

Material Imprimible

Curso Atención al Cliente y Calidad en Servicio

Módulo Los problemas en el servicio al cliente

Contenidos:

- Los problemas en el servicio al cliente
- Problema y conflicto. La postura de la organización frente a los problemas
- Principales causas de conflicto con los clientes
- Las quejas, los reclamos y las sugerencias. El tratamiento formal
- El valor de la confianza del cliente
- Los momentos de construcción del vínculo: lograr o no la confianza

Los problemas en el servicio al cliente

Para comenzar es importante que tengamos presente que para el cliente, los errores, los defectos, aquello que no sucede como él esperaba, se va a destacar siempre por encima de lo que sucede en forma correcta.

Es por eso que en las organizaciones se establecen las normas de calidad de servicio, el cómo deben hacerse las cosas, basadas en las necesidades del cliente y con el objetivo de que nuestras acciones y los resultados puedan medirse para saber si se han alcanzado las soluciones esperadas por el cliente.

También podemos mencionar el “cero defectos” y el nivel de excelencia. Con el primero no nos referimos a un cero absoluto, sino de lo que representa ese cero para el nivel de excelencia en una organización. Por ejemplo, si McDonald's no supera las 200 devoluciones de hamburguesas por errores en los condimentos mensuales, cumple con la norma de calidad establecida para el servicio y alcanza el cero defectos. ¿Por qué? Porque su primer competidor supera todos los meses las 300 devoluciones. Entonces, para McDonald's no superar las 200 devoluciones es lograr el nivel de excelencia impuesto.

Por supuesto, estos números los creamos solamente para dar el ejemplo, pero lo importante es que siempre que se habla del “cero defectos” estamos haciendo alusión a un número relativo. ¿Relativo a qué? A la competencia o a cualquier otro servicio que podamos comparar con el nuestro más allá de que el rubro no sea el mismo.

Ahora bien. En la actualidad, el concepto de “cero defectos” se ha ido transformando. Ya no se lo interpreta como la búsqueda rígida de una perfección inalcanzable, sino como una filosofía de aprendizaje continuo. Esto significa que los errores no se conciben como fracasos, sino como fuentes de información valiosa que permiten detectar causas, ajustar procesos y mejorar los resultados.

Las organizaciones modernas promueven lo que se conoce como una cultura de error controlado, donde se incentiva a los equipos a identificar fallas y comunicar desviaciones a tiempo, sin miedo a sanciones. El objetivo no es castigar el error, sino aprovecharlo como oportunidad de mejora.

Este enfoque se relaciona con metodologías de gestión actuales como Lean, Kaizen o los métodos ágiles, que ponen el acento en los ciclos cortos de revisión, la experimentación, el aprendizaje y la mejora continua. En lugar de exigir “no equivocarse nunca”, se busca que los errores sean detectados tempranamente, analizados colectivamente y transformados en conocimiento para evitar su repetición.

Por eso, cuando hoy hablamos de calidad y excelencia, más que de un “cero defectos absoluto”, hablamos de un sistema de trabajo que aprende de su experiencia y que evoluciona de manera constante, fortaleciendo la confianza del cliente a través de su capacidad de aprender, adaptarse y mejorar.

Y... ¿Cuál es el método para alcanzar ese nivel de excelencia propuesto? Hacer las cosas en forma correcta desde la primera vez.

Esto se logra, por un lado, con personas que tengan ciertas características. Estas son que su trabajo le genere bienestar, es decir, personas cuyas ambiciones concuerden con su desempeño laboral, o sea, que el logro de metas en su función les genere entusiasmo y orgullo.

Por otro lado, estas personas tienen que contar con métodos que incluyan cierta flexibilidad de acción, es decir, que si alguien tiene que tomar una decisión en una situación que no es rutinaria o si tiene que brindarle alternativas al cliente, puede hacerlo. Este nivel de autonomía tiene que incluir, además, la posibilidad de compensar al cliente cuando sea necesario, algo que genera cierto nivel del control sobre el cumplimiento de las normativas por parte de las personas. Y por último, todas las personas de la organización tienen que estar comprometidas a la captura de errores. Esto significa que las acciones de buscar, de estudiar, de corregir todo lo que se desvíe de las normas de calidad, tienen que formar parte del desempeño diario.

