

## La Revolución de los Servicios y la Gestión Relacional

***En este artículo exponemos una “teoría significativa” de la acción de servir, como elementos de juicio y de satisfacción del cliente. Se analizan aquí los servicios como sector económico y también como “bienes” que se ofrecen al ciudadano y al usuario. Y el Servicio como la actitud del empleado ante el cliente a quien sirve, y también como un valor de la conducta global de la empresa. Diferenciamos así entre servicios y Servicio.***

No hace ni siquiera tres décadas que las empresas “descubrían” lo que ha resultado ser su “capital intelectual” (sic). Con el tránsito de la periclitada economía industrial a la joven economía de la información, el personal de la empresa ha pasado de “mano de obra” y “fuerza de trabajo” a ser el “capital intelectual de las empresas”. Es como haber pasado de *Homo faber* a *Homo Sapiens* en treinta años. No está mal. Pero, ¿son sólo palabras, o hay realmente motivos para este cambio?

Debemos preguntarnos qué ha pasado para que los empleados hayan evolucionado tan rápidamente (en el sentido darwinista del término). ¿Cómo, la mano de obra, el obrero, puro mecanismo sometido a la producción; ser anónimo y alienado por un trabajo deshumanizado (Marx) es de pronto ascendido casi a categoría de *élite* intelectual: de capital fundamental de las organizaciones?

### El nuevo Big Bang

Ciertamente, a mediados del siglo pasado se produce la gran explosión. La irrupción de la ciencia y la tecnología coinciden con el declive de la economía industrial. ¿Coinciden o son su causa? La destrucción del modelo ya agotado supone la construcción del nuevo modelo. Éste ya no se basaría más en la transformación de la materia por la energía, sino en la imposición de un nuevo elemento inédito: la Información ( $I = H$  en bits). Como en la historia del Renacimiento, que el renacer del arte se produjo sobre la agonía del arte precedente.

Nuestra economía de la información está ligada a las nuevas tecnologías, y éstas a los progresos científicos que las han hecho posibles. Eso es muy evidente. Vemos cómo se forma una red alrededor de las telecomunicaciones, la informática, la telemática (la cibernética y la teoría matemática de la información están en sus genes), internet, la robótica, etc., etc. Vemos cómo la cultura material ha sido sustituida por la cultura de los intangibles y los valores. Cómo la imagen de la marca se ha convertido en más valiosa que el producto. O cómo la empresa toma públicamente la palabra (antes eclipsada detrás de los productos).

Y vemos emerger conceptos como “cultura corporativa”, “identidad”, “filosofía”, “misión” o “valores”, unos términos que jamás habían estado en el léxico de las organizaciones. El “personal” pasa a llamarse “empleado”, después “recursos humanos”, y ahora se reclama de ellos su aportación en términos de “conocimiento”. El hecho de apelar a ese intangible de la mente es tanto el efecto de las nuevas tecnologías de la Información como el de otro epifenómeno, menos reconocido pero igualmente decisivo: la *cultura de Servicio*.

Ha sido la economía de la información y su contexto tecnocientífico lo que ha impulsado la Revolución de los Servicios en el proceso en que los productos piden su valor a causa de su proliferación, de su multiplicación innecesaria hacia el infinito, de su abundancia y su redundancia, de la saturación del entorno por ellos mismos, y del imperativo consumista de usar y tirar -además del despertar de la conciencia ecológica y de una ecología del consumo-. La devaluación del objeto-producto ha puesto en valor sus contrarios: los intangibles, los servicios, las prestaciones, las performances, es decir, las empresas más que los productos.

¿Y qué son las empresas sino las personas? ¿Y qué son los mercados sino personas? La revolución de los servicios no sólo ha redescubierto el “personal”, los “empleados” y los “recursos humanos”, sino también las relaciones directas y cara a cara de éstos con los clientes y con el público.

