



La pregunta del Millón

Por Eduardo Abello

Publicado en revista *Énfasis Management*, año 5, N° 7,
Julio 99, páginas 110 a 112.

El ojo que observa es más fuerte que el ojo que ve, pero afilando la mente junto con el ojo que observa y el que ve, desaparecen las nubes de la confusión.

“El Libro de los Cinco Anillos” Miyamoto Musachi, año 1643.

El viejo axioma que dice: “El cliente no nos necesita, pero nosotros sí que lo necesitamos a él” tiene hoy mas vigencia que nunca porque el consumidor recibe un permanente bombardeo de tentadoras ofertas de todo tipo, no solo de parte de la competencia conocida, sino también de sectores que ignorábamos que podían ser nuestra competencia.

Aunque los Clientes sean diez o un millón, personas, comercios o empresas, cada uno de ellos tiene una individualidad diferente y tiene una necesidad a la que considera única y, por supuesto, la más importante, y reclama para la misma una solución que satisfaga, no solo sus necesidades, sino fundamentalmente sus expectativas. Muchas veces ahí comienzan los problemas, cuando nos damos cuenta que lo que el Cliente nos demanda no va a satisfacer sus necesidades ni sus expectativas.

Ante este panorama surge **la pregunta del millón: ¿el Cliente siempre tiene razón?** Las respuestas son muchas y muy variadas pero se pueden sintetizar en unas pocas: “No!”. “No, pero hay que dársela”. “No, pero hay que hacerle creer que sí la tiene”. “No, pero me tengo que comer mi orgullo y dársela o hacerle creer que la tiene”.

Es muy raro encontrar la respuesta “Sí” cuando se plantea **la pregunta del millón** en los cursos y talleres sobre técnicas y tácticas de atención y de negociación con el Cliente. Esta dualidad entre lo que se piensa y lo que se hace, que técnicamente se llama disonancia cognitiva, constituye un serio escollo para alcanzar el nivel de calidad que hoy exigen los mercados en la atención de los Clientes, porque éstos la perciben fácilmente y, al hacerlo, se vacían de contenido todos los mensajes y slogans dirigidos a los consumidores

Visualizar no la solución pero sí el camino para superar este problema, e incluso eliminarlo, no es difícil: solo requiere reunir la paciencia necesaria para leer este artículo hasta su final. No parece una gran inversión dada la magnitud del problema.

¿Que hacemos cuando nos enfrentamos con un problema muy grande o una ecuación muy larga? Seguramente los vamos a dividir en componentes más pequeños para irlos solucionando por partes y eso es lo que vamos a hacer para encontrar la respuesta correcta a la pregunta del millón.

Cuando nos comunicamos con un Cliente para atenderlo o negociar con él, lo hacemos, probablemente sin darnos cuenta, en dos dimensiones o planos diferentes. Cuando los identifiquemos, y luego los empecemos a usar en forma consciente, estaremos en camino de encontrar la respuesta que estamos buscando.

En uno de los planos predomina el **Tema** y en él nos comunicamos con el Cliente sobre cosas concretas, como precios, tarifas, márgenes de utilidad, descuentos, plazos, suministros, cantidades, especificaciones, calidad, presentaciones, facturas, montos de deuda, envases, entregas, garantías, servicio, etc. Como podemos ver, son todos asuntos “hard”, concretos, sobre los cuales, en

general, se deben hacer preguntas cerradas, que son las que se pueden contestar con un dato, un “sí” o un “no”.

En el otro plano lo que prevalece es la **Relación** y en él influyen los estados de ánimo, las emociones, los afectos, la experiencia, los prejuicios, los supuestos, los sentimientos, los miedos, las confusiones, etc. Todos temas “soft” sobre los que solamente se deben hacer preguntas abiertas, como “¿Cuénteme que le pasó?”, “¿Como se siente?”, “¿A Ud. que le parece?”. Este tipo de preguntas se llaman abiertas porque pueden recibir cualquier tipo de respuesta.

Sin darnos cuenta, cuando nos centramos en el **Tema** utilizamos en forma predominante

el lenguaje denominado digital, que es exclusivo del ser humano, más verbal que gestual, simbólico, abstracto, preciso y controlable.

Cuando nos ubicamos en la **Relación**, el que predomina es el lenguaje analógico, que compartimos con los animales. Es mas gestual que verbal, expresivo, impreciso, espontáneo y, por lo tanto, menos controlable, como cuando empalidecemos, nos sonrojamos o forzamos una sonrisa que termina siendo una mueca que no engaña a nadie.

La Relación condiciona al **Tema**. Haciendo un paralelo con la computación, podemos decir que la **Relación** es el programa con el que procesamos los datos e información que hemos recopilado sobre el Tema. Si alguien a quien, por nuestra experiencia, prejuicios o miedos, hemos catalogado como mentiroso, nos brinda algún dato, vamos a valorar ese dato de una manera diferente al que nos acerca otra persona a la que hemos calificado como confiable.

Por lo general, cuando establecemos un contacto, sea social o comercial, lo iniciamos en el plano de la **Relación**, para “romper el hielo” o para contener una agresión y luego establecer una buena comunicación. Cuando el contacto es comercial o profesional, una vez que sentimos que tenemos el control de la **Relación**, procedemos a pasar al **Tema**.