Entonces, queda claro que lo primero y fundamental al hablar de los problemas en el servicio al cliente es la prevención. Aun así, los problemas siempre son esperables. Pueden surgir por una falla o un defecto, pero también pueden aparecer cuando algo necesita ser mejorado. Por eso, es interesante pensarlo siempre como una oportunidad para el aprendizaje y para la mejora continua de los procedimientos. Tienen que solucionarse en el menor tiempo posible, siempre sin culpar a otros, mucho menos al cliente, y tienen que ser vivenciados como experiencias positivas, promotoras del crecimiento de la organización.

Aquello que pueda malinterpretarse, como el costo de la calidad, va a ser entonces, en realidad, una inversión en rentabilidad. Por ejemplo, invertir en prevención implica impedir que se produzcan errores, además podemos mencionar a las auditorías y controles, que son necesarias para el mantenimiento de la mejora continua en los procedimientos, y también la satisfacción de los clientes, que es lo que nos asegura las buenas referencias de boca en boca y, por ende, la existencia misma de la organización.

La otra cara de la moneda son justamente los costos por la falta de calidad, es decir, todos los gastos destinados a compensar errores, sumado al costo destinado a captar clientes nuevos, más todo lo que perdemos al perder un cliente.

Problema y conflicto

Habitualmente los conceptos de problema y conflicto se utilizan como sinónimos, y en algunos casos pueden emplearse de esta manera, pero es importante que conozcan la diferencia. Un **problema** plantea un desacuerdo entre partes, es decir, una situación en la que las partes que intervienen tienen posturas diferentes. Un **conflicto**, en cambio, podría pensarse como algo a lo que se llega cuando ese acuerdo no puede resolverse, y entonces se genera un enfrentamiento de posiciones, cada una con intereses contrapuestos.

Si pensamos estos conceptos dentro del contexto del servicio y la atención al cliente, podemos decir que los clientes siempre van a plantearnos problemas, y será responsabilidad de la organización contar con las herramientas y procedimientos necesarios para que los mismos se conviertan lo menos posible en conflictos.

Cuando un cliente plantea un problema, es fundamental la forma en que se lo recibe. Tan importante que en muchos casos va a marcar la diferencia entre lograr la fidelidad del cliente o perderlo definitivamente.

Las organizaciones orientadas al cliente reciben los problemas, reclamos y quejas con una bienvenida. ¿Por qué? Porque el concepto de trasfondo es que el cliente viene a decirme lo que no funciona, lo que puedo mejorar.

Del otro lado tenemos las organizaciones que desde su cultura organizacional, a veces más y a veces menos explícitamente, promueven evitar los problemas, y entonces el concepto que subyace es que el cliente que plantea un problema viene a molestar, a hacerme perder el tiempo.

En ambos casos siempre vamos a ver reflejado ese mensaje en el comportamiento del personal de la empresa, ya sea en actitud de espera y recepción respecto del problema del cliente en el primer caso, y en el segundo caso en clara actitud de huida frente al conflicto que pueda plantearse.

Existen algunas estadísticas en esta cuestión de los problemas en el servicio al cliente que es interesante que conozcan, sobre todo porque siempre que pensemos en una metodología para solucionar problemas, el primer paso va a ser determinar las causas. La

primera de estas estadísticas se conoce como la punta del iceberg, y refleja lo que sucede con los reclamos de los clientes. El primer mensaje que podemos leer es que el riesgo de perder clientes realmente es muy alto, porque más de la mitad de quienes tienen un motivo para quejarse, no lo hacen.

La segunda estadística dice que el cliente está dispuesto a compartir alguna experiencia positiva que ha tenido con una empresa a no más de tres personas. Sin embargo, si la experiencia es negativa, la cantidad de personas con las que el cliente está dispuesto a compartir su desgracia, aumenta a 11 en promedio.

