

¿Por Qué sus Clientes se Quedan o se Van?:

Reflexiones sobre nuestra última Investigación
Global acerca de la Experiencia del Cliente



Developing the 21st
century workforce™

¿Realmente fue hace dos décadas que "la experiencia del cliente" empezó a considerarse como una vital estrategia de negocios? En aquel momento, Apple, Starbucks y otras compañías demostraron, fuera de toda duda, que una buena experiencia podía superar incluso la incidencia de los precios, en un mercado brutal. Y ahora, muchos líderes empresariales han reestructurado los sistemas y entrenado a sus empleados, para hacer de la "experiencia de marca" el centro de sus estrategias competitivas. Pero con la evolución de la tecnología y el creciente conocimiento de los clientes, ese largo camino ha sido sembrado con importantes revelaciones:

TIEMPO ATRÁS...

Un buen servicio era suficiente.

Teníamos auriculares y una cola de espera en el teléfono.

El manejo de la experiencia fue una iniciativa de ensueño.

Todos ignorábamos al ocasional cliente enojado.

Relaciones con clientes basadas en temas de negocios.

La experiencia del cliente no era tema prioritario a nivel ejecutivo.

AHORA...

Nos esforzamos para una experiencia de marca.

Contamos con sistemas de manejo de las relaciones con el cliente, software para que el cliente se exprese, y el análisis predictivo.

Aplicamos indicadores, tales como: retención, ventas cruzadas, y medición de la lealtad del cliente.

Consultamos las redes sociales para reducir el boca-a-boca negativo.

Instamos a los empleados para captar y responder a una serie de emociones de los clientes.

Los altos ejecutivos comparten sus declaraciones de valor, proyectos, planes (y pasión) con los empleados.

AchieveGlobal ha seguido estas y otras tendencias por más de 40 años, ayudando a miles de organizaciones a replantear sus estrategias y desarrollar a los empleados para apropiarse de la experiencia del cliente. Continuando con esta investigación, se realizaron dos estudios recientes para ver hasta qué punto llegó el manejo de la experiencia del cliente, y hasta dónde tiene que ir:

- 1 Una encuesta entre consumidores de todo el mundo, reveló detalles cruciales acerca de las experiencias reales de los clientes.
- 2 Separadamente, una serie de entrevistas con los empleados sobresalientes en el contacto con clientes, identificó las habilidades necesarias para crear la mejor experiencia posible.

Si la experiencia actual del cliente es un campo de batalla para la competencia empresarial, entonces, estos dos estudios describen un plan de ataque con inteligencia detallada sobre qué hacer y qué evitar para lograr la victoria.

ENCUESTA GLOBAL ACERCA DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

Ahora que los líderes empresariales elevaron el estándar, ¿cómo se sienten los clientes sobre sus experiencias con las empresas proveedoras? ¿Qué tipo de experiencia esperar realmente los clientes? Y, ¿con qué frecuencia los clientes insatisfechos comparten sus historias?

Buscamos respuestas a estas y otras preguntas mediante una encuesta online de 5.500 consumidores en Asia, Europa, y en América. La encuesta alentó a los consumidores a describir sus experiencias con las organizaciones, identificar los comportamientos que les gustan y no les gustan de los empleados, y evaluar las prácticas comunes de servicio. Nuestro objetivo, al comparar las opiniones y actitudes de los clientes en los principales mercados mundiales, fue identificar las expectativas universales que definen una experiencia positiva para el cliente. Se destacan seis áreas, comentadas a continuación.

El Poder de la Emoción

Los encuestados fueron muy claros acerca de lo que les resulta importante, y cuáles son sus prioridades.

Lo que más importa es el impacto emocional durante sus interacciones con los empleados de la organización:

- En todos los países estudiados, los encuestados dijeron que ser escuchados y respetados es más importante que la resolución de sus problemas.

- El 46 % de todos los encuestados identificaron "la grosería o la indiferencia", y el 50 % señaló "ninguna preocupación por mi problema", entre sus tres principales comportamientos negativos.
- Sólo el 25 % de los encuestados, de todo el mundo, dijeron que los empleados "me hacen sentir que están de mi lado".

