Servicio al cliente una gran debilidad organizacional[1]

El título de este artículo ha sido expresado de manera intencional, de forma negativa, ya que de acuerdo a las últimas experiencias palpadas en el contacto con organizaciones de diferente tipo, nacionalidad y/o tamaño, el servicio al cliente antes, durante y posterior a la venta o entrega del bien y/o servicio, deja mucho que desear. Lo cual, en el lenguaje de la óptica estratégica, se convierte en una debilidad "bastante grande" que afecta a una buena parte de las organizaciones que componen el tejido empresarial y social localizado en el Ecuador.

Cuando hablamos de "diferente tipo de organizaciones" nos estamos refiriendo a que la mala gestión de este ámbito clave del quehacer organizacional –el servicio al cliente, al usuario o al beneficiario (SACUB)- está presente tanto, en organizaciones privadas con fines de lucro, como en aquellas organizaciones clasificadas dentro del sector público y del sector dedicado a la promoción del desarrollo social.

El momento que reconocemos al SACUB como una "debilidad grave" que está latente en la forma de operar de las organizaciones asentadas en el Ecuador, estamos reconociendo que los grandes afectados, al final de cuentas, somos los que demandamos los bienes y/o servicios proveídos por esas organizaciones.

De ahí no es raro que, sobre todo en el sector privado, en donde por lo general no tienden a aparecer los llamados monopolios naturales, cuando aparecen competidores nuevos, en determinado sector de actividad económica, muchas de las empresas antiguas sufren grandes remezones debido a que recién en ese momento se dan cuenta que el mal servicio que venían ofreciendo fue la causa para que el nuevo competidor, como buen estratega, desarrolle una actividad productiva basada en hacer lo contrario a la debilidad detectada en las empresas viejas que ya venían operando en el mercado objeto de disputa.

En el caso del sector público –organizaciones pertenecientes al gobierno central o local- cuando la gente percibe que recibe un mal SACUB, la forma de identificar su malestar es cuando se presentan "elecciones a dignidades centrales o locales" y deciden su voto por candidatos que no pertenecen a la agrupación política que está aspirando a la reelección de sus candidatos. Por esta razón es importante que la medición de los niveles de satisfacción del SACUB sea permanente y así, de forma proactiva, se definan medidas preventivas que eviten que el ciudadano, ante su malestar, de a poco vaya quitando el apoyo a los gobernantes de turno que, muchas veces, cegados por el poder no quieren aceptar las señales de mejora que los demandantes del bien y/o servicio podrían dar si se tiene la precaución de preguntarles, de manera continua, si están o no satisfechos con el servicio que reciben de la organización y por supuesto de las personas que la conforman.

---

[1] Wilson Araque Jaramillo. Director del Área de Gestión y Coordinador Fundador del Observatorio de la PyME. E-mail: wilson.araque@uasb.edu.ec. Fecha de publicación: 05 de marzo de 2014. Sección Artículos de opinión: www.uasb.edu.ec/observatoriodelapyme.

Las opiniones expresadas en este documento son responsabilidad del autor o autores y no necesariamente reflejan un punto de vista del Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

Muchas de las raíces del mal servicio, en varios de los casos, tienen que ver con la operación "desarticulada" que tiende a prevalecer entre los diferentes departamentos que conforman la organización. De ahí, no es raro encontrar situaciones en donde por un lado un departamento ofrece promociones y/o información de los bienes y/o servicios y, por otro lado, otra área de actividad incumple con el ofrecimiento realizado; generando, como es obvio, la molestia respectiva en el usuario, expresada a través de la no demanda futura del bien y/o servicio y del efecto comunicacional negativo dirigido a dar a conocer, a muchas personas –familiares, amigos, compañeros de trabajo y otros conocidos-, sobre la mala experiencia que ha tenido con ese proveedor; surgiendo, así, otra recomendación para mejorar el SACUB, la cual tiene que ver con impulso al interior de la organización, a nivel de todos los funcionarios que la integran, del "pensamiento sistémico", es decir, de un pensamiento en donde cada persona entienda que su trabajo "individual" es parte de un todo que requiere del funcionamiento interrelacionado de cada una de sus partes.

