuestro equipo posteriormente entrevistó a decenas de representantes para entender mejor cómo los diferentes tipos enfocan su trabajo. También encuestamos a los supervisores del centro de contacto sobre los tipos de representantes que les gusta contratar y administrar.

Cuando los gerentes ven los siete perfiles, prefieren, por un amplio margen, a los empáticos –42% de los gerentes que encuestamos mostraron preferencia por este perfil; entonces, no es de extrañar que los

## EN RESUMEN

### EL RETO

La calidad del servicio al cliente está decayendo; esto debido a que los representantes de hoy no están siendo seleccionados y capacitados para manejar los problemas más complejos de los clientes y que van en aumento.

### LA SOLUCIÓN

Los gerentes deben abandonar su predilección por representantes de tipo paternalista y en su lugar reclutar y desarrollar a los del tipo franco, proactivos y que resuelven de manera rápida y agresiva los problemas de los clientes

empáticos constituyeran el 32% de todos los representantes de servicio de primera línea en nuestro estudio. A través de entrevistas, los gerentes describieron al representante ideal como el “orientado al servicio”, “un buen oyente y comunicador”, y alguien que “le gusta ayudar a otros”. Ese papel no es fácil. Un VP de servicio de un importante operador de cable comentó que “los clientes de hoy son increíblemente impacientes. Tan pronto preguntamos cómo podemos ayudarles, se van a la yugular. Están frustrados por la cantidad de tiempo que han tenido que invertir, frustrados por la cantidad de información contradictoria que encuentran en Internet y frustrados por la idea de tener que lidiar con un representante de servicio. No nos llaman porque quieren; nos llaman porque no tienen otra opción”.

Entonces, ¿qué tan bien realizan su labor los empáticos? Para averiguarlo, recopilamos datos a nivel del representante sobre las métricas clave utilizadas para la gestión del desempeño en las empresas de servicios. En línea con nuestra propia investigación acerca de lo que genera la lealtad de los clientes en el entorno de servicio, nos concentramos en la capacidad de los representantes para hacer las interacciones de servicio lo más fácil posible (consulta el recuadro de la derecha: “Resolver los problemas de los clientes de manera sencilla”). También tomamos en cuenta otros indicadores de calidad, como los niveles de satisfacción del cliente, junto con mediciones de productividad como el tiempo promedio de manejo. Nuestros resultados fueron dramáticamente distintos a lo que los gerentes esperan: los empáticos no son los que están al tope de la lista, sino los controladores. Estos últimos superan a todos los demás tipos de representantes en una serie de mediciones de calidad y desempeño, sobre todo, reduciendo el esfuerzo requerido por parte de los clientes; sin embargo, este es el perfil que menos agrada a los gerentes de servicio: sólo 2% dijo que contrataría a los controladores antes que a otros tipos de representantes.

¿Por qué los controladores lo hacen mejor que sus contrapartes? Nuestras entrevistas estructuradas revelaron que los impulsa ofrecer un servicio rápido y fácil y se sienten cómodos ejerciendo sus fuertes personalidades para demostrar su experiencia. Se describen a sí mismos como personas “al mando” que están más interesadas en construir y seguir un plan en vez de “ir con la corriente”, incluso en situaciones sociales. Son tomadores de decisiones confiados, especialmente cuando nadie está a cargo, y son obstinados y gritones. Como lo explicó un controlador: “Me gusta tomar el control de la situación y guiar a la gente”.

A medida que los problemas a los que se enfrentan los representantes se han vuelto más complicados, los controladores han resultado ser los mejores solucionadores de problemas. No sólo diagnostican de forma proactiva los problemas de los clientes, sino que también consideran la personalidad del cliente y el contexto de la llamada para personalizar una solución y presentarla eficazmente. Los controladores se enfocan menos en pedir a los clientes lo que les gustaría hacer y más en decirles lo que deben hacer, siempre con el objetivo de llegar a la resolución más rápida y fácil. La conversación se siente decididamente humana y sin guión: Los controladores tienden a evitar el lenguaje genérico y las listas de verificación prescritas, especialmente cuando su diagnóstico sugiere que los clientes ya han invertido mucho tiempo tratando de resolver un problema por su cuenta.

