

Con los ánimos recargados y razonablemente bronceado, me disponía a volver junto a mi familia de unas vacaciones en la isla de Roatán. El viaje hacia la isla transcurrió sin mayores contratiempos y la estadía fue agradable, hasta el momento en que nos presentamos al mostrador de TACA para obtener nuestros pases de abordar en el vuelo de regreso a San Salvador.

La primera señal de problema surgió cuando la agente que nos recibió en el mostrador solicitó nuestros pasajes. A esta solicitud le respondí que no tenía pasajes físicos, pues había hecho una compra de "e-ticket", y lo que tenía era el código de confirmación. Luego de unos instantes frente a la pantalla de su computadora, la agente me indicó que su sistema registraba que se habían emitido pasajes físicos y que estos habían sido entregados. Luego de una pausa de mi parte (debido a que no terminada de creer a mis propios oídos), le expliqué a ésta persona que yo no había recibido ningún pasaje físico, simple y sencillamente porque había comprado tiquete electrónico. A partir de ese momento se inició una larga y fuerte discusión pues se nos estaba negando la posibilidad de abordar el avión de vuelta a San Salvador.

No está demás mencionar que, inclusive, realicé diversas llamadas a El Salvador para tratar de encontrar alguna persona con autoridad suficiente (o sentido común) que pudiera resolver el problema. Desafortunadamente, todas las personas con las que hablé estaban mirando la misma pantalla de computadora que decía que los boletos se habían emitido y se habían entregado.

Al ver que no se me ofrecía ninguna opción por parte de la línea aérea, y la agente (quien, dicho sea de paso, era la máxima autoridad en la oficina de Roatán) se cerró rotundamente en exigir los pasajes físicos, me vi obligado a comprar de nuevo los pasajes de vuelta a San Salvador, lo cual me costó el doble de lo que ya había pagado originalmente por el viaje de ida y vuelta. Por supuesto, todo esto llevó a un enérgico y prolongado reclamo de mi parte, el cual, para insatisfacción personal, llevó a la autorización de un *reintegro parcial* de lo que tuve que gastar de más, pues "los impuestos no son reintegrables". Dicho sea de paso, a la fecha de esta publicación, más

de dos meses de transcurrido el percance, aun me encuentro esperando el mencionado reintegro.

¿Qué podemos aprender de esta anécdota? Muy sencillo: Cada vez más, la diferencia entre llegar a un mostrador de atención de clientes y encontrarse con un Ser Humano, es lo mismo que encontrarse con la pantalla de una computadora. A esto podríamos llamarle el "Síndrome del Robot de Servicio".



Lo anterior no es algo inesperado. De hecho, es un resultado completamente lógico y congruente con el desarrollo acelerado de la tecnología de la información y nuestra creciente dependencia hacia ésta. Cada vez más las empresas necesitan manejar información ágil y única entre todo su personal, sin embargo, esta información debería utilizarse para poder tomar decisiones, no simplemente para seguir instrucciones. He ahí la ironía de esta situación, pues

precisamente la ventaja de tener a un Ser Humano en lugar de una computadora radica en el hecho que las computadoras (al menos por el momento) no sirven para tomar decisiones por sí solas. Para agravar la situación, todos sabemos que los sistemas informáticos no son perfectos. En el caso que se expone, resulta que el sitio web de la línea aérea cometió un error al permitir la solicitud de un e-ticket, pues dicho trayecto no lo permitía, al mismo tiempo que la empresa responsable por la entrega de los boletos físicos nunca hizo entrega de éstos. Claro, todo lo anterior aparecía en "el sistema" como una transacción sin eventualidad alguna y nadie lo cuestionó.

En fin, analicemos cuál debió ser el análisis lógico que la agente de servicio tendría que haber realizado (si se hubiese tomado el tiempo de dejar de ver la pantalla de su computadora): Si mi persona y mi familia habíamos obtenido pases de abordar para llegar hasta Roatán sin ningún problema, ¿Cómo era posible que estuviésemos en el mostrador de TACA deseando regresar sin tener los pasajes físicos? Aun más, asumamos por un momento que nosotros habíamos extraviado los pasajes estando en Roatán y estábamos mintiendo descaradamente al decir que nunca los recibimos. ¿Qué probabilidad había que otras tres personas llegasen al aeropuerto a tratar de tomar el mismo vuelo, el mismo día y a la misma hora portando pasaportes con mi nombre y los de mi familia, y usando para ello los

pasajes “extraviados”? !Realmente ridículo;

Entonces, ¿Cuáles fueron los ingredientes que faltaron?: Sentido común, delegación y la adecuada toma de decisiones ante la información disponible, todo ello, atribuciones típicamente asociadas a un Ser Humano. Esta es precisamente la razón por la cual necesitamos personas al lado de las máquinas. Esta es la razón por la cual los clientes prefieren que les conteste una persona y no una grabación con tres mil indicaciones y ramificaciones. Esta es la razón por la cual las computadoras, mientras no emulen realmente al cerebro humano, deberán seguir siendo medios para facilitar la información, no para tomar decisiones en base a ésta.

