

RENTABILIDAD Y SERVICIO

LA CALIDAD DE SERVICIO COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA

Jorge E. Acea Bagini *

jeacea@adinet.com.uy

RESUMEN

La Dirección Estratégica se apoya en el Planeamiento Estratégico como Puente para ingresar al mundo real de las organizaciones. Uno de los temas más desafiantes en esta área puede ser presentado como: "El servicio en su rol como estrategia personal y corporativa". El retorno de una estrategia de servicio, en términos de productividad y beneficios, puede ser dado por hecho cuando esa estrategia es aplicada en un ámbito institucional enriquecido por las prácticas de la Gestión del Conocimiento. Una estrategia de servicio es una fórmula diferencial de prestar servicios; tal estrategia se encuentra conectada con una premisa de retorno bien elegida que es valorada por el cliente y que establece una efectiva posición competitiva.

Palabras claves: estrategia de servicio, Gestión del Conocimiento, posición competitiva.

71

ABSTRACT

Strategic Management relies upon Strategic Planning as a bridge to enter the real world of organizations. One of the most challenging topics in this area may be introduced as: "Service in its rol as personal and corporate strategy". The profit of a service strategy in terms of productivity and benefits may be taken by granted when it is applied in an institutional environment enriched by Knowledge Management practices. A service strategy is a distinctive formula for delivering service; such a strategy is keyed to a well - chosen benefit premise that is valuable to the customer and establishes an effective competitive position.

Key words: service strategy, Knowledge Management, competitive position.

* Empresario, Consultor y Profesor de Grado y Postgrado en la Universidad de la Empresa. Magister en Educación Superior, Universidad Católica del Uruguay y Doctorando en Educación por la Universidad de la Empresa - Montevideo, UY.

DEFINICIONES ESENCIALES

El propósito de este artículo es estimular la reflexión sobre un tema que ha concitado la atención de empresarios y dirigentes de empresas e instituciones en los últimos tiempos. Este tema es el servicio en su carácter de estrategia (empresarial o personal) y en su naturaleza de requisito indispensable para todo programa de calidad institucional y para la misma vida privada de cualquier ser humano.

El usufructo de una estrategia de servicio, en forma de productividad y beneficios, está asegurado al realizarse su implantación dentro de un ámbito potenciado por el Knowledge Management (en su terminología internacional), traducido al castellano como Gestión del Conocimiento.

El autor de este artículo para su propia utilización como docente y consultor gerencial concibe Gestión del Conocimiento como el modelo de gerenciamiento del capital intelectual de la empresa o institución orientado a crear nuevo conocimiento e incorporarlo a sus productos, servicios y procesos, incrementando así su capacidad competitiva y favoreciendo el retorno sobre la inversión total de la Empresa.

Conviene recordar en estas primeras líneas que el "capital intelectual" mencionado en esta definición está referido al conocimiento útil, tácito y aprovechado que se encuentra en, por lo menos, tres yacimientos de riqueza: 1) El conocimiento en poder del personal de la Empresa que crea valor para los clientes, o sea, el capital humano. 2) Los sistemas de información, laboratorios y talleres que posibilitan compartir y transportar conocimiento, o sea, el capital estructural interno. 3) Los clientes y la relación que se crea con ellos, o sea, el capital estructural en el mercado.

72 El "capital intelectual" es, por consiguiente, la diferencia entre el valor de mercado de la Empresa y su valor contable tradicionalmente calculado.

Las empresas que generan conocimiento y, como consecuencia del mismo, cosechan productividad y beneficios, se caracterizan porque:

- Consideran la experimentación como un método de aprendizaje.
- Desarrollan equipos de trabajo que analizan y registran todo lo que aprenden en sus tareas.
- Difunden por toda la estructura el conocimiento producido en cada unidad de trabajo.
- Reconocen y recompensan el valor del conocimiento producido y compartido.
- Evalúan permanentemente sus necesidades de nuevo conocimiento y actúan para generarlo.
- Estudian las metodologías de producción de conocimiento empleadas por otras empresas o instituciones.