Conscientemente o no, los controladores entregan lo que los clientes saturados con información quieren (de acuerdo con la investigación):

## RESOLVER PROBLEMAS DE CLIENTES FÁCILMENTE

Los datos de la CEB de más de 100,000 clientes en todo el mundo muestran que las interacciones con los representantes de servicio tienen cuatro veces más probabilidades de provocar la deslealtad del cliente que la lealtad. Por lo tanto, como hemos argumentado (ver el recuadro de la página 9: “Lectura adicional”), las empresas deben enfocarse en evitar la pena de los clientes en lugar de tratar de deleitarlos con un servicio excesivo. Aquí hay algunas sugerencias:

**Mejorar las herramientas de autoservicio.** Es posible que los clientes no necesiten ayuda en vivo si los canales de autoservicio son sencillos e intuitivos. Eso no tiene por qué significar grandes inversiones en nuevas tecnologías; por ejemplo, una compañía líder de tarjetas de crédito diseñó una herramienta interactiva que los clientes ven tan pronto visitan el sitio web de soporte. La herramienta realiza dos preguntas sobre el motivo de su visita y después los lleva al canal óptimo para resolver el asunto. Este enfoque ayudó a recortar en un tercio las interacciones por correo electrónico (un canal especialmente de alto costo y de baja satisfacción).

**Anticiparse a las llamadas repetidas.** No deben obsesionarse con resolver los problemas de los clientes en una sola llamada telefónica o correo electrónico; en su lugar, concéntrense en “evitar el siguiente tema”. Los clientes a menudo vuelven a contactar a las empresas cuando la solución a su problema original crea una nueva preocupación. Así que sean proactivos: ayuden con el tema por el que la gente llame, pero también aborden los problemas por los que tienen la capacidad para devolver la llamada. Uno de nuestros clientes, un proveedor de servicios públicos, informa a los clientes con actualizaciones de cómo se está manejando su problema, una estrategia que evita que se repitan llamadas para comprobar el progreso de la orden de trabajo.

**Utilizar las técnicas de “ingeniería de experiencia”.** Otra estrategia eficaz consiste en capacitar a los representantes de primera línea para dar forma a las percepciones de las personas sobre la experiencia del servicio al cliente; por ejemplo, puede enseñar a su equipo cómo usar el lenguaje para influir en las reacciones de los clientes ante respuestas decepcionantes o soluciones propuestas. Considere al operador del cable cuyos suscriptores estaban molestos por haberseles dado una ventana de servicio de ocho horas para las reparaciones del día siguiente. En la actualidad, los representantes de la empresa hacen que la ventana de todo el día sea más aceptable al ofrecer otra opción: una ventana de dos horas en tres días hábiles. Frente a una respuesta más lenta, la gran mayoría de los clientes toman con gusto la ventana de ocho horas.

orientación clara en lugar de una excesiva elección; por ejemplo, en la práctica de contactos con clientes de CEB, hemos descubierto que 84% de los clientes preferiría una solución sencilla a su problema en lugar de una amplia gama de canales de autoservicio (correo electrónico, chat, servicio basado en redes sociales y demás). En nuestra práctica de ventas, hemos descubierto que proporcionar a los clientes una guía prescriptiva que simplifica las decisiones de compra grandes conduce a niveles mucho más bajos de remordimiento por parte del comprador; y en nuestra práctica de marketing, hemos descubierto que las marcas que están en el cuartil superior del “índice de simplicidad de decisión” tienen 85% mayor preferencia que las que están en el cuartil inferior de ser compradas por los consumidores.

Los gerentes que buscan cambiar hacia un enfoque de controlador en sus interacciones de servicio se enfrentan a tres retos apremiantes: contratar más controladores; enseñar a otros tipos de representantes las habilidades necesarias para crear una experiencia de controlador con los clientes; y reconstruir el entorno de la empresa de servicios para fomentar y recompensar el comportamiento del controlador.

