

# ¿SERVICIO CON UNA SONRISA?

EDICIÓN AMÉRICA LATINA

Una buena experiencia al cliente  
usando cubrebocas

Por Jean-Francois Damais, Manuel García-García,  
Fiona Moss, Carolina Smart y Nicolas Fritis | Agosto de 2021

**IPSOS  
VIEWS**

GAME CHANGERS



Los gobiernos de todo el mundo han exigido una serie de medidas relacionadas con la salud y la seguridad, incluido el uso de cubrebocas, para reducir la propagación de la COVID-19. Muchas de estas regulaciones significan que las experiencias de los clientes han cambiado fundamentalmente, lo que deja a los consumidores y a las empresas en un estado de incertidumbre sin precedentes.

En este contexto, quisimos investigar hasta qué punto el uso del cubrebocas afecta nuestra capacidad para fomentar el buen vínculo humano y la construcción de relaciones sólidas, pues afecta nuestra percepción del rostro y nuestras habilidades de comunicación. Por supuesto, esto es importante para las marcas que necesitan crear y fomentar esas relaciones sólidas con sus clientes, incluso en puntos de contacto específicos: el asistente que le ayuda a un cliente en la tienda, el cajero en una sucursal bancaria, etc.

**Este documento propone dar orientación a los encargados de diseñar y brindar experiencias de cliente en este nuevo mundo.**

**¿Cómo crea una organización “momentos con cubrebocas” significativos que motiven a los clientes a volver, gastar y recomendar, y así, en última instancia, brindar una ventaja competitiva y resultados comerciales adecuados al tiempo que garantiza que los clientes y el personal estén seguros?**

**La versión original de este documento se publicó a principios de 2021.<sup>1</sup> Los hallazgos reportados en este documento han sido actualizados con base en I+D en Argentina y México.**



# LA IMPORTANCIA DE PERCIBIR EL ROSTRO EN LAS RELACIONES HUMANAS

Antes de analizar el impacto de los cubrebocas, primero debemos comprender el papel de la percepción del rostro en el establecimiento y la construcción de las relaciones humanas. Con base en la información deducida por la apariencia visual de los rostros, accedemos a información sobre la identidad de otra persona. Hacemos inferencias sobre el estado de ánimo, el nivel de interés y las intenciones.

En términos simples, utilizamos la información transmitida por el rostro para ayudarnos a averiguar lo que una persona podría estar pensando o queriendo decir. De hecho, la percepción facial es quizás la habilidad de percepción visual más desarrollada en los seres humanos y desempeña un papel fundamental en las interacciones sociales. Por lo tanto, cubrir las características críticas de un rostro humano podría tener un impacto en dicha interacción en varios niveles.

La expresión en el rostro de una persona nos permite comprender su estado emocional hasta tal punto que incluso podríamos llegar a experimentar su emoción. Se ha descubierto, de manera consistente, que la percepción de miedo en el rostro de otra persona evoca una respuesta en la amígdala, la región del cerebro vinculada a experimentar miedo.<sup>2</sup> De la misma manera, se encontró que la percepción de disgusto en el rostro de otra persona evoca una respuesta en la ínsula anterior, la región asociada con el procesamiento de olores y sensaciones viscerales. Para muchos, una emoción visible es una emoción compartida y un detonante clave de la empatía.

Además, la comprensión del habla puede facilitarse o modularse mediante la percepción de los movimientos labiales asociados al habla, incluso en personas con audición “normal”. Leer los labios mejora la precisión de la audición y los movimientos de los labios que son incompatibles con el habla oral pueden causar errores de audición, como lo demuestra el efecto McGurk.<sup>3</sup> De hecho, leer los labios evoca actividad adicional en áreas auditivas del cerebro que también se activan al escuchar palabras. Básicamente, ver los labios de una persona les ayuda a las personas a escucharlos mejor.

**Dada la importancia de percibir el rostro en el reconocimiento emocional y la comprensión del habla, quisimos comprender el impacto que tiene cubrir el rostro en estos dos elementos importantes de la interacción social y, en última instancia, en la experiencia del cliente.**

---

**La expresión en el rostro de una persona nos permite comprender su estado emocional hasta tal punto que incluso podríamos llegar a experimentar su emoción.**

# EL IMPACTO DEL USO DEL CUBREBOCAS EN LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

Estudios recientes en curso, llevados a cabo por investigadores del Centro de Investigación Aplicada en la Toma de Decisiones de la Universidad de Temple, en EE. UU., buscan comprender la relación entre cubrir las expresiones faciales y las relaciones humanas.<sup>4</sup> En asociación con Ipsos, los estudios también miden el efecto del uso del cubrebocas en la experiencia del cliente de manera más general.

