

## **Equipos de servicios y personal de contacto en lo público: los mejores trabajadores de la organización**

Los equipos de servicios y el personal en contacto son, hoy, los elementos clave y protagonistas en una administración que opte por la calidad total de sus servicios sociales y culturales. Sin excusas ni dilaciones. Y lo son porque el personal en contacto de los equipos de servicios son quienes están con los ciudadanos usuarios en el momento del servicio, quienes *interactúan*, como administración, con los usuarios: los trabajadores en el momento del servicio *son* la administración. Quienes personalizan el servicio, quienes comunican. Por aquí empieza a trabajar el marketing interno.

Los equipos de servicios, pues, y su personal en contacto han de *seleccionarse entre lo mejor* de los recursos humanos de una administración o, si deben buscarse fuera, entre lo mejor de los profesionales sociales y culturales de la ciudad.

Desgraciadamente no acostumbra, lo público, a funcionar en esta dirección en recursos humanos para los servicios sociales y culturales. En ella - y con perdón - todo vale. Las administraciones, todavía, funcionan por organigramas: por casillas que -horror- se llenan de trabajadores. No funcionan por equipos para resultados. Que es otra cosa.

Pero no es suficiente, en el personal en servicios y el personal en contacto, que su profesionalidad social y cultural sea altamente cualificada: es necesario que dispongan de *actitudes de comunicación* y relación, de escucha y respuesta..., hacia el usuario. Que sean trabajadores con ideas, creativos, flexibles, innovadores, dinámicos.

Esto casi nunca - jamás - se tiene presente en el momento de una oposición. Se pide, al personal, que recite de memoria la constitución y la absurdidad teológico/metafísica de la ley del procedimiento administrativo. Se le piden algunos temas técnicos sociales y culturales. Incluso se pasa por un caso práctico o una entrevista personal. Pero la orientación al servicio, el tener presente - y puntuar en mucho - las capacidades de *producción* y de *relación* con otras organizaciones y con el ciudadano usuario en servicios, brilla por su ausencia.

Así, la burocracia empieza y se renueva en el mismo momento que un profesional ingresa en la administración pública. Salvo muy contadas excepciones.

Además, el *aterrizaje en un equipo de servicios* y su personal en contacto social y cultural es otro de los despropósitos absurdos que impiden, a una administración, transformarse en una dinámica y cualificada organización de servicios públicos. Por dos motivos/vicios: el personal acostumbra a aterrizar en los equipos por su nivel de catalogación - 16, 18,

20, 22... - y no por su capacidad y su deseo de estar en él, en un servicio de signo concreto. Aterrizas en la casilla 10 ó 24. Y llega, casi siempre, sin que el directivo del equipo tenga opción de escoger a su equipo, a su gente. Lo cual comporta que en la administración - y en toda la administración de los procedimientos jurásicos, en especial - los equipos sean una excepción: *sólo existen grupos*, gente que se encuentra, se soporta, cumple..., pero no está motivada para los resultados, no forma equipo para una tarea. Esto es gravísimo. Porque sin equipo no hay *posibilidad real de calidad* de servicio social y cultural. No es posible una organización de servicio. Sólo es posible montar una colección de individualidades que se respetan, pero no interactúan para conseguir, en equipo, resultados. Y resultados de calidad para las necesidades sociales y culturales de la ciudadanía.

Más. Sin personal en equipos de servicios que haya optado por un servicio concreto y conocido, la orientación al ciudadano, la respuesta con servicios desde las necesidades del ciudadano, es imposible. El marketing de servicios será más una ornamentación para barnizar los servicios sociales y culturales que el método básico y compartido que facilita el que todos los equipos de servicios concreten, en cada servicio y en cada uso, la cultura de la orientación al ciudadano: ser y funcionar como administración desde las necesidades plurales y priorizadas de la ciudadanía y la ciudad. Con respuestas de servicios con calidad total, personalizadas. Excelentes.

Otro tema a solucionar en las problemáticas actuales del personal en equipos de servicios y su personal en contacto es el de la *promoción*. ¿Qué ocurre? Cuando un profesional en equipo de servicio, en la misma línea del contacto con el ciudadano lleva años, es bueno y quiere mejorar su situación laboral en la administración, sólo le queda abandonar la línea de servicio y el contacto directo con los ciudadanos para ascender a la línea de la gestión, mejor considerada organizativamente y con más alto nivel de puntuación en el termómetro de la medición de las compensaciones económicas. Los buenos profesionales de línea abandonan. O le queda transformarse en un staff: un asesor, en personal decorativo.

En muchas administraciones incluso -especialmente las grandes- estar en la línea directa de los servicios y su personal en contacto, del tu a tu con el ciudadano usuario, es vivido como una especie de purgatorio dantesco. Casi castigo o de *qué he hecho ya para merecer esto, con lo bien que lo haría de staff, gestor o asesor*.

En muchas administraciones, también, se coloca en la línea directa del personal en contacto a los trabajadores nuevos, inexpertos, siempre en cambio, con una sensación de provisionalidad a la espera de algo mejor, personal que ha soportado una reconversión y ya es muy mayor...

Y el tema intocable: la administración de servicios es imposible hasta que los funcionarios lo sean *in aeternum*. A saber: que quien no está por la calidad del servicio cotidiano y sólo está en la plantilla por cobrar a final de

mes, se le mande al paro. Con trabajadores públicos en eterno lamento y descontento, atrincherados ante la máquina del control horario cuatro minutos antes de la hora, con procesos de trabajo que se alargan hasta la exasperación, sin posibilidades de exigir responsabilidades personalizadas en los procesos de trabajo..., la administración de servicio es imposible. Y hoy, en los tiempos del empleo precario y el paro, es un insulto grosero hacia la ciudadanía. Hacia otros ciudadanos en paro que podrían trabajar, en servicios sociales y culturales, excelentemente.

Urge, pues, que los trabajadores públicos sean considerados como trabajadores de una organización de servicios. El privilegio feudal de la intocabilidad en su puesto eterno dentro de la administración lo impide.

Buenos y óptimos equipos de servicios sociales y culturales con *apasionado* personal en contacto es lo que una administración de servicios ha de proponerse y lograr en poco tiempo. A plazo fijo. Sin las invocaciones mesiánicas del proceso de modernización en la administración pública que, hoy, acostumbra –insisto– a usarse como salmodia judaica en espera del milagro: que llegue algo y, por revelación, resucite, de una administración burocrática y amuermada, una administración de servicios y de calidad.

La modernización, hoy, se escribe con innovación continuada y orientada a unos servicios sociales y culturales con *cero defectos*. Y con plazo de tiempo fijo: con fecha de caducidad en el proceso de reinención: 160 días. Ni uno más.

El cero defectos - la calidad exigida por los ciudadanos - se logra, en la cocina de la organización pública, cuando todos los trabajadores - políticos, alta dirección, mandos medios, personal en contacto y personal de soporte - están entusiasmados y trabajando para satisfacer las necesidades sociales y culturales de los ciudadanos desde los servicios. Todos, empezando por los políticos y la alta dirección. Porque no es un bello discurso el cero defectos en la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos: es *la estrategia planificada* de la administración como organización de servicios públicos. Es lo que busca y asegura el marketing de servicios.

Todos, en esta administración, están de acuerdo - vibran - para el servicio social y cultural de calidad. Cada equipo de servicio y su personal en contacto sabe que se espera de él porque se le *ha implicado* en el proceso de producción del servicio: vive el servicio como suyo y busca los resultados con voluntad decidida, personal y cooperante.

Todos saben que son *interdependientes* para lograr un servicio de alta calidad, de satisfacción total: el político explicita claramente la misión y facilita recursos, la alta dirección planifica y programa desde esta misión y en contacto con la línea de servicios, los equipos de servicios producen el servicio y desde su personal de contacto lo personalizan... Cada trabajador se *responsabiliza* de su trabajo y lo hace a la perfección, contribuyendo a

que todos sean *usuarios internos*: cada uno depende, en su trabajo, de la calidad del trabajo del otro. Sólo así el resultado final, el servicio personalizado al ciudadano usuario, es perfecto: es de calidad, cumple sus expectativas, está en el cero defectos, satisface las necesidades sociales y culturales por los que fue creado y producido.

El marketing interno supone, en definitiva, que la administración opte por una *actitud global*, continuada y concretada de cultura organizativa orientada a los servicios de alta calidad. Que trabaje en una *atmósfera comunicativa* en la que en la línea de servicios saben qué se espera de ellos y son espacio privilegiado en la organización.

Supone que los equipos de servicio social y cultural *construyen/producen sus servicios* y están en *el diseño de los cambios a introducir* para mantenerlos cualitativos o mejorar su satisfacción.

Supone, también, que la administración define, nítidamente, *el perfil profesional/comunicador* indispensable de los trabajadores en servicios y su personal en contacto. Que sitúa *la decisión de los recursos en la línea de los servicios*. Que es *comunicativa* por definición: por alma organizativa. Que *sistematiza métodos* de planificación, producción, comunicación y control de calidad. Que dispone de *un sistema de promoción* para los equipos de servicio y su personal en contacto...