## CONTRATANDO CONTROLADORES

Los controladores representaron sólo 15% de los representantes de servicio al cliente en nuestra muestra. Dada su escasez y su rendimiento superior, se podría suponer que sería más difícil de atraer o más caro de contratar que otros candidatos. Para probar esto, estudiamos un panel de 1,022 buscadores de empleo. Después de clasificar a cada buscador de trabajo como

# SIETE TIPOS DE REPRESENTANTES

Un estudio global y transversal con 1440 representantes de servicios de primera línea reveló claras diferencias tanto en la personalidad como en el enfoque del trabajo. Los representantes empáticos fueron por mucho el tipo más común, pero los controladores ocuparon el primer lugar en lograr que las interacciones fueran eficientes y sin dolor.

<p><b>EL CONTROLADOR</b> Franco y obstinado; le gusta demostrar su experiencia y dirigir la interacción con el cliente. PUESTO: #1 PROPORCIÓN: 15%</p>	<p><b>LA "ROCA"</b> Imperturbable y optimista; no toma las conversaciones difíciles como algo personal. PUESTO: #2 PROPORCIÓN: 12%</p>	<p><b>EL ACOMODADOR</b> Conoce a la gente a medias; involucra a otros para la toma de decisiones; ofrece ansiosamente descuentos y reembolsos. PUESTO: #3 PROPORCIÓN: 11%</p>	<p><b>EL EMPÁTICO</b> Disfruta resolver los problemas de los demás; busca comprender los comportamientos y los motivos; escucha con simpatía. PUESTO: #4 PROPORCIÓN: 20%</p>	<p><b>EL CUMPLIDOR</b> Sigue las reglas y los procedimientos; le gusta trabajar con números; es persistente y enfocado en los plazos. PUESTO: #5 PROPORCIÓN: 20%</p>	<p><b>EL INNOVADOR</b> Identifica maneras de mejorar los procesos y procedimientos; genera nuevas ideas y opciones. PUESTO: #6 PROPORCIÓN: 9%</p>
--	--	---	--	--	---



## EL COMPETIDOR

Se enfoca en ganar, en superar a sus colegas y en cambiar los puntos de vista de los demás.

PUESTO: #7

PROPORCIÓN: 1%



uno de los siete tipos de representantes, probamos las ganas de cada grupo por asumir los roles de servicio al cliente de primera línea. Los controladores, que encontramos, son tan probables como otros representantes para aceptar un trabajo que paga menos de \$35,000 (dólares) al año (el promedio para los trabajadores del centro de contacto), son menos propensos a tener un título universitario, y más a solicitar un trabajo de servicio al cliente de primera línea.

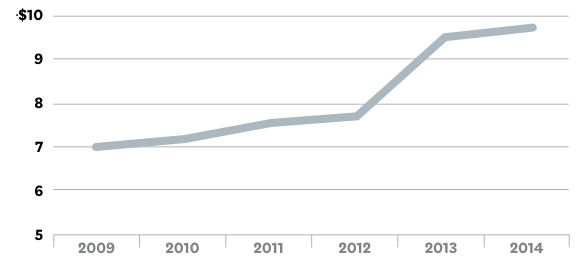
Esto no significa que la contratación de controladores sea fácil. Una serie de obstáculos se interponen en el camino. En primer lugar, es más probable que los mensajes que usan las empresas para atraer a los candidatos a las posiciones de servicio de primera línea repelan a los a los controladores en vez de atraerlos. Nuestro equipo auditó las ofertas de trabajo de varias docenas de empresas de la lista Fortune 500 y encontró que todas las empresas usaban el mismo lenguaje para describir sus puestos de representantes de primera línea, aunque, irónicamente, muchas de ellas ofrecen un servicio único y diferenciado al cliente. Estas empresas tienden a llamar a candidatos con "habilidades probadas de servicio al cliente", lo que limita el grupo de candidatos a los solicitantes con experiencia previa de servicio (que, según nuestros datos, es mucho menos probable que sean controladores).

Estas empresas también ofrecen una propuesta de valor de empleo altamente genérica: Prácticamente todas las publicaciones que revisamos prometieron alguna versión de "desafiantes oportunidades de carrera" y una "cultura que recompensa el desempeño"; además, las publicaciones típicas señalaban un deseo por contratar candidatos que se ajustan a viejos estereotipos de trabajadores del servicio al cliente -personas que "pueden cumplir con los estándares de calidad y productividad", brindar servicio "a través del uso de múltiples sistemas, aplicaciones, procesos administrativos y herramientas operativas" y "trabajar turnos de ocho horas". Infortunadamente, es exactamente lo contrario de lo que buscan los controladores. En nuestras entrevistas, indicaron una clara preferencia por la flexibilidad para expresar su personalidad y manejar los problemas como mejor les parezcan. Una publicación que describe un rol de servicio técnico y mecánico dice a los controladores que la compañía está buscando drones que puedan seguir reglas y procedimientos, no trabajadores con conocimiento a los que se les confíe ejercer su propio juicio para ofrecer un mejor servicio al cliente. Eso es un factor decisivo para los controladores.