Estos estudios muestran que el uso de cubrebocas tiene un impacto significativo en la capacidad humana para identificar emociones, comunicarse y, por lo tanto, en la experiencia del cliente y la construcción de relaciones.

En el estudio más reciente<sup>5&6</sup> se observó una tendencia similar en cuanto al reconocimiento de las emociones y su impacto en dos culturas diferentes (Estados Unidos y Argentina). El análisis del reconocimiento facial mostró que las caras felices se califican como menos agradables y menos cálidas cuando la mitad inferior de la cara está cubierta, que en el caso de las caras sin cubrebocas. Esto significa que algo tan simple como una sonrisa pierde parte de su poder de fortalecer las relaciones humanas cuando se oculta. Este fenómeno se ve acentuado por el hecho de que a los participantes también les resultó más difícil identificar caras felices cuando tenían cubrebocas que sin él.

Sin embargo, ¡no estamos sugiriendo que las empresas deban dejar de sonreír! Una cara feliz pudo ser correctamente identificada la mayoría de las veces. No obstante, los miembros del personal con cubrebocas ya no pueden confiarse tanto de esa “sonrisa ganadora” para atraer clientes insatisfechos o para fortalecer las relaciones.

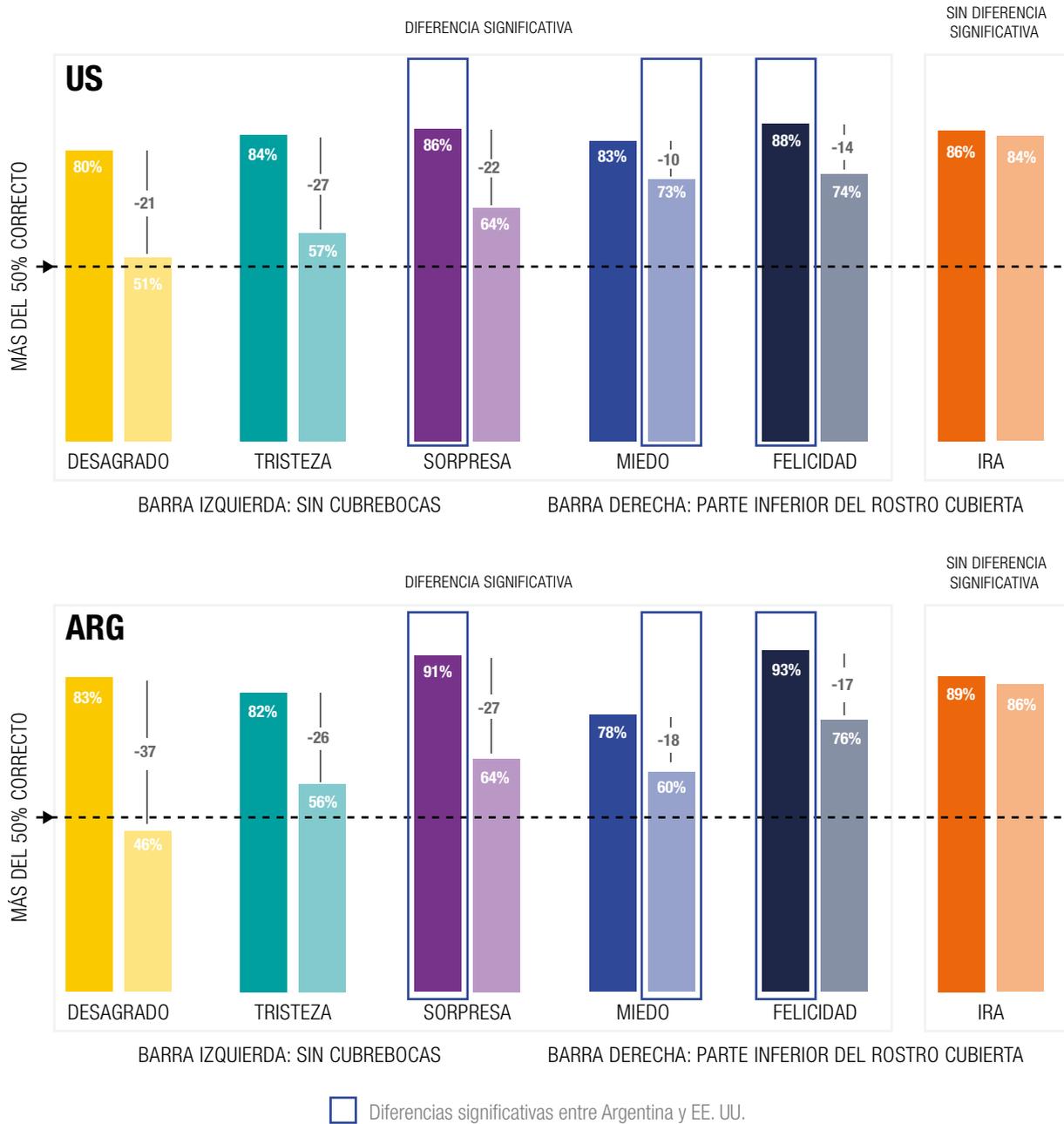
La felicidad no fue la única emoción que los participantes tuvieron más dificultades para identificar cuando la mitad inferior de una cara tenía cubrebocas. El desagrado, la tristeza, la sorpresa y el miedo también tenían menos probabilidades de ser identificados correctamente, aunque nuevamente, en la mayoría de los casos, fueron reconocidos correctamente.