Otro factor –el soporte informático- podría ser también, la raíz de la insatisfacción del cliente, usuario o beneficiario del servicio entregado, ya que, si no es bien gestionado, podría pasar, de forma inmediata, de "facilitador" a obstaculizador" de las transacciones organizacionales, tal como sucede en aquellos establecimientos en donde el "producto base" es bueno, pero la experiencia vivida en cuanto a los procesos de orden y pago, soportados en herramientas informáticas, dejan mucho que desear generando más bien una mala imagen que, al final, incide en que el cliente, por esa mala experiencia, simplemente no regrese, y lo peor de todo, como hemos resaltado en líneas anteriores, comente con otros, generando así la pérdida de muchos clientes ocasionada por el efecto multiplicador de la insatisfacción, del usuario original, por el servicio recibido.

La mala calidad del SACUB se ve evidenciada también, cuando se produce la experiencia posterior a la entrega del bien y/o servicio, pues, no es raro que, por ejemplo, cuando ya se ha realizado la venta del producto, el proveedor se olvide completamente de la situación posterior que el usuario va viviendo luego de producido el momento del consumo. En este punto, muchas veces, por citar un caso, ahora en el pleno siglo de las tecnologías de información y comunicación –TIC-, se tiende a solicitar la dirección personal de correo electrónico, la cual interróguese usted mismo si en algún momento ha sido usada, por quien le solicitó, para preguntarle si estuvo o no satisfecho con el bien y/o servicio consumido, peor si la usaron para dar un seguimiento posterior a lo que sucede con la vida futura de cliente, usuario o beneficiario final del bien y/o servicio proveído.

Dentro de este mismo momento -del servicio posterior a la entrega del bien y/o servicio- cuando hay un reclamo de parte del comprador, las empresas reactivas y no proactivas, a esa actitud la ven como algo malo, tildan al cliente como complicado, cuando en realidad deberían ver a esa actitud como una fuente efectiva de retroalimentación basada en el acceso a información valiosa para mejorar. Ya que las organizaciones de "excelencia" son aquellas que aprenden, corrigen y mejoran, de forma permanente, a partir de sus errores.

En el caso de las organizaciones que no ven al reclamo del usuario como una retroalimentación constructiva normalmente tienen dificultades, una vez que han cometido un error, a la hora de pedir disculpas, y más bien tienden a enredar al

comprador, tratando de trasladar la culpa del incumplimiento al mismo consumidor del bien y/o servicio. Es decir, no existe una actitud de "reconoce y enmienda ahora mismo" con el propósito de cuidar la imagen de la organización y así, ir construyendo un futuro con mejores resultados, en un entorno que cada día es más competitivo.

Ahora, sí nos concentramos en el funcionamiento del sistema de garantías, tampoco es que funcione a la perfección. Muchas veces, el sistema de garantías no funciona, pues, cuando ciertas empresas tienen que afrontar los reclamos por la reparación y/o sustitución del producto adquirido, estas tienden a poner una serie de obstáculos con el propósito de alargar el trámite del reclamo y si, por casualidad, no se si de forma intencionada, terminan cansando al cliente, para ellas mejor, ya que el comprador en última instancia concluye desistiendo del reclamo.

Finalmente, debemos resaltar que la mejora, en varios de las factores que tienen relación directa con el SACUB –algunos de ellos analizados en este artículo-, es la más barata de todas desde la óptica de la inversión de recursos financieros que se necesita hacer para lograr la ansiada mejora organizacional integral. Pues, para alcanzarla se requiere, principalmente, de un trabajo dirigido, desde la máxima autoridad hasta el empleado de la última línea jerárquica organizacional, hacia una "reorientación actitudinal" basada en un proceso de concienciación, en donde cada integrante de la organización tenga claro que todas las actividades que se llevan a cabo, se deben realizar pensando en el cómo logramos satisfacer e incluso superar las expectativas que el cliente, usuario o beneficiario tiene del bien y/o servicio que va a consumir, lo está consumiendo y/o lo ha consumido. De ahí la importancia de enfocar el SACUB en tres momentos: antes, durante y después del consumo del bien y/o servicio.

Lo que acabamos de resaltar muy pocas organizaciones lo hacen, y las que lo han hecho son las que, con actitud por el mejoramiento continuo de la relaciones con el cliente y una mínima inversión de recursos financieros, han ido creando ventajas significativas sobre el resto de organizaciones dedicadas a ofrecer productos similares.