En esta administración, un directivo gerencial toma decisiones a partir de la clásica RIFAS en recursos humanos, clásica en una organización de servicios. A saber: cómo *Retribuye* a sus trabajadores en equipos de servicios. Y no sólo en retribución económica. Hoy la comunicación, autoresponsabilidad y la motivación son parte importante de la retribución en la administración. Son fundamentales. Cómo los *Informa* continuamente y cómo recibe y usa la información comunicada, a menudo, directamente. Sólo así sabe cómo están motivados los trabajadores en la administración y qué pasa en los servicios. Cómo los *Forma* para que sepan los equipos de servicios cómo han de trabajar y dispongan de los conocimientos y los instrumentos metodológicos precisos. Cómo mejoran continuamente la *Actitud* de servicio: si no se aviva, decrece y se burocratiza. Y cómo los *Selecciona* para que en cada equipo esté el trabajador óptimo.

Marketing interno es opción para asegurar que toda la organización en servicios sociales y culturales está a punto para el marketing externo: identificar y anticipar necesidades de las ciudades para satisfacerlas rentablemente desde servicios magníficos. Marketing interno es empresariedad pública. Es organización para los servicios. Es gestión. Es liderazgo.

Esbozada la empresariedad pública como elemento indispensable para una administración de servicios y situado el marketing de servicios públicos como método de producción, presento ahora, el *proceso de*

*producción de un servicio:* de un servicio cualquiera del catálogo de servicios sociales y culturales de una administración.

## **2. Una idea útil para un público objetivo: éste es el servicio**

Sabemos qué es y qué se propone el marketing de servicios como método para la producción de los servicios sociales y culturales. Y somos conscientes de lo duro que el aparato burocrático administrativo se lo pone para lograr unos servicios de alta calidad si no se opta por la empresariedad pública, por la gestión. Por el liderazgo.

¿Por dónde empezar?

### **2.1 Primero hay que tomar posición**

Contra viento y marea, los profesionales de los servicios sociales y culturales saben que han de producir sus servicios con calidad. El marketing es el método.

Lo más importante para empezar bien el proceso de producción de un servicio es buscar y disponer de un claro concepto de servicio: de una *idea útil* para las necesidades de los ciudadanos. El catálogo de servicios fija la necesidad y el concepto/respuesta del servicio: para grupos de infectados por el sida en una situación límite, *asistencia a ciudadanos desesperados* o *promoción de la lectura entre los adolescentes* para jóvenes que están convencidos que leer es la peor manera de usar su tiempo. Ahora, en el inicio de la producción del servicio, el equipo debe perfeccionar este *concepto/respuesta* con una *idea utilísima desde la que construir el servicio*. Más atractiva. De gran actualidad. Que, realmente, facilite soluciones.

Contra lo que afirma la opinión generalizada, ideas buenas, fértiles y útiles hay pocas. Así pues, para hallar la adecuada a un servicio social y cultural, será necesario que el equipo del servicio ponga a tope su creatividad para acertar en la idea clave del servicio, la cual lo definirá y presentará como utilidad a los ciudadanos.

En los tiempos de las tecnologías y los aparatos, el marketing propone pensamiento, reflexión, debate. Ideas. Otra vez ideas, ese bien escaso en nuestras ciudades y el mundo contemporáneo, donde se han ido substituyendo por las copias, las repeticiones, las tecnologías...

Una idea útil es una proposición concreta, un ofrecimiento de calidad de vida, un *posicionamiento*, en definitiva, que sitúa el servicio social y cultural en una tesitura de aportación sobre algo que es necesario, que falta, que se desea, que conviene.

Una idea útil aporta, siempre, lo más apetecido –por difícil– en las ciudades y el mundo de hoy: sentido para la vida social y cultural en dificultad. Algo concreto. Porque una idea útil no es la expresión indefinida de unas buenas voluntades. Al final de su concepción, una idea útil se concreta en una frase sencilla, con palabras comprensibles y llenas de

significado. Una frase que los ciudadanos, sólo de leerla, ya dicen: *aquí hay algo para mí, esto es lo que andaba buscando. Me será útil.* Un servicio siempre es una idea útil para una necesidad ciudadana. Quien lo usa, desde esta idea utilísima, recrea su vida, la mejora, la abre...

En servicios sociales no es ninguna idea útil una expresión opaca, ininteligible, como *Servicios de Atención Primaria*. Es un atentado directo contra la utilidad y los ciudadanos, un exhibicionismo pornográfico de tecnicismo profesional mal digerido. Esto no es una idea, es una chapuza inútil.

Atención Primaria, para los ciudadanos –voy a ser grosero-, pudiera significar atención a los primos o a los primates..., pero raramente un soporte para la gente que está en problemas difíciles y desea abandonarlos.

Si un servicio es incapaz de definir la utilidad que ofrece, marcando su posicionamiento de respuesta entre los ciudadanos y frente a otros servicios de la propia administración y la ciudad, nace muerto. Todo lo que a continuación se haga es pura burocracia y entierro.

El ciudadano usa un servicio por lo que se le ofrece de utilidad tangible. Un servicio social y cultural es sólo *una promesa firme de utilidad*: una respuesta útil a una necesidad, ambas priorizadas y señaladas, en esbozo, en el catálogo de servicios.

Toda la producción del servicio arranca de esta idea útil, que es su piedra angular y fundamental.

¿La idea útil que se ofrece a los públicos ciudadanos desde los servicios de un teatro público, un centro de atención para inmigrantes, un club para la gente mayor, un conjunto de conciertos de música clásica, un ciclo de exposiciones sobre artistas de la ciudad, un centro cívico que facilita un servicio para amas de casa..., posee luz propia? ¿El servicio marca un posicionamiento diferenciado frente a otros servicios públicos, del sector asociativo o de las empresas de servicios? ¿El ciudadano entiende su idea útil porque está expresada en su lenguaje cívico y no en un lenguaje de expediente? ¿O es sólo una frase bonita, profesional, abstracta, inútil? Sólo aquellos equipos de servicios que consigan manifestar una idea de utilidad, algo tan aparentemente sencillo y tan endiabladamente difícil en su simplicidad - aquellos que le dediquen tiempo, trabajo y creatividad aplicada - están en disposición de poder ofrecer un servicio o una gama de servicios sociales y culturales con fuerte atracción de utilidad buscada o necesitada por diferentes públicos de ciudadanos. Y éstos los usarán con satisfacción porque, desde una comunicación convincente, sabrán que hay algo, en el servicio, que sus necesidades esperan: *hay respuestas útiles.*

La comunicación, que tanto preocupa a los equipos de servicios es, nada más y nada menos, dar a conocer, con el lenguaje del público al que se dirige, la idea de utilidad de un servicio. La comunicación sólo manifiesta

que un servicio es útil Para mí.. Muestra su idea, su utilidad. Muestra que haya una respuesta para una necesidad ciudadana.

Contra lo que muchos piensan, no son una idea de utilidad para un servicio los nombres de un equipamiento o centro cívico, residencia de ancianos, club de jóvenes, centro de información, museo contemporáneo, centro de servicios sociales... El equipamiento no es un servicio. Es el contenedor de servicios. Y su nombre no expresa idea de utilidad. Únicamente es una denominación administrativa, fría. Es un nombre común, un adjetivo.

Tampoco es idea útil el nombre administrativo de un servicio. Ni frecuentemente, el nombre técnico e interno final que tomará el servicio una vez producido: servicio de promoción y difusión cultural, servicio de atención domiciliaria... son nombres administrativos. No hablo ya de: Unidad Operativa de Promoción Social. Pero - y esto es importante - podemos concebir un equipamiento como una idea útil para un o una gama de servicios. Así, una residencia de ancianos será *un espacio para la vida activa en la ciudad*. Un centro de servicios sociales será *un lugar para potenciar la ciudadanía solidaria para con los que se encuentran en una situación de exclusión o en dificultades*. Un teatro será *una oportunidad para conocer a la vanguardia o los clásicos desde una perspectiva contemporánea*. Un museo es *una invitación al arte para acrecentar la propia sensibilidad*. Un polideportivo es *un espacio de tiempo y acción en el que un cuerpo en tensión dinámica se relaciona jugando...* Aquí hay utilidad. Para quien la usa. Y el equipo de servicios sabe qué resultados debe lograr. Todo está, así, claro desde un principio: un equipamiento/servicio es una idea útil para una necesidad.

Bien. El servicio es una idea útil. ¿Cuál? Se debe trabajar con creatividad. Acotándola y concretándola. Desarrollándola y puliéndola hasta hallar la idea útil concreta, buena y buscada.

De la idea útil y explícita - la que sea, la que convenza - surgirán la concreción exacta del público al que se ofrece el servicio, el personal que se necesita, la reordenación del equipamiento o el dinero que conviene.

Ideas útiles, pues. En esto consisten los servicios sociales y culturales.

Ideas útiles debe haberlas en todos y cada uno de los servicios. En los nuevos, porque desde ellas hay que crearlos y producirlos. Y en los viejos, si no las poseen con absoluta nitidez, tendrán que reciclarse.

Los trabajadores sociales y culturales trabajan siempre con ideas. Creo que esto es una buena nueva para muchos funcionarios que están convencidos de que deben trabajar siempre con la cruz de la dificultades económicas y la escasez de personal. O desde el imperio marmóreo de la ley y el reglamento.