De hecho, la ira fue la única emoción en la que los cubrebocas no tuvieron impacto en términos de percepción. Si bien esta es una “buena noticia” para el personal, ya que un cliente enojado todavía sería fácilmente identificable, también significa que el personal no puede confiar en los cubrebocas para ocultar su propia ira, en caso de que se enfrenten a una situación difícil y respondan de esta manera. Por lo tanto, el personal debe continuar controlando/ocultando su propia ira, incluso cuando los clientes no lo hagan.

Se detectaron ciertas diferencias:

- “Sin cubrebocas”, las emociones de sorpresa y felicidad fueron significativamente más identificables entre los argentinos que entre los norteamericanos.
- Con cubrebocas, la emoción del miedo fue significativamente más difícil de detectar entre los argentinos que entre los estadounidenses.
- En general, el impacto en la percepción emocional al usar cubrebocas parece ser mayor entre los argentinos que entre los estadounidenses. Curiosamente, la ira es igualmente reconocida con o sin cubrebocas, tanto en Estados Unidos como en Argentina.

**Ilustración 1** Porcentaje que identifica correctamente cada emoción



Base EE. UU.: Todos los respondientes (290) Base Argentina: Todos los respondientes (279)

Fuente: Centro de Investigación Aplicada en la Toma de Decisiones de la Universidad de Temple / I+D de Ipsos

El efecto que los cubrebocas causan en la percepción de las emociones tiene implicaciones para las empresas que buscan construir relaciones con los clientes porque dificulta que el personal reconozca la respuesta emocional del cliente y, por lo tanto, que empatice. Esto puede conducir involuntariamente a interacciones más “transaccionales” o distantes, simplemente porque el miembro del personal no ha reconocido el estado emocional del cliente y, por ende, no puede intervenir o responder de manera adecuada.

Para responder adecuadamente a los clientes, el personal deberá prestar más atención a otras señales, como el lenguaje corporal y el tono de voz. Haciendo esto, pueden asegurarse de que los clientes sean tratados correctamente, incluso si la expresión de sus necesidades está, literalmente, cubierta.

Una investigación relacionada realizada en Estados Unidos, y más recientemente en Argentina y México, mostró que aproximadamente 3 de cada 10 clientes (EE. UU.: 28%; MX: 30%) dijeron que usar un cubrebocas les impedía o les dificultaba lograr lo que querían. En Argentina, el 40% declaró esta dificultad o impedimento.

Por lo tanto, una proporción significativa de personas necesita más apoyo para lograr sus objetivos.

