

¿Para qué crear una estrategia de servicio?, ¿Con base en qué?. Estas son interrogantes que toda empresa de servicios, cuyos objetivos están más allá de una simple transacción económica, deberían motivarles a hacer un alto en el camino y reflexionar al respecto, a fin de buscar establecer la base del rumbo estratégico de la empresa.

El liderazgo en Servicio genera una mentalidad de servicio dentro de la organización, éste permite a las personas encargadas de tomar decisiones formarse una idea clara sobre cuáles iniciativas aprobar y cuáles rechazar. Con una estrategia de servicio clara y convincente las personas que prestan servicios saben cómo servir mejor a sus clientes, la cantidad de energía e interés que la persona pueda aportar a la función, permiten a las compañías prestar un servicio extraordinario, porque la estrategia es su guía. Las empresas que prestan un servicio extraordinario cuentan con una estrategia de servicio clara y convincente, tienen una razón de ser que le imprime energía a la organización y define la palabra "servicio". El valor de la estrategia de servicio está en orientar y dar energía.

A través de la estrategia de servicios, se logra identificar lo que representa valor para el cliente, hay que escuchar y re-



troalimentarse del cliente y llegar a conocer qué cosas son importantes; qué ocurre con nuestro desempeño en el servicio y por qué, y qué debe hacerse para mejorarlo.

Una estrategia de servicio es una misión, no un planteamiento, es una meta, una dirección, un llamamiento; es lo que une a las personas dentro de una organización bajo un propósito común y le da significado al trabajo. Una verdadera misión enlaza los esfuerzos de trabajo de la gente, es tangi-

ble, concreta, clara y comprometedora, llega hasta el corazón de la gente.

Los líderes de la empresa deben definir correctamente aquello que hace que el servicio sea forzoso, deben poner en movimiento y sostener una visión de excelencia en el servicio. La clave está en un auténtico liderazgo en servicio a todos los niveles de la organización; un liderazgo que inspira el logro. Las personas que prestan servicios necesitan una visión de su trabajo en la cual valga la pena creer, una visión desafiante que proporcione energía emocional y genere compromiso. El cultivar el desarrollo de valores y destrezas para lograr el liderazgo en servicio, es una de las medidas más importantes que puede tomar una organización en su camino hacia la calidad del servicio.

Una estrategia de servicio va más allá de la simple prestación de un servicio de calidad. El papel primordial de un servicio de buena calidad como parte de la estrategia de servicio implica comprometerse con cuatro principios: confiabilidad, sorpresa, recuperación y equidad. *Confiabilidad* implica servicio exacto y seriedad; implica cumplir lo prometido. *Sorpresa* significa encontrar la manera que el cliente diga "magnífico, esta gente sabe lo que hace", es algo que sucede cuando se da más de lo que se espera. *Recuperación* implica ganarse nuevamente la confianza del cliente en caso de que el servicio haya sido deficiente, implica prestar apoyo al servicio. *Equidad* se traduce en reglas iguales de juego para el cliente y para la empresa, los negocios se hacen en un contexto de ética. Estos principios de la calidad del servicio constituyen la base para una estrategia de servicio.

Pero, ¿Cómo identificamos una estrategia de servicio?, no basta con saber que una estrategia de servicio debe poner énfasis en la calidad, ofrecerles valor a los clientes, coincidir con las prácticas y filosofía de la organización y fomentar la realización. La empresa debe también identificar la estrategia de servicio que le permita cumplir esos objetivos.

¿Cuáles atributos del servicio son y seguirán siendo los más importantes para nuestros mercados objetivo?, ¿En cuáles atributos de servicio es más débil la competencia?, ¿Cuáles son las capacidades actuales y potenciales de nuestra empresa en materia de servicio?. Estas tres interrogantes son una oportunidad para análisis y permitirán identificar la estrategia de servicio más idónea a la compañía. Sin embargo al hacer este análisis es también importante que los gerentes se pregunten ¿Qué es esencial para el cliente y qué le producirá admiración?. La estrategia de servicio debe integrar los atributos esenciales para satisfacer las expectativas del

cliente, como los atributos sorprendentes para superar las mismas. Es también de suma importancia el analizar fortalezas y debilidades de la competencia para la determinación de una estrategia que proporcione la diferencia.

