

ATENCIÓN A LA CLIENTELA

Uno de mis maestros repetía con cierta frecuencia las preguntas que, en su opinión, debería formularse cualquier empresario con sentido común:

- ¿Qué vendo?
- ¿A quién vendo?
- ¿Por qué me compran?
- ¿Durante cuánto tiempo?
- ¿Cuánto gano?

Para conocer la respuesta no le sirven solo sus conocimientos y su propia intuición, son los clientes - con su comportamiento- los que le proporcionarán la información más fiable, la que le permitirá orientar, modificar o impulsar las mejores iniciativas, aquellas que garanticen los rendimientos más estables y en definitiva la supervivencia de su empresa. Por supuesto, hay más elementos en juego y la actitud de los empleados no es una cuestión menor, ni mucho menos.

El marketing, como todas las ciencias relacionadas con la gestión directiva ha evolucionado a lo largo de los últimos tiempos y los servicios de atención a la clientela no han sido una excepción, pero albergo algunas dudas respecto de las bondades de estos últimos y me explico a continuación.

Aquellos servicios llegaron a ser un área de primer nivel en los esquemas organizativos sobre todo en las empresas de mayor tamaño, con mano de obra y clientela intensiva; contaban con medios suficientes y se les otorgaba una importancia singular, hasta el punto de llegar a crear bajo su tutela el cargo del “defensor del cliente”, al más puro estilo de la figura del “compliance”, aunque su función sea más amplia.

Dichas iniciativas que rindieron buenos resultados, a juzgar por la percepción que se podía apreciar entre los usuarios de bienes y servicios. Éstos sabían a dónde dirigirse y encontraban respuestas a sus planteamientos con relativa facilidad. Sin embargo, tengo la impresión de que se fueron disipando con el paso del tiempo.

Intentar hablar con alguno de los servicios que deberían resolver cualquiera de nuestros problemas, por sencillos que puedan parecer, es una tarea ardua, cuando no poco menos que imposible.

fueron bien acogidas y creo que se fueron disipando con el paso del tiempo.

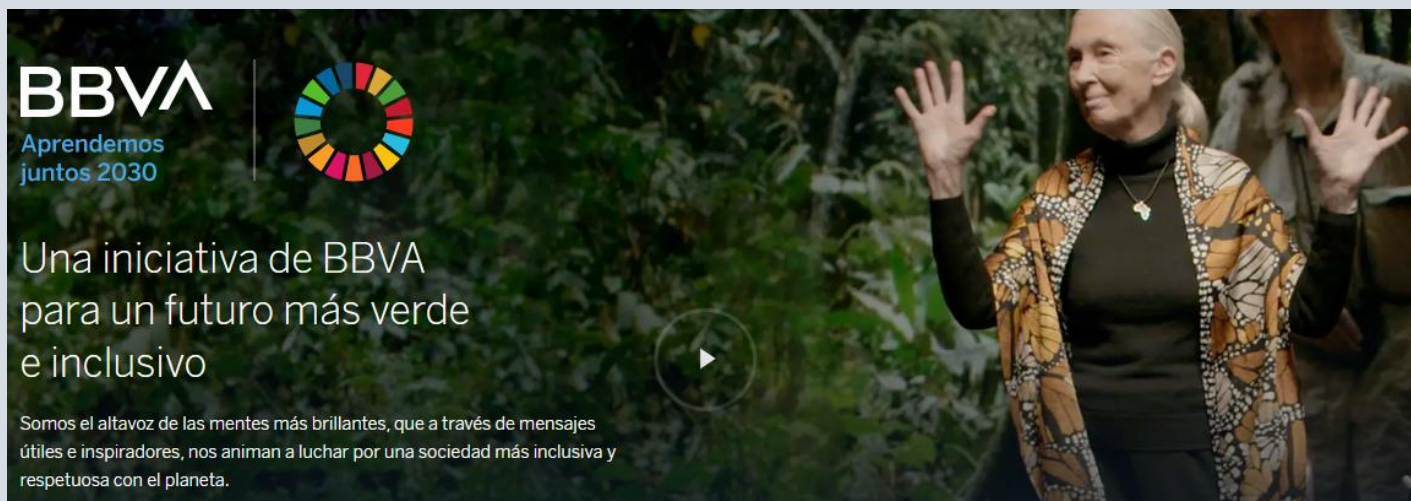
El hecho de no encontrar una interlocución o hacer que ésta sea difícil pone en cuestión aquel modelo. Intentar hablar con alguno de los servicios que deberían resolver cualquiera de nuestros problemas, por sencillos que puedan parecer, es una tarea ardua, cuando no poco menos que imposible. La facilidad de acceso ha desaparecido y para conseguir algún resultado debemos superar una serie de “pasos” previos a través de un operador telefónico automatizado que, en la práctica, no es o no parece otra cosa que un obstáculo, para disuadir a quienes lo intentan.