Comportamientos Negativos de los Empleados

La experiencia del cliente, se define en gran medida por las palabras y acciones de los empleados con quienes interactúan. Los encuestados dijeron, sin rodeos, lo que no les gusta de estas interacciones:

- Los tres principales comportamientos negativos se referían al trato personal, el cual afectaba la respuesta emocional del cliente.
- Los tres principales comportamientos negativos en el contacto telefónico, variaba según la región: "ser derivado varias veces", "no interactuar con una persona real", y "ser puesto en espera".
- El 44 % de los encuestados dijo que los empleados demuestran un mal comportamiento "a menudo" o "siempre", usando respuestas "automáticas".
- Más del 40 %, en todo el mundo, dijo que se molesta cuando un empleado "habla de cosas que no tienen relación con el problema que estoy tratando de resolver", por ejemplo, intentando realizar una venta cruzada.

La Deserción de los Clientes

Los líderes del mercado se han ajustado a las expectativas del cliente acerca de las interacciones con los empleados. ¿Qué posibilidades hay de que los clientes castiguen a una empresa por no cumplir con esas expectativas?

- El 50 % de todos los encuestados de Estados Unidos dijeron que era "un poco" o "muy" probable que irían con un competidor tras una sola mala experiencia.
- El 93 % en todo el mundo, recurriría a otra empresa después de tres, o menos, malas experiencias.
- Casi el 40 % de los encuestados en todo el mundo han publicado online comentarios negativos.

Formas Preferidas de Comunicación

Desde el punto de vista de la organización, la tecnología telefónica automatizada resuelve los problemas de negocio y ahorra dinero. ¿Qué pasa con el punto de vista del cliente?

- La interacción humana sigue siendo muy importante para los clientes telefónicos. El 47 % de todos los encuestados se sintieron molestos por "no ser atendidos por una persona cuando llamó".
- Reforzando la necesidad de contacto humano, la mayoría de los encuestados prefieren comunicarse por teléfono (43 %) o en persona (37 %), en comparación con el correo electrónico (18 %) o mensajes de texto (2 %).

En Sus Propias Palabras

Más de 3.000 comentarios por escrito de los encuestados añaden temas específicos de su país y combinan temas. Estos comentarios refuerzan las tendencias generales:

- Los dos principales comportamientos de los empleados, mencionados como negativos fueron: "ser grosero" (en el 23 % de los comentarios) y una "respuesta automática o falsa" (17 %).
- Los dos mejores comportamientos positivos fueron: "pedir disculpas" (en el 28 % de los comentarios) y "ser amable" (17 %).
- De los seis comportamientos positivos principales a los que hacen referencia los comentarios, el único que no responde a una necesidad emocional ocupa el quinto lugar: "solucionar el problema".

IMPLICACIONES DE LA ENCUESTA

Estos hallazgos giran en torno a un punto:

En última instancia, son las habilidades interpersonales de los empleados, las que hacen o deshacen la experiencia del cliente. Los empleados deben interpretar las emociones de los clientes, expresar empatía, escuchar con atención, y sobre todo mostrar verdadero respeto e interés durante cada interacción. A la luz de los cambios de las expectativas de los clientes y el creciente poder de las redes sociales, identificamos tres conceptos básicos como base de una experiencia excepcional para el cliente: los momentos de definición, las necesidades del cliente y las expectativas globales.



93 %

de los consumidores de todo el mundo se cambiarían a otra empresa después de tres, o menos, malas experiencias.

50 %

de los encuestados de Estados Unidos dijo que era "poco" o "muy" probable recurrir a un competidor después de una sola mala experiencia.

LOS TRES CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

1. Momentos de Definición

Los encuestados, describieron el impacto que tuvieron en ellos diversos momentos de definición durante las interacciones. En cada momento de definición, el cliente forma un juicio, positivo o negativo, sobre un empleado o sobre la organización entera. Los momentos de definición *positivos* apoyan la satisfacción del cliente, el boca-a-boca favorable (hoy magnificado por las redes sociales), y el éxito organizacional.