Una tercera estadística nos indica los motivos por los que los clientes dejan de serlo, y al parecer, el mayor motivo de insatisfacción aún depende del comportamiento y de la actitud de las personas. La buena noticia es que podemos y debemos aprender de los problemas y reclamos que plantean nuestros clientes. La mala noticia es que si nos tomamos mucho tiempo, el cliente nos abandona.

Por último, algunas consultoras se han encargado de encuestar a diversos grupos de clientes en relación a ¿qué motivos son los de mayor incidencia en la mirada del cliente que dan como resultado una percepción de incapacidad e indiferencia en el servicio y la atención que reciben? ¿Cuáles son entonces los comportamientos que causan la insatisfacción del cliente? El cliente se siente menospreciado o burlado cuando le preguntamos continuamente si nos entiende, o cuando le decimos que eso que nos está contando no es posible, o nota concretamente que lo que nos pregunta o lo que le sucede nos parece tonto o sin importancia.

El cliente es sorprendido ingratamente cuando aparecen cambios de último momento o cuando damos por hecho algo sin su aprobación previa y, por supuesto, si además lo culpamos por no haberse preocupado o no haber preguntado antes.

Asimismo, los clientes quieren y deben sentirse exclusivos. Frases como “no lo podía atender porque estaba con un tema muy importante” o “tenemos que suspender la reunión porque un cliente nuevo viene a visitarme” no son de lo más convenientes.

También podemos decir que los clientes quieren y necesitan saber sobre los procesos en los que están involucrados. Un cliente no puede recibir un pedido en horarios diferentes

cada semana y menos aún sin ser consultado o avisado con anticipación. Esto le genera dudas o incluso puede percibir que le ocultamos información para evitar resolver el problema.

Es bastante habitual que se les hable a los clientes con términos internos o técnicos, como “ya le abrí un parte” o “su problema es un L450 y ya lo derivamos al sector de verificaciones”. Nuevamente, la consecuencia es confusión y sensación de menosprecio o burla.

Este mismo principio se aplica a las respuestas automatizadas o digitales. En muchos casos, los clientes reciben mensajes de sistemas o chatbots que utilizan lenguaje técnico, abreviaturas o expresiones poco claras.

Un mensaje impersonal o mal redactado puede transmitir la misma frialdad que una conversación indiferente en persona. Por eso, incluso las comunicaciones automáticas deben estar diseñadas con un lenguaje simple, cercano y comprensible, que priorice la empatía y la orientación al cliente por sobre la jerga interna de la empresa.

El cliente necesita de la organización alguien que se preocupe por él y por el problema que viene a plantear. La discusión por quién tiene la razón o quién está equivocado, es lo que menos espera de nosotros.

Por último, y casi como conteniendo los puntos anteriores, cuando el cliente pierde la confianza en la organización y en su gente, el vínculo se debilita, y por ende, facilita la aparición de problemas, quejas y reclamos constantes.

En la era digital, la confianza del cliente se construye no solo a través del trato humano, sino también mediante la coherencia entre todos los canales de atención, la seguridad en el manejo de sus datos personales y la transparencia de la información.

La reputación online de una organización se vuelve un factor determinante: una respuesta inadecuada o un reclamo mal gestionado en redes sociales puede amplificarse y afectar la imagen general de la marca.

Por eso, sostener la confianza requiere actuar con rapidez, empatía y responsabilidad, garantizando que cada interacción, ya sea presencial o digital, refuerce la percepción de profesionalismo y compromiso con el cliente.

Las quejas, los reclamos y las sugerencias. El tratamiento formal

Anteriormente dijimos que si bien la mejor solución es la prevención, los problemas de todos modos van a surgir. Cuando nos referimos al ámbito de las organizaciones, los problemas son formulados por los clientes habitualmente de tres maneras, que representan distintos niveles de insatisfacción.

Las quejas expresan el enojo del cliente por alguna situación experimentada con la empresa que no coincide con lo que él esperaba. Los reclamos pueden definirse como algo que surge a partir de un incumplimiento que puede ser real o percibido por el cliente en relación al servicio o al producto adquirido. Una sugerencia, en cambio, es una idea específica planteada por un cliente que está satisfecho pero con el fin de que el producto o servicio se pueda ajustar mejor a su expectativa. En la próxima clase vamos a definir en detalle cuáles son las acciones formales a seguir para cada uno de estos puntos.