Pero las ideas envejecen con los tiempos. En nuestro ámbito, las ideas surgen no de las musas socioculturales o del dinero fresco, sino de las

necesidades sociales y culturales de los ciudadanos apuntadas y priorizadas en el catálogo de servicios sociales y culturales. Ésta es la única cantera donde ya yacen las ideas en inconcreto. Donde hay chispas para ideas útiles. Y las necesidades cambian.

Más exactamente, las ideas útiles ya están casi esculpidas bajo su forma utilitaria en el público a quien se desea proponer un servicio social o cultural: ya están en la lectura crítica y creativa de sus necesidades.

La idea útil *surge de las necesidades* de los ciudadanos. Siempre. Pero, en servicios públicos, la idea útil surge, también, de la misión organizativa global que el equipo de gobierno marca cada cuatro años: señala qué se quiere hacer, cómo y para quiénes. Y, más en concreto, *surge de la misión* en servicios sociales y culturales..

La idea útil, lo subrayo, brota del catálogo de servicios sociales y culturales con el que una administración concreta su marco programático para no quedarse con las grandes palabras y las buenas intenciones.

Y la idea útil surge, en su forma concreta, de la capacidad táctico/creativa del equipo de producción de servicios que, al final, es quien la piensa, destila y propone. Estupendamente.

Insisto mucho en el equipo de producción del servicio. E insistiré continuamente porque de él depende la calidad satisfactoria del servicio desde el pensar y el fijar la utilidad de la idea útil básica del servicio: un equipo que debe saber trabajar en la *complejidad* de misión, necesidad ciudadana... para crear la idea útil del servicio.

Necesitamos equipos con *creatividad aplicada*, inmersos en la cultura organizativa pública avanzada, técnicamente cualificados, conocedores de la ciudad y sus ciudadanos, sin los tópicos de siempre, que odien las fotocopias de ideas, que dispongan de espacios y tiempos para la destilación de ideas útiles y la producción del servicio...

Equipo de servicios. Que no grupo. Lo he indicado. Repetidamente. Y vuelvo a ello. Porque es nuclear. Un *equipo* de servicios es aquel conjunto de trabajadores que les proponen unos resultados, los hacen suyos y los consiguen. Sin excusas. Un *grupo* es aquel conjunto que se conforma con hacer lo que toca hacer. Lo que dicta la ley. Sin impetu y responsabilidad para los resultados. Para la calidad de los servicios. Algunos -pocos por suerte- confunden el equipo con la *comunidad*. A la comunidad le preocupa más la vida emocional, el ser todos del mismo partido y subtendencia, el cenar y pasar los fines de semana juntos..., que el servicio, aunque afirme lo contrario.

Vuelvo al servicio. Con el tiempo, las necesidades de los ciudadanos cambian, se transforman. Y los servicios deben transformarse con ellas. Las ideas útiles envejecen cada cuatro u ocho años. El servicio, pues, debe ser reciclado o absolutamente transformado. Algunas veces, anulado, si no responde a necesidades reales de los ciudadanos o deja de ser prioritario en

el catálogo de sociales y culturales de una administración: de una ciudad. De un país.

No suele ocurrir así. Muchos de los servicios sociales y culturales se ponen en funcionamiento con un cierto arranque, pero después vegetan y entran en una fase de hibernación eterna, mantenidos en vida latente por el presupuesto ordinario de la administración, mayormente acrítico.

## **2.2. Algunas ideas útiles para servicios**

Los ejemplos sirven para abrir los ojos de quien los tiene ya como naranjas. Los ejemplos estimulan.

Sólo el tonto copia.

Analizando las ideas útiles que hay bajo algunos servicios culturales y sociales, he confeccionado un listado sugerente.

### **2.2.1. Servicios sociales: ideas útiles.**

- Para mujeres maltratadas: *una mujer es siempre una posibilidad de vida.*
- Para drogadictos: *tu, con los otros, puedes dejarlo.*
- Para un conjunto de necesidades en un centro de servicios sociales: *de tu a tu, busquemos soluciones en la ciudad. O ciudadanía solidaria con ciudadanos excluidos y en dificultades.*
- Para ciudadanos abandonados en sus casas: *pisos con puertas abiertas.*
- Para una residencia de gente mayor: *la vida activa. O residencia fuera y ciudad dentro. O ahora toda la vida es mía y nuestra.*
- Para ciudadanos en las últimas: *estamos con los ciudadanos en extrema dificultad.*

### **2.2.2. Servicios culturales: ideas.**

- Un teatro como servicio: *conocer los clásicos desde las vanguardias. O ir al teatro es sentarse en el escenario y dialogar con los actores.*
- Un museo como servicio: *el arte es siempre una novela contemporánea.*
- Una sala de exposiciones como servicio: *un espacio donde el arte se pega a la piel y permanece.*
- Una revista como servicio: *la cultura avanza en las fronteras.*

- Una biblioteca como servicio: *aquí los libros hablan y establecen amistad con quien los usa.*
- Los servicios de un centro cívico: *un nexo de relaciones entre creadores, amantes de la creación y ciudadanos que no han descubierto su dimensión creadora.*

Aquí hay una necesidad con una respuesta. Cuando se trata de un equipamiento no es el servicio en todos estos ejemplos: es el contenedor del servicio/servicios. El servicio es *la idea útil que se ofrece desde el espacio equipamiento*, que es otra historia.

La mayoría de equipamientos sociales y culturales, creados con entusiasmo en los ochenta, han languidecido y se han fosilizado precisamente porque se confundió equipamiento y servicio.

Cada una de las ideas útiles que he apuntado proponen algo concreto, ofrecen una visión significativa de la vida, hay en ellas sentido, se ve claramente que ofrecen soluciones a necesidades.

Todas ellas son servicio: son el servicio desde el museo, la residencia o el teatro.

Servicio no es dinero, ni equipamiento, ni grandes carteles, ni fantásticos sueldos o másters: servicio es una idea útil.

Una idea útil para un público de ciudadanos concreto.

### **2.3 Los otros servicios también son el propio servicio**

En los servicios sociales y culturales públicos, por las dificultades que los equipos encuentran en la producción y prestación de los servicios, acampa un cierto narcisismo manifestado en el posesivo *mi*: mi museo, mi centro de información, mi biblioteca, mi centro cívico, mi centro de acogida a mujeres maltratadas, mi plan de ocupación para jóvenes con disminución, mi servicio de información...

El *mi* es muy posesivo. Implica compromiso personal en el proceso de producción de un servicio. Es cierto. Pero el *mi* es un dique que provoca una mirada deficiente desde el propio ombligo creativo: es algo demasiado propio, narciso. Parte demasiado de uno mismo.

El marketing de servicios parte de una idea útil. De una buena y concreta idea útil. No de un *mi*. Que ya está en la necesidad ciudadana que se aborda. Más que el *mi*, en marketing de servicios públicos, lo interesante son *los otros*.

Bien. Esta idea útil se debe dejar por un tiempo en el cajón y abrir las ventanas a otros servicios con el fin de conocerlos, examinarlos, criticarlos y aprender de ellos.

Un servicio social y cultural público siempre forma parte de un ecosistema. Se interrelaciona con los otros servicios sociales y culturales de la ciudad.

Aquí, el marketing de servicios plantea dos cuestiones a resolver. La primera es que el servicio que un equipo produce debe disponer de una idea útil que sea *mejor* o *diferente* que todas las ideas útiles de los otros servicios sociales y culturales de la ciudad. Y de las ciudades el entorno. Mejor, también, a la media de calidad de los servicios de la ciudad. O el país.

Mejor o diferente porque si es simplemente igual, el servicio contaminará el ecosistema de servicios sociales y culturales: pone más de lo mismo en circulación. Esta opción sitúa, ya de entrada, el servicio en la pendiente del fracaso.

Hay un concepto que me gusta especialmente: *la competencia es el propio servicio*. Los otros servicios son mi servicio. El equipo ha de conocerlos y analizarlos como algo suyo. Profundamente.

En este análisis técnico, repensará su idea útil de otra manera. La optimará. La mejorará. La recreará en más alta utilidad. Porque se conocerán los puntos fuertes y débiles de los otros, y de la comparación siempre salen nuevas posibilidades y sugerencias.

Mejor o diferente se consigue sacando del cajón la idea útil del propio servicio para retocarla y situarla en un punto de mejora respecto a las otras o en un punto de marcada diferencia.

Esta competitividad - palabra casi prohibida en los servicios sociales y culturales públicos - sitúa la idea útil y clave del servicio en el punto de óptima utilidad.

Competividad es un concepto que los servicios sociales y culturales deben hacer suyo para, desde él, mejorar continuamente el propio servicio.

Competividad, pues, con los servicios de otras administraciones del entorno y del país. Competividad con los servicios sociales y culturales de las organizaciones no lucrativas. Competividad con los servicios del sector empresarial. Y competitividad con los propios servicios sociales y culturales de la propia organización. Siempre.

Un ejemplo: si cada servicio de un centro social o cultural se plantea competitivamente - en una ciudad con una descentralización real - frente a otros servicios parecidos de otros centros sociales o culturales, el resultado será el incremento de la calidad de *todos* los servicios de los centros sociales y culturales de la ciudad. O el país.

Si no hay competitividad, hay su opuesto: la mediocridad.

## **2.4 Del servicio para todos al servicio para un público objetivo**

Se necesita una idea útil, mejor o diferente que las ideas útiles de otros servicios sociales y culturales de la ciudad, para satisfacer las necesidades de los ciudadanos.