Entre aquellos que experimentaron algún perjuicio en su trayectoria, ya sea por el uso de cubrebocas por parte del cliente y/o del personal, se destacaron las dificultades en tres áreas clave:

- **Comunicación:** intuitivamente, dado que los cubrebocas impiden leer los labios (y potencialmente apagan la voz), la audición y la comprensión se vuelven más difíciles con el cubrebocas. En México y Estados Unidos, más de la mitad de los participantes (EE. UU.: 54%; MX: 55%) dijeron que no podían escuchar al miembro del personal o que este no podía escucharlos. En Argentina, el 77% mencionó este problema; es decir, 2 de cada 10 más que en México y Estados Unidos. Los argentinos, conocidos en LATAM por ser más expresivos, mencionaron con más frecuencia que cuando usaban cubrebocas el personal no podía entenderlos o que no podían entender al miembro del personal.
- **Comodidad física:** en Argentina y EE. UU. alrededor de dos quintas partes dijeron sentirse físicamente incómodos con un cubrebocas o que el miembro del personal parecía incómodo. Pero los participantes en México mostraron casi un 50% menos de probabilidades de notar incomodidad.
- **Disfrute:** alrededor del 30% en general reportado que disfrutó menos de su viaje. Sin duda, esto puede atribuirse en parte a las dificultades descritas aquí.

**Ilustración 2** Impacto de usar cubrebocas (% que seleccionó cada uno)



Todos los respondientes que experimentaron algún perjuicio en su trayectoria, como resultado de usar un cubrebocas o de que el personal usara un cubrebocas

US ARG MEX

Fuente: Centro de Investigación Aplicada en la Toma de Decisiones de la Universidad de Temple/I+D de Ipsos

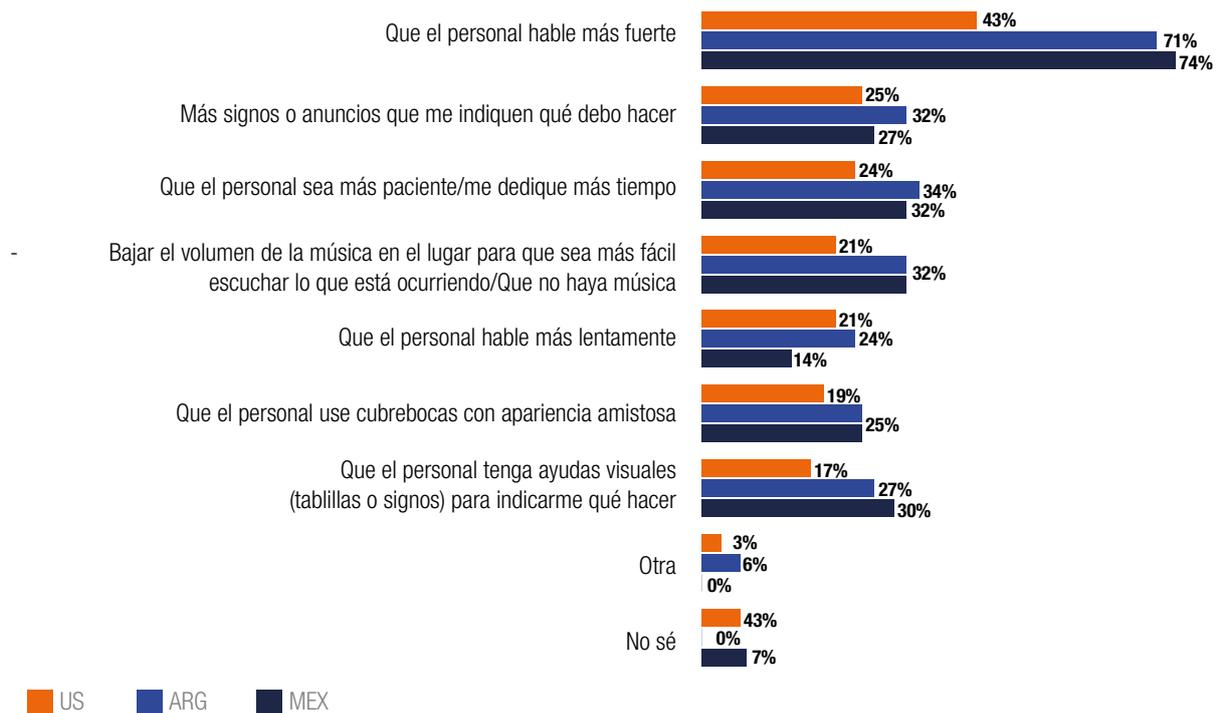
# ¿QUÉ SIGNIFICA ESTO PARA LAS EMPRESAS?

