

“Pero en el día a día...”

LA ATENCIÓN AL CLIENTE... EN EL DÍA A DÍA

*Iñaki Pérez,
Socio-Director de BCD.
iperez@bcdev.es*

Estaba el otro día haciendo gestiones en el Banco cuando, “deformación” profesional, reparé en la alfombrilla de ratón del gestor que me atendía. En ella había una serie de consejos respecto a la atención al cliente. Le pedí, por favor, que me la dejara ver un momento y, en efecto, aparecían allí una relación de frases, en forma de lemas, para mejorar la Calidad de Atención al Cliente: la importancia del cliente, de la escucha, el espíritu de servicio, la vocación de calidad... etc.

Al ver la cara de extrañeza del gestor mientras leía la alfombrilla, me vi obligado a explicarle que yo pertenecía al gremio, es decir, que parte de mi oficio consistía en impartir formación de atención al cliente y/o en diseñar y generar mejoras en la calidad de servicio y también que en el sector bancario había trabajado con frecuencia este tema con distintas entidades, por lo que me llamaba la atención que aparecieran esos lemas en una alfombrilla.

Me comentó que se la habían regalado en un curso de dos días al que fue al poco de acceder al puesto. Nos pusimos a hablar de este tema (entre otros motivos para ver si cayéndole bien me era más fácil acceder al crédito solicitado, no es que dudara que me fuera a atender con la esmerada calidad que pregonaba su alfombrilla pero si a su “vocación de servicio” le añadíamos unos gramos de simpatía posiblemente la probabilidad de concesión del crédito aumentara unos puntos) y me comentó algo que he vivido en numerosas ocasiones.

Al parecer, al finalizar el curso salió, no sólo con la alfombrilla inspiradora como guía de conducta, sino también con un gran anhelo de cumplir todo lo expuesto en el curso, satisfacer plenamente a sus clientes y esmerarse en su atención mostrando excelencia en la calidad de servicio.

Pero me confesó que, al poco de estar en la oficina, en el consabido “día a día” vio que la cosa no era tan fácil: los clientes se acumulaban (¿se puede decir “amontonaban”?) sé que las personas no se amontonan, pero ¿y los clientes? ¿los clientes se

amontonan?), el director apenas salía de su despacho y, cuando lo hacía, era para hacer rápidas y eficaces gestiones comerciales fuera de ella, el segundo de la oficina estaba saturado atendiendo desde quejas variadas sobre cobro de comisiones a ver cómo se hacía frente a determinado pago antes de entrar en mora... y él tenía que atender desde solicitudes como la mía, de préstamos y créditos para las que tenía una formación técnica básica, hasta revisar si tal o cual cargo había sido o no correcto. La cola se incrementaba, se requería rapidez en la atención y cada cliente tenía ganas de contar su problemática...

Me confesó que las buenas intenciones le duraron unos días, que poco a poco se dio cuenta que su labor era la de despachar rápido y que la esmerada atención era un lujo que sólo ocasionalmente se podía permitir.

Como ya he dicho, he vivido numerosas veces este tipo de circunstancias, de hecho, el título de esta sección da buena fe de ello, y cabe decir que hay dos tipos de cursos donde el “Pero en el día a día...” es realmente sangrante: los cursos de liderazgo y los cursos de atención al cliente, por lo que sus palabras no me sorprendieron realmente.

Sin embargo, el hecho de que yo no hubiera estado involucrado en la situación específica que tratábamos me permitió observarla con cierto distanciamiento y me dio por reflexionar sobre el responsable de formación de dicha entidad.

Pensé, en primer lugar, que había tenido una buena idea. Resumir en media docena de frases los principios esenciales del curso al que habían asistido y plasmarlos en una alfombrilla de trabajo que estuviera permanentemente a la vista en las tareas cotidianas era, además de una buena idea, una idea creativa. En primer lugar por lo original pero, además, por lo práctico que resulta, porque supone un recuerdo constante, una especie de “pepito grillo” que permanentemente está evocando el curso y la importancia de la atención, porque la relación coste-beneficio es sumamente rentable... etc.

Y pensé que, a pesar de toda la buena intención de una buena idea, todo se había quedado en nada (o en casi nada). La entidad había invertido una suma considerable en impartir esa formación (no conozco las cifras de este caso concreto, pero sé que el presupuesto para abordar este tipo de proyectos formativos suele ser elevado), muestra la importancia que tiene creando alfombrillas corporativas que recuerden el contenido del curso... en definitiva, la entidad, como tantas otras, parece claramente implicada en prestar un excelente servicio a sus clientes... y, sin embargo, “en el día a día...” parece que no se consigue: muchos clientes, poco personal para atenderlo, prioridades comerciales... y al final el personal se harta y decide “despachar” lo más rápido que pueda.

Dándole una vuelta a esta compleja situación se me ocurrieron diversas soluciones para mejorar, definitivamente, la calidad de servicio que las entidades bancarias prestan a sus clientes. Las enumero, pero no por orden de importancia:

- La primera que se me ocurre es la de matar a los clientes. En efecto, al existir menos clientes podremos dedicar a los que queden el tiempo que sea necesario.
- Otra, es la de sacrificar parte de la rentabilidad de la oficina incrementando la plantilla de gestores.
- Otra solución que pensé consiste en depositar la responsabilidad de la atención al cliente exclusivamente en el personal que atiende. En vez de implicar al conjunto de la entidad en valores de servicio al cliente para que todos los empleados (Alta Dirección, Directivos de Servicios Centrales, Directivos de Red, empleados en general) prioricen la calidad de servicio es preferible hacer descansar la satisfacción del cliente sobre la persona que está en la oficina. Es evidente que no se le deja solo: se le imparte un curso de formación, se le regala una alfombrilla... y si no satisface al cliente con estas herramientas... habrá que hacerlo constar en su evaluación del desempeño.

A pesar de mis años de experiencia todavía no llego a saber cuál de estas soluciones es más practicable. ¿Lo saben ustedes?

Iñaki Pérez es consultor de Recursos Humanos desde hace más de veinte años. Inspirado en situaciones reales vividas narra anécdotas e incidentes que ponen de manifiesto las dificultades existentes en la implantación de nuevos métodos de gestión.