Pero no de *todos* los ciudadanos. Sólo de aquellos que el equipo de producción de un servicio sabe que la idea les será de utilidad satisfactoria: el priorizado en el catálogo de servicios. Hemos trabajado la respuesta. La hemos transformado en idea útil. Ahora, el equipo toma la necesidad y la transforma en público objetivo.

Se necesita optar, pues, por un público de ciudadanos, conocerlo y comprenderlo.

En esta opción y selección está la segunda de las grandes aportaciones del marketing de servicios. Tal vez por ello, por el énfasis que pone el marketing en el análisis y la selección de públicos, algunos lo confunden con una técnica de análisis y priorización de públicos para, después, comunicarles servicios.

Un público no es una entelequia abstracta de ciudadanos. Un público de usuarios de un servicio - usuarios porque van al servicio para constatar que la idea de utilidad es satisfactoria - lo forman un conjunto de personas, de ciudadanos con una necesidad social y cultural común y con pequeñas diferencias entre ellos. Un grupo de personas, de ciudadanos, pues, que el equipo de producción del servicio social y cultural ha de lograr que sean lo más *homogéneo* posible: que busquen o necesiten de un modo parecido la idea de utilidad que el servicio presenta. Y ha de lograr, también, que sean fácilmente *comunicable*: que se sepa como hacerles llegar la comunicación, lo que el servicio propone. Aunque *este fácilmente* sea difícil.

La concepción de que los públicos/necesidades son personas, los servicios son para personas, el servicio en acción es un diálogo personalizado, la idea útil es para personas..., es tremendamente sugestiva y moviliza elementos de calidad en la producción y concepción del servicio. Y en su prestación/uso.

En los servicios públicos ya nadie - o casi nadie - habla de administrados. Felizmente. Pero el fantasma de lo que tal concepción significa, todavía planea sobre la denominación de *ciudadanos* con demasiada frecuencia y corta cualquier posibilidad de resultados en un servicio: no se conoce, *personalmente*, las diferentes necesidades de la ciudadanía.

El catálogo de servicios sociales y culturales ya *indica*, en su priorización, las necesidades de públicos ciudadanos a satisfacer. Por ejemplo, teatro *para gente mayor que no sale de su casa* o soportes *para drogadictos jóvenes*. Pero estas necesidades, estos públicos, son etéreos. Son demasiado abstractos. Son nombres comunes que el equipo de servicio debe transformar en nombre propio: en público de ciudadanos comprendido y localizado al que presentar la idea útil del servicio, la

respuesta de servicio a su necesidad. Personalizadamente. Con contundencia.

#### **2.4.1 Los falsos públicos de los servicios**

Los servicios sociales y culturales no están acostumbrados a plantearse que cada servicio ha de ser *para un público concreto*, limitado. Mejor, autolimitado por el catálogo y por el equipo de producción.

Cuando en las administraciones se plantean temas sobre los públicos - se suele hablar de *usuarios* - su definición es simplemente pintoresca.

Se deciden públicos desde el *debe hacerse* o los públicos por decreto político/partidista. Son los públicos decididos desde opciones partidistas y oportunistas que buscan un impacto en los medios de comunicación o en un fragmento de ciudadanos que se han puesto nerviosos, más que la eficacia del servicio. Acostumbran a montarse con una rapidez de tinglado de feria.

Se deciden públicos desde el *tal vez tendríamos que dirigirnos, pero...* o los públicos del deseo desconocido. Son los públicos que jamás llegan a concretarse y jamás usarán el servicio. Porque el servicio nunca existirá. Siempre será un deseo en el horizonte, por necesario que sea en la ciudad. Incluso si se monta es más un deseo etéreo de servicio que un servicio concreto y real. Son los públicos imposibles, inconcretos.

Se deciden públicos desde el *dossier indica* o los públicos de los gélidos porcentajes, fruto de largos estudios, costosísimos algunos hasta el escándalo, que se quedan en estanterías y alguien, alguna vez, los ha podido leer. Estos públicos quedan cautivos en las cifras de las páginas, y nunca serán personas ni usuarios. Si se monta el servicio no se sabe a quien comunicarlo porque los ciudadanos son personas que viven en un espacio de la ciudad y no tantos por ciento. Los tantos por ciento son útiles para tomar decisiones, pero casi inútiles para conocer, a fondo, necesidades y señalar donde están los públicos con la necesidad personalizada para poderse comunicar con ellos y motivarlos al uso del servicio.

Se deciden públicos desde el *sé qué se necesita porque me han dicho* o los públicos bonsai. Son los públicos de los amigos y similares. Cuando se produce el servicio, es para siete. Quizá, incluso, el servicio es interesante, pero casi no tiene público: es para los íntimos amigos, el círculo de autoprestigio.

Se deciden públicos, finalmente y para terminar con algunas posibilidades más - son infinitas -, desde el *por qué no hacemos* o los públicos inencontrables, desde el *inmediatamente conviene* o los públicos de inspirada urgencia y necesidad, hay públicos *moda*, públicos del *plan* siempre demasiado ambicioso, públicos *tecnócratas* o decididos desde lo técnico, públicos del *año de las elecciones*, públicos de *siempre* que tienen el servicio en privado, públicos *PO* o los públicos que se deciden porque hay un dinero a gastar en el presupuesto ordinario anual, de *periódico*

porque los medios de comunicación lanzan campañas, públicos descaradamente de *partido* porque a éste le interesa lanzar algo con fuerza y, normalmente, con subvenciones...

Tampoco son públicos las tramas de edades, los sectores temáticos, *todos* los ciudadanos de un barrio o un distrito, una provincia, una autonomía... Son fragmentos u opciones de públicos demasiado amplias, diversas, confusas, imposibles de analizar, de conocer y de comprender. Son públicos generalistas.

Gente mayor, jóvenes, niños, mujeres, adultos..., son tan diferentes hoy en una ciudad que un servicio para ellos es igual a un servicio para nadie o para cuatro que son los que menos lo necesitan.

Públicos para las artes, atención a domicilio, prevención de la drogadicción, música, asistencia social, exposiciones..., son tan etéreos, diversos y contrapuestos que cualquier servicio que se les facilite está en el precipicio de la inoperancia y la dilapidación de recursos.

Así jamás se pueden decidir los públicos para los servicios sociales y culturales.

El público para un servicio siempre ha de ser un *público objetivo*, formado por un colectivo grande o pequeño de ciudadanos que el equipo de producción conoce por el catálogo de servicios. Es la necesidad. Priorizado. Insisto: antes, el equipo cogió la respuesta/propuesta del catálogo y la ha transformado en idea útil. Ahora coge la necesidad y la transforma en un público objetivo de ciudadanos necesitados. Es diferente. Más preciso. Lo comprenderá en profundidad, como un conjunto de ciudadanos con alto nivel de *homogeneidad* en su necesidad: en sus características de comportamiento. Y fácil de *comunicarse* con él.

El interés del marketing en conocer y comprender públicos de ciudadanos, especialmente desde su comportamiento cotidiano, hace de esta metodología el instrumento más apropiado que hoy existe para producir los servicios sociales y culturales, ya que opta por comprender y fijar públicos para los servicios desde los *estilos de la vida* de los ciudadanos en la ciudad. ¿No pretenden los servicios sociales y culturales de una administración optimar continuamente la vida ciudadana, facilitándole calidad desde la vivencia personalizada de cada ciudadano y de las relaciones y proyectos entre ciudadanos? El marketing, como producción de servicios, lo facilita.

#### **2.4.2 Del público potencial de un servicio al público segmentado**

¿Cómo fija el marketing, pues, el público para un servicio social y cultural?

Al público diario de un servicio - quien seguro que lo usará - se llega a través de una destilación de públicos. El primero, y más amplio, es el *público potencial*.

El público potencial de un servicio está compuesto por todos los ciudadanos que, tal vez, puedan transformarse en usuarios del servicio. Es el público señalado, priorizado para un servicio, en el catálogo. El público potencial es un conjunto más o menos homogéneo de ciudadanos con una necesidad concreta.

¿Cómo pasar del público potencial al público objetivo? A partir de la idea útil y de la primera anotación de público que se señala en el catálogo de servicios sociales y culturales, un equipo ha de tener muy claro - por su conocimiento de la realidad social y cultural plural de la ciudad - qué ciudadanos *realmente necesitan* lo que el servicio propone. O a qué ciudadanos no les interesa, pero sería conveniente que les interesase.

Hágase, en un primer momento, esta opción. Un público potencial será *los adolescentes con tendencia a la bronca de un conjunto de barrios*, será *el grupo de ciudadanos en la etapa previa a su jubilación*, serán *las muchachas que los fines de semana quedan tontamente embarazadas*, serán *los universitarios a quienes no les apetece la música antigua o el arte contemporáneo...* El equipo de producción debe *señalar con un nombre el público potencial*: el primer gran conjunto de ciudadanos a los cuales se presentará el servicio. Un nombre que, con precisión, implique su necesidad. En el catálogo de servicios se usa una denominación, siempre, demasiado abstracta. Hay, aquí, que concretarla, sin ningún tipo de abstracción: un nombre, pues, descriptivo. Contundente. Tal vez -y es un ejemplo- el público potencial de *los adolescentes con tendencia a la bronca...* en el público potencial del catálogo de servicios se indique con timidez: *adolescentes difíciles*. Es un público potencial indicativo. El equipo lo describe con más precisión: con más realismo.