Si bien existen procedimientos específicos en términos comunes, toda organización tiene que contar con un método general de resolución de problemas fundamentalmente porque permite ordenar las ideas y acciones, pero además porque marca un mismo camino a seguir que tiene que basarse siempre en conocer en profundidad los hechos antes de precipitarse con las soluciones.

Cualquier método de resolución de problemas debería al menos respetar estos pasos. En primer lugar, identificar y definir el o los problemas, siempre con el mayor detalle posible describiendo el impacto que tiene el problema en el cliente, y si es viable utilizando datos objetivos.

Algunas preguntas que pueden servir de guía en este paso son: ¿cuándo ocurre el problema? ¿Con qué frecuencia? ¿Cuándo comenzó el problema? y si es necesario intervenir de modo urgente o si puede esperar.

El segundo paso es el análisis de las posibles causas, donde el objetivo es pensar todos los posibles motivos que están originando el problema sin pensar aún en las soluciones, y por supuesto siempre sin buscar culpables.

Los métodos que se utilizan en este punto habitualmente son la tormenta de ideas, donde se exponen y discuten todas las ideas para detectar las de mayor impacto en el origen del problema, y otra metodología muy conocida es el diagrama de causa y efecto,

en el que se definen grandes grupos o categorías generales, y luego se piensan las posibles causas en cada una de esas categorías.

El tercer paso es identificar las posibles soluciones. Es importante que entiendan la lógica de esta metodología, porque parece extensa y tediosa, pero en realidad, si analizan cada uno de los pasos, el punto fundamental es que la solución se tiene que pensar sólo después de analizar en detalle el problema y las causas, y no antes, como sucede en muchos casos donde la solución se implementa, el problema continúa y nadie sabe por qué.

En este paso el método que se utiliza es la tormenta de ideas para exponer las posibles soluciones, luego se analizan las ventajas y las desventajas y también el impacto de implementar la solución.

El plan de acción es el paso más importante, porque implica la planificación de la implementación de la solución, y además porque define qué se va a hacer, cuándo se va a hacer, es decir, los tiempos, quién lo va a hacer, o sea, los responsables de cada una de las acciones, y también es importante que se incluyan el seguimiento y la evaluación.

El último paso es justamente el seguimiento de las acciones definidas en el punto anterior, en el plan de acción, es decir, que lo que se hace en este punto es evaluar los resultados, definir si la solución fue exitosa o no, y si se logró eliminar el problema, o al menos minimizarlo. Por eso es importante trabajar con elementos que puedan medirse. Por ejemplo, si las quejas y reclamos de los clientes disminuyen en relación a ese problema que estuvimos trabajando, podemos concluir que la identificación del problema y de las causas más la implementación de la solución se realizó en forma correcta.

Si traducimos esta metodología en el trato con el cliente, cada herramienta y habilidad que fuimos nombrando en las distintas clases corresponden a los pasos que nombramos para esta metodología de solución de problemas: contener, escuchar con empatía y sin confrontar es lo que nos va a permitir identificar el problema y analizar correctamente las causas.

Cuando damos alternativas de solución, estamos proponiendo al cliente ideas, pero no porque sí, sino en función de la detección de causas que realizamos previamente. Cuando asumimos la responsabilidad también estamos definiendo un plan de acción porque le

decimos lo que vamos a hacer, le brindamos tranquilidad y confianza. Por último, cuando lo llamamos o visitamos y le preguntamos si su problema fue solucionado, estamos haciendo un seguimiento y evaluando el método que utilizamos.

Cuando anteriormente explicamos cómo satisfacer las necesidades de nuestros clientes y describimos las habilidades interpersonales para lograrlo, también utilizamos estos pasos lógicos que, como todo método comprobado, nos aseguran en mayor medida la probabilidad de lograr ese resultado que el cliente espera.

