

# La pandemia del sentido común empresarial



SHUTTERSTOCK PARA EF

Mariano Batalla  
mbatalla@batalla.com



Imagínese que por primera vez en un año, usted sale a cenar con su familia. El restaurante tiene una enorme terraza al aire libre para que su ansiedad pandémica no se dispare. La comida no es casera, quien se la entrega no anda casco de motociclista y acaba de usted de entender que hoy no tendrá que lavar ningún plato.

Todo le sabe a gloria y por unas horas, la pandemia no existe. Llega la cuenta y como tiene la tarjeta de un importante banco, le aplican un descuento. En medio de la crisis, ¡qué noche de ensueño!

No ha terminado su bebida cuando la mesera regresa apenas: su tarjeta sale denegada. Por suerte, su banco tiene asistencia por WhatsApp. Después de interactuar con un robot, un humano le informa que por falta de uso, su tarjeta ha sido desactivada. Usted expone las razones obvias del poco uso durante la pandemia y al solicitar su reactivación, le indican que solo por teléfono.

Sus hijos ya están impacientes y el hielo derretido ha hecho de su trago algo intomable. Cuando le atienden, le dicen que “los encargados ya salieron” pero que tal vez por WhatsApp le ayuden, cuando usted sabe que no. Al explicar el ciclo vicioso en el que está, la ejecutiva le dice: “las disculpas del caso”. Luego de 40 minutos de infierno bancario, usted finalmente le entrega a la mesera una tarjeta sin descuento.

## LA PANDEMIA DE LA EMPATÍA

Cuando algunas personas entran

a trabajar a una empresa, se olvidan que son humanos. Suprimen su empatía nata para seguir reglas sin cuestionarlas, volviéndose cómplices de políticas tontas, incluso cuando lo que producen son clientes frustrados y menos ingresos.

Entre más crece una organización, más riesgo corre de ir perdiendo la conexión con sus clientes. La calidez con la que la fundadora de una panadería saludaba a su clientela es ahora unas líneas en la política de servicio al cliente. De pronto, el enfoque cliente-céntrico original es reemplazado por procesos, pero al hacerlo, la empresa se aleja del cliente y comienza a obsesionarse con el cumplimiento.

Las políticas de repente toman un papel protagónico. Nadie realmente sabe cómo se siente llamar al centro de “atención”, tener que cambiar una aparato que falla o una camisa por otra talla. Las empresas se han preocupado tanto en cumplir su propia burocracia, que han perdido de vista su propósito superior y sus consumidores lo notan.

En mi experiencia con clientes, las siguientes tres preguntas son útiles para restaurar la empatía y reconstruir la marca y reputación de su empresa.

## ¿CUÁLES SUPUESTOS LA JUSTIFICAN?

Recientemente, la alta gerencia de la aerolínea Swiss descubrió que si un cliente tiene una queja, su política los obliga a llenar un formulario, entregarlo en tierra y esperar entre ocho y diez semanas para que se la resuelvan. Si en algún momento yo hubiera recibido semejante atrocidad, tal vez hoy tendría una nueva misión de vida.

**Para devolver la empatía a la creación de reglas internas, cada cambio debe cumplir dos requisitos: demostrar ser rentable y servir de impulso para una próxima purga de reglas absurdas.**



Resulta que algún departamento había calculado que era muy caro resolver quejas dentro de un avión y que era más fácil darle a su cliente un formulario y que lo entregaran al bajarse, para luego enviar cada papelito físicamente a un único centro para su resolución.

¿Cuánto tiempo más estaría vigente la política si en un avión hacemos pasar un mal rato a los padres del CEO de Swiss a tal punto que tengan que pasar por el calvario del formulario?

Para entender la razón detrás de cada regla de su empresa, pregúntese cómo resolvería el problema hoy si no existiera. Cuestione cuál es el beneficio para sus clientes, ¿no son robots insensibles sin otra opción más que tragar grueso y seguir dándonos negocio!

## ¿QUÉ CAMBIARÍA SI NO FUERAN RACIONALES?

Cuando Swiss mandó a sus ejecutivos a estar con sus clientes y entender cuál era el problema correcto por resolver, las respuestas sonaban ilógicas. Muy pocos esperaban que se resolviera, pero sí que el encargado buscara transformar ese mal rato en algo positivo.

Al crear cualquier tipo de proceso, reconozca que la irracionalidad es parte del ser humano. Pregúntele a sus usuarios qué necesitan y no solo vea datos en una pantalla. El principio básico de la empatía es comprender los sentimientos de los demás, algo difícil de lograr cuando quienes toman decisiones están lejos de sus clientes.

## EN 90 DÍAS, ¿QUÉ GENERA MÁS IMPACTO?

Si queremos revitalizar una cultura cliente-céntrica, que nadie siga

reglas sin antes cuestionarlas y demostrar que la empatía corporativa sí funciona, los cambios deben darse rápidamente.

Lo primero que hizo Swiss fue calcular el costo de manejar cada queja. Determinaron que se gastaba \$98 solo en tiempo administrativo. Si quienes se quejaban no pretendían una solución, ¿entonces por qué no regalarle \$98 a cada uno?

En 90 días, crearon un programa en el que los empleados podían ofrecer Internet gratis, una cerveza extra y otros beneficios que estuvieran a la mano a quien tuviera alguna queja. Lograron transformar los malos ratos en algo positivo y en cada caso, la percepción del valor recibido por el cliente era mayor a su costo real. Mejor aún, los empleados demostraron un mayor interés en brindar felicidad a sus clientes.

## LAS CONDICIONES PARA LA EMPATÍA

Menos de un año después, una encuesta mostró que Swiss era sinónimo de consideración y empatía, hubo más pasajeros de primera vez y sus ingresos aumentaron.

Las iniciativas de Swiss no era innovadoras, no requirieron un ejército de consultores ni un presupuesto millonario y la mayoría no costó ni un dólar implementar. Pero cada una sí deriva de ver y sentir el mundo no a través del vidrio de una oficina, sino a través de los ojos del cliente.

Para devolver la empatía a la creación de reglas internas, cada cambio debe cumplir dos requisitos: demostrar ser rentable y servir de impulso para una próxima purga de reglas absurdas. ■

Socio, Batalla