Nombrado el público potencial, en una primera gran opción importantísima para el éxito del servicio, el equipo de producción debe profundizar inmediatamente en el conocimiento de este público.

Una primera aproximación la facilitará la confección de su *carnet de identidad* como público potencial. A saber: qué edad tiene, qué sexo es el mayoritario, dónde vive y en qué condiciones, qué nivel socioeducativo posee, cuántos son...

Al público potencial ha de tratarsele como a una persona colectiva. Y el carnet de identidad nos proporcionará unos datos fiables. Entonces se le *conoce*, se sabe quién es el público potencial de un servicio.

Es una información importante, pero todavía insuficiente, porque no traza los estilos de vida del público potencial. Será en los estilos de vida o comportamientos donde realmente se conocerá a fondo a las personas, al público: la necesidad en su complejidad.

Con el carnet de identidad se conoce al público potencial. Ahora se debe *comprender*. El equipo de producción de un servicio debe meterse dentro de él. Debe formar parte de él.

Para lograrlo, será necesario que el equipo recopile y analice todo lo que sabe sobre este público potencial. La discusión, aquí, es clave. Compartir experiencias y puntos de vista es imprescindible. Y demostrar que un equipo de servicio no lo forman profesionales de despacho escépticos y anquilosados, sino conocedores de la ciudad y la ciudadanía contemporáneas. Es el elemento básico para producir un servicio social y cultural para ciudadanos concretos, de la calle, con nombre, apellido, deseos, necesidades y problemas colectivos.

La sistematización de la opinión del equipo que pone encima del tapete toda su experiencia y conocimientos, construye el substrato de opinión contrastada y consensuada imprescindible para tomar futuras decisiones y avanzar en la comprensión del público potencial hasta transformarlo, de foto en blanco y negro, poco contrastada, al contraste revelador de detalles.

Es el momento de sumar al carnet de identidad el *carnet sociocultural de estilos de vida* del público potencial. Este carnet se confecciona a partir de anotar en positivo o en negativo, como deficiencias o como posibilidades, los hábitos que definen el estilo de vida de un público potencial: ¿qué hábitos de información tiene ese público? ¿Qué valores lo definen? ¿Cuáles son sus costumbres, *hobbies* y perspectivas sociales y culturales? ¿Es cooperante, solidario y tolerante? ¿Le gusta la innovación? ¿Qué expectativas tiene ante su porvenir, ante la ciudad, ante los otros...? ¿Qué busca? ¿Qué está dispuesto a pagar para estar en el servicio? ¿Dónde y cuándo le gustaría encontrar el servicio? ¿Dónde se informa sobre lo que le interesa? Siempre, insisto, en relación a la idea útil de servicio que se quiere ofrecer: la necesidad a satisfacer desde ella. Todo parte de aquí. Todo se concreta a través de la idea y la necesidad: de la respuesta de servicio.

Respondiendo contrastadamente a éstas y otras preguntas, el grupo de producción *comprende* en profundidad a su público: dispondrá de un Miró o incluso de un Picasso: ha trazado un primer perfil del público usuario del servicio. Un perfil de ciudadanos: ya no son, así, una necesidad. Son ciudadanos con una necesidad. Tal vez –seguro- este primer perfil es pobre: sólo insinuante. Necesitará de un Antonio López o de un Velázquez. O de un vídeo de su público potencial para comprenderlo más profunda y vivencialmente. En detalle. En acción de ciudad, de necesidad que se quiere abordar.

El perfil del público potencial está encima de la mesa y casa con la idea útil que se le quiere ofrecer en el servicio. Más. La idea útil es como un imán que ya atrae, decidido, al uso del servicio al público potencial: la idea útil, claramente, es un óptima respuesta a su necesidad.

El marketing aconseja entonces un descanso.

Hasta ahora, el equipo *ha mirado fuera*: ha pensado una idea útil para los ciudadanos, ha contrastado esta idea con la de otros servicios y ha

concretado en la ciudad el público potencial que busca este servicio, o no lo busca, pero conviene que se interese por él.

Ahora es el momento de *mirar dentro*, hacia el interior de la organización del servicio, hacia el ámbito, la área, el departamento o el distrito. Es el momento de preguntar crudamente con qué personal, qué recursos y qué infraestructuras se cuenta para satisfacer, con calidad de servicio, a todos los usuarios de un público potencial. Es el momento de los *recursos*. Y, si no se cuenta con los suficientes recursos en este momento, hay que saber cuándo se podrá disponer realmente de ellos para poder enfrentarse con éxito a la globalidad de los usuarios del público potencial.

Casi siempre, por desgracia, la respuesta a tales preguntas es contundente: con lo que hay y puede haber es impensable e imposible satisfacer, con el servicio, a la totalidad del público potencial.

Reconocerlo es una decisión sensata. ¿Por dónde se corta, pues?

En marketing de servicios, la respuesta es sorprendente: no se corta nada. El equipo ahora debe *segmentar* el conjunto del público potencial en subconjuntos más pequeños. Pasa a la foto en color.

¿Cómo hacerlo? No hay normas. La segmentación depende de la creatividad aplicada del equipo de producción: es aquí donde da su do de pecho profesional. La segmentación es una ficción real: el equipo de producción *crea subconjuntos* de ciudadanos *más homogéneos y más fácilmente comunicables* en el conjunto conocido del público potencial.

No hay normas, pero sí pistas. Y éstas las sugiere el trabajo que el equipo ha elaborado al construir el carnet de identidad y el sociocultural del público potencial. Al trabajarlos, el equipo de servicios se ha dado cuenta que los ciudadanos de una público potencial no son totalmente homogéneos. El público potencial, casi siempre, es de una homogeneidad amplia que puede ser concretizada y agrupada en subconjuntos más homogéneos. Así, los ciudadanos que están en situación de drogadicción, y son jóvenes, se pueden agrupar en subconjuntos más concretos que expliciten mejor el cómo y el porqué de su drogadicción, el porqué de sus ganas de dejarla o del abandonarse a ella...

La segmentación divide al público potencial en fracciones diversas. Unas veces convendrá que sean pocas. Otras, mejor que sean muchas.

Supongamos que el público potencial de un servicio sobre las artes contemporáneas de un museo está compuesto por los alumnos, sus amigos y los profesores de los institutos de la ciudad. Público potencial, pues: *jóvenes estudiantes y profesores de institutos*. Una segmentación posible sería ésta: Primer segmento: *profesores de arte e historia*. Segundo segmento: *alumnos que tengan clase de arte e historia*. Tercer segmento: *alumnos que alguna vez van de viaje con sus amigos y visitan obras de arte o monumentos*. Cuarto segmento: *alumnos que nunca han visitado un*

*museo y les interesa más el deporte que el arte. Quinto segmento: profesores que opinan que la práctica de las artes es una pérdida de tiempo. Sexto segmento: alumnos para los que el único arte es la mitología del rock...*

Hemos segmentado el público potencial. Lo comprendemos mejor. Sabemos cómo viven y se relacionan con las artes. Claramente.

¿Cómo sería la segmentación del público potencial de *ciudadanos que usan una biblioteca* y que ahora se les quiere proponer como idea útil un servicio nuevo: *leamos una novela cada tres meses?* ¿O la del servicio que propone *pasemos por la biblioteca con la misma frecuencia que vamos al club de vídeo a alquilar una película?* ¿Y la del servicio de un centro de servicios sociales que propone: *incrementemos la multiculturalidad solidaria* con la idea útil de que *los ciudadanos mantenemos relaciones cordiales con nuestros vecinos de otras culturas?* ¿Y la de un servicio de un club de jóvenes que se propone *vamos a incrementar nuestros usuarios de mil a tres mil en dos años?*

Guillermo Cisneros, profesor de ESADE, realizó un estudio sobre la segmentación de los estilos de vida de los consumidores de la Área Metropolitana de Barcelona. Segmentó partiendo del conjunto de actitudes, opiniones y escalas de valores que los ciudadanos muestran en sus comportamientos de compra. Público potencial, pues, *los ciudadanos que compran.*

La segmentación resultante fue la siguiente: *los reflexivos, los consolidados, los modernos, los amargados, los integrados, los maduros, los modestos, los apáticos y los vitalistas.* El estudio y la segmentación sirvió para modificar tiendas, productos, ubicaciones, estilos de venta, personal de contacto en la venta, difusión..., e incrementar públicos.

Es un ejemplo a tener presente. Y, aquí sí, a tener presente para aprender. No se cayó en la segmentación estúpida de, *los que compran sin tarjeta, los de la tarjeta plata y los del oro.* Ni en la fácil de los *jóvenes, los adultos, las mujeres o la gente mayor.*

Se optó por describir, incluso en la denominación del segmento, los comportamientos, los estilos. Y se hizo con un nombre que ya sugiere cómo dirigirse a cada público en la comunicación de motivación, el trato personalizado y lo que suponen que se les ofrecerá en el servicio.

El equipo, pues, ahora debe segmentar el conjunto ya homogéneo de ciudadanos con una necesidad conocida y comprendida, en varios segmentos o subconjuntos que indiquen, con más homogeneidad, maneras y estilos, características propias... sobre cómo sienten, viven y les inquieta la necesidad.