Las empresas tienen que contar con un tratamiento formal y estandarizado para las instancias de quejas, reclamos y sugerencias, y por supuesto, con estrategias para su manejo y resolución. Vamos a comenzar con las quejas.

Existen una serie de pasos o elementos que siempre deben estar presentes en su manejo. En primer lugar, el contacto con el cliente, siempre con la mayor celeridad posible y con un tiempo límite, que debe estar previamente definido y que en general no supera las 24 horas de generada o presentada la queja.

Además tenemos que presentarnos como responsables de la gestión de esa queja, brindarle al cliente nuestro nombre, función, sector, datos de contacto, etc., con el objetivo de transmitirle seguridad y profesionalismo.

También contener al cliente, un punto que vamos a desarrollar más adelante, y siempre agradecerle, porque para el cliente no es una obligación quejarse, sino una consecuencia de algo no esperado por él.

Solidarizarse, que no implica darle la razón en principio, sino demostrarle que entendemos su enojo o malestar.

A su vez, debemos aclarar la situación, si es posible con argumentos sólidos y con información comprobable. Por ejemplo, el retraso en su entrega fue debido a que el transporte asignado tuvo un pequeño accidente, pero ya se ha transferido su pedido a un nuevo vehículo y antes de las 12 horas lo estará recibiendo en su negocio.

Igualmente podemos decir que las alternativas siempre son una herramienta que permite que el cliente se sienta involucrado en los procesos.

De igual manera, es importante demostrar la importancia de la queja. Es decir, se le puede demostrar al cliente cómo nos va a ayudar a mejorar un procedimiento. Por ejemplo, decirle “señor López, con este comentario que nos hace podremos tomar las precauciones necesarias en la próxima entrega”.

Como decíamos al principio, el cliente siempre espera una respuesta o solución a su planteo, que en muchos casos puede ser a través de una compensación económica o material.

Por último, el agradecimiento final, nuevamente por haberse tomado la molestia de llamarnos, escribirnos o presentarse en nuestro negocio, siempre tiene que estar presente.

Pero también es importante tener en cuenta lo que no debe estar presente, que tendrá que ver con:

- no restarle importancia a la queja que el cliente está planteando
- no confrontar al cliente en su planteo ni involucrarse con él
- no dar excusas por lo sucedido culpando a otra área, sino explicar con argumentos
- evitar que el cliente pueda expresarse libremente también está dentro de lo que debemos evitar hacer
- Nunca finalizar el contacto sin haber pensado conjuntamente una respuesta o solución posible
- Y evitar frases pesimistas como “no es posible”, “va a ser difícil que podamos”, “no nos corresponde”, etc.

Existe además una herramienta para el manejo de clientes enojados, que se conoce como la curva de la ira, o también la pueden encontrar como la curva de la hostilidad, y plantea un recorrido interesante respecto de los estadios por los que atraviesa una persona que se enoja y qué debería hacer el interlocutor para controlar esa situación.

La misma parte desde un nivel racional, que sería el nivel emocional equilibrado, y cuando la molestia o el enojo se inician, comienza a escalarse la curva, entrando de a poco en niveles cada vez más irracionales, donde la persona se encuentra fuera de sí, o sea, sin posibilidad de razonar o de comprender lo que podamos decirle. En ese estado de enojo extremo, luego de llegar a su punto más alto, comienza a minimizarse, a enfriarse, hasta

que la persona regresa nuevamente al nivel de estabilidad y entonces es posible resolver el problema o motivo del enojo.

Ahora bien, que este descenso o restablecimiento del equilibrio se logre en mayor o en menor tiempo, o por el contrario, que se prolongue, va a depender en muchos casos del interlocutor. Para eso, la herramienta será conocer estos estadios que nombramos y manejar una estrategia para cada uno.

Durante los momentos de enojo, lo único que podemos hacer es esperar en silencio, pero agudizando la escucha y la atención para entender los motivos del mismo.

Asimismo, debemos controlar nuestras propias emociones para no ser presa de las emociones del otro y, cuando sea posible, manejar el contexto, es decir, buscar un lugar tranquilo, sin la presencia de otras personas, y sin estímulos que puedan perturbar aún más la situación.