Al reescribir anuncios de trabajo, las empresas pueden influir poderosamente a quién atraer. Macquarie Telecom, en Australia, realizó una encuesta entre sus representantes de alto desempeño para averiguar lo que los emocionó acerca de su trabajo y después elaboró una oferta de trabajo para llamar la atención sobre esas características. La empresa promete que el representante será "el principal punto de contacto del cliente" y "llevarán los asuntos del cliente, de principio a fin". Los listados de trabajo también incluyen frases recogidas de los supervisores de Macquarie, que describen a sus mejores empleados de servicio al cliente como "eficaces solucionadores de problemas" con una capacidad única para "pensar razonablemente" y como "proactivos que se sienten cómodos tomando la iniciativa". Por último, las publicaciones de Macquarie resaltan los beneficios que los empleados de alto desempeño dijeron que valoraban más, como un programa de capacitación de primer nivel para nuevos empleados, la capacidad de obtener la certificación de la industria, así como la

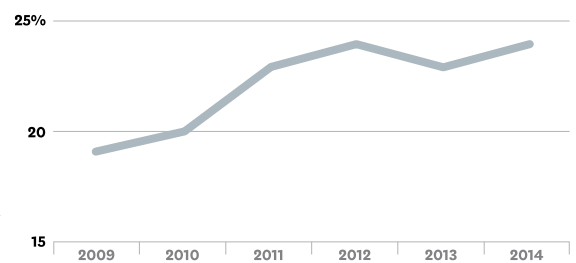
## ESCALADA DE COSTOS, HUYENDO DE LOS REPRESENTANTES

A medida que la complejidad de las llamadas aumenta, el costo promedio de un servicio de contacto en vivo se ha incrementado 38% desde 2009  
**COSTO POR CONTACTO EN VIVO**  
 Promedio móvil, US\$



Muchos representantes no tienen la capacidad para manejar las llamadas complicadas de clientes y están renunciando en masa.

**TASA DE ROTACIÓN DE EMPLEADOS**  
 Promedio móvil



SOURCE: EB

oportunidad de trabajar en un ambiente energético y de ritmo acelerado.

Una vez que una empresa ha aprendido a cómo buscar a los candidatos objetivo, debe ser más agresiva en la manera de garantizar a los adecuados. Al igual que Macquarie, el subcontratista canadiense Blue Ocean utiliza un lenguaje diseñado para atraer a controladores de diversos antecedentes profesionales y personales, no sólo a aquellos con experiencia previa en el centro de servicios: "Si sobresales en encontrar soluciones a rompecabezas y pesadillas logísticas como organizar torneos deportivos o planear viajes largos con múltiples transportes, entonces apostaremos que tienes lo indicado". La compañía también utiliza lenguaje deflectivo ("Este trabajo no es para los débiles de corazón") y es sincera sobre las dificultades que enfrentan los representantes: "A veces no sabrás la respuesta correcta, pero tú eres el tipo de persona que siempre está a la altura del desafío. Confiarás en tus recursos e investigarás rápidamente para dar una respuesta, y algunas veces solo tendrás que hacerlo con Google". Definir claramente las

## RESOLVIENDO EL PROBLEMA... Y ALGO MÁS

Más que otro tipo de representantes de servicios, los controladores se hacen cargo de la situación, dirigiendo la interacción con el cliente y resolviendo de manera eficaz los problemas del cliente.