Agrupados los ciudadanos en estos subconjuntos, les da un nombre. Un nombre concreto, que muestra, con fuerza, la manera propia como viven la necesidad común.

Para cada uno de los segmentos, ahora el equipo de producción del servicio confecciona su carnet de identidad y su carnet sociocultural o de estilos de vida. Es trabajo. Pero sólo así se comprende, en profundidad e intimidad, el público de un servicio.

Jamás es tiempo perdido el invertido en conocer y comprender la necesidad social y cultural a quien se dirige un servicio.

Es más. El marketing, como proceso de producción de servicios, exige invertir tiempo en todo el proceso de producción de un servicio. Jamás un servicio es para mañana o puede improvisarse.

*Dime –seguro- el tiempo que dedicas a la producción del servicio - desde el marketing, claro - y te diré cual será la calidad: la satisfacción por parte del ciudadano, la motivación de los trabajadores en el servicio y como será valorado, por él, la administración.*

Una vez segmentado el público potencial, en el proceso de producción de los servicios se llega al duro momento, otra vez, de la priorización-selección: solamente pueden seleccionarse aquellos segmentos que compongan un público al que el equipo del servicio sea capaz de ofrecer, a través de su personal, recursos e infraestructuras, un servicio de calidad. Pocas veces, desgraciadamente, podemos ofrecer servicio a todo el público segmentado. Cuando se opte por un poco de servicio para todo el público segmentado, el servicio nace muerto: imposible.

Para la elección -insisto- deben escogerse segmentos lo más homogéneos posible. A partir de aquí hay que arriesgarse. Felizmente.

### **2.4.3. De la segmentación al público objetivo de un servicio**

El resultado, el conjunto de los segmentos - o el único segmento escogido -, será el *público objetivo*. El público conocido y comprendido. El público al que el equipo de producción sabe que le va a interesar la idea útil del servicio porque la espera, le conviene y la necesita: es la respuesta que busca.

Ahora, para el público objetivo ya decidido, será cuestión de fijar *definitivamente* la idea útil del servicio para que le llegue con todo su impacto de utilidad. Tal vez sólo se necesitará reescribirla desde un lenguaje más próximo a este público objetivo. Tal vez se deba resaltar más la utilidad, reescrita ahora desde la necesidad viva y conocida del público objetivo.

El servicio, pues, se dirigirá a este público objetivo. Y todo el proceso de producción que a continuación se ponga en marcha, será para fabricar un servicio social y cultural que, cual guante a la mano, se ajuste al tamaño y a la necesidad del público objetivo escogido.

Sólo se satisfacen las necesidades sociales y culturales de los ciudadanos cuando se comprenden, cuando el servicio se presenta para satisfacerlas. O cuando el servicio está ahí para despertarlas, potenciarlas y transformarlas

en cotidianidad de civismo, si el ciudadano no siente como necesidad social y cultural cuestiones clave para la vida ciudadana.

Sólo se satisfacen las necesidades sociales y las problemáticas culturales de los ciudadanos cuando la administración escucha y comprende a los ciudadanos y la ciudad. Y, por ósmosis e identificación, convierte en público objetivo de un servicio alguna de sus necesidades y les ofrece utilidad de servicio. Siempre, pues, se trabaja *desde* los ciudadanos.

Entonces, las ideas útiles de los servicios son oportunas, los públicos son comprendidos en sus necesidades y los servicios son comunicación e intercambio: los servicios son servicio ciudadano.

Esta ciudad avanza en calidad de vida desde cada uno de los servicios sociales y culturales que la administración pone a su disposición.

Idea útil y público objetivo cansan.

Hay servicio.

## **2.5. Idea útil, público potencial, segmentación y público objetivo: algunos ejemplos**

Sin más valor que el indicativo para avivar la creatividad y presentar el método desde lo concreto, algunas muestras de trabajo en servicios sociales y culturales desde el marketing.

La idea útil de un servicio para ciudadanos excluidos en un centro de servicios sociales es: *en los márgenes de la ciudad es donde la ciudadanía debe manifestarse con fuerza*. Una idea útil, ésta, que opta por trabajar en las fronteras de nuestras ciudades donde un campamento de ciudadanos, diseminados por la ciudad, están bajo mínimos de ciudadanía activa.

El público potencial del servicio: *ciudadanos con urgente necesidad de asistencia*. Los que necesitan que se les facilite abordar su desierto de calidad de vida.

La segmentación opta por tres conjuntos diferenciados: *los excluidos o ya fuera, los límite o en la misma frontera y los desesperados o en situación de dependencias nihilistas*.

El público objetivo final por el que se opta desde las posibilidades de facilitar un servicio de calidad: *los ciudadanos que están en pendiente o límite*.

Otro centro de servicios sociales plantea un servicio con una idea útil en estos términos: *soportes para mujeres y hombres con retos de ciudadanía*. Son, estos, ciudadanos que están en tiempo de conflicto porque se enfrentan a una situación insólita para la que no disponen de ánimos, actitudes y recursos.

Público potencial: *ciudadanos en dificultades clave*.

La segmentación: *familias en fase de liquidación traumática, adolescentes embarazadas o forzadas al aborto, gente mayor abandonada*,

*personas con hambre, homosexuales culpabilizados y personas desesperadas con sida.*

Público objetivo: *todo el conjunto, menos las personas con hambre ya que no se dispone de los recursos. Para ellos deberá crearse otro servicio. Con recursos.*

Un centro cívico o casa de cultura en un barrio de la ciudad opta por un servicio con esta idea útil: *no hay barrio sin intercomunicación.*

El público potencial: *ciudadanos de sofá o los ciudadanos amurallados en sus casas, pasivos.*

Segmentación: *fortificados en el sofá o los que su vida la han reducido a la tele, coleccionistas o los que sólo salen de su casa para cazar aquello que va con su gusto monotemático, y expresivos o aquellos que quieren dejar el sofá pasivo y enrollarse, pero no saben cómo.*

Público objetivo: *fortificados en el sofá* porque son los que pasan de su vida ciudadana y se han transformado en ermitaños de cemento.

Otro centro cívico o casa de cultura plantea un servicio con una idea útil en estos términos: *la creación me alimenta* porque se opta por la creatividad como constructora de cultura, de ciudad y de ciudadanía.

Público potencial: *ciudadanos ya instalados en la cultura.*

El público potencial: *los vanguardistas o los que quieren estar siempre a la última, los perforadora o los que les apetece cada día saber más y los productivos o los que optan por acciones creativas.*

Público objetivo: *los perforadora y los productivos* porque los vanguardistas ya tienen suficiente con la moda y la modernidad reinante.

Un servicio cultural para jóvenes en estos tiempos de la Europa en difícil construcción, su idea útil es: *Europa empieza en mi ciudad.*

Público potencial: *jóvenes inquietos que no tienen suficiente en su vida con el bacalao de neón de los finde y desean conocer otras realidades y posibilidades.*

Público segmentado: *universitarios, jóvenes asociados, líderes, jóvenes en grupos de artes y jóvenes en los últimos cursos de instituto.*

Público objetivo: *universitarios* porque se opta por trabajar, de entrada, con un grupo muy homogéneo y fácil de comunicar.

### **3. El diseño y la servucción del servicio**

---

El equipo de producción ya sabe qué servicio va a ofrecer a los ciudadanos y sabe/comprende, también, qué ciudadanos esperan el servicio. O, viceversa, sabe que hay necesidad de ciudadanos que el servicio satisfará.

Pero, ¿qué es un servicio? Algo tan sencillo de definir como difícil de producir cualitativamente.

#### **3.1 El servicio se fabrica en el diálogo entre ciudadano y trabajador en el servicio**

Un servicio es una promesa de utilidad para una necesidad: una promesa que en el momento de uso del servicio, se realiza: la idea útil/propuesta casa, personalmente, con la necesidad de un ciudadano/s del público objetivo. Un servicio social y cultural público, pues, será una promesa *pública* de utilidad social y cultural para la creación y el desarrollo sostenido o evolutivo de los intereses y las vivencias socioculturales de la ciudadanía y de la ciudad. Un servicio social y cultural es, en definitiva, *un soporte inteligente para la calidad de vida de la ciudadanía desde públicos plurales de ciudadanos*.

El usuario de cualquier servicio social y cultural siempre espera encontrar en él respuestas, interrogantes, propuestas, soluciones, pistas..., útiles. Concretamente útiles. Espera significado - *sentido* - para su vida social deficiente o para su vida cultural pasiva y sin horizontes.

El equipo de producción de cada uno de los servicios sociales y culturales ha de saber construir - fabricar me gusta más por lo que aporta de artesanal - utilidades satisfactorias y darles forma de servicio.

Fabricar respuestas satisfactorias para utilidades prometidas en el anuncio o la oferta del servicio es más difícil de lo que suponen muchos trabajadores públicos, porque un servicio no es un producto que se manufacture una vez y, con los retoques que sean necesarios, se repite casi infinitamente mientras encuentre usuarios.

Un servicio no se puede almacenar como un producto cualquiera. Es inimaginable disponer de un estoc de servicios sociales y culturales para ponerlos a disposición de los ciudadanos usuarios. Un servicio siempre se *termina de fabricar* cuando el ciudadano usuario lo usa: en *la relación entre personal de contacto del servicio social y cultural y el usuario ciudadano*. El servicio - ésta es su especificidad, donde se halla su dificultad y encanto - se produce y se consume en el *momento del uso*, en el tú a tú entre ciudadanos y trabajadores públicos. Por eso hablamos de relación/comunicación, en marketing, como uno de sus elementos

distintivos. Hablamos de intercambio relacional entre usuarios/necesidad y personal de servicio facilitador de respuestas desde una idea útil.

