

## **DIRECTORES DE SERVICIOS** **PUENTE ENTRE NECESIDADES Y POSIBILIDADES**

El Director de Servicios dispone de una serie de recursos (humanos, financieros, equipamiento) que debe coordinar para poder solventar las necesidades corporativas. Debe equilibrar "lo que hay que hacer" con "lo que se puede hacer". Es en esta ambivalencia donde despliega su función.

En el capítulo de recursos, su necesidad prioritaria es formar un equipo. Nunca, a pesar de la mecanización intensiva, ha sido tan importante el factor humano: por citar sólo un ejemplo, en la reconstrucción de la RDA se está descubriendo que el problema fundamental no son las gigantescas inversiones (en último extremo financiables), ni la obsolescencia de aparato productivo (reemplazable por nuevo equipamiento), ni siquiera la caída de los paradigmas y reglas organizativas (se pueden sustituir con campañas masivas); lo que realmente está bloqueando la reconstrucción es la angustiosa falta de cuadros realmente preparados y responsables. Estos cuadros y directivos no son reemplazables por mano de obra inmigrante, y sin ellos, el resto de las inversiones simplemente no funcionarán.

Dentro de una dirección de servicios, la primera labor con que se enfrenta un flamante nuevo director es precisamente esa: formar, entre él y sus colaboradores, un auténtico equipo, que tenga la capacidad de abordar las tareas encomendadas. Esta es una tarea irrenunciable, cuya responsabilidad no puede ser delegada, y es un factor fundamental para evaluar al propio director.

Los recursos deben estar en consonancia con las actividades a desarrollar; y pueden, dentro de ciertos límites, ser intercambiables. La disyuntiva entre mano de obra y capital tiene también su reflejo, aunque bastante aminorado, en la dirección de servicios. En este caso, el capital pueden ser intangibles como "saber hacer", organización, formación, cultura de grupo, que pueden, de alguna manera, suplir escaseces de inversiones. Justo al contrario, y sobre todo en etapas iniciales, se precisan fuertes inversiones para adquirir tecnología y coordinación, que darán sus frutos a medio y largo plazo.

Dentro de los recursos humanos, un tema candente es el índice adecuado entre personal de plantilla y personal contratado a empresas de servicios. Este último tiene la ventaja de mayor movilidad, más rápida adecuación de la plantilla a las necesidades, mejor control de inversiones y costes, menores inversiones en formación y evitación de problemas laborales. El personal de plantilla es una inversión a largo plazo, la más valiosa de la empresa, y es quien realmente forma el equipo, y quien debe dirigir los proyectos, ya que luego tendrá que asumir los resultados y el mantenimiento a largo plazo. No existen recetas mágicas, pero una sólida base de plantilla, suficiente para los "valles", y disponibilidad para cubrir las "puntas" es bastante habitual.

En el capítulo de necesidades, el director de servicios es quien debe aprehender que es lo que se espera y que es lo que realmente se necesita (pueden no ser sinónimos). El objetivo es cubrir eficazmente los servicios necesarios, dando un buen nivel de rapidez y calidad, para que cada usuario (se entiende como usuario desde una persona física hasta una gran corporación, y muchas veces usuario es sinónimo de cliente) quede convencido de que está recibiendo todo lo que necesita, y así obtener un buen grado de satisfacción. Es precisamente el grado de satisfacción del usuario el ratio que más debe cuidar el director de servicios, ya que un usuario insatisfecho no apreciará los servicios recibidos. Aunque este grado de satisfacción es crucial si los servicios son internos a la empresa, es simplemente la diferencia entre el éxito y el fracaso si el usuario es un cliente, que no sólo se perderá, sino que hará propaganda negativa de quien no ha conseguido proporcionar un grado de satisfacción mínimamente adecuado.

La función de puente entre necesidades y posibilidades se puede expresar entonces así: ¿Cómo conseguir un grado de satisfacción adecuado con los recursos disponibles?. Si no existe solución, debe entonces replantearse uno de los dos factores: ó revisar los recursos, ó renegociar el nivel de servicio. Es en esta permanente dualidad, ya que los recursos tienden a minimizarse y el nivel de servicio a maximizarse, donde el director de servicios debe encontrar el equilibrio adecuado en cada momento.

Ignacio Boixo

Presidente de la Asociación de Licenciados en Informática - ALI.

25/3/91. Publicado en afsmcomunica. Boletín de la asociación de directores de servicio. 2º trimestre 1991