Es probable que el uso de cubrebocas llegara para quedarse, al menos en algunos lugares, y durante un tiempo considerable. Pero, dado el impacto que los cubrebocas pueden tener en la calidad y efectividad de las interacciones entre las personas, las organizaciones deben hacer todo lo posible para contrarrestar ese impacto.

En esta misma investigación, le preguntamos a los participantes que experimentaron algún detrimento en su viaje, qué intervenciones les gustaría ver. La comunicación mejorada es clave:

- En EE. UU., más de dos quintas partes de los participantes (43%) quieren que el personal hable más fuerte, sin duda relacionado con los cubrebocas. En Argentina y México, al menos dos tercios quieren lo mismo.
- Por lo menos una cuarta parte quiere más letreros o carteles en el sitio que les comuniquen qué hacer: un indicador de que los clientes están dispuestos a seguir las pautas de salud y seguridad, pero que dicha información debe ser claramente visible. En Argentina, este punto fue mencionado por un tercio de los participantes.

**Ilustración 3** ¿Cuál de las siguientes opciones le hubiera facilitado lograr lo que deseaba hacer?  
(% que seleccionó cada uno)



Todos los respondientes que experimentaron algún perjuicio en su trayectoria, como resultado de usar un cubrebocas o de que el personal usara un cubrebocas

Fuente: Centro de Investigación Aplicada en la Toma de Decisiones de la Universidad de Temple/I+D de Ipsos

Para complementar la visión del cliente, llevamos a cabo una serie de entrevistas semiestructuradas para explorar la “perspectiva de la empresa”. Queríamos explorar la perspectiva desde el “otro lado del mostrador”; es decir, el impacto en los empleados y su visión de este nuevo mundo cubierto.

#### Se identificaron desafíos comunes:

- **Impacto físico:** los empleados notaron dificultades en la comunicación e incomodidad al usar cubrebocas, no solo al hacer contacto con los clientes, sino también en sus interacciones con los miembros del equipo. Si bien reconocieron la importancia de usar cubrebocas, anhelaban soluciones más cómodas y un mayor esfuerzo invertido en tratar de comunicarse de manera más efectiva.
- **La nueva “distancia social”:** los empleados notaron que el distanciamiento social y otras medidas de seguridad han creado una brecha tanto física como “emocional” entre los equipos y sus supervisores y que esta sigue creciendo.
- **Apoyo emocional:** entendido como la necesidad de apoyar el bienestar del equipo y sus integrantes. Aunque la preocupación de los líderes por el bienestar de su equipo parece figurar cada vez más en sus agendas, el enfoque en la gestión de la incertidumbre y el miedo se menciona como muy importante. Incluso se reconoce que este espíritu de bienestar del personal se traduce, en última instancia, en la experiencia del cliente. El apoyo emocional con socialización limitada en el equipo de trabajo implica nuevas formas de relacionarse y comprender a los demás. La forma en que los miembros del equipo se conectan está cambiando. Este cambio se considera un desafío, ya que la fluidez de la comunicación se ve vulnerada y, por lo tanto, podría comprometer el éxito del sistema.

Todos los puntos anteriores reflejan el proceso de adaptación de los equipos de trabajo internos. Sin embargo, estos cambios también reflejan una profunda preocupación por el cliente, específicamente la búsqueda de la empatía y la fluidez en la relación con el cliente en el contexto de distanciamiento social. En las entrevistas los cubrebocas y los nuevos elementos se consideran obstáculos para la fluidez

en la relación con el cliente. En este sentido, se destacó la necesidad de buscar momentos seguros con el cliente para la expresión/la gestualidad. Para los entrevistados, estos momentos son muy valiosos para establecer una relación con el cliente y una experiencia menos “impersonal” en su trayectoria.

Al mismo tiempo que se busca la empatía y la fluidez, surge la necesidad de establecer controles para asegurar la distancia social y, en ocasiones, el acceso al servicio. Este punto es necesario, especialmente por la paradoja del punto anterior.