### **La cultura de Servicio**

Tenemos que partir de dos axiomas: 1, *Los servicios son las personas*. En efecto, la sustancia y el vehículo del servicio son las personas. Personas interactuando con personas. Por consiguiente: 2, *La empresa de servicios se sustenta en la relación interpersonal*.

La cultura de servicio está enraizada en la cultura de la empresa. Porque si el producto es un objeto, *el servicio es una actitud*. Y las actitudes no son cosas, son “valores”. He aquí que toda una concepción cultural y etnológica impregna las organizaciones. Hay en todo esto un cambio completo de paradigma. *Servir es lo contrario de dominar*.

En nuestra sociedad de la afluencia, los servicios son “bienes”, como en el ámbito industrial lo son los productos materiales. Cuando hablamos de “bienes” se entiende que hablamos de cosas que “están bien” para unos y para otros.

Los *servicios* y el *Servicio* (que no son exactamente lo mismo), tienen valor en la misma medida que lo tienen para sus beneficiarios: la sociedad, el público, los clientes. Y es desde esta óptica cómo hay que considerar la prestación de servicios: el Servicio. Esto tiene que ver con la cultura.

La *cultura organizacional* es la suma de tres facetas culturales en el mundo de los servicios:

- una cultura *técnica* o profesional para la gestión y el manejo de las operaciones (*know how*);
- una cultura *institucional*, es decir que consiste en que el empleado tenga entre sus conocimientos el conocimiento de quién es, qué es y qué significa la empresa y lo que hace; qué ideas y valores la impulsan; a dónde se dirige, y cómo el empleado entenderá y compartirá esas ideas, a las que contribuirá a su realización. Y también consiste en que la empresa dialogue, escuche y valore ese “capital intelectual” que el empleado aporta;
- y por último, una cultura *relacional*, que ahora se bifurca en dos sentidos: las relaciones relativas al trabajo en común, en equipo, a las tareas y los procesos, por una parte digamos “interna”, y por otra parte, las relaciones, la cooperación, la atención y el trato en el cara a cara con los clientes.

La novedad reside aquí: en la *calidad* del Servicio. La cultura *técnica* es la de los conocimientos profesionales, que son actualizados por la formación permanente, los programas de capacitación, etc.

La cultura *institucional* es especialmente motivante, y se edifica sobre las bases de la información, la comunicación, no sólo en el aspecto laboral, funcional, normativo y del ascenso en las responsabilidades, sino también en el campo de las relaciones humanas en todos los niveles de la organización.

La cultura *relacional* -que atraviesa la cultura organizacional en su totalidad, porque es el flujo de las comunicaciones- supone una innovación profunda, ya que concierne a toda la organización, a las relaciones personales y laborales, y al servicio a los clientes. En este criterio, una recepcionista de un centro médico es tan importante y tan responsable en su cometido como lo sea una enfermera, un anestesista o un médico en los suyos.

Las jerarquías están claras. La cultura técnica ha devenido puro *hardward* en la cultura de servicio. Por el contrario, *servir es una actitud*, una disposición personal, un estado de espíritu. Esta praxis necesita especialmente ser realimentada con *información, formación y motivación*. El empleado se convierte así en el representante de la organización ante los clientes y en su mediador a través de ella.

Una responsabilidad de tal calibre para la empresa significa basar su desarrollo en las personas. He aquí el cambio de paradigma de la sociedad del conocimiento.

### **El sistema de servicios**

El cliente -o el posible cliente- es el receptor beneficiario, el actor principal. Él se siente el centro del servicio, de la relación, de lo que esto supone o significa para él, o lo que el servicio le afecta o le implica. Desde esta *filosofía de la centralidad* el individuo se encuentra en el centro de una perspectiva general

de servicios. Ello le da el estatuto de usuario, beneficiario, cliente. En este paisaje de servicios en perspectiva a su alrededor -que es exactamente el "mercado"-, unos servicios aparecen en un momento dado a su conciencia como más importantes, urgentes o relevantes que otros.

Estamos, pues, en un mercado caracterizado por la *proxémica* o ciencia de los fenómenos próximos *versus* los fenómenos lejanos. La ley proxémica es aquella por la cual el individuo es afectado por aquellos hechos que le son más cercanos, físicamente y / o psicológicamente, y en consecuencia, él privilegia, reacciona, actúa en función de éstos y en detrimento de los que son más distantes o menos psicológicamente implicantes. Este *campo proxémico* es el mismísimo mercado oferente de servicios y de gestiones que le son propuestos (o impuestos) al individuo, al usuario.

Éste se sitúa así, como "centro" permanente en el devenir de la vida cotidiana y sus avatares, y en el tejido de un sistema de *servicios como bienes* y de *Servicio como valor*. El transporte público, los supermercados, la educación, la seguridad social, la administración, los bancos, etc, etc., han de ser considerados y evaluados desde estas dos realidades donde el término común es *Servicio* como sustantivo, y *servir* como verbo, acción supeditada al anterior.

La primera observación debe situarse -otra vez- ante el referente de la caduca mentalidad industrial, para así constatar cómo la idea de servicio ha llegado a influenciar el mundo de los productos materiales. Los fabricantes observan cómo es el servicio lo que agrega valor al producto, porque el servicio se ha convertido en valor principal -igual como sucede con los demás intangibles-. Y comprueban esta condición que les es intrínseca: que los productos tienen consumidores, pero los servicios tienen clientes. Consumir implica una relación libre, discontinua, aleatoria con la marca / producto. En cambio, el cliente y su banco, el estudiante y su universidad, el socio de un club, el suscriptor de un periódico o el televidente que "paga por ver", implican un contrato, una relación continuada con la empresa. Y esto resuelve, por lo menos en principio, el problema de la fidelización. Buen modelo para la industria.

Los servicios, al contrario de los productos, no se pueden almacenar ni exportar. Tampoco se pueden falsificar. Y, en muchas ocasiones, los servicios son co-producidos con el propio cliente: planes de pensiones, viajes de vacaciones, seguros, etc. Estos son los principales rasgos que caracterizan los servicios comparativamente con los productos, y los cuales se pueden entender como *flujos continuados* entre empresa y cliente. Es por todo este conjunto de razones que *los productos quieren ser servicios*, es decir, aportar valor y establecer relaciones duraderas. Este es el efecto retroactivo del postindustrialismo sobre el industrialismo.

#### **Las 4 dimensiones de los servicios**

Una primera aproximación a los fenómenos es del tipo "métrico": cuánto mide, cómo puede medirse un servicio:

1. La primera dimensión de la acción de *servir* es la que define las *situaciones* del encuentro entre el empleado y cliente. Éstas pueden ser: 1) *directas, cara a cara*, y 2) *directas, a distancia*, por mediación de aparatos -teléfono, ordenador- y de documentos -telefax, e-mail-. Por supuesto que la primera forma de relación es más emocional y espontánea, y también más rica en información para el cliente, porque el cara a cara implica comunicación no verbal, que a menudo es muy reveladora, porque “dice” aquello que no se dice verbalmente. La segunda forma de relación (a distancia) es más funcional.
2. La siguiente dimensión es *psicológica*, y conlleva la experiencia, racional y emocional; el sentimiento o la convicción por parte del cliente de que un determinado tipo de servicio es: 1) *corriente*, 2) *importante* o 3) *trascendente*. De estos juicios se derivan las consideraciones de preferencia o de urgencia: la “implicación psicológica”. El servicio del cirujano o del abogado puede ser trascendente, mientras que el del librero será del tipo más corriente.
3. Otro aspecto que encontramos en ciertos servicios es su dimensión *funcional*, en especial en el sentido de la gestión, los trámites que conlleva. Es la dificultad o la facilidad estructural del servicio, que se convierte para el cliente en dificultad o facilidad funcional. Así, hay dos tipos extremos de servicios: 1) *sencillos*, y 2) *complejos*.
4. Finalmente, consignemos la dimensión *temporal*. Hay servicios que ocupan una pequeña porción de tiempo para ser realizados, otros son más lentos o más extendidos en su duración. Así podemos considerar cuatro medidas: hay servicios 1) *puntuales*, 2) *breves*, 3) *largos*, 4) *continuados*, que son secuencias indefinidas de relaciones discontinuas.