La estrategia de servicio es la que define las directrices generales de la función de cada puesto de las personas que prestan el servicio. Cuando hay normas explícitas y claras de servicio, hay claridad sobre la labor y existe un patrón de referencia contra el cual el empleado y el gerente pueden evaluar y juzgar el desempeño de la organización. Las normas de servicio deben reflejar las expectativas de los clientes de manera significativa para los empleados. En este sentido, las normas son los aspectos específicos de la estrategia de servicio. Es de hacer notar que la comunicación de estas normas es muy importante ya que de no lograrse transmitir el significado del servicio extraordinario a las personas que prestan el servicio, puede caer en una ambigüedad en la función del mismo, no hay claridad acerca de las prioridades del excelente servicio; entonces el servicio resulta un juego de adivinanzas, hay desorientación y se limita la base para medir el desempeño.

Al igual que las normas de servicio, los símbolos de servicio (cosas tangibles para deleitar los sentidos de los clientes y recordarles a los empleados la misión), pueden comunicar una filosofía, reforzar la estrategia de servicio y vincular a ambas. Aunque los símbolos de por sí no pueden modificar la filosofía de una compañía, si pueden apuntalar los cambios estructurales, los cambios en la tecnología, los cambios operativos y otros desarrollos. Si los símbolos concuerdan con lo que ocurre en la organización, estos pueden ayudar a comunicar lo que la empresa representa y hacia dónde va.

Las cosas tangibles, el lenguaje y los comportamientos de la gerencia son las principales herramientas de simbolización que las empresas pueden utilizar para transmitir su mensaje. La compañía debe utilizar deliberadamente un mensaje poderoso que contenga la dignidad del servicio. La alta gerencia

debe dedicar buena parte del tiempo a los asuntos relativos a la calidad; el comportamiento de la gerencia debe simbolizar la misión de servicio de la compañía.

Identificar una estrategia sólida de servicio es un paso crucial en el proceso de mejorar el servicio, puesto que todo lo demás gira a su alrededor, la estrategia errónea desencadena iniciativas de esfuerzo e implementaciones erróneas.

En conclusión todo directivo de una empresa de servicios debe cuestionarse:

- Nuestra estrategia de servicio ¿es clara y convincente para todos nuestros empleados?
- ¿Proporciona un verdadero valor a los clientes?
- ¿Pone énfasis en el servicio de calidad excelente?
- ¿Vivimos la estrategia de servicio en esta compañía?
- ¿Nuestra estrategia exige que nuestros logros sean superiores?
- ¿Nuestra estrategia nos diferencia de la competencia?
- ¿Reforzamos nuestra estrategia con normas explícitas que orientan y animan a los empleados?
- ¿Reforzamos nuestra estrategia de servicio con símbolos apropiados?

*Tomado de "On Great Service: A Framework for Action"  
Leonard L. Berry, The Free Press, 1995.*

## Productos y Servicios de DESISA

Desde 1988, nuestra Firma ha colaborado con empresas de todo giro de negocio proporcionando servicios de consultoría empresarial en las siguientes áreas:

- Administración de la Compensación y Remuneración Variable
- Evaluación del Desempeño en Base a Resultados
- Diagnóstico y Plan de Capacitación Basado en Competencias
- Sistema Mecanizado de Recursos Humanos
- Diagnóstico y Rediseño Organizacional
- Apreciación y Desarrollo de Competencias
- Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional
- Evaluación de Personal para Contratación y Promoción
- Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral
- Rediseño y Mejora de Procesos



**El Salvador:** Col. Campestre, Ave. Víctor Manuel Mejía Lara # 10, San Salvador.  
Tel.: (503) 263-9025

**Costa Rica:** Oficentro Ejecutivo La Sabana, edificio # 3, segundo piso, San José.  
Tel: (506) 290-8174

**Nicaragua:** Bosques de Altamira N° 53.  
Distribuidora Vicky 2 cuadras arriba, 1 cuadra al Lago, Managua. Tel.: (505) 270-5254

**Correo:** corporativo@desisa.com

**Síto:** www.desisa.com