

# *Doña Rosa no tiene ClaveÚnica: cuando el servicio excluye*

MANUEL ARDILES REYES. Psicólogo organizacional  
Consultor en gestión de personas y cultura organizacional

La transformación digital avanza: programas, plataformas e indicadores muestran progreso. Pero el servicio real se juega en el último metro: una adulta mayor que vive sola en el Maule y no puede hacer su trámite porque nadie diseñó el sistema pensando en ella. Y, aunque usted sí tenga smartphone, computador y claves al día, probablemente ya lo vivió: un bot que llama por cuarta vez para confirmar una hora que usted ya confirmó tres.

Doña Rosa tiene 76 años. Vive sola en Linares desde que enviudó. Necesita renovar un beneficio del Estado. Le explicaron que el trámite es en línea, que “es fácil”, que solo necesita su ClaveÚnica. Doña Rosa no sabe qué es. Y no tiene a quién preguntarle.

Esta escena se repite todos los días. No porque falten ideas o tecnología, sino porque lo que existe no llega donde debiera. Y antes de volver a Doña Rosa, conviene mirar algo que también le pasa a usted: esto no se explica solo por alfabetización digital. Se explica por un modelo de atención —y una cultura operativa— que dejó de diseñar para personas y empezó a diseñar para cumplir procesos.

Usted tiene hora médica en una clínica o centro de salud. La confirma. Igual lo llama el sistema automático. Confirma de nuevo. Después llega un SMS. Usted responde. Vuelve a sonar el teléfono: tercera confirmación. Al día siguiente, cuarta llamada. El robot no “sabe” que usted ya contestó, porque cada canal funciona como silo y ninguno conversa con el otro. El sistema no está coordinado, pero sí es experto en interrumpirle el día. Y usted termina la semana con una sensación inquietante: si hubiera ignorado una de esas llamadas, la hora se habría cancelado igual.

Ahí está la diferencia que importa en transformación: el sistema no se diseñó para ser útil; se diseñó para “cumplir”. Y cuando la organización premia el cumplimiento por sobre la resolución, la experiencia del usuario se vuelve daño colateral. Ahora piense en el banco. Tiene una consulta simple: quiere saber si un cargo corresponde a un seguro que usted contrató o a uno que le adosaron sin pedirlo. Entra al chat. El asistente virtual lo saluda por su nombre y le ofrece seis opciones. Ninguna aplica. Elige la “más parecida”. El bot entrega información genérica. Usted escribe su pregunta con sus palabras. El bot no entiende y vuelve a ofrecer las mismas seis opciones. Usted insiste. Entonces aparece la frase final: “para consultas específicas, llame al número de atención”. Usted llama. Le contesta otro sistema automático. Seis opciones otra vez.

Nadie le resolvió nada. En rigor, nadie lo atendió. Lo que parecía un canal de ayuda era un diseño para contener y desviar antes de llegar a una persona. La eficiencia operacional sube en el tablero. La experiencia del cliente cae en la vida real. En gestión de servicio, esto tiene nombre: deflexión (reducir contactos humanos a toda costa). A veces se celebra como “logro” porque baja el volumen de llamadas. Pero si no existe una salida efectiva a un ejecutivo y si el caso no se resuelve, no es transformación: es fricción institucionalizada.

Ahora vuelva a Doña Rosa. Si usted, con herramientas digitales y experiencia, termina agotado por un sistema que confirma sin escuchar, atiende sin resolver y automatiza sin coordinar, imagine el costo para alguien que además tiene que aprender todo desde cero. La brecha no está solo en el acceso: está en el diseño del servicio y en la cultura que lo gobierna.