Si aplicamos estas verdaderas políticas institucionales al SERVICIO en su dimensión estratégica estaremos construyendo una fórmula de alta rentabilidad.

OPINIONES DE LOS EXPERTOS

Estudios realizados por expertos reconocidos mundialmente nos aseguran un incremento impactante en productividad y rentabilidad como resultado de la aplicación de un servicio de alta calidad. Los autores Berry, Bennet y Brown (1989: 6 y 7) incluyen afirmaciones como:

"La calidad de servicio es una estrategia de beneficios comprobada."

“La calidad de servicio proporcionada por una institución financiera afecta directamente los beneficios finales. El efecto será positivo si el servicio es bueno, y negativo si el servicio es pobre, pero la relación entre calidad y rendimiento financiero es ineludible.”

“La conexión entre calidad y rentabilidad ha sido bien establecida por el Instituto de Planificación Estratégica a través de su base de datos de PIMS (Profit Impact of Market Strategies), que se estableció en 1972 para determinar cómo las dimensiones claves de la estrategia afectan a la rentabilidad y el crecimiento”

“Entre los beneficios (además de la rentabilidad) que corresponden a los negocios que ofrecen una calidad superior de servicio, se encuentran los siguientes:

- Mayor lealtad del cliente.
- Repetición de negocios.
- Vulnerabilidad reducida a la guerra de precios.
- Posibilidad de vender con precios relativos más altos sin afectar la participación en el mercado.
- Costos de mercado inferiores.
- Crecimiento de la participación en el mercado.”

Berry y Parasuraman (1993: 6) dicen que:

“La calidad del servicio es el fundamento porque el producto central que se comercializa es un desempeño... Un concepto fuerte de servicio les da a las empresas la oportunidad de competir para ganar clientes; un vigoroso desempeño del concepto del servicio crea competitividad al ganar la confianza de los clientes y reforzar el buen nombre de la empresa, su publicidad, sus ventas y sus precios.”

73

John C. Shaw (1991: 201) dedicó el Apéndice al SPI - ÍNDICE DE RENDIMIENTO SOSTENIBLE. Y lo anuncia de esta manera:

“El Índice de Rendimiento Sostenible fue elaborado por mis colegas de Touche Ross y Braxton Assoc. ... Se elaboró para probar nuestra vieja hipótesis de que las empresas que ofrecen de forma productiva un servicio de gran calidad se ven recompensadas financiera y económicamente con un rendimiento superior. Más importante aun es asumir que dicho rendimiento se produzca de forma sostenida.”

Heskett, Sasser y Hart (1993: 87) afirman que:

“Si existe un momento en el que los directivos de empresas de servicios muy frecuentemente se ven impulsados a tomar en serio las innovaciones en servicios, es el momento en que por primera vez se dan cuenta del verdadero coste de un mal servicio. Se nos ha hecho ver por varios conductos que éste es un punto divisorio en las evoluciones de estas compañías. Y tenemos en mente a importantes empresas en sus respectivos sectores de actividad.”

Más recientemente, Jacques Horovitz (2006: IX) incluye en su introducción un comentario que traduce su propia perplejidad:

“Se han publicado muchos libros y artículos sobre este tema. Han surgido muchos gurús como Tom Peters, y se han publicado otras ofertas sobre la excelencia que son casi religiosas en su fervor. Incluso las seis grandes empresas de consultoría directiva han empezado a ofrecer servicios de consultoría sobre la satisfacción del consumidor. ¡Esto les habría parecido una ofensa hace cinco o

diez años, cuando la mayor parte de su trabajo se centraba en la eficiencia, de adentro hacia afuera! ... Tras quince años, sigue habiendo todavía muchas empresas que sólo prestan una ligera atención al concepto de servicio al cliente. Tan sólo el 30 por ciento de las 500 empresas de la revista Fortune sabe si sus clientes están satisfechos. Sólo el 10% sabe si una mayor satisfacción ofrecería mayores beneficios. ¡Sigue siendo necesario evangelizar!