Sólo a partir de la etapa de enfriamiento podemos intervenir o responderle al cliente, pero teniendo en cuenta todo lo que nos planteamos en el tratamiento formal de las quejas porque, si nos equivocamos en este momento, podemos generar una nueva escalada en la curva y potenciar nuevamente el enojo en vez de descender a la fase donde finalmente es posible construir y pensar una solución satisfactoria para ambas partes.

Es decir, se busca una solución en conjunto: se logra diseñar y acordar una solución que resulte beneficiosa y aceptable para ambas partes, marcando el cierre constructivo del proceso.

Nuevamente, entonces, lo que claramente no debemos hacer es:

- intervenir en el momento en que el cliente no puede escucharnos
- interrumpirlo en el momento de su exposición y explicación de la causa del conflicto
- argumentar desde la defensa o la excusa.

Entonces, el objetivo es contener al cliente, y esto se logra, en principio, enfrentando el problema, asumiendo la responsabilidad, demostrando interés genuino, ofreciendo disculpas y dirigiendo mi concentración a resolver el problema.

Por el contrario, cuando me involucro con el cliente, me concentro en justificar la situación en vez de enfrentarla, mi eje está puesto en la persona y en sus emociones más que en el problema a resolver, y probablemente genere mayor irritabilidad y enojo en él.

Lo último que vamos a decir de las quejas es que las empresas tienen que contar con un procedimiento informático de soporte que les permita registrar los datos de los clientes y clasificar los tipos de quejas, con dos objetivos: realizar el seguimiento correspondiente, y definir acciones correctivas en función de las quejas y reclamos que se repiten.

En cuanto a los reclamos, el tratamiento formal es similar al de las quejas, pero el tiempo de respuesta puede ser de 48 horas o más según se le especifique desde el principio al cliente.

Finalmente diremos que las sugerencias funcionan como una vía de comunicación y participación entre la organización y la empresa, y por eso siempre se le debe informar al cliente que su propuesta fue recibida, agradecer el contacto y, si fuera viable, la aplicación de la mejora o indicación que el cliente plantea, comunicarle cuándo y cómo se implementará o, por el contrario, si no fuera factible, explicarle el por qué no.

El valor de la confianza del cliente

Este tema es el valor que tiene la confianza en ese vínculo entre el cliente y la organización, y lo incluimos en este módulo justamente porque para el cliente va a representar una enorme diferencia plantear un problema o un conflicto en un contexto de confianza, que hacerlo en un contexto de duda o de incertidumbre.

La **confianza** puede ser definida como una creencia o convencimiento de que lo que la otra persona, y en nuestro caso, la empresa, puede llegar a hacer, va a coincidir positivamente con nuestra expectativa, es decir, con lo que esperamos que diga o haga. Es evidente entonces que no será posible construir un vínculo confiable donde exista incertidumbre o inseguridad. Un concepto clave para diferenciar la confianza de la desconfianza, entonces, va a ser cuán previsible son nuestras acciones para el otro.

La confianza, además, va a estar profundamente unida a la lealtad y fidelidad de los clientes, porque tanto la confianza como la desconfianza son formas de caracterizar vínculos.

Anteriormente explicamos el concepto de fidelidad, ¿recuerdan? Si el cliente no confía en que la empresa realmente va a satisfacer sus necesidades y que va a hacer todo lo que esté a su alcance para darle siempre una respuesta a sus planteos o problemas, probablemente busque otra empresa en la que depositar ese valor que tiene su confianza.

El otro punto importante respecto de la confianza es que es una cualidad extremadamente frágil, porque si bien es difícil de construir, es fácil de perder, sumado a que lograr la confianza del cliente puede llevarnos mucho tiempo y que podemos perderla de un momento a otro con un incumplimiento o simplemente con indiferencia. Si bien no sería tan sencillo para cada uno de nosotros explicar en qué momento o por qué cuestiones empezamos a confiar en una persona o en una empresa, existen ciertas etapas que todos atravesamos en la construcción de un vínculo que finalmente podemos definir como confiable o no. Y esa calificación se dará según cómo se establezca la comunicación, qué comportamientos y actitudes se desarrollen en el vínculo, y cuál es el grado de confianza interna que posean cada una de las partes.