Es en este diálogo social y cultural que el servicio - la utilidad prometida - toma forma y satisface lo que el ciudadano andaba buscando. Satisface, también, al trabajador público que experimenta la dimensión pública y constructora de ciudad desde su profesionalidad. Y satisface a la administración que sabe - y se le reconoce - que está cumpliendo lo que los ciudadanos esperan de ella y de su equipo de gobierno público.

Desde esta perspectiva interiorizada por toda la organización, producir y estar en equipos de servicios es extraordinariamente gratificante, a pesar de la monotonía aparente en la repetición continuada de un servicio para miles de usuarios. Es gratificante porque, entre otras cosas, el servicio nunca será igual. Siempre está presente la magia sociocultural comunicativa en el hecho de adaptar o refabricar personalmente el servicio entre el trabajador en la línea del servicio y el ciudadano usuario número mil ciento dos.

Para facilitar la producción personalizada del servicio nada mejor que dedicar un largo tiempo y energías concentradas a todo el proceso de su producción desde el marketing. Invertir en el diseño de su producción es invertir en la calidad de satisfacción.

En servicios, primero el equipo de producción ha de invertir energías y tiempo en el proceso de construcción para un público objetivo homogéneo, pero plural en la vivencia de una necesidad social y cultural: es el servicio prototipo. Muy bueno. Después, en el uso del servicio, el personal en contacto ha de invertir energía y tiempo en reproducirlo: en adaptarlo, personalmente, a cada uso ciudadano. Todo servicio nace, de nuevo, en el momento de uso. Siempre debe recrearse como algo fenomenal para quienes lo usan. Aquí está lo maravilloso y lo difícil en servicios públicos.

### **3.2 El diseño del paquete de un servicio**

Volvamos al proceso técnico de la producción de un servicio social y cultural público.

Sobre la mesa - y en la conciencia colectiva del equipo de producción - brilla nítidamente la opción de la idea útil escogida y mejorada, el conocimiento de otros servicios iguales o parecidos que existen en la ciudad o fuera de ella, y la familiaridad con el público objetivo que usará el servicio.

Éste es el servicio. Esta conceptualización práctico/teórica del equipo de producción es el servicio que se ofrece. Es una conceptualización potente.

*È cosa mentale*, que decía Leonardo de la pintura. Pero debe de tomar forma. Ha de convertirse en cuerpo de servicio. Necesita que el equipo de servicio le fabrique una estructura de uso. Sin estructura, sin forma de uso para el público objetivo, jamás el servicio podrá ser personalizado en su uso concreto. La personalización supone, previamente, una generalización: un servicio fabricado, una forma general de uso para los ciudadanos priorizados en el público objetivo.

¿Cuál es, pues, la estructura básica de un servicio? ¿Cuál es la forma que toma, para un público objetivo, la idea útil?

Me gusta plantear el servicio como un *paquete*. La misma palabra pesa, es muy física, denota espacio ocupado y tiempo para enterarse de lo que contiene. En un paquete, alguien pone cosas en su interior y las envuelve cuidadosamente. Y alguien lo desenvuelve, se sorprende gratamente y usa estas cosas.

Bien. En marketing de servicios se afirma que un servicio no es, jamás, un monoservicio. Siempre es un *multiservicio*. Un paquete que siempre contiene varios regalos.

¿Qué significa esto en el proceso de producción de un servicio social y cultural? ¿Qué pide al equipo de producción? Algo tan sencillo como que, encima de los planos, de los fundamentos de un servicio que son idea útil/competencia/público objetivo, fabrique un paquete de servicios en dos cuerpos o formas usables interrelacionadas: un *servicio nuclear* o central, y unos *servicios periféricos* o envolventes.

Estamos en el momento de máxima creatividad aplicada. Sobre el plano/concepto básico del servicio, el equipo de producción ha de ser capaz de levantar, como si fuera un arquitecto/diseñador social y cultural, una estructura central de servicio que, al usarla, deje satisfechos a los ciudadanos del público objetivo. Es algo así como una casa o un espacio básico de satisfacciones. Y, junto a ella, ha de construir otros pequeños edificios/espacios/servicios para albergar servicios otros que completen o amplíen el servicio central y la satisfacción básica.

Al entrar en la casa básica/servicio nuclear y en el conjunto de los edificios/servicios periféricos, el ciudadano usuario de un servicio notará como su necesidad queda satisfecha porque la idea útil que habita en estos espacios transforma la necesidad en respuesta/satisfacción: en oportunidad de vida mejor. Más abierta. Con trazos diferentes. El paquete de servicios es la idea útil en forma usable, en secuencia usable. El paquete de servicio es respuesta secuencial a la necesidad conocida del público objetivo.

El equipo de producción, una vez más, ha de potenciar su creatividad aplicada para fabricar un conjunto de servicios interaccionados, bajo una misma idea útil, que faciliten al público objetivo encontrar diversas posibilidades de servicio para hallar respuestas amplias y profundas y satisfacer su necesidad social y cultural. Y, al usarlos, cada ciudadano debe

notar - casi físicamente - que su necesidad social y cultural halla pista de solución: con entusiasmo. Esta palabra cada día me gusta más en servicios: un servicio que no entusiasma, que no deje huella, es un servicio del montón. Mediocre.

Algunos ejemplos.

El servicio nuclear del paquete de servicios de un museo de arte contemporáneo es su *colección permanente de pinturas, esculturas, mobiliario y objetos actuales*. Toda la colección ha de estar bien presentada, en un espacio adecuado, con la iluminación justa, la señalización y una explicación de las obras expuestas que puedan entender los ciudadanos no especialistas.

Pero el servicio nuclear no satisface todas las necesidades de un público objetivo que le gusta mirar obras de arte últimas y, además, desea conocer arte, comer arte, poseer arte, iniciarse en el arte desde la práctica, viajar por amor al arte...

Será necesario añadir al servicio nuclear algunos servicios periféricos para completar el paquete que espera encontrar en un museo de arte contemporáneo el público objetivo seleccionado: un conjunto amplio de ciudadanos para los que la estética, la sensibilidad, la expresión y el horizonte intangible del arte es algo que desean a menudo en su vida cotidiana. Público objetivo: *ciudadanos a quienes el arte alimenta cualitativamente su cotidianidad*.

Porque estamos - y conviene no olvidarlo - en un museo de arte contemporáneo con una idea útil de servicio muy concreta: *el arte contemporáneo es una manera de vivir la vida con más sentido*.

Para este museo de arte moderno, el diseño de los servicios periféricos constará tal vez de una *librería/videoteca* con todos los libros/videos de arte contemporáneo ordenados bajo la reproducción de un cuadro u objeto del propio museo. Es como si sugiriera al ciudadano usuario del museo/librería/videoteca que, si quiere saber más y conocer otras obras, allí tiene posibilidades infinitas.

El museo dispondrá, también, de una *pizzería de artes* donde algunas mesas son un fragmento de un cuadro de Picasso. Y los platos y servilletas, un fragmento del fragmento ampliado. Las sillas son una foto de Picasso. El menú que uno puede escoger es una pizza Kandinski, con estilo Kandinski en su presentación, o una pizza Miró salpicada con todos los colores de los jardines mediterráneos. O una sopa Bauhaus, con grandes pastas/casas navegando en el plato. O un vino Dalí, en una botella que es un pan.

Y además de estos dos periféricos- porque el equipo de producción del servicio quiere que el museo se use por el público objetivo seleccionado una vez al mes -, se han diseñado otros: una *tienda de objetos* para regalo o autocumplacerse, un *taller de experimentación* con seminarios para artistas

de la ciudad, educadores y ciudadanos que buscan potenciar su expresividad plástica, una *sala de exposiciones temporales* con obra de arte de jóvenes arriesgados, una pequeña *revista* con un gran soporte de socios subscriptores, una *sala para cursos y debates*, una *asociación de amigos del museo* que le facilitan recursos y soporte decidido... Y, en verano, en el jardín hay un *bar con copas de arte*, música y tés de todos los países en que artistas importantes del arte contemporáneo han llenado su sensibilidad de formas y colores.

Éste es el paquete de servicios que se ofrece al público objetivo de un museo como servicio de arte contemporáneo para una ciudad con más de quinientos mil habitantes. Todos los servicios –el nuclear y los periféricos, forman el paquete del servicio. Dan forma, pues, a la idea útil del museo para un público objetivo determinado, priorizado. Hay, pues, servicio: el museo útil. Se llena. Es maraca de referencia para el público objetivo. Y la ciudad. Y el país.

Lo ha diseñado el equipo de producción del museo desde sus posibilidades reales de personal, recursos e infraestructuras, y desde el conocimiento de las necesidades de las vivencias en el arte de un amplio público objetivo compuesto por varios segmentos de ciudadanos. El público objetivo, como conjunto homogéneo, encontrará lo que busca en la contemplación de las artes en el servicio central y algunos periféricos. Pero, además, algún segmento determinado encontrará en un servicio periférico concreto no sólo satisfacción: encontrará gozos y confirmación de que el arte no es una firma que se cotiza: el arte es una manera de conocer, de conocerse, de vivir y de vivirse, de relacionarse, de darle sentido a la monotonía del cada día ciudadano.