No puede extrañar que con tales métodos el nivel de satisfacción de la clientela se mueva en cotas de mínimos y desde luego, siendo así, el “feedback” que puedan obtener los responsables empresariales solo se pone de manifiesto cuando pierden a sus clientes o ven reducidas sus ventas. No es menos cierto

que al ser una situación casi endémica, da la impresión de que las consecuencias no son tan negativas como cabría suponer.

En esa especie de “totum revolutum”, también es un hecho incuestionable que aquellas empresas que aún conservan su inquietud por proporcionar los mejores servicios de atención gozan de ventajas competitivas frente a sus competidores. La esperanza no está perdida, por más que algunos indicadores apunten en otra dirección.

Y lo ocurrido en torno a esta cuestión está afectando ¡y de qué manera! a un segmento de la población española que supera los 65 años de edad y representa a más de nueve millones de personas. El



caso de quienes inspiraron la recogida de más de 600.000 firmas en torno al lema “somos mayores, pero no idiotas”, es paradigmático; las entidades financieras principal objetivo de ese movimiento parece que han sido receptivas; ahora queda ver sus resultados.

Sin el concurso de los clientes resulta imposible dar una respuesta convincente a las preguntas que encabezan estos comentarios y sin ella los empresarios se moverán como lo haría el capitán de un barco que no conoce el rumbo y para quien todos los vientos son favorables, lo cual -en sí mismo- es un disparate.

Podría desprenderse que esta es una cuestión que afecta principalmente a las grandes organizaciones y es cierto, pero no lo es menos que debe ser también objeto de interés por parte de las pequeñas. Después de todo lo importante no es únicamente vender, sino conseguir que las operaciones se repitan, lograr la fidelidad de la clientela que se manifestará con esos comportamientos.

Esa sensibilidad hacia quienes garantizan la continuidad de los negocios, es decir los consumidores, es el antídoto contra cualquier situación crítica y para conseguir la eficacia no será suficiente con que la posean los gestores, tendrán que compartirla quienes mejor la hacen posible: los trabajadores; si éstos no aceptan la “visión” de aquéllos tampoco aceptarán su liderazgo y así mal vamos.

Policarpo A. Fandos Pérez
Economista y Psicólogo



Julio 2022

LA VERDAD



No se trata de entrar en consideraciones éticas o morales en torno a esta cuestión, tal y como ocupó a ilustres pensadores de todas las épocas; menos aún, a partir del presupuesto de que no es posible aproximarnos a ella, salvo a través de la interpretación de quienes observan, por eso se le atribuye un carácter poliédrico y es ahí donde cobra sentido un viejo aforismo: “confía en quienes buscan la verdad, pero desconfía de quienes dicen que la encuentran”.

Para tratar con mejor precisión lo que pretendo en estas líneas, apelo a lo que sostiene un buen amigo mío, que la define como aquello que funciona. Es una simplificación excesiva, sobre todo a medida que nos acercamos con cierto rigor a su significado, para entender a qué nos referimos cuando la utilizamos y lo hacemos con profusión en todo tipo de oportunidades; en el ámbito político, es posiblemente una de las palabras que más se usan.

A poco que observemos nuestro entorno -no digamos cuando nos asomamos a cualquier debate- enseguida escucharemos argumentos en torno a la verdad, unos y otros la emplearán para poner de manifiesto que se está faltando a ella o, simple y llanamente, que se está mintiendo. Y ciertamente no es lo mismo y de eso van las reflexiones que siguen.

La precipitación y también el exceso de confianza depositada en determinadas fuentes nos pueden inducir a cometer fallos a que eso signifique que nuestros interlocutores. que hemos podido como creemos que mejor reforzar nuestras se debería dudar de que pero, con demasiada error de no contrastar los pueden dar lugar a de ahí a ser objeto de sospecha, cuando no de una crítica descarnada.

... con demasiada frecuencia, cometemos el error de no contrastar los datos que manejamos, que pueden dar lugar a valoraciones equivocadas y de ahí a ser objeto de sospecha, cuando no de una crítica descarnada.

la hora de argumentar, sin deseemos confundir a Utilizamos los conocimientos adquirir y los empleamos contribuyen a esclarecer y posiciones. Por principio, no somos bienintencionados frecuencia, cometemos el datos que manejamos, que valoraciones equivocadas y

Así, frente a personas mejor documentadas podemos dar la impresión de que estamos tratando de engañarlas y nada más lejos de la realidad. Hemos confiado en quienes no deberíamos o nos confundimos con los hechos o los datos.

