

**ENCALIENTE****Eduardo Torres, Universidad de Chile**

# “El reto es tangibilizar el servicio”

CATEDRÁTICO INVITADO POR ESÁN EXPLICA CÓMO APLICAR LA GESTIÓN DE CALIDAD DENTRO DE LA EMPRESA

VANESSA ANTÚNEZ

Al chileno Eduardo Torres le bastaron unos días en el Perú para comprobar que los peruanos tenemos inscrito en el ADN la vocación por el servicio. “Cuando te dicen ‘qué lo disfrute’, sientes que es de verdad”, dice Torres, quien siempre analiza la calidad del servicio de cada país que visita.

## ¿La vocación por el servicio no existe en otros países latinoamericanos?

A diferencia de otros países, pienso que el Perú es un país muy bien preparado para los servicios porque frente a la petición de un cliente se adaptan muy bien. En Argentina no tienen esta cualidad pero a cambio, tienen otra, la espontaneidad.

## ¿Qué es hacer una gestión de calidad en el servicio?

Lo primero es saber cuál es la expectativa del cliente. A partir de ahí se arma un procedimiento enfocado en la calidad del servicio y se prepara a los trabajadores para que lo apliquen. Recordemos que la falla en servicios más crítica está en la atención al público.

## ¿Cómo se mejora la atención al público?

Hay que preguntarnos cómo de-



**EL TIEMPO NO ES ORO.** Torres dice que en Latinoamérica no siempre se paga más por un servicio resuelto en corto tiempo.

## PERFIL

**NOMBRE** Eduardo Torres  
**CARGO** Profesor asociado  
**ORGANIZACIÓN** Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. Torres es especialista en gestión de la calidad de servicios.

bernos atender y cómo lo estamos haciendo, de esta manera obtenemos cuál es la conducta deseada. Una manera es invertir en capacitación, pero el punto crítico está en la selección del personal. Hay que encontrar el perfil ideal para cada cargo.

## ¿Cómo controlar la buena atención al cliente?

Además de las encuestas a los clientes y los estudios de incidentes críticos, yo uso el recurso del ‘mystery shopping (cliente misterioso)’. Pero antes de aplicar esto es necesario saber cuál es la conducta que se espera del trabajador.

## ¿Cómo ha aplicado la gestión de calidad en una empresa?

Una vez asesoramos a una clínica privada, cuyos clientes querían un trato más cercano y cordial. Entonces se trabajó un plan de concientización entre los trabajadores que

incluyó desde capacitaciones hasta pantallazos en la PC que indicaban diálogos de pacientes que decían: “Yo quería un trato más cordial, qué pena”. Tres meses después de la capacitación vimos resultados positivos.

## ¿Qué pasa con los servicios profesionales?

Un estudio de abogados, por ejemplo, brinda un servicio que requiere altos niveles de credibilidad. El reto ahí es tangibilizar el servicio, que en general es algo abstracto. En este caso, la estrategia fue darle indicadores al cliente de que en la firma se preocupan por él: los abogados debían ser puntuales y debían enviarle a su cliente un cronograma actualizado que incluya en qué etapa del proceso se encontraba su expediente. Esos indicadores ayudaron a mejorar la credibilidad del estudio.

## ¿Hay un rasgo común en el cliente latinoamericano?

En Sudamérica muchas veces no valoramos objetivamente la profesionalización de un servicio. Si me arreglan el carro en cinco minutos decimos “cómo te vamos a pagar tanto por eso”. En cambio, en algunos países desarrollados hasta dan propina por haber hecho el trabajo más rápido.