Las combinaciones entre los términos de estas cuatro dimensiones definen la variabilidad situacional, psicológica, funcional y temporal de un servicio concreto.

### **El Servicio al microscopio**

Practicaremos ahora el análisis micropsicológico del proceso de servicio en la situación del cara a cara directo entre el cliente y el empleado o el profesional. En definitiva se trata de un análisis de la *acción* de servir, por la cual el servicio se materializa. El analista advertido descubrirá aquí, a través de la acción del empleado los indicios de la *cultura organizacional* que antes he evocado: cultura técnica, cultura corporativa y cultura relacional.

La conducta del empleado en relación con el cliente puede sintetizarse, desde la teoría de los actos, como la suma de tres clases de actos que podremos discernir en el flujo mismo de la acción de servir, y que consideraremos de menor a mayor significación para el cliente. Son los actos *mecánicos*, inconscientes; los actos *eficaces* en los que se refleja el saber profesional del

empleado; y las *actitudes*, que definen su conducta relacional en términos cualitativos.

1. Los actos *mecánicos* acompañan la relación del empleado con el cliente, y son observados por éste en la medida que adquieren *significado*, por ejemplo, torpeza en el manejo de papeles, errores o confusión con los datos. Son actos inconscientes por rutinarios, pero son observados por el cliente-juez como algo comprensible... a no ser que lleguen a adquirir alguna importancia. Entonces estos actos son evaluados no como incidentales, sino como rasgos de una atención distraída o poco atenta con el cliente y con lo que está haciendo.

Los actos mecánicos o estereotipados son como los *lapsus linguae* del habla: teclear el ordenador, abrir un cajón y buscar entre los papeles, extraer unas hojas y graparlas, salir a hacer una fotocopia, pueden revelar equivocaciones, torpezas o, por el contrario, producir una sensación dinámica y sin este tipo de fallos. Cuando es así, estos actos corrientes son asociados por el cliente a una atención positiva hacia lo que se está haciendo.

2. Los actos que revelan *eficacia* en la realización técnica o profesional del servicio, son vistos como una secuencia coherente, una *acción* que tiene un inicio y un fin, y que culmina con la resolución del trámite de manera objetivamente satisfactoria para el cliente. No ha habido problemas ni pérdidas de tiempo y todo se ha resuelto con normalidad. Lo cual es en sí mismo indicio de eficiencia, y el cliente lo valora en términos de *calidad* del Servicio.
3. La *actitud* del empleado es el componente emocional, el espíritu que anima la disposición favorable del cliente y a menudo se convierte en el factor principal de la convicción y la satisfacción del cliente. Esta actitud se manifiesta en el trato, la calidad de la atención, la empatía. Es la asunción de una tarea profesional y ello revela un grado de interés por los problemas y las expectativas del cliente; implica una concentración en lo que el empleado hace. El cliente percibe, y experimenta, una persona estimulada por satisfacerle, y ahí está la llave de la confianza que éste otorga al empleado. La actitud positiva es un indicador fuerte de la calidad global del servicio y, por extensión, de la empresa.

Para acabar de obtener, teóricamente, una total imagen-robot del servicio, como "bien" intrínseco y como "relación" satisfactoria, habría que cruzar lo que antes he llamado las *dimensiones* de un servicio determinado y los *actos* del empleado que interviene en su realización -tal como acabamos de examinar en los tres puntos precedentes-. Y optimizar unos datos en función de los otros. Esta *suma óptima* es, de hecho, una multiplicación en términos de satisfacción del cliente. Lo que implica su fidelización.