En ese supuesto se nos puede achacar que actuamos con imprudencia, que hemos sido ingenuos e incluso que nos hemos podido dejar llevar por una simpatía o antipatía injustificadas hacia el fondo del tema que se trate. Sin embargo, lo más probable es que se nos acuse de ser unos mentirosos, cuando nunca estuvo en nuestra voluntad faltar -conscientemente- a la verdad; la intencionalidad es determinante.

Para identificar al mentiroso tendríamos que probarlo o demostrar que su intención ha sido esa, la de utilizar argumentos falsos a sabiendas de que lo son, quizás porque no tiene otros con los que poder contradecir a sus contrarios. Los datos procedentes de fuentes fidedignas suelen ser la mejor herramienta, como lo suelen ser las hemerotecas.

A lo largo de la historia y sin necesidad de remontarnos mucho en el tiempo conocimos los devastadores efectos que se han producido a partir de noticias genuinamente falsas, que convenientemente aderezadas por expertos en su manipulación convierten las mentiras en verdades absolutas e incuestionables, con dramáticas consecuencias. Más recientemente, al albur del desarrollo tecnológico y

facilidad para la comunicación han surgido lo que se ha dado en llamar las “fake news” (noticias falsas), que dieron lugar a una crisis de desinformación sin precedentes, con graves y negativas implicaciones en el orden político, económico y social.



Una anécdota ilustra bien el comentario anterior. Unos verificadores de The Washington Post calcularon que el presidente de los EE.UU. (Donald Trump), durante sus dos primeros años en la Casa Blanca, hizo algo más de 10.000 afirmaciones falsas en sus intervenciones públicas, sin perjuicio de las que realizó de su propia campaña electoral. Lo más curioso del caso es que no tuvo repercusión negativa entre sus seguidores.

Para complicar aún más este panorama, la existencia de algoritmos y “bots” (programas informáticos) con capacidad para generar y difundir información falsa, sin la intervención de humanos, nos coloca en el límite de la indefensión casi absoluta, al menos mientras no seamos capaces de desarrollar instrumentos adecuados de comprobación, impulsar una legislación “ad hoc” (sancionadora) y fomentar la prevención a través de los sistemas educativos.

Además, para nuestra desgracia, el cinismo se ha instalado en la sociedad circundante con un predominio tal que hasta lo ha convertido -incluso- en generador de beneficios para quienes lo practican, entre otras razones, porque no se aprecia que esos comportamientos tengan consecuencias penalizadoras, a la vista de los resultados. Difama que algo queda, es la injustificable actitud que podemos apreciar en multitud de escenarios; algunos programas de televisión son un caso paradigmático. Por eso cobra virtualidad lo que suele decirse: “cuando se descubrió que la información era un negocio, la verdad dejó de ser importante”.

Dicha valoración, fruto de una apreciación personal, la he visto refrendada en una entrevista que le realizaron recientemente al responsable del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS), publicada en un periódico de tirada nacional, cuando manifestó que “mentir forma parte de la vida política, también de la personal; parece que ahora sale rentable mentir” (sic). Por cierto, el susodicho publicó al parecer un centenar de libros, casi dos centenares de monografías científicas sobre sociología y fue profesor universitario; por tanto, se supone que sabe de lo que habla.

Por si fuese poco, no es menos cierto que en nuestra sociedad parece haber desaparecido el espíritu crítico, razonable y razonado, el que surge a partir de análisis y criterio propio; antes de formar una opinión preferimos conocer la de otros, a quienes atribuimos mejor conocimiento o, lo que es peor, por puro seguidismo ideológico o de conveniencia, y luego nos sumamos a la corriente (a veces dominante), que se hace patente ¡y de qué manera! a través de muchos canales (Twitter, Facebook, Instagram, ...)

Diferenciar el ruido de las señales (lo ficticio de lo real) es cada vez más complicado y como tampoco estamos por la labor de desentrañar dónde reside la verdad, nos quedamos con el envoltorio, el que resulta más atractivo por su “color” (nuestras preferencias) o por la “simpatía” que inspira quien nos lo cuenta; es la tendencia psicológica a favorecer, buscar o interpretar la información que confirma nuestras creencias o prejuicios, es lo que se conoce como “sesgo de confirmación”. Por cierto, es un fenómeno que puede tener graves implicaciones en muchos campos, especialmente cuando tenemos que enjuiciar conductas de terceros. Por eso somos tan vulnerables a la manipulación.

Si es lo que funciona, habría que dar un paso más allá y ver si ese funcionamiento es el que nos permite acertar en nuestras decisiones que, después de todo, es o debería ser el fin último de cualquier planteamiento, sin olvidar que el primer damnificado es la credibilidad y de rebote la reputación.

EL TRILEMA



“Mi abuela conoció la radio y tuvo 8 hijos; mi madre conoció la televisión y tuvo tres; yo conocí Internet y creo aquí se acaba la familia”.

