

Fecha: 15-08-2021
 Medio: La Tercera
 Supl.: La Tercera - Edición Especial
 Tipo: Especiales
 Título: La gestión de problemas, una cuestión de conciencia, disciplina y sentido común

Pág.: 4
 Cm2: 782,2
 VPE: \$ 7.782.383

Tiraje: 78.224
 Lectoría: 253.149
 Favorabilidad:
 No Definida



Lo que no se quiere ver

La gestión de problemas, una cuestión de conciencia, disciplina y sentido común

El rostro menospreciado de la experiencia de clientes ha sido sin duda la gestión de problemas. Y, sin embargo, resulta ser una fuente inagotable de aprendizaje e innovación.

Por: Cristián Rivas, de Praxis Human Xperience.

PROCALIDAD 2021 nos trae una mala noticia: la gestión de los problemas de las empresas en Chile empeoró. Vemos un aumento en la tasa de problemas que pasa de un 15% a 18% a nivel nacional, la tasa de solución no mejora y sigue por debajo del 50%, los clientes que viven la experiencia de problemas están muy insatisfechos, casi 90 puntos netos por debajo de quienes no los tienen, y, por último, a quienes se los resuelve, tampoco cambian en forma importante su percepción.

¿Cuál es mi hipótesis? Las empresas evaden los problemas, es decir, hacen lo posi-

ble por negar su existencia o su responsabilidad. Así, es posible encontrar algunas que suprinen el nombre por la carga que tiene para estos, y los llaman "inconvenientes" o "incidentes", incluso algunos los clasifican como "requerimientos" en sus sistemas de gestión. En segundo lugar, no hay apropiación de los problemas, la responsabilidad siempre es de otro: "eso lo ve operaciones", "eso fue una mala venta", "servicio al cliente no sabe responder", o incluso la causa es el propio cliente: "el cliente no sabe usar el servicio", "el cliente no entiende" y otras cuantas más. ¡Cuánto contraste cuando se escucha a Uri Levine (fundador de Waze) decir: "Enamórate del problema!" para hacer referencia que es desde ese lugar donde surgen las soluciones y se produce el cambio. Por ello es tan importante situarse frente al problema con apertura y desde el lugar del aprendiz (que está atento a todos los factores).

¿Qué es un problema? Un problema es el gap que se produce entre una situación deseada y la realidad. En los servicios, la

situación deseada coincide con las expectativas de los clientes, la cual, como es sabido, queda definida tanto por las comunicaciones como por la experiencia. Es así, como uno de los principales responsables de definir esas expectativas es la propia empresa, tanto por lo que dice o hace, como también por lo que no dice y deja de hacer.

Entonces, ¿cómo enfrentar los problemas? Acá quiero citar un modo, el enfoque kaizen, que en el japonés significa mejora continua, el cual es sin duda, una aproximación simple y efectiva para la mejora de procesos.

La primera condición para enfrentar los problemas es tener la conciencia de su existencia, 'no hay peor enfermo que el que no se quiere curar'. Esto que parece muy obvio, tiene demasiadas implicancias, pero a mi juicio, una de las primeras es lo que se espera de los líderes de las organizaciones. Es fundamental que tomen un rol protagonista tanto en su aceptación como en la forma de abordarlos. Por ello, la aproximación



Cristián Rivas.

planteada por Masaaki Imai en su libro Gemba Kaizen tiene total sentido y practicidad. Veamos este método al cual, me tomo la libertad de tomar ejemplos en empresas de servicios:

1. Cuando hay un problema ir al gemba.

Este concepto japonés significa el lugar donde pasan las cosas y se utiliza para señalar que lo relevante es ir a la realidad. Cuando se habla de un proceso productivo, significa ir a la fábrica a mirar qué pasa con las máquinas, el inventario, los productos, pero al hablar de servicios es necesario mirar qué pasa en el lugar donde el servicio ocurre: las sucursales, la sala de venta, el mesón de atención, el call center, junto a los técnicos que visitan clientes, los vendedores, los analistas de facturación. Se necesita que los supervisores y líderes de las organizaciones escuchen y vean los problemas en "el sitio del suceso".