Una rápida mirada sobre este panorama podría confirmarnos que el trabajo de investigación y desarrollo sobre calidad y servicio se ha iniciado hace varias décadas; que numerosos especialistas e instituciones lo han tomado muy en serio y que existe una relación firme entre la calidad de servicio y el resultado económico.

LA APLICACIÓN A NUESTRA REALIDAD

Con este escenario a la vista, sin demasiada timidez, se podría asumir el riesgo de una conclusión personal: en una sociedad como la nuestra, sociedad sin cultura de servicio, la aplicación de una estrategia de servicio podría constituir un factor de éxito contundente o, por el contrario, podría resultar en un rotundo fracaso. En una sociedad sin cultura de servicio, quien ofrezca servicio de alta calidad se asegura el trofeo.

74

A través de cuarenta años de actividad laboral, el autor de este artículo ha recorrido todos los departamentos de la República Oriental del Uruguay. Lo hizo primero en carácter de empleado de las Empresas que lo aceptaron como miembro de sus estructura, le enseñaron a trabajar y, lo más importante, le ofrecieron ámbitos acogedores y motivantes en los cuales se sintió cómodo, seguro, protegido y valorado - Empresas y, mejor dicho, Empresarios con quienes contrajo una deuda permanente que nunca logrará saldar. También recorrió el país en carácter de consultor independiente, colaborando con Empresarios e Instituciones que le honraron al permitirle contribuir en sus emprendimientos.

En todas las etapas de sus viajes de trabajo por el país encontró un común denominador uruguayo: gente buena y trabajadora, esperando que "algo" suceda para salir de un estado de crisis permanente y lograr, entonces, explotar el potencial que se intuye pero no se comprueba fácilmente. Ese "algo" parece simplemente esperarse de alguna esfera superior que recibe varios nombres (gobierno, gobernantes, autoridades, ...) entidades y profesiones en las cuales la mayoría de los uruguayos dice no tener confianza, pero de quienes, paradójicamente, espera soluciones. El fenómeno es cultural y, como tal, perdurable.

Tres señales de esta cultura podrían ser explicados como: 1) Una mórbida satisfacción ante la imposibilidad de dar servicio, transmitida por el empleado o dueño que cierra la puerta ante la llegada del cliente, con una sonrisa extraña en su cara, mientras le dice: "Lo lamento, es hora de cerrar". 2) El desconocimiento del derecho del comprador a elegir; a tomarse el tiempo para evaluar modelos, colores y precios; a formular preguntas, a veces molestas, a veces obvias. 3) La rigidez en normas y procesos, como las referidas a días y horarios, para dar servicio (de entregas, de cambios, de atención). El servicio no es sólo full time, es full life.

En este entorno el éxito puede lograrse por la naturaleza diferenciadora de una estrategia de servicio. Hay casos reales. Tienda Inglesa en el campo del supermercado, Gerdau Laisa en el mundo industrial, Asociación Española Primera de Socorros Mutuos y Federación Médica del Interior en el ámbito de la salud son ejemplos de éxito. En el caso de Gerdau Laisa, se comenzó con programas de actualización para mandos medios y, posteriormente, se desplazó hacia el campo del Knowledge Management (Gestión del Conocimiento) y su aplicación a la cultura organizacional en general y al

trabajo en equipos de alto desempeño, en particular. Con Tienda Inglesa, la experiencia se inicia en 1993 con un workshop gerencial sobre la Estrategia de Calidad de Servicio y Atención al Cliente, relación profesional que se profundiza en una serie de programas diseñados, coordinados y realizados en permanente contacto con el Gerente de Personal y el cuadro de mando de las sucursales, para la eficaz implantación de su exitosa estrategia. En esa misma época se continuó la tarea iniciada por F. Javier Palom Izquierdo para FEMI, a partir de la Estrategia Institucional y su aplicación a la realidad de sus miembros en diferentes ciudades del Interior. En cuanto a la práctica en la Asociación Española de los conceptos aquí expuestos, tuvo su inicio apoyando al Departamento de Calidad en Servicio y se extendió en una secuencia de programas para personal en diferentes especialidades, utilizando como tema central “el servicio como misión”, desarrollado más adelante en este texto.