ACTIVIDAD	LO QUE LA MAYORÍA DE LOS REPRESENTANTES HACEN	LO QUE LOS CONTROLADORES HACEN
Involucrar al cliente	TRATAN A CADA CLIENTE DE MANERA CONSISTENTE, SIGUIENDO UN GUIÓN ESTANDARIZADO. "En principio, me gustaría agradecerle que sea un cliente leal. Ahora, ¿en qué pudo ayudarle hoy?"	PERSONALIZAN LA INTERACCIÓN DE ACUERDO CON LA PERSONALIDAD DEL CLIENTE Y EL CONTEXTO. "Observo que ha llamado tres veces recientemente. Arreglemos su problema".
Solución de problemas	SE APEGA A LAS LISTAS DE VERIFICACIÓN Y PASOS ESTABLECIDOS. "Primero, necesitamos instalar la versión más reciente del software".	IDENTIFICA LO QUE EL CLIENTE YA HA REALIZADO POR SU CUENTA Y BRINCA LA PASO SIGUIENTE ADECUADO. "Ok, si siguió todos los consejos que aparecen en el sitio web sobre solución de problemas, entonces quiere decir que ya tiene instalada la versión más reciente del software. Tratemos algo más.
Presentar soluciones	LE BRINDA AL CLIENTE UN MENÚ DE OPCIONES DE SOLUCIÓN. "Puede enviarnos por correo su dispositivo a esta dirección; o puede llevarlo a una de nuestras tiendas para reemplazarlo".	ESTABLECE LA VÍA DE SOLUCIÓN MÁS RÁPIDA Y SENCILLA. "Veo que no tenemos en stock su dispositivo en su tienda local. Mi recomendación es enviarnoslo por correo y así recibirá más rápido uno nuevo".
Resolución de problemas	RESUELVE SÓLO EL PROBLEMA POR EL QUE EL CLIENTE LLAMÓ. "¿Resolvimos por completo su problema de hoy?"	ANTICIPA Y RESUELVE POSIBLES PROBLEMAS ADICIONALES. "Los clientes con su misma situación a menudo enfrentan un problema relacionado. Permítame platicarle sobre esto para que no tenga que llamar después".

expectativas no sólo disuade a los candidatos con escasos recursos –que tienen más probabilidades de no regresar en los días y semanas siguientes de haber iniciado–, pero también señala que la empresa de servicios tiene estándares exigentes, contradiciendo el supuesto de que cualquiera puede hacer el trabajo. Blue Ocean también se ocupa de combatir los estereotipos negativos sobre el puesto, difundiendo videos en las redes sociales para desafiar las percepciones erróneas comunes y presentar las oportunidades del centro de servicio de Blue Ocean de manera favorable.

Una elección de mensajes cuidadosamente elaborada atraerá a los controladores, pero no garantiza que recibirán un pase seguro a través del proceso de contratación. Como hemos comentado, una gran cantidad de gerentes de servicio al cliente tienen una fuerte preferencia por los empáticos y cierto sesgo en contra de los controladores. Hemos creado una guía de entrevistas para ayudar a superar estos sesgos al sugerir preguntas que ayudarán a identificar a los controladores y resaltar las respuestas de "bandera roja"; por ejemplo, sugerimos que los entrevistadores pregunten: "Cuéntame acerca de una vez que te hayas dado cuenta de que un proceso que te han pedido seguir no tiene sentido. ¿Qué hiciste?" y "Describe un momento en el que necesitabas que alguien hiciera algo de inmediato, pero sabías que esa persona suele ser pasiva. ¿Qué hiciste?" Muchas empresas con las que trabajamos están usando esta "pantalla del controlador" en las entrevistas preliminares y en las pruebas de evaluación, ayudando a racionalizar la selección de los empleados.

### ENSEÑANDO LA MENTALIDAD DE CONTROLADOR

Incluso un sólido enfoque de contratación, reestructurado para atraer e identificar a los controladores, dejará a las compañías con un número

significativo de otros tipos de representantes en primera línea. Así que además de una mejor contratación, las empresas deben considerar nuevos enfoques para el desarrollo del talento y la gestión del desempeño para ayudar a los no controladores a actuar más como controladores.