Usando la totalidad el paquete de servicio del museo, en sus diversas propuestas en el tiempo y oferta, el ciudadano usuario del público objetivo constatará que el arte es tiempo y espacio sentido, cotidianidad acelerada y cambiante, vida activa y densa, diálogo con el otro, presencia inquietante, vehemencia..., desde lo que los servicios proponen y desde lo que uno siente, vive, cambia y quiere.

La idea útil del servicio del museo es utilidad ciudadana para un público objetivo que, a su vez, infectará de necesidad de uso de museo - de uso de arte - a otros ciudadanos: los usuarios del público objetivo, satisfechos, motivan a usar el museo a otros ciudadanos a quienes el arte contemporáneo les gusta, pero sólo en vacaciones y en otras ciudades. Así, la ciudad del tedio y el vacío se transforma en ciudad de ciudadanos de arte: de ciudadanos que usan la cultura para vivirse y vivir con los otros, creativamente.

No está nada mal para un servicio de un museo, sobretodo cuando uno constata lo muermos que son hoy en la vida de las ciudades. O lo sólo espectacular, sin vida de artes compartida: puro parque temático.

Una residencia de gente mayor, como servicio y para esbozar un paquete de servicios sociales, presenta un paquete de servicio que se define desde esta idea útil: *somos un espacio para la gente mayor de la ciudad, abierto a la ciudad*. Desde ella se organiza su paquete de servicio con un servicio nuclear que aquí será *el hábitat* o lo que una persona mayor necesita básicamente para vivir. Pero con un subrayado: la gente mayor es absolutamente libre de entrar y salir de la residencia, previo aviso en comidas, cuando le plazca. Y sus amigos pueden entrar en la residencia como si fuera la casa de cada uno de los residentes. Por *hábitat* entiendo comidas, alojamiento, atención, salud..., lo básico de una casa.

Además, se estructuran unos servicios periféricos que cogestionan los mismos residentes. Con algunas asociaciones del voluntariado ciudadano. Alguno de ellos: hay una *teca* con libros, revistas, videos y juegos abierta a la gente mayor de la ciudad. Hay un pequeño *polideportivo*, con diversas opciones de uso, bajo la dirección de un monitor, también abierto a la gente mayor de la ciudad. Hay un equipo de gente mayor que pone su experiencia al *servicio de las escuelas y las asociaciones de voluntarios* de la ciudad para temas de jardinería, artesanía y gestión. Así, un señor ayuda a una asociación en su gestión económica porque fue el gerente de una empresa dinámica. Una señora está al frente del jardín/huerto de un instituto con un puñado de jóvenes ecologistas. Se edita una *revista* bajo el logotipo de *Todo es Posible*, que se vende en los quioscos, librerías y panaderías de la ciudad. En una cartelera, con letras grandes, se anuncia *el pulso constante de la ciudad* con una selección de cines, teatros, músicas, conferencias... absolutamente recomendables...

Los servicios de la residencia concretan la idea útil que se ha propuesto: convertirse en un espacio dentro-fuera/fuera-dentro, donde un grupo de gente mayor vive su vida con otra gente mayor, con las mismas problemáticas y oportunidades que existen en una ciudad de cincuenta mil habitantes. La residencia, entonces, no es una isla: es un espacio de la ciudad. Un espacio especial, con interrelaciones con toda la ciudad.

¿Cuántos servicios periféricos recomienda el marketing?, se preguntarán algunos. El marketing recomienda pocas cosas. Aconseja escuchar, usar creatividad aplicada, producir en tensión entre posibilidades de la organización y necesidades de los ciudadanos, comunicar bien y tomar decisiones coherentes.

Los servicios periféricos sirven, a veces, para posicionar mejor o diferentemente un servicio frente a otros servicios de la misma gama o estilo del entorno. En la definición del servicio anotaba que un servicio social o cultural siempre debía ser mejor o diferente que los otros. Aquí hay instrumentos para lograrlo y posicionarse diferentemente, para que los ciudadanos puedan escoger lo mejor o aquello que saben que es distinto en la demasiado parecida oferta de servicios sociales y culturales que hay en

las ciudades. Y, en su opción, encontrar respuestas satisfactorias a lo que buscan o necesitan.

Esto exige que la administración pública, en servicios sociales y culturales, deje su discreta mediocridad, demasiadas veces, o su prepotencia absurda en otras, y se convierta en una óptima organización de servicios sociales y culturales *líder* para la vertebración social de la ciudadanía, siempre en un horizonte creador de nuevos retos, de oportunidades de vida más cualificada.

### **3.3 Los buenos servicios son generativos**

Volviendo a los servicios de la residencia de gente mayor, observemos qué pasa en el servicio periférico de su pequeño polideportivo.

En la estructuración del paquete, éste se construyó porque es un punto de encuentro que refuerza y concretiza la idea útil. No es el resultado de un decreto administrativo, ni de las aportaciones novedosas de algunos profesionales sociales y el dictado indiscutido de un arquitecto casi divino.

En un primer momento, el polideportivo lo usaban los residentes. Después llegaron sus amigos. Más tarde, los amigos de los amigos, hasta ser deseado, en el uso, por una mayoría abrumadora de la gente mayor de la ciudad.

El resultado no se hace esperar: empiezan las colas. Y la buena gestión de estas colas. Pero, he aquí que, casi como en los cuentos de obstáculos, el equipo de servicios de la residencia convence al alcalde del municipio sobre la necesidad de ampliación del pequeño polideportivo.

Tras tres años de expedientes en danza, junto a la residencia se inaugura, ahora, un polideportivo especializado en deportes para gente mayor. Las colas pasaron a ser usuarios cotidianos, público objetivo.

Y el polideportivo, servicio periférico de la residencia, en dos años se convierte en un servicio nuclear: en un servicio autónomo, coordinado con la residencia. Pero también coordinado con los servicios de otro polideportivo autonómico y con otros servicios deportivos de asociaciones de la ciudad. Incluso comparten un monitor con un gimnasio comercial. Bravo.

De un periférico ha nacido un servicio central por *generación lógica*, por generación de necesidad social y de calidad en el servicio. Y a este nuevo servicio, que tiene como servicio central el *deporte recreativo para gente mayor*, se le van añadiendo, poco a poco, algunos periféricos. Por ejemplo: cada año organiza un *encuentro de deporte para gente mayor* que reúne a los equipos deportivos de toda la comunidad autónoma. También organiza, bianualmente, un *seminario* estatal en torno al deporte, la salud y la gente mayor. De este seminario nace, además, una *revista especializada* semestral. Hay un programa de *deporte intergeneracional*...

Ha nacido y ha crecido un servicio con su paquete de servicios. Y no ha nacido y crecido por casualidad, por una alucinación de la directora de la residencia o el golpe de efecto de un programa para las elecciones democráticas. Aquí municipales. Ha nacido y ha crecido en el juego de tensiones entre las necesidades de la gente mayor y un equipo de producción en servicios sociales municipales que sabe trabajar a partir del marketing con empresariedad y con gestión.

Volvamos, ahora, al museo. El servicio de restaurante funciona a tope. Especialmente las pizzas de arte son un éxito, en una ciudad donde lo común son las pizzas congeladas/basura.

Hay colas. Los jóvenes y los profesionales de la ciudad, de una manera especial, han optado por el restaurante del museo como su espacio de encuentro gastronómico.

Se empieza, ante la demanda, a ofrecer pizzas Kandinski, Miró, Warhol, Picasso, Barceló y Mondrian para *llevar a casa*, con una caja en la que se reproduce un cuadro del pintor que, a su vez, la pizza reproduce, una nota sobre el artista y su manera de construir arte...

El éxito es rotundo. Porque es mucho más interesante comerte un fragmento de las constelaciones de Miró que un revoltijo de descongeladas e insípidas verduras y algo que no se sabe muy bien si es pescado o tocinería. Además, la pizza suscita siempre comentarios entorno a las artes, que son más interesantes que los del fútbol, la oficina, el programa de la televisión o el último escándalo aireado por los periodistas sólo ya atentos a lo escandaloso.

De aquí sale un nuevo servicio: los de promoción económica municipal o autonómica, con un plan de empleo juvenil auspiciado por el gremio de las empresas de la restauración de la ciudad, montan sobre el periférico del museo *una escuela de restauración especializada en pizzas*.

El periférico sigue en el museo. Pero ya es otra cosa: es un nuclear de un nuevo servicio.

Junto al nuclear de las *buenísimas pizzas*, se construye un servicio periférico de *aprendizaje en fabricación y cocción de pizzas*, aparecen periféricos de *visitas a pizzerías italianas* con viajes de estudios en los que las artes están presentes, se monta un *concurso anual de pizzas de arte* sobre artistas de un siglo, una tendencia o sobre las últimas tendencias del arte, se monta un periférico de *catering* para fiestas y recepciones que ya no desean croquetas...

Un servicio ha generado otro servicio. Bravo, también.

### **3.4. Caja de sugerencias.**

¿Cómo es un paquete de servicio para la ayuda a domicilio que parte de la idea útil: *la gente mayor de la ciudad tiene siempre la puerta abierta?*