Saludar a un cliente, hacer o responder una pregunta, ofrecer opciones, o resolver un problema, son todos momentos de definición. Si bien algunos momentos son más importantes que otros, cada uno afecta la experiencia global del cliente y construyen o dañan su lealtad.

2. Necesidades de los Clientes

Nuestros encuestados definen claramente dos grandes categorías de necesidades:



- *Las necesidades humanas* de: respeto, comprensión y atención individual. Como se ha señalado, la encuesta confirmó la importancia de las necesidades humanas para los clientes en todo el mundo.
- *Las necesidades del negocio*: para los productos, los servicios y la resolución de problemas. Satisfacer eficientemente las necesidades del negocio, sin duda sigue siendo importante para el éxito del negocio.

¿Qué podemos obtener de esta distinción? Para dar a los clientes la mejor experiencia posible de su organización, los empleados deben identificar y satisfacer ambos tipos de necesidades en cada interacción con cada cliente.

3. Expectativas Globales

Aunque mide la importancia de las necesidades humanas, la encuesta de AchieveGlobal también destacó la necesidad de satisfacer las necesidades del negocio. Así que preguntamos, "¿Cuáles son las expectativas iniciales de los clientes en sus interacciones con los empleados?" Para responder, resumimos los resultados de la encuesta en cuatro expectativas globales.

En cada interacción, el cliente espera:

- **Respeto.** Como se confirma en todos los mercados que encuestamos, los clientes esperan interés y atención personalizada en todas las interacciones.
- **Simplicidad.** A los clientes no les gustan los procesos complejos y generalmente no quieren conocer los detalles de las actividades y asuntos internos. Sin embargo, a muchos clientes les interesa saber qué hace la organización para satisfacer mejor sus necesidades.
- **Soluciones.** Los clientes esperan que un empleado haga un esfuerzo honesto para resolver o ayudar a resolver sus problemas; ya sea corrigiendo errores, ofreciendo opciones, o flexibilizando las políticas de la organización.
- **Responsabilidad.** Si bien las habilidades interpersonales son la base para los momentos de definición positivos, la experiencia del cliente puede arruinarse rápidamente sin el cumplimiento exacto de lo que se promete.

De modo que nuestro estudio confirmó la importancia de tres conceptos fundamentales: momentos de definición, las necesidades humanas y del negocio, y las expectativas globales de los clientes. Pero, ¿cómo lograr que los empleados *apliquen* estos conceptos para crear la mejor experiencia posible?

Más del 40% de todo el mundo, dijo que se molesta cuando un empleado "me habla de cosas que no se relacionan con el problema que estoy tratando de resolver, por ejemplo, realizando una venta cruzada".

En todos los países estudiados, los encuestados dijeron que ser escuchados y respetados es más importante que tener su problema resuelto.



ENTREVISTAS DESTACADAS

Para identificar las capacidades que apoyan una estrategia moderna de la experiencia del cliente, pedimos a los líderes de los principales mercados mundiales que nominen a sus mejores empleados en el contacto con el cliente. A continuación, entrevistamos a estos empleados para responder la pregunta: "¿Qué hacen los mejores empleados que los demás no hacen, o no lo hacen tan bien?" Por último, se analizaron las transcripciones de las entrevistas para aislar las habilidades que crean experiencias excepcionales para los clientes.

En resumen, aprendimos que los mejores empleados:

- 1. Construyen relaciones.** Aún con plazos ajustados, estos empleados se comunican con calidez. Utilizan el nombre del cliente y son considerados al hacer preguntas personales y de negocios. La conexión en los dos niveles ayuda a los empleados, para que su interacción con cada cliente sea única. "Yo sólo hago preguntas", dijo un representante experimentado. "Si se entienden las necesidades del cliente, de negocios y personales, normalmente se obtiene un buen resultado".
- 2. Escuchan con atención.** Estos empleados escuchan activamente, notando y exhibiendo señales verbales y no verbales para entender al cliente. Evitan "engancharse" con las quejas o comentarios, justificados o no, y que un empleado con menos experiencia puede tomarlo como algo personal. Un consejo del empleado con experiencia: "Si un cliente está irritado, sólo recuerde y concéntrese; ¡no está enojado con usted!".
- 3. Obtienen información.** Por el lado de los negocios, los empleados sobresalientes realizan sondeos cuidadosos, con preguntas abiertas y cerradas, para descubrir detalles cruciales o revelar necesidades ocultas. Cuando ocurre un problema, averiguan primero qué pasó. Buscan información y se la transmiten de inmediato al cliente. "Me esfuerzo por averiguar lo que está pasando", dijo un empleado más joven. "Entonces brindo exactamente la información correcta".
- 4. Comunican de forma clara.** Cuando surge un problema, los empleados eficaces toman la iniciativa para explicar lo que sucedió, en términos comprensibles para el cliente. Dicen claramente lo que saben y no saben acerca de una situación. Un experimentado representante del centro de llamadas dijo: "Si brinda tantos detalles como quiera el cliente sobre lo que pasó y por qué, dará a entender que está predispuesto a ayudar".

5. Manejan conversaciones difíciles. Cuando un error enoja a un cliente, estos profesionales evitan culpar a alguien: ya sea a la organización o a otro empleado, y sobre todo al cliente. Buscan disminuir la tensión antes de empezar a resolver el problema. Si la queja de un cliente es justificada, se disculpan. Dijo un líder del equipo de servicio: "Tratamos de ponernos en el lugar de nuestros clientes. Si quisiéramos una disculpa, eso es lo que ofrecemos".

6. Empatizan. Los empleados sobresalientes saben cómo ponerse en el lugar de sus clientes. Comunican una comprensión sincera, incluso si el cliente tiene la culpa. Usan el lenguaje corporal y/o un tono de voz que valida la emoción del cliente, ya sea enojo, miedo, confusión, o alegría. Dijo un empleado: "Se oye en su voz, algo está mal. Es necesario entenderlo, porque no es sólo negocios".

7. Evitan problemas. Estos empleados no sólo resuelven los problemas de los clientes, sino que también evitan que esos problemas se repitan. Se hacen cargo de las preguntas. Encuentran respuestas. Dicen lo que van a hacer, y lo hacen. Luego, comparten con sus colegas lo que han aprendido, para mejorar la experiencia de otros clientes. Dijo un ingeniero: "Les digo a los clientes, esto es lo que pasó y qué vamos a hacer para evitar que vuelva a suceder".

8. Aprenden continuamente. Por último, los empleados eficaces nunca dejan de aprender acerca de su propia organización, productos, y servicios. Y siguen aprendiendo acerca de los clientes (ya sean individuos o segmentos del mercado) para predecir y responder a las probables necesidades futuras. Dijo un empleado del centro de llamadas: "Si realmente entiende lo que quieren sus clientes, se conecta con ellos en un nivel que sus competidores no pueden ni siquiera imaginar".

Estas ocho habilidades, implican capacitación para transferir las mejores prácticas (conceptos y habilidades) a los nuevos empleados. Mientras que algunos empleados están predispuestos, naturalmente, a apropiarse de la experiencia del cliente, estas habilidades prácticas pueden ser dominadas por cualquier empleado. El entrenamiento eficaz conduce al desarrollo de la *habilidad suprema*: el esfuerzo emocional.

De acuerdo con los consumidores, los dos mejores comportamientos positivos de los empleados eran: "pedir disculpas" (en el 28% de los comentarios) y "ser amable" (17%).

Los dos principales comportamientos negativos de los empleados que fueron mencionados son: "ser grosero" (en el 23% de los comentarios) y dar una respuesta "automática o falsa" (17%).