La clave para cada uno de estos momentos nos va a dar siempre un resultado que en relación al cliente va a ser situacional, porque no es algo que se logra de una vez, como puede ser aprender a leer y escribir, sino que se conquista en el cliente día tras día.

La confianza no sólo se construye, sino que hay que sostenerla y mantenerla en el tiempo, y ese resultado podrá ser lograr y conservar la confianza del cliente o destruirla. El objetivo entonces de describir cada uno de estos momentos y explicar cuáles son las acciones que generan uno u otro resultado, es que ustedes conozcan cuáles son las estrategias de comunicación y de comportamiento que generan como consecuencia que la confianza se sostenga o que desaparezca.

Existe un primer momento, en el que la clave va a ser la comunicación, y el desafío entonces será proporcionar y generar una buena comunicación que me permita percibir las necesidades y temores del otro.

¿Cuáles son las herramientas para este primer momento de construcción del vínculo con el cliente? Mantener una escucha activa, es decir, que el cliente perciba, por un lado, que nuestra dedicación hacia él es completa y no a medias, y por otro, hacer explícita nuestra intención de comprenderlo. Este modo de comunicarse con el cliente permite comenzar a construir la confianza entre ambos y avanzar en el vínculo.

Pero también tenemos que saber que cuando la comunicación está basada en excesivas referencias a la empresa, a su reputación o a sus normativas, el cliente percibe que estamos más preocupados en repetir un discurso o en venderle un producto que en su situación particular o en sus necesidades específicas, entonces vamos a estar destruyendo la posibilidad de establecer un nivel de comunicación que genere la confianza que estamos buscando construir.

En el segundo momento, la clave va a ser nuestro comportamiento y actitud, donde la idea es que el cliente pueda comprender lo que hacemos y por qué lo hacemos, es decir, que nuestras conductas sean predecibles y calculables, y la forma de lograrlo es con la retroalimentación constante con el cliente, o sea, que sienta que puede cuestionarnos, que puede quitarse las dudas respecto de cada una de las acciones de la empresa, que lo involucren en su tiempo y en su decisión.

Justamente por esto, si nuestras conductas son imprevisibles, si el cliente no recibe respuestas en tiempo y forma, si las toma de modo parcial o si sus consultas o dudas son emparchadas con un exceso de indicaciones o consejos que tienen que ver más con un manual que con lo que el cliente realmente necesita saber, entonces nuestro comportamiento, lejos de construir confianza, puede ser interpretado como riesgoso o incluso amenazante.

Por último, la presencia o ausencia de la confianza en uno mismo influye de modo positivo o negativo en el vínculo. El autoconocimiento tiene que ver con la posibilidad de saber cuáles son nuestras virtudes y limitaciones, y así poder planificar las estrategias de comunicación y de comportamiento, pero en función de esas características. Sepan que la confianza o falta de confianza en uno mismo se transmite al otro.

En algunas oportunidades, justamente por la falta de autoconocimiento, las personas expresan su falta de confianza desvalorizando las habilidades o pensamientos de su interlocutor, algo que les puede ocurrir también a ustedes con sus clientes.

Como conclusión general, podemos decir que es importante reconocer que los clientes de hoy son diversos y heterogéneos. Existen diferencias generacionales, culturales y tecnológicas que influyen en la forma en que cada persona se comunica, reclama o valora un servicio. Por eso, las organizaciones deben adaptar sus estrategias de atención para ofrecer experiencias inclusivas y personalizadas.

Los jóvenes digitales, por ejemplo, prefieren la inmediatez de los canales virtuales, mientras que los adultos mayores valoran la cercanía y la asistencia humana. A su vez, los clientes internacionales pueden requerir soporte multilingüe y adecuación cultural en la comunicación.

Comprender estas diferencias y gestionarlas adecuadamente forma parte del desafío actual de brindar un servicio de calidad universal, donde cada cliente se sienta comprendido y valorado.