Las empresas que se han comprometido a impartir habilidades de controlador han cambiado su programa de formación de enseñar el conocimiento del producto, los procesos de rotación para el manejo de llamadas y los procedimientos para el uso de sistemas y herramientas. En su lugar están enseñando a los representantes a aplicar técnicas de escuchar y marcos que replican los instintos del controlador para comprender rápidamente lo que el cliente necesita y cómo ofrecer la resolución personalizada óptima; sin embargo, las destrezas del controlador no pueden ser enseñadas sólo a través de la instrucción tradicional en el aula. Las empresas que buscan desarrollar las destrezas del controlador se están inclinando cada vez más hacia la capacitación en el sitio de trabajo, dirigido por el gerente, que ayuda a los representantes a lograr con el tiempo un mayor dominio.

Infelizmente, la mayoría de los gerentes de primera línea confunden el entrenamiento con el manejo del desempeño. En la empresa típica de servicios, la mayoría de los entrenamientos son un episodio de "marque la casilla", un ejercicio hecho fuera del sitio de trabajo, generalmente una o dos veces cada semana. Estas sesiones a menudo implican la revisión de llamadas grabadas de días o semanas antes, lo que hace que los representantes batallen para recordar y explicar los detalles. Asimismo, debido a que el enfoque tiende a

estar en lo que salió mal en lugar de por qué sucedió, las sesiones pueden sentirse más punitivas que constructivas.

Aunque este tipo de entrenamiento es común, en un estudio con más de 300 gerentes de atención al cliente de primera línea, encontramos que algunos gerentes usan interacciones más efectivas de “coaching integrado” que ocurren en el sitio de trabajo en ráfagas cortas durante el flujo de trabajo diario regular.

Observamos una diferencia dramática en el impacto entre los dos estilos de entrenamiento. Los equipos para los que la mayoría de los entrenadores fueron de la variedad integrada alcanzaron un 12% más alto que el promedio de los indicadores de calidad y productividad reportados por la empresa. Con igual significación, cuando los directivos se enfocaron en el coaching programado, los equipos tuvieron un desempeño 5% más bajo que el promedio.

## CONSTRUYENDO UNA EMPRESA DE SERVICIO ADECUADA PARA CONTROLADORES

Los controladores valoran que se les permita resolver problemas de una manera que no requiere una estricta adherencia a un rígido protocolo. También aprecian la libertad de “señalar problemas con las políticas y procedimientos”, quieren formar parte de empresas que se toman en serio la mejora continua y están dispuestas a dar voz a los representantes en ese proceso.

La creación de este tipo de ambiente, en el que se permite a los representantes a emitir juicios y ayudar a identificar oportunidades de mejora, requiere nuevas formas de gestionar el desempeño individual y el compromiso del equipo. En primer lugar, desde una perspectiva de gestión del desempeño, las empresas deben reconsiderar su actual enfoque de “lista de verificación” para garantizar la calidad. El método de control de calidad tradicional –que requiere que los representantes se adhieran muy estrechamente a un proceso de llamada definido y a interacciones con guión (“Di el nombre del cliente tres veces”, “Discúlpate por cualquier dificultad que el cliente pueda presentar”, “Agradece siempre al cliente su lealtad” y así sucesivamente)– se opone directamente a un enfoque de controlador.

Un banco importante reemplazó su lista de verificación de control de calidad con un “marco flexible de competencias”. En vez de calificar a los representantes conforme a su capacidad de atenerse a un guión, el banco los evalúa sobre competencias básicas como la negociación y la construcción de relaciones. Su marco no les indica qué decir, sino que describe comportamientos en un espectro de desempeño desde niveles de “novato” a “experto”; por ejemplo, un novato podría “estar interrumpiendo al cliente”, mientras que un representante más avanzado se mostrará con un tono “colaborativo y asertivo”. Al articular las características de alto desempeño en cada competencia, pero sin dictar un guión preciso, el banco deja a los representantes ejercer su propio juicio en las interacciones individuales con los clientes y ser evaluados por los gerentes de acuerdo con ello.

Los resultados de interacción con los clientes del banco han mejorado drásticamente como resultado de este cambio. El enfoque ayudó a impulsar un aumento de 5% en el número de clientes que pagaban sus saldos durante las llamadas y una mejora de 30% en el compromiso de los clientes con un plan de pago. El nuevo marco también ayudó a reducir las apelaciones de representantes de las puntuaciones del control de calidad. Anteriormente, el banco registraba un promedio de 20 a 30 apelaciones cada mes, una tasa que desde entonces se redujo a menos de cinco al mes. Uno de los gerentes de control de

calidad de la empresa comentó: “Quieres que la gente se convierta en experta en las habilidades que importan, no en expertos que siguen las instrucciones. Nuestro personal siente que se les quitaron las esposas”.