La separación del **Tema** y la **Relación** es una abstracción teórica, pero que en la práctica resulta muy útil. En la realidad todos mezclamos ambas dimensiones: “Estoy muy enojado (relación) porque me han entregado una cantidad menor a la que pedí (tema)”. La separación nos permite conceptualizar estos aspectos para poder utilizarlos luego como técnicas de comunicación y contención.

Sabemos que las emociones, los estados de ánimo, los sentimientos y los afectos no se pueden discutir ni rebatir. Solamente podemos aceptarlos, tratar de comprenderlos y esforzarnos por contenerlos, brindando nuestro apoyo moral, sentimental o espiritual.

Ahora vamos a tratar de dilucidar la pregunta del millón:

El Cliente siempre, siempre, tiene razón en el plano de la Relación.

En este plano no sólo vamos a aceptar sus sentimientos, sus emociones y sus estados de ánimo, sino que trataremos de hacerle sentir que nosotros, si estuviéramos en su situación, tendríamos el mismo estado de ánimo o emocional que él nos muestra en ese momento. También le vamos a decir que haremos todo lo que esté a nuestro alcance para satisfacer sus necesidades y expectativas.

Si el Cliente está molesto o enojado porque considera que no ha sido bien atendido o porque el producto o servicio que recibió no es el que corresponde, debemos intensificar nuestro manejo en el plano de la **Relación**, hasta lograr contenerlo y tranquilizarlo, reforzando el mensaje de apoyo, comprensión y ayuda.

Le haremos preguntas abiertas para que se exprese y no lo interrumpiremos hasta notar que se ha desahogado. Cuando logramos que un Cliente hable de su problema, ya tenemos la mitad del asunto solucionado.

Sólo cuando advertimos que tenemos a la **Relación** bajo control y que el Cliente se ha tranquilizado, en ese momento trataremos de pasar al **Tema**, plano en el cual el Cliente podría no tener razón.

La experiencia o el “dedómetro”, que los americanos llaman “rule of thumb”, nos indican que de cada diez quejas, probablemente tres sean infundadas.

Al pasar al **Tema**, iremos dejando de lado las preguntas de tipo abierto y comenzaremos a utilizar las de tipo cerrado: “¿En que fecha hizo esta compra?”, “¿”, “¿Lo armó siguiendo las instrucciones del manual?”. “¿La instalación eléctrica de su casa estaba puesta a tierra?”

Es muy importante recordar que no se debe pasar al **Tema** hasta no tener bajo control a la **Relación**, porque en caso contrario lo único que lograremos es molestar y enojar aún mas al Cliente.

En estos casos, si previamente hemos manejado en forma correcta el plano de la **Relación**, el Cliente estará mas inclinado a aceptar de buen grado su equivocación y nosotros tendremos una alta probabilidad de ganar su lealtad y consolidar sus pautas de recompra.

El “Harvard Negotiation Project” de la Escuela de Negociación de Harvard University, utiliza este esquema de Tema y Relación pero cambia la palabra “**Tema**” por “**Problema**” y la palabra “**Relación**” por “**Persona**”.

Harvard sostiene que hay que separar a la “**Persona**” del “**Problema**” hasta que ese cliente o negociador que tenemos enfrente nos deje de percibir como contrincante o enemigo y, por el contrario, nos acepte como un aliado fraterno va a luchar codo a codo, hombro a hombro, junto a él para solucionar el problema, que es el verdadero adversario o enemigo de ambos.

Un viejo dilema gira en torno a cual es la actitud mas conveniente para enfrentar una negociación: ¿ser un negociador duro o blando?. Harvard lo supera recomendando que hay que ser blando con la persona y duro con el problema.

Con el esquema Tema-Relación podemos elaborar otro axioma de la Negociación: lo que no se cede en la Relación (que es gratis, porque nada en ella tiene precio), se termina pagando onerosamente en el Tema (donde todo tiene costos muy precisos)

No es fácil internalizar este esquema de Tema y Relación y aplicarlo cotidianamente en nuestros contactos con los Clientes, porque cuando nos urge un problema o conflicto, naturalmente nos vamos al **Tema**, que son datos concretos que creemos que podemos manejar más fácilmente.

No es sólo cuestión de aptitud sino también de actitud y para manejar con fluidez este esquema de **Tema y Relación** se requiere intenso trabajo de taller, con mucho role-playing y manejo de situaciones simuladas bajo condiciones críticas. De todos modos es una herramienta que resulta muy útil para manejar contactos, incluso los difíciles o conflictivos y que, además, nos permite responder afirmativamente y sin dudas a la pregunta del millón.

Bibliografía

“Gerencia del Servicio” de Karl Albrecht y Ron Zemke, Legis, Bogotá

“Teoría de la Comunicación Humana” de P.Watzlawick, J. Beavin Bavelas y D. D. Jackson, Herder, Barcelona, 1995.

“Atención de Clientes “ de Julio Marolla, no publicado.

Por Eduardo Abello
Socio de Marolla SA.