

## **El caso del ascensor astuto**

*Ricardo Czikk*

Estaba apurado, como todos los que llegan con el avión de la mañana a su destino.

Mal dormido, después de una larga noche volando en esos asientos que cada vez se reclinan menos. Para colmo, el tránsito se había empeorado en impedirme la llegada al hotel tan deseado.

Registrarme fue un trámite sin gracia pero eficiente, al cabo del cual obtuve la ansiada tarjeta-llave dentro de un sobre. Por fin algo fluye –pensé– y sin esperar más, tomé con bríos renovados mi equipaje, para lanzarme hacia los ascensores. Eran varios y entré al primero que tenía la puerta abierta. Pero, ¡oh sorpresa!, no tenía botonera para marcar mi deseado piso 17. Lo que llegué a ver, antes de que se cerrara la puerta, fue una superficie metálica con unos pocos botones: los que indican abrir y cerrar la puerta, y otras ranuras para llaves de bomberos y servicios.

Pensé que se trataría de un ascensor en reparación. Así que salí como pude, arrastrando las cosas, y fui al siguiente que encontré abierto. Y de nuevo lo mismo: la ausencia total de botones. ¿Se trataba de una confabulación o me estaba aquejando algún mal proveniente de estar 11 horas a 10 mil metros de altura? Por fin, un empleado de seguridad se compadeció de mí y me explicó que se trataba de un nuevo tipo de ascensor. La botonera de llamada estaba afuera, en el corredor. Lo que debía hacer era presionar allí el piso al que deseaba ir y en una pantalla de cuarzo se anunciaría cuál de los ascensores debía tomar. Inteligente, tecnológico: un astuto ascensor para un tonto huésped.

El ascensor astuto era el nombre con que la empresa había bautizado a su costosa adquisición. ¿Pero qué pasó con su destinatario final, el consumidor? Dos días después encontré en el sobre-llave una tarjeta acerca de cómo funciona este astuto engendro. Pero como nadie me advirtió de la tarjeta, fue todo inútil.

Ah –dirá más de un lector–, lo que faltó fue la capacitación de la recepcionista y del personal de seguridad para asegurar que todo funcione y evitar tanto derroche.

Sin embargo, la capacitación muchas veces no es más que otro monto de dinero mal usado.

### **Soluciones sistemicas**

Primero, habrá que pensar si el personal involucrado sabe cuáles son las expectativas de la empresa. Es la alineación del desempeño a la estrategia, la cual muchas veces es el "secreto mejor guardado e incomunicado".

Luego la pregunta será si acaso las personas disponen de los recursos y herramientas adecuadas.

Quizá la recepcionista no cuenta con un sistema que le indique que al entregar la llave debe preguntar al huésped si conoce el sistema de ascensores y remitirlo al manual de ayuda que le acaba de entregar.

Luego, en todo caso, uno puede preguntarse sobre los incentivos y el feedback, pero no se trata siquiera del dinero con que se remunerará, según la satisfacción del cliente en la encuesta de servicio, sino de la capacidad del management para poner de manifiesto, con su modelo de gestión, cuáles son los comportamientos deseados, y hacerlo saber al personal.

Quizá sólo en ese momento uno pueda preguntarse por el entrenamiento más que por la capacitación. ¿Tiene esta recepcionista la capacidad para hacer todo en un tiempo que garantice eficiencia al tiempo que brindar una experiencia agradable para el cliente? No es sólo cuestión de competencias, sino de fluidez para hacerlo.

Puede uno ahora cuestionarse si quizá no se trata de una asignación inadecuada del personal a su puesto, o quizá alguien haya sido llevado en la última promoción, a su máximo nivel de incompetencia.

Finalmente, esa seca recepcionista o ese remolón personal de seguridad pueden o no tener la motivación. Pero acabemos con la visión voluntarista empresaria que sostiene que las cosas funcionarían si los empleados pusieran "más garra o empeño". La actitud es consecuencia y no causa del sistema. Punto.

### **Desempeño humano**

El enfoque de desempeño humano es una visión no sólo sistémica sino también interdisciplinaria, y las recetas fracasan si se focalizan en un solo punto de la ecuación.

El desempeño es el logro de resultados, donde las estrategias que muchas veces se articulan tan bien en términos de procesos y sistemas deben devenir en la construcción de organizaciones que dispongan de capacidades, habilidades y conocimientos para dar lo prometido.

Se trata de enfoques adecuados y no de grandes inversiones en sistemas y marcas. No es cuestión de astutos sistemas, sino de clientes que no se sientan tratados como tontos. Ahí, la organización tiene mucho para revisar y mejorar.

**Disponível em: <<http://www.ee.clarin.com>> Acesso em: 20/5/2008.**