#### LENGUAJE CORPORAL

Cuando sea apropiado, se recomienda intentar ayudar a la comunicación con gestos relevantes y que involucren al otro.



#### LA IMPORTANCIA DEL CONTACTO VISUAL

Los ojos pueden transmitir mucha información y hacer uso de la cantidad/forma adecuada de contacto visual es una manera de mejorar la comunicación.



#### VOZ/SONIDO

Hablar más despacio y, en algunos casos más fuerte, también ayudará. También es importante controlar el nivel de ruido, incluido el volumen de la música.



#### ENTORNO

Las ayudas visuales, como los carteles y dispositivos interactivos, son formas de proporcionarle al cliente información relevante y también de guiarlo en su experiencia y ayudarlo a conseguir lo que quiere.

Pero no existe una solución mágica aquí. Cada una de las empresas debe medir el impacto de las regulaciones de salud y seguridad en las experiencias de sus clientes y empleados en todos sus puntos de contacto específicos para mitigar cualquier efecto negativo. Es necesario diseñar experiencias nuevas y sostenibles que cumplan totalmente con las regulaciones, al tiempo que fomenten relaciones sólidas con los clientes y los empleados.



# DISEÑO DEL SERVICIO CX

Las marcas pueden comprender y evaluar la experiencia que brindan y las mejoras necesarias mediante un enfoque de diseño de los servicios CX. El enfoque del diseño del servicio CX de Ipsos utiliza una orientación de cuatro etapas, que va

desde la comprensión de la experiencia hasta el diseño de nuevas intervenciones que tendrán un impacto positivo en la experiencia del cliente.

**Ilustración 4** Enfoque del diseño de servicios CX de Ipsos



## PASO 1: DESCUBRA

En la primera etapa, entenderemos con base en los datos y conocimientos existentes (por ejemplo, los programas Voice of the Customer y otros datos de escucha, combinados con las perspectivas de las partes interesadas y las de primera línea) cómo se entrega la experiencia actual, la intención de la promesa de marca detrás de ella y qué posibles intervenciones hay para mejorar la experiencia desde una perspectiva interna.

Gracias a la investigación entre los clientes, observaremos y exploraremos el impacto de los cubrebocas y brindaremos una comprensión empática. Analizaremos las necesidades, motivaciones, puntos débiles y momentos de la verdad que son clave para los clientes.

## PASO 2: DEFINA

Una vez entendida la experiencia entregada, desde la perspectiva interna, tanto de primera línea como del cliente, la etapa dos se enfoca en crear soluciones e intervenciones basadas en dicho entendimiento, las cuales construirán y mejorarán las relaciones con los clientes. Nuestra investigación sobre los cubrebocas muestra que la comunicación y la empatía son áreas clave que atender. Sin embargo, el alcance del problema y el impacto variarán según la organización y el punto de contacto, por lo que nuestro enfoque identifica las intervenciones más adecuadas según el contexto y el modelo de negocio.

## PASO 3: DESARROLLE

Trabajando junto con nuestros clientes, podremos crear los prototipos para probar las intervenciones tanto con la primera línea como con el cliente y así medir el impacto en su experiencia. En algunos casos, las intervenciones estarán listas para su implementación sin más pruebas ni consultas, ya que tendrán un sentido común inmediato e intuitivo. Otras pueden necesitar una exploración más amplia y profunda por medio de la evaluación de conceptos.

## PASO 4: CUMPLA

La implementación suave de intervenciones seleccionadas, con A/B o diseños de prueba contra el control, es algo común. Una vez lanzadas por completo, las nuevas intervenciones se supervisan a través de programas de medición, y se hacen más ajustes de ser necesario.



## CONCLUSIÓN

No hay nada más importante que proteger la salud y la seguridad del personal y los clientes, y los cubrebocas desempeñan un papel importante en esto. No obstante, nuestra investigación muestra que los cubrebocas tienen el potencial de causar un impacto negativo importante en la capacidad de una organización para construir relaciones sólidas con los clientes.

Para mitigar esto, es clave el diseño de servicios que vaya más allá del diagnóstico tradicional y la priorización de problemas, para generar ideas en aras de posibles intervenciones o nuevos procesos.