En todos los casos, se aplican los principios expuestos a continuación, puntual y específicamente adaptados a cada situación en particular y a cada momento del programa. El “momento”, como elemento temporal, constituye un factor de gran importancia. La “dimensión tiempo” es un ingrediente crucial en el campo de la Estrategia.

KHRÓNOS - SU MAJESTAD, EL TIEMPO

Una pregunta realizada en variadas circunstancias se relaciona con la naturaleza, el significado y el valor del tiempo. En busca de respuestas se estudiaron numerosos puntos de vista de distintas posiciones filosóficas y científicas, como la relatividad, la física cuántica y la termodinámica. Como punto de partida hacia este análisis que se inició hace años nos hemos decidido por la definición de Julio Herrera y Reissig: “... su majestad, El Tiempo. El viejo patriarca que todo lo abarca.”

Mucho más que un simple “recurso” (calificativo superficial y simplista del área económica), el tiempo es una “dimensión” dentro de la cual todos nos encontramos y la cual podemos medir. Así lo explica el latín “dimetiri”. Una dimensión que no podemos modificar por su cualidad de inasible. En cuanto a su valor, es la vida misma, la cual medimos en unidades de tiempo.

75

Para muchas personas el problema en esta temática reside en que no consiguen relacionar las categorías del tiempo dentro de su vida. Tiempo personal. Tiempo familiar. Tiempo laboral. Tiempo social. Son algunos ejemplos de estas categorías. “Todo tiene su tiempo, y todo lo que se quiera debajo del cielo tiene su hora” (Ecl. 3.1).

No obstante, esas muchas personas en lugar de relacionar estas categorías intentan separarlas como si fueran tiempos diferentes. No logran entender la unicidad del tiempo, unicidad que es consecuencia de su carácter de “dimensión”. Es debido a esta unicidad imposible de desgajar que cuanto mejor hacemos producir el tiempo de trabajo, mejor se vuelve nuestra vida fuera del trabajo; que nuestro desarrollo personal y social está condicionado a nuestro desarrollo laboral y profesional; que el logro de nuestras metas personales se encuentra estrechamente ligado al logro de nuestras metas profesionales. Por esta razón, el tiempo tiene además un valor estratégico. Para lograr cualquier objetivo, más importante que lo que hacemos y cómo lo hacemos es cuándo lo hacemos.

Es por este valor estratégico del tiempo que un plan, definido como una secuencia de acciones que nos conduce a una meta, se convierte en programa cuando le agregamos los momentos en que cada acción se pondrá en marcha para alcanzar la meta a tiempo. De nada nos sirve llegar al aeropuerto después que nuestro vuelo ha partido. A la inversa, podemos ganar en serenidad mental y espiritual si llegamos una hora antes del momento establecido por la compañía aérea.

Lo mismo sucede con los objetivos del plan estratégico de una empresa. Todas las personas comprometidas con el plan ganan en calidad de vida cuando alcanzan el objetivo uno o dos meses antes de la fecha fijada. El tiempo disponible que se genera en esos casos es fuente de rentabilidad adicional y, en cuanto al desempeño, es manantial de verdadero valor agregado que pueden aportar los miembros del equipo a cargo del plan. Obviamente, deberán concretarse las necesarias medidas de coordinación para que todos disfruten del beneficio adicional obtenido.

De una u otra manera, cualquier resultado institucional confirma la trascendencia del desempeño personal en esa dimensión inelástica que llamamos Tiempo.

“Porque ¿qué es el tiempo? ¿Quién puede explicarlo con facilidad y brevedad? ¿Quién puede comprenderlo para expresarse respecto de él?, y sin embargo ¿qué otra cosa mencionamos con más conocimiento y familiaridad que el tiempo en nuestras conversaciones diarias? E indudablemente lo entendemos lo suficiente cuando hablamos de él; y lo entendemos también cuando en nuestra conversación alguien lo menciona. Si nadie me lo pregunta, yo sé lo que es el tiempo; pero si quisiera explicárselo a alguien que me lo preguntara, sencillamente no lo sé.”

San Agustín

76 Resumiendo, en una sociedad sin cultura de servicio, quien se atreva a utilizar el servicio como estrategia debe tener presente que la gente que llevará adelante las políticas y los procedimientos deberá ser seriamente capacitada, formada y supervisada como única manera de evitar el fracaso en la implementación. Salvo casos excepcionales, las personas en Uruguay no reciben educación en “servicio”, ni en la familia, ni en las escuelas, ni en los liceos. Esta debilidad del sistema educativo debe ser compensada por las empresas, sobre todo por aquellas que decidan aplicar el servicio como estrategia competitiva. Deberán dedicar tiempo a la formación de su gente.

PASEMOS A LA ACCIÓN

Después de mucho experimentar se llegó a elaborar para el propio uso del autor del presente artículo una definición de estrategia de servicio. Al revisar esta definición comenzando por sus palabras finales, es posible proponernos como resultado a lograr: una eficaz posición competitiva. En otras palabras, el modelo de servicio que lleguemos a diseñar debe conducirnos a una gestión de alta efectividad en nuestro mercado. Nuestro modelo estratégico basado en SERVICIO AL CLIENTE debe asegurarnos acciones empresariales exitosas medidas en términos de consolidación de nuestras relaciones con actuales clientes, incremento de operaciones con ellos, incorporación de nuevos clientes y recuperación de clientes perdidos.

Estos logros dependerán de la calidad de nuestras decisiones sobre cómo satisfacer sus necesidades. La calidad de estas decisiones dependerá, a su vez, de la calidad de nuestra información sobre cuáles son los beneficios más valorados por nuestros clientes actuales y potenciales. Ofrecerles beneficios que los clientes no valoren, no es sólo un simple error de apreciación sino una grave pérdida de productividad causada por gastos sin retorno en esfuerzos, promoción, publicidad, personal, tiempo, imagen, etc.

Y un aspecto clave también vinculado con la información seria, real y relevante es la condición de unicidad y particularidad de cada caso empresarial específico. No existen situaciones similares.

SERVICIO PRODUCTIVO TOTAL

Para iniciar el viaje hacia la productividad y los beneficios podemos apoyarnos en la concepción de Kart Albrecht (1985: 41) identificada por su autor como “El Triángulo del Servicio”, utilizada para concretar una idea básica y elaborar, a partir de ella, variadas líneas de acción.

La visualización del concepto de Albrecht comienza con el reconocimiento de la existencia de un “Ciclo de Servicio”, “una secuencia permanente de eventos en la cual distintas personas intentan encarar necesidades y expectativas del cliente paso a paso, comenzando en el mismo primer punto de contacto entre el cliente y la empresa”. Puede iniciarse este ciclo en el instante en que el cliente ve un aviso publicitario, recibe una llamada de un vendedor o comienza una consulta telefónica. Después de toda la prestación del servicio, el ciclo termina cuando el cliente lo da por completado; y comienza nuevamente cuando decide retomar contacto con la empresa.

Para descubrir los críticos momentos de la verdad en la relación con clientes, Albrecht (1985) propone dibujar un diagrama de nuestro ciclo de servicio específico; dividir el ciclo en los episodios más pequeños que podamos visualizar; comenzar a identificar entonces los diferentes momentos de la verdad que tienen lugar a lo largo del ciclo. Cada ciclo de servicio es único para cada empresa en particular, y varía con cada tipo de cliente y en cada situación.

Apoyándonos en esta conceptualización circular, podríamos diseñar un esquema que resuma la experiencia única del cliente en la percepción del servicio a través de tres etapas. Lo hemos llamado “Las Tres Imágenes” y puede utilizarse como herramienta para todo caso específico, pues ayuda a comprender sus particularidades.

77

1. Las Tres Imágenes

ETAPA 1 IMAGEN PREVIA	ETAPA 2 IMAGEN ACTUAL	ETAPA 3 IMAGEN POSTERIOR
Factores que componen la expectativa del cliente y lo conducen a nuestra empresa.	Momento de la Verdad = Superación, Satisfacción o Defraudación de la expectativa.	El cliente premia o castiga, e incide en la Imagen Previa de otros posibles clientes.

Fuente: Elaboración propia.

En la columna imagen previa que corresponde a la instancia pre-contacto con la empresa, podemos registrar todos los factores estimulantes que deciden al potencial cliente a contactarnos. Son sus expectativas respecto a una variedad de elementos, como calidad, variedad, precio, comodidad, atención, servicio, ambiente, etc., etc. En esta etapa, el cliente otorga una calificación a la imagen que tiene de nosotros. Si la nota es, por lo menos, buena, es posible que nos contacte. Si la nota es muy buena es seguro que nos contactará, con la ilusión de que la realidad concuerde con su expectativa.

Esto lo comprobará en el momento de la verdad; el corazón de la imagen actual. En esa etapa adquiere la mayor relevancia el personal a cargo de la atención al cliente. Sólo el factor humano puede hacerse cargo de las “nueve dimensiones de la calidad del servicio”:

CONFIABILIDAD = SE OFRECE UN BUEN SERVICIO A LA PRIMERA VEZ Y SE CUMPLE LAS PROMESAS.

PUNTUALIDAD = SE BRINDA CADA SERVICIO “A TIEMPO”.

COMPETENCIA = SE DOMINAN LAS TÉCNICAS Y SE POSEEN LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS.

ACCESIBILIDAD = SE FACILITA UN CONTACTO RÁPIDO.

CORTESÍA = SE PROYECTA UNA IMAGEN DE EDUCACIÓN, AMISTAD Y RESPETO.

COMUNICACIÓN = SE MANTIENE A LOS CLIENTES INFORMADOS DE TODO LO QUE ES RELEVANTE AL SERVICIO.

SEGURIDAD = SE ELIMINA EL RIESGO Y SE INCREMENTA LA CONFIANZA.

CONOCIMIENTO = SE CONOCEN LAS NECESIDADES DEL CLIENTE.

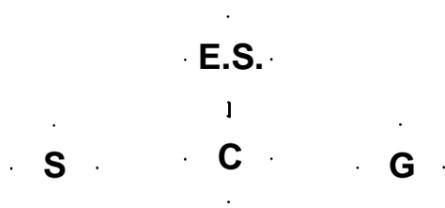
TANGIBILIDAD = SE OFRECEN EVIDENCIAS FÍSICAS DEL SERVICIO.

78

Fue Jan Carlzon (1991: 37), de Scandinavian Airlines, quien definió el Momento de la Verdad, como “Cada vez que un cliente entra en contacto con cualquier persona de la empresa y crea su idea acerca del nivel de calidad de servicio”. Esta “idea” incluye su calificación, la cual deberá superar o, por lo menos, coincidir con la nota fijada en la etapa anterior, la Imagen Previa. Esta calificación produce la tonalidad de la tercera fase: Imagen Posterior; una instancia “premiadora” en caso de satisfacción o superación de la expectativa o “castigadora” en caso de que el cliente se sienta defraudado. El premio o castigo se encuentra implícito en la transmisión que el cliente hace a su entorno, dentro del cual están clientes actuales y potenciales. Éstos, inevitablemente absorben ese mensaje y lo tienen en cuenta, aunque sea en forma subconsciente, para la elaboración de la Imagen Previa. Y el ciclo vuelve a comenzar.

Así como los modelos del ciclo del servicio y de las tres imágenes pretenden considerar la perspectiva del cliente, necesitamos otro modelo que asuma la perspectiva de la empresa para ayudarnos a decidir nuestro proceder. El Triángulo del Servicio está integrado por la Estrategia de Servicio, los Sistemas y las Personas, conectándose creativamente con el Cliente ubicado en el centro del triángulo.

1. El triángulo del servicio



Fuente: Elaboración propia.

Podemos considerar ahora la implantación de un servicio productivo total. Podría ser definido, a partir de los conceptos recién abordados, como la aplicación correcta de una estrategia institucional global que logre la plena satisfacción del cliente a través de la superación de sus expectativas y del inteligente empleo de los recursos disponibles.

Este concepto orientado hacia la productividad debe necesariamente ser expresado como una relación en dos momentos, el segundo como consecuencia del primero, a saber:

$$\text{S.P.T.} = \frac{\text{VALOR PERCIBIDO POR CLIENTE RECURSOS EMPLEADOS POR EMPRESA}}{\text{EMPLEADOS POR EMPRESA}} = \frac{\text{RESULTADO DEL SERVICIO COSTO DEL SERVICIO}}{\text{COSTO DEL SERVICIO}}$$

Volvemos ahora a nuestra definición de Estrategia de Servicio como una forma diferencial para brindar servicio indisolublemente unida a un beneficio bien seleccionado y de valor para el cliente, que conduce a una posición competitiva eficaz.

A su vez, la aplicación exitosa de esa fórmula diferencial requiere de tres pasos:

1. Segmentar clientes según valor para la empresa y costo para servirlo.
2. Descubrir las expectativas de los clientes segmentados.
3. Delimitar y potencializar la capacidad de acción del servicio o producto.

Esta tercera etapa de la implantación incluye algunas actividades específicamente pensadas para el mundo real, como: a) una auditoría de la situación actual, sin la cual no podemos delimitar la capacidad de acción del servicio; b) un programa de educación del personal en principios y valores de la empresa, en políticas para guiar a todo el personal en línea con los principios y valores y en procedimientos como acciones reales para aplicación de las políticas; y c) un proceso gradual para convertir el compromiso por servir en una forma de vida.

79

EL SERVICIO COMO MISIÓN

Para convertir, a través de un proceso gradual, el compromiso por servir en una forma de vida, este proceso debería incluir una desafiante temática desarrollada en conjunto con el personal directamente a cargo del servicio a clientes o usuarios y el personal que respalda al anterior en su desempeño. Hay quienes distinguen ambas líneas como personal directo y personal indirecto, haciendo referencia al contacto con el cliente.

Para que la vida dedicada al servicio sea en sí misma motivante debe aceptarse y entenderse el fenómeno de vivir como una experiencia multidimensional propia (física, psíquica y espiritual), naturalmente espinosa y esencialmente constituida por relaciones intra e interpersonales, con propósitos y significados derivados de creencias y valores también propios. Una oportunidad para un constante desarrollo hacia lo que es mejor, más perfecto, evitando el estancamiento interior.

Considerada de esta manera, la vida humana es una oportunidad para un constante desarrollo hacia lo que es mejor y más perfecto, evitando el estancamiento interior. Un circuito dinamizante actúa en la vida real del ser humano.

1
CREENCIAS

4
RESULTADOS

2
POTENCIAL

3
ACCIÓN

Fuente: Elaboración propia.

A partir de sus creencias sobre valores como la misma vida, el amor, y la bondad, la persona estimula su potencial, o poder latente y lo convierte en acción, es decir en poder real, única manera de producir resultados. Estos resultados, a su vez, refuerzan sus creencias.

Un componente cada vez más valorado del potencial humano son las aptitudes emocionales cuya puerta de acceso es el autoconocimiento, una forma de inteligencia intrapersonal que nos facilita el control de aptitudes emocionales, entre ellas la conciencia emocional, la autoevaluación y la autoconfianza. Ellas actúan como retroalimentadores de nuestros valores, capacidades y metas. A efectos de que la retroalimentación se produzca eficazmente debemos crear instantes de silencio para reflexionar sobre estos valores, capacidades y metas nuestras y regresar a la vida exterior donde nos aguardan los otros seres humanos.

80

En nuestra convivencia con ellos, otra aptitud emocional nos ofrece su poder: es la combinación de empatía con influencia. La primera nos permite ponernos en el lugar "del otro" y la segunda hace posible nuestra influencia sobre esa otra persona. Son manifestaciones de la inteligencia interpersonal con su amplia gama de habilidades para brindar servicio; habilidades tales como comprender a los demás, expresarnos con claridad, intercambiar información y brindar orientación.

Constituye un ejercicio personal de gran productividad utilizar la aptitud emocional recién mencionada como autoconocimiento para evaluar sinceramente cómo nos estamos desempeñando en nuestra institución o empresa, nosotros y nuestros colaboradores, en la práctica de estas habilidades interpersonales para brindar servicio. Se trata de una autoevaluación cuyo punto crucial es la coherencia o discrepancia entre creencia y acción, el eje 1 - 3 del circuito recién expuesto. Cuando existe coherencia entre nuestros valores personales (en los cuales creemos) y nuestras acciones (por las cuales vivimos) el resultado es una energía positiva que fortalece nuestra práctica del servicio y produce un contagio emocional favorable para la expansión del espíritu del servicio hacia todo nuestro entorno.

Por el contrario, cuando existe discrepancia entre nuestras creencias y nuestro comportamiento, el resultado es una sensación de permanente desasosiego que debilita nuestra práctica del servicio y produce un contagio emocional desfavorable para la expansión del espíritu de servicio.

El elemento clave para actuar sobre el contagio emocional, tanto positivo como negativo es la actitud mental, único recurso bajo nuestro absoluto control. Somos dueños de nuestros pensamientos. Somos la suma de ellos. Somos lo que pensamos. Actitud mental es la posición que asumimos ante todo lo que nos pueda suceder.

Nosotros no elegimos, en general, lo que nos sucede. No podemos quitar la niebla que paraliza el aeropuerto. No podemos empujar las nubes en un día de lluvia y destapar el sol. No podemos atrapar el viento, terminar la sequía ni contener el mar. No tenemos verdadero poder sobre las fuerzas naturales, si bien hemos aprendido a aprovechar muchos de sus efectos.

Sí tenemos poder completo sobre nuestra actitud, propia e interior, ante los acontecimientos que nos puedan sobrevenir. Lo que nos sucede es importante. Pero cómo reaccionamos ante ello es mucho más importante. Esa reacción, ese comportamiento, depende de nuestra actitud, nuestro pensamiento básico.

La secuencia real de este proceso consta de cuatro fases:

1. Acontecimiento real que enfrenta la persona (estímulo).
2. Actitud personal ante el acontecimiento (pensamiento básico).
3. Acción deliberada y consciente a emprender (comportamiento).
4. Automotivación generada por la acción realizada (emoción).

Es preciso actuar para sentir. Y el que actuemos o no actuemos depende de nuestro pensamiento básico, donde se encuentran nuestras creencias. El pensamiento es la semilla de la acción. Ese pensamiento básico define nuestra actitud hacia nosotros mismos, hacia las demás personas y hacia la tarea y, la principal de ellas, el servicio.

Como premio a esta secuencia llevada adelante positivamente tendremos una vida real mejorada en sus tres dimensiones. Tal vez sea esta secuencia la que motivó a quien dijo: "Quien no vive para servir, no sirve para vivir".

81

BIBLIOGRAFÍA

Albrecht, K y Zemke, R. (1985): *Service America!* New York: Warner Books.

Berry, L., Bennet, D., Brown, C. (1989): *Calidad de servicio*. Madrid: Díaz de Santos.

Berry, L., Parasuraman, A. (1993): *Marketing en las empresas de servicios*. Bogotá: Norma.

Carlzon, J. (1991): *El momento de la verdad*. Madrid: Díaz de Santos.

Heskett, J. Sasser, W., Hart, C. (1993): *Cambios creativos en servicios*. Madrid: Díaz de Santos.

Horovitz, J. (2006): *Los secretos del servicio al cliente*. Madrid: Prentice Hall.

Martín Nieto, E. (ed.) (1974): *La Santa Biblia*. Madrid: Paulinas.

Shaw, J. (1991): *Gestión de servicios*. Madrid: Díaz de Santos.