Además de abordar la gestión del desempeño de manera diferente, las empresas necesitan utilizar nuevas vías para solicitar la retroalimentación de los representantes y su participación en la creación de una mejor experiencia del cliente. Fidelity Investments creó una plataforma de discusión en línea para que los representantes puedan canalizar ideas de mejora a la alta dirección y buscar consejos de los colegas sobre cómo manejar los problemas de los clientes. El foro es moderado por representantes veteranos de servicio que actúan como vínculo entre la comunidad de representantes y la administración, pasando las mejores ideas al equipo de liderazgo y comunicando las respuestas a sus compañeros representantes. En el primer año del foro, los representantes publicaron más de 3,000 comentarios, incluyendo 350 ideas que la administración consideró dignas de una evaluación posterior; por ejemplo, los representantes identificaron un problema de tiempo de espera del sitio web que frustraba a los clientes y provocaba un aumento de las llamadas, un problema que se solucionó rápidamente una vez que salió a la luz. Más de 100 ideas de mejora han sido aprobadas por la alta gerencia, ayudando a la empresa a ahorrar más de 4 millones de dólares.

Otra importante institución financiera, en Australia, también creó un proceso estimular la generación de ideas de mejora por parte de los representantes. La compañía tiene un trimestral Have Your Say Day (“Tu Día para Decir Algo”) trimestral, cuando los representantes presentan conceptos a la alta dirección. Para ayudar a los representantes a prepararse, la empresa ofrece entrenamiento fuera del horario de oficina para construir casos de negocios, haciendo presentaciones a los líderes, y el desarrollo de planes de proyectos. Las propuestas son calificadas por la dirección respecto a los criterios estándar relacionados con el impacto financiero, el impacto en el cliente, la facilidad de implementación y otros factores, y aquellos que compensan un umbral de puntaje definido tienen luz verde para implementarlos. Además de superar decenas de oportunidades de mejora –por ejemplo, la consolidación de una función interna en el centro de contacto, que redujo las transferencias de llamadas y generó ganancias de eficiencia por 350,000 dólares australianos al año– el esfuerzo ha llevado a una mejora del 11% en el compromiso del personal de primera línea.

**Cuando compartimos** nuestra investigación con los gerentes, a veces se inquietan al pensar en una empresa de servicios llena de controladores, dejar que los controladores interactúen con sus clientes más frustrados y problemáticos. Con frecuencia, los gerentes nos dicen que los controladores “no serían un buen ajuste cultural” y carecerían de la empatía necesaria para tener éxito. Pero nuestras entrevistas revelan que los controladores son, de hecho, bastante empáticos. Comprenden las necesidades y frustraciones de los clientes, pero responden de una manera distintiva. Reconocen que después de batallar en línea tratando de realizar un autoservicio, los clientes no quieren una disculpa, quieren una solución.

**MATTHEW DIXON, LARA PONOMAREFF, SCOTT TURNER Y RICK DELISI** trabajan en el contacto con los clientes y en la práctica de la experiencia del cliente de CEB. Dixon es el líder del grupo, Ponomareff es líder de la práctica, Turner es director de investigación y DeLisi es el asesor ejecutivo principal.

## LECTURAS ADICIONALES

Para saber más sobre cómo mejorar la experiencia de servicio para los clientes reduciendo su esfuerzo, consulte los siguientes documentos:

“Deja de tratar de deleitar a tus clientes” (Stop trying to delight your customers)

Matthew Dixon, Karen Freeman y Nicholas Toman

HBR, julio-agosto de 2010

“Para mantener a tus clientes, que sea sencillo” (To keep your customers, keep it simple)

Patrick Spenner y Karen Freeman

HBR, mayo de 2012

“La experiencia sin esfuerzo: A la conquista del nuevo campo de batalla por la lealtad del cliente” (The effortless experience: conquering the new battleground for customer loyalty)

Matthew Dixon, Nick Toman y Rick DeLisi

Portfolio/Penguin, 2013

