

PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE UNIDADES DE SERVICIOS TÉCNICOS

(Procedure for the design of units of technical services)

Ing. Eugenio Reyes Chávez (Profesor)

Ing. Reydel R. Plasencia Betancourt (Profesor)

eugenio.reyes@facii.uho.edu.cu

rplasencia@facii.uho.edu.cu

Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya" Ave. XX

Aniversario, Piedra Blanca, Holguín, Cuba

RESUMEN

El diseño de unidades de servicios en la actualidad se está desarrollando en circunstancias particulares, el margen de tiempo es reducido, se agotan los recursos y la competencia sigue su tendencia a crecer. En el siguiente artículo se presenta un procedimiento para diseñar unidades de servicios técnicos, perfeccionando la organización en la prestación de los servicios de la empresa. Este procedimiento está sustentado en el estudio de metodologías propuestas por especialistas en la materia, la revisión bibliográfica de los temas abordados y la utilización de métodos y herramientas propios de las ciencias empresariales.

ABSTRACT

The design of units of services at the present time is developing in particular circumstances, the margin of time is reduced, the resources are drained and the competition follows its tendency to grow. In the following article a procedure is presented to design units of technical services, perfecting the organization in the benefit of the services of the company. This procedure is sustained in the study of methodologies proposed by specialists in the matter, the bibliographical revision of the approached topics and the use of methods and tools of the managerial sciences.

Palabras Claves: DISEÑO, SERVICIO, ORGANIZACIÓN, GESTIÓN.

Key words: DESIGN, SERVICE, ORGANIZATION, ADMINISTRATION

Código de clasificación: L8 - Industry Studies: Services

INTRODUCCION

El desarrollo organizacional vigente necesita de un significativo impulso de la gestión administrativa, resultando esencial la toma de decisiones adecuadas que permitan alcanzar elevados niveles de satisfacción de los clientes en la búsqueda de la excelencia empresarial, esta necesidad se refuerza en el marco del proceso de perfeccionamiento de la administración. El crecimiento económico ha necesitado de la creación de empresas especializadas en servicios de apoyo a los procesos fundamentales de las principales industrias que sostienen la economía.

En este material se propone un procedimiento para diseñar unidades de servicios técnicos en empresas que sean factibles la diversificación y/o ampliación en la prestación de sus servicios, con el objetivo de lograr la satisfacción de los clientes con calidad y oportunidad, elevando el prestigio de la organización. En el desarrollo de esta investigación se aplicaron los siguientes métodos teóricos: Revisión bibliográfica, para fomentar los elementos teóricos referente al diseño de bienes y/o servicios; el análisis y la síntesis para el estudio de la gestión administrativa y los procesos de planificación y organización. Asimismo se emplearon métodos empíricos y otros propios de las ciencias técnicas