2. Mirar los problemas. Entenderlos, "tocarlos", mirar las cosas en la realidad para entender por qué ocurren. Se requiere "estar en el flujo del proceso" para detectar el problema, para saber por qué la entrega de una información no llega adecuadamente, por qué la ficha de ingreso del cliente llega tarde o con errores, por qué la instalación de un servicio no ocurrió como fue indicado por el vendedor, o por qué la app no funciona para el cliente.

3. Tomar medidas correctivas y provisionales en el acto. La acción paliativa debe ser inmediata, se debe actuar con sentido de urgencia para corregir y remediar el problema ("apagar el incendio"). En la fábrica de Toyota donde se desarrolló

esta metodología, existía un artefacto llamado cable de Andon, con el cual, frente a cualquier problema que se detectaba se detenía la cadena de producción completa y los operarios se dirigían al lugar para comprender qué había pasado e idear una solución. Esta práctica radical, permite relevar los problemas y darles mucha visibilidad, al mismo tiempo, que permite el aprendizaje de las personas y el trabajo colaborativo para resolverlos. ¿Se imaginan que, en una sucursal frente a un problema, se detenga el proceso de atención de todos los clientes para poder solucionarlo? ¿Cuál sería el impacto en la conciencia de los colaboradores frente a los problemas?

4. Encontrar la causa raíz del problema. Este tema es conocido por las empresas, pero no es una práctica cotidiana. Cuando se habla con las áreas de experiencia, la gran mayoría declara conocer herramientas de este tipo (los 5 por qué, los diagramas de Ishikawa o espinas de pescado son los más populares), pero, en mi experiencia, sólo es posible encontrar aplicaciones casuísticas o circunstanciales de ellas y no forma parte del método para resolver los problemas. Se ha subvalorado el impacto que puede tener en la mejora gradual de los procesos.

5. Estandarizar para evitar que vuelva a ocurrir. Cuando los procesos están estandarizados, los ajustes de ellos logran mejoras sistemáticas. En la entrega de servicios, una de las principales dificultades es que no existe estandarización o es muy vaga y por lo tanto, los procesos quedan a la merced de la motivación de los equipos, gene-

rando realidades diferentes, ejemplos de ello hay muchos: ejecutivos de cuenta tienen estándares diferentes de contacto, el personal presencial tiene protocolos propios de presentación y atención, la derivación a áreas internas se hace con personas con mayor cercanía, jefes de sucursal con procedimientos diferentes entre sí, etc. Así, resulta difícil introducir prácticas a los procesos, y muchas veces, el foco se pone en la motivación, lo cual tarde o temprano termina decayendo, y genera ese comportamiento "serrucho" en las métricas de clientes (un período sube y al siguiente cae).

Estos cinco pasos, muy intuitivos, requieren de conciencia sobre el significado de un problema y su valor formativo, así como de disciplina, para ser consistente en el método. Por lo que, para el cambio no basta con la definición de un proceso y un responsable, se necesita adoptar una mirada, un cambio en la forma de pensar, y es esto lo que lo hace tan difícil de implementar.

Un comentario final, en el ecosistema de un buen sistema de gestión de problemas se requiere que funcionen en armonía los tres actores involucrados:

• **El cliente.** Conoce sus derechos y cómo resolver sus problemas.

• **El personal.** Conoce las expectativas de los clientes, sabe cómo darle un "buen servicio" (experiencia on-brand), y conoce los procedimientos internos para resolver.

• **El equipo de mejora.** Sabe identificar las causas de los problemas. Tiene las competencias y recursos para hacerlo.

Basta que uno falle para que el sistema no mejore.

MARCAS GANADORAS 2021

SECTOR	MARCA
Gas Medidor	Abastible
Gas Cilindro	Lipigas
Bancos Grandes	BCI
Bancos Medios	Banco Falabella
Instituciones Financieras de Ahorro y Crédito	Coopeuch
Tarjetas Comerciales	CMR Falabella
Telefonía Fija	Entel
Telefonía Móvil	WOM
Televisión Pagada	DIRECTV
Mutuales	ACHS
Seguridad para el Hogar	Prosegur
Servicios Públicos	Registro Civil
Estaciones de Servicio	Shell
Supermercados	Jumbo
Clinicas	Clinica Alemana
Pago de Cuentas	Servipag
Centros de Salud	VidaIntegra
Minimarket	Pronto
Buses Interurbanos	Pullman Bus
Líneas Aéreas	Jet SMART