Esto comienza con una comprensión profunda de las necesidades de los clientes y finaliza con un enfoque flexible e iterativo para el diseño de servicios con el fin de brindar excelentes experiencias al cliente que cumplan las promesas de la marca y los resultados comerciales deseados.

Además de superar los desafíos del uso del cubrebocas, implementar las acciones correctas es una oportunidad para que las organizaciones se destaquen y sean percibidas como innovadoras y relevantes. Esto puede generar buena voluntad y percepciones positivas a largo plazo.



## REFERENCIAS

1. Service with a Smile? Delivering customer experience in the face of mask wearing  
<https://www.ipsos.com/en/service-smile>
2. Haxby, JV, Hoffman, EA y Gobbini, MI (2002). Human neural systems for face recognition and human communication. Sociedad de Psiquiatría Biológica
3. McGurk, H. y MacDonald, J. (1976). Hearing lips and seeing voices. Nature 264, 746–748. doi: 10.1038/264746a0
4. Williams, C.W., Haroon, E., Mai, B. y Venkatraman, V. (In preparation) Face masks influence how facial expressions are perceived: A drift-diffusion model of emotion judgments
5. Se reclutó un total de 290 participantes en Estados Unidos para calificar 324 rostros que representan seis respuestas afectivas discretas; a saber, enojado, temeroso, disgustado, feliz, triste y sorprendido, en tres condiciones diferentes: sin cubrir el rostro, rostro cubierto en la mitad inferior (imitando un cubrebocas) y cubriendo la mitad superior del rostro. Para asegurarnos de controlar la variedad étnica y racial, elegimos imágenes de RADIATE Face Set, equilibradas entre asiáticos, negros, hispanos y blancos. Además de calificar los rostros, también les preguntamos a los participantes sobre su experiencia como clientes durante la pandemia, enfocada en el impacto de 400 participantes en México y 281 en Argentina, que respondieron al cuestionario cuantitativo donde los participantes manifestaron su experiencia como clientes durante la pandemia, enfocándose en el impacto de los cubrebocas. En la parte cualitativa, participaron tres responsables argentinos de CX, lo que incluyó entrevistas semiestructuradas para explorar la perspectiva de las empresas sobre CX durante la pandemia. Este proyecto se llevó a cabo durante marzo de 2021

## LECTURAS COMPLEMENTARIAS

- Getting Sticky – Emotional attachment and profitable customer relationships  
<https://www.ipsos.com/en/emotional-attachment-and-profitable-customer-relationships>
- Get Fair or Fail – Why fairness is key to business success  
<https://www.ipsos.com/en/get-fair-or-fail-why-fairness-key-business-success>
- Mind the Gap – Why what a brand promises and what it delivers matter  
<https://www.ipsos.com/en/mind-gap-why-what-brand-promises-and-what-it-delivers-matter>
- Money Talks o Budget Walks: Generando un retorno sobre la inversión en experiencia de cliente:  
<https://www.ipsos.com/en/money-talks-or-budget-walks>
- Staying Close to your Customers – Why customer experience still matters amid COVID-19 and social distancing  
<https://www.ipsos.com/en/staying-close-your-customers>
- Las fuerzas de la experiencia del cliente: Cómo establecer relaciones sólidas en tiempos difíciles  
<https://www.ipsos.com/en/forces-customer-experience>

## ESCUCHE

- Customer Perspective: An Ipsos podcast  
<https://www.ipsos.com/en/customer-perspective-ipsos-podcast>

# ¿SERVICIO CON UNA SONRISA?

## EDICIÓN AMÉRICA LATINA

---

**Jean-Francois Damais** Global Chief Research Officer, Customer Experience, Ipsos

**Manuel Garcia-Garcia** Global Lead of Neuroscience, Global Science Organisation, Ipsos

**Fiona Moss** Global Research Director, Customer Experience, Ipsos

**Carolina Smart** Argentina Service Line Leader, Customer Experience, Ipsos

**Nicolas Fritis** Latam Head, Customer Experience, Ipsos

Colaborador:

**Helen Bywater-Smith** Head of CX Service Design, Customer Experience, Ipsos

The **Ipsos Views** papers  
are produced by the  
**Ipsos Knowledge Centre.**

[www.ipsos.com](http://www.ipsos.com)  
[@Ipsos](https://twitter.com/Ipsos)

**GAME CHANGERS**