Los argumentos anteriores pueden parecer extraños viniendo de mi persona, dado que soy extremadamente orientado hacia la tecnología, y estoy consiente que en muchos casos la tecnología sí permite simplificar el ciclo de servicio al cliente. Lo que sucede es que corremos el riesgo de usar demasiada tecnología, o más bien, usarla sin respaldo humano alguno. Por ejemplo, no me parece que sea una mala idea que todos los mostradores de todas las líneas aéreas se conviertan en estaciones tipo ATM para emitir los pases de abordar (en algunos países esto ya existe). Podríamos eliminar a todos los Seres Humanos de los mostradores y ahorrar millones de dólares en salarios y prestaciones, lo cual se podría traducir en mejores precios (o mejores ganancias, según quién lo vea). Lo que sucede es que al presentarse un problema con la estación o ATM, el cliente se vería obligado a buscar a un Ser Humano para resolverlo, a través de un análisis y eficaz toma de decisiones. Claro que, si este Ser Humano se limita a repetirle al cliente lo que dice el “omnipotente sistema”, pues estamos perdidos.

El Robot de Servicio es algo que debe eliminarse, pues cuesta mucho dinero y no aporta valor al cliente. Sin embargo, esto no quiere decir que debemos eliminar a los Seres Humanos del ciclo de servicio. Una estrategia que parece lógica para lograr lo anterior se resume en 2 puntos fundamentales:

- a) Aplique toda la tecnología posible para reducir el número de Robots de Servicio, es decir, plazas en donde el Ser Humano no aporta mucho más de lo que aporta la computadora, en el sentido que son plazas que se limitan a repetir lo que dicta “el sistema”. Por ejemplo, cambiar al agente de mostrador de línea aérea con una estación tipo ATM como se menciona anteriormente.
- b) Defina nuevas plazas de atención de “front desk” que atiendan a los casos problemáticos, especiales o a clientes que desean ver a un Ser Humano, pero basándose en un perfil muy alto y un nivel de delegación que verdaderamente pueda tomar una decisión y asegurar que el cliente recibe el producto o servicio por el cual está pagando. Se esperaría que el número de plazas de éste tipo sea mucho menor que las de Robots de Servicio, y por ende no debería implicar una carga adicional a los costos de operación.

Quizás la enseñanza fundamental que buscamos transmitir en este artículo, es que necesitamos estar consientes que los sistemas de información son imperfectos. No podemos basar nuestra estrategia de servicio al cliente únicamente sobre lo que dicen o hacen los sistemas de información. Todavía por mucho tiempo tendremos que seguir incluyendo al Ser Humano en la ecuación, lo único que, de nada sirve usar al Ser Humano como simple interlocutor del sistema. Esto es lo que nos parece una muy mala estrategia de servicio.

*Ing. Juan Fernando Varela  
Gerente General  
DESISA Consultores*

## Productos y Servicios de DESISA

Desde 1988, nuestra Firma ha colaborado con empresas de todo giro de negocio proporcionando servicios de consultoría empresarial en las siguientes áreas:

- Administración de la Compensación y Remuneración Variable
- Evaluación del Desempeño en Base a Resultados
- Diagnóstico y Plan de Capacitación Basado en Competencias
- Sistema Mecanizado de Recursos Humanos
- Diagnóstico y Rediseño Organizacional
- Apreciación y Desarrollo de Competencias
- Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional
- Evaluación de Personal para Contratación y Promoción
- Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral
- Rediseño y Mejora de Procesos



**El Salvador:** Col. Campestre, Ave. Víctor Manuel Mejía Lara # 10, San Salvador.  
Tel.: (503) 263-9025

**Costa Rica:** Oficentro Ejecutivo La Sabana, edificio # 3, segundo piso, San José.  
Tel: (506) 290-8174

**Nicaragua:** Bosques de Altamira N° 53.  
Distribuidora Vicky 2 cuadras arriba, 1 cuadra al Lago, Managua. Tel.: (505) 270-5254

**Correo:** corporativo@desisa.com

**Sitio:** www.desisa.com