

PERSONAS EN AMBIENTES DE SERVICIO

# Gestionando experiencias de colaboradores

¿Ha escuchado en el último tiempo alguna de estas opiniones?: “actualmente es prácticamente imposible encontrar personas competentes y comprometidas con la empresa”, “tener personal de calidad cuesta demasiado y es imposible transferir ese aumento de costos a los clientes”, “no tiene sentido invertir en capacitación del personal si después los empleados abandonan la empresa, muchas veces a la competencia”.

Por: **Gerson Volenski, docente de la Universidad Adolfo Ibáñez.**

**Lo paradójico es que estas opiniones podrían provenir de los propios profesionales del área de personas en las empresas.**

El fondo de estas opiniones configura, en términos generales, un modo particular de visualizar el alcance e impacto de las personas en el ambiente empresarial y de negocios. La propuesta central de esta nota es identificar de qué manera esta particular visión es capaz de desencadenar toda una secuencia de hechos en el accionar interno y externo de la empresa, que finalmente se traduce en la disminución de sus resultados económicos y en su consecuente pérdida de competitividad. Este proceso de deterioro se manifiesta con una fuerza especial en el sector de los servicios de nuestra economía.

**¿Por qué el impacto es tan alto en el sector de servicios?**

Scott Kirsner, en una publicación llamada Experiencia Requerida, señala: “Los clientes de esta nueva economía tienen más opciones y expectativas que nunca. ¿cómo interesar a esa gran audiencia sobrecargada de propuestas? Creando experiencias atrayentes que se diferencien y sobresalgan en medio de tantas ofertas”.

Desde la mirada del cliente, el servicio es una experiencia creada entre cliente y colaborador, en aproximaciones tanto físicas como psicológicas. Dentro de estas aproximaciones o encuentros, se considera imposible para el cliente dejar de recibir el impacto de todas las variables que intervengan en la actitud hacia el servicio y el comportamiento o desempeño de quien lo presta, el que a su vez estará determinado por su satisfacción, compromiso y sentido de pertenencia, entre otras cosas. Dicha actitud y desempeño del prestador del servicio determinará la “calidad de la experiencia del cliente”, la que tendrá por origen “su propia calidad de experiencia que vive en la empresa donde trabaja”.

**¿Qué determina la “calidad de la experiencia” de las personas que prestan servicios?**

Len Schlessinger y James Heskett, profesores investigadores del Service Group de la Universidad de Harvard, investigaron sucesivamente ciertos patrones recurrentes presentes en organizaciones de servicios. Su hallazgo más notable consistió en la identificación de ciclos o procesos viciosos y virtuosos, presentes en empresas

de servicio intensivas en presencia humana en zonas de contacto con clientes, donde el factor desencadenante del éxito o fracaso se produce en las prácticas vinculadas con el colaborador y que tendrían su origen en la visión o percepción más profunda (implícita o explícita) que tienen los directivos y líderes respecto a las personas.

En la imagen se evidencia gráficamente el aspecto negativo o “vicioso” de la relación señalada

- Empleados deficitariamente seleccionados, mínimamente compensados y escasamente capacitados en su rol, no cuentan con recursos para satisfacer demandas y expectativas de clientes en zonas de contacto. Esas mismas condiciones generan en ellos un estado creciente de insatisfacción, la que será de algún modo traspasada a los clientes en las “experiencias de encuentro” señaladas.

- Lo anterior desencadena a su vez toda una secuencia que conduce a la pérdida de fidelidad tanto de empleados como de clientes, respecto a la empresa. Aparece en forma casi natural el aumento en la rotación de ambos grupos (empleados y clientes). Estos dos tipos de rotación impactan negativamente en los resultados económicos del negocio, y es precisamente este deterioro en recursos

el que impide a la dirección pensar en una mayor inversión en aspectos de selección, compensación y desarrollo del personal en contacto con clientes. Todo este proceso genera un “ciclo de fracaso”, el que se hace muy difícil de revertir por la dirección, salvo mediante un cambio de paradigma radical respecto al valor y rol asignado a las personas en la empresa.

**Un nuevo desafío para la gestión del capital humano: comenzar a mirar a los clientes**

Para revertir el proceso señalado o generar una dinámica del “Ciclo del Éxito”, los profesionales que tienen responsabilidad en la gestión de personas, sea desde el staff o la línea, tienen entre manos un desafío considerable: adentrarse en el mundo de los clientes de la empresa, aceptando la premisa de que los verdaderos clientes del área de personas perfectamente podrían estar fuera de la empresa.

La lógica de la estructura funcional tradicionalmente ha establecido esta responsabilidad en el marketing o la gestión comercial, pero hoy, los nuevos diseños organizacionales basados en el paradigma de los procesos generan una gran oportunidad para conectar o “hacer conversar” los mundos del marketing y el de la gestión de personas.

En síntesis, el futuro desarrollo del sector de servicios –que hoy representa a casi un 70% de nuestra fuerza laboral- debe necesariamente formular una nueva mirada respecto a sus colaboradores. Esta nueva comprensión debe alejarse de paradigmas obsoletos propios de un Taylorianismo representativo de una sociedad productora de bienes masivos, reformulando su mirada hacia la inversión en el desarrollo del potencial de las personas “asociadas” con la empresa.

En la nueva economía dominada por la entrega de servicios de todo tipo, la inversión más rentable se generará a partir de la incorporación y el desarrollo del talento y las competencias humanas, dando lugar en forma natural al compromiso de las personas con su empresa y sus clientes.

**EL CICLO DEL FRACASO EN SERVICIOS**

Fuente: L.Schlesinger, J. Heskett Harvard University