No está mal empezar a tratar este asunto con sentido del humor, aunque la cuestión que pretendo abordar a continuación no va de chistes, ni mucho menos, va de las consecuencias del declive que viene padeciendo España y desde hace años en términos demográficos.

Pasamos de ser el país con mayor tasa de natalidad de Europa a registrar la menor y con una esperanza de vida que nos sitúa a la cabeza. Desde 1941 registramos la cifra más baja de nacimientos y la más alta de defunciones. Estamos envejeciendo y a marchas forzadas. Estos son los datos de 2021, que ponen de manifiesto un déficit vegetativo de algo más de 114.000 personas, que supone que somos menos y mayores:

- **Nacimientos 336.811**
- **Fallecimientos 450.687**

Otro dato singular de nuestro caso: uno de cada cinco nacidos lo son de madres inmigrantes. Y esa circunstancia parece que es la que podría revertir el proceso o mitigarlo en parte, entre otras razones, porque la tasa de reposición poblacional es de 2,1 hijos por mujer y actualmente apenas llegamos a 1,2 con todo lo que eso supone en términos económicos y sociales de cara a nuestro futuro más inmediato.

El “trilema” es una elección entre tres opciones, que pueden ser incompatibles entre sí. El enfoque que me ocupa se relaciona con uno de los problemas a los que se enfrenta la mujer de nuestros días, a la hora de decidir cómo enfrentar su futuro:

- 1.- Tener hijos
- 2.- Trabajar fuera de su casa
- 3.- Vivir; simplemente vivir sin “ataduras”.

Planteada de esta manera la cuestión solo tiene la posibilidad de elegir dos de ellas, porque parece muy cuestionable que pueda hacerlo con las tres, sin que eso suponga una ruptura con algunos equilibrios fundamentales.

El paradigma del hombre cazador y la mujer dedicada exclusivamente a parir y a la crianza de la prole se rompió hace muchos años, pero la incorporación de éstas al mundo laboral fuera del ámbito del hogar data de los años 50 del pasado siglo, a pesar del freno que de hecho supuso frente a los varones, en términos de competencia y disponibilidad, y no me refiero solo al “techo de cristal” que muchas tienen que enfrentar para poder sobresalir de los clásicos convencionalismos, con todo lo que eso supone, cuando en muchas ocasiones esos inconvenientes suponen la pérdida de talentos, tan necesarios hoy y siempre.

A lo anterior se unen otros elementos que algo tendrán que ver con la toma de decisiones en este entorno, por un lado, el menor número de hijos y por otro el retraso en la maternidad, cuestiones ambas que también son comunes en otros países de las mismas características que el nuestro. Pero también influye otro factor cada vez más determinante: el coste económico; según un reciente informe publicado por la ONG Save the Children, criar un hijo en España cuesta de media 672 € al mes (más de 8.000 € al año) y eso, en las actuales circunstancias, ya no está al alcance de cualquiera.



Así las cosas, no parece una exageración afirmar que estamos asistiendo a una especie de suicidio demográfico y que para impedir sus efectos los poderes públicos deberían hacer algo más que diagnosticarlo, buscando consensos y evitando confrontaciones; esto no va de ideologías. Aunque pueda parecer otro exceso, nos estamos jugando la supervivencia.

No cuesta reconocer que es relativamente fácil identificar los problemas que inciden en este importantísimo asunto. Quizás podamos encontrar más dificultades para sugerir medidas correctoras, a pesar de lo cual me atrevo a formular alguna:

- **Proteger a las mujeres embarazadas en todos los ámbitos, proporcionándoles una cobertura asistencial también en el trabajo.**
- **Premiar la maternidad con ayudas directas.**
- **Evitar cualquier tipo de discriminación por razón de sexo, apoyando también el feminismo (que no consiste en utilizar el lenguaje inclusivo).**
- **Favorecer la conciliación laboral, con iniciativas tales como,**
 - **Contar con guarderías y salas de lactancia**
 - **Estableciendo horarios flexibles**
 - **Favoreciendo el trabajo a distancia o en el domicilio**
 - **Organizando turnos.**
 - **Facilitando la movilidad geográfica.**
 - **Autorizando permisos no retribuidos, etc.**

Ciertamente, todas estas medidas y muchas más que podrían arbitrarse no tienen un adecuado encaje en todas las empresas y menos aún en las más pequeñas, pero no enunciarlas supone dejar de reconocer su validez allí donde es posible establecerlas sin “costes” adicionales significativos. En la misma medida que fuesen implementadas, muchas de las dudas sobre la resolución de este trilema estarían resueltas. Y de esto también se trata.

Policarpo A. Fandos Pérez
Economista y Psicólogo
Agosto 2022