ESFUERZO EMOCIONAL

Ambos estudios de AchieveGlobal confirmaron que para satisfacer las necesidades humanas de sus clientes, los empleados eficaces deben mostrar emociones específicas, esperadas por los clientes durante una interacción. Por ejemplo, un cliente confundido puede esperar amabilidad; un cliente enojado puede esperar una preocupación diligente; etcétera. Este "esfuerzo emocional", y el estrés que causa a los empleados, ha sido bien investigado durante más de 20 años. Los estudios confirman que el desafío del esfuerzo emocional es que los empleados pueden no sentir la emoción que se espera, como ser la empatía, para los clientes que causan sus propios problemas.

Como resultado, los empleados a menudo se involucran en una de las dos formas de "actuación":



Actuación Superficial

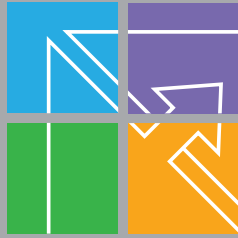
Los empleados, *fingen* sentir la emoción esperada. La actuación superficial, aumenta el estrés del empleado por la disociación entre lo que siente y lo que expresa. Esta forma de actuar, también contribuye al rechazo mundial de los clientes hacia las respuestas "automáticas".

Actuación Comprometida

Los empleados (recurriendo a su propia "memoria emocional" de alguna situación similar a la del cliente) logran sentir y expresar la emoción esperada. La actuación comprometida, al ser genuina, ayuda a crear un momento de definición positivo.

Sorprendentemente, numerosos estudios han encontrado que, en comparación a la actuación superficial, la actuación comprometida en realidad reduce el estrés del esfuerzo emocional en el contacto con el cliente.¹

¹ AchieveGlobal usa el término "esfuerzo emocional" en lugar de "trabajo emocional" (el término de la investigación). Para los recientes hallazgos sobre el estrés del esfuerzo emocional, ver a Jessica R Mesmer-Magnus, Leslie A. DE Church, Amy M. Wax, Kristin T. Andersen, "Dissonance Matters: Meta-Analytic Examination of the Consequences of Emotional Labor," Best Paper Proceedings of the Academy of Management (2011)



EL CAMINO A SEGUIR

Dos estudios de AchieveGlobal, en todo el mundo, respaldan el valor de los conceptos básicos y las competencias descritas en este resumen de la investigación.

Nuestros resultados, en pocas palabras:

Una estrategia exitosa de experiencia del cliente, requiere que los empleados realicen un esfuerzo emocional para satisfacer las necesidades humanas y de negocio de cada cliente. Los momentos de definición positivos resultantes, ofrecen a los clientes de todo el mundo lo que realmente esperan: simplicidad, soluciones, responsabilidad y respeto.

Hemos aprendido mucho en el viaje hacia una confiable experiencia positiva del cliente, y aun tenemos mucho que aprender. Las políticas favorables para el cliente son importantes. La tecnología actual es importante. El liderazgo es importante. La capacitación en habilidades es importante. Los cambios culturales (desde una visión interna y externa de los negocios) son de vital importancia. Pero nada de eso realmente importa sin empleados que día a día hagan el esfuerzo emocional de apropiarse de la experiencia de cada uno de sus clientes.

Porque, precisamente en el momento del contacto humano, los empleados dan vida a las lecciones de esta investigación.

Acerca de AchieveGlobal

En el siglo 21 el nivel de las habilidades humanas determina el éxito de la organización. AchieveGlobal provee un excepcional desarrollo en habilidades interpersonales de negocio, otorgándole a las compañías la fuerza de trabajo que necesitan para obtener resultados de negocio. Situados en más de 40 países, ofrecemos aprendizaje en diferentes lenguajes, soluciones basadas en el aprendizaje, globalmente, regionalmente y localmente.

Entendemos la competencia a la que usted se enfrenta. Su éxito depende de gente que tiene la habilidad para manejar los desafíos más allá del alcance de la tecnología. Somos expertos en desarrollar estas habilidades, y son ellas las que convierten sus estrategias de negocio en éxitos en el siglo 21.

Estas son cosas que la tecnología no puede conseguir. Pensar. Aprender. Resolver problemas. Escuchar. Motivar. Explicar. La gente con estas habilidades tiene un futuro brillante en el siglo 21. AchieveGlobal la prepara para ese mundo.



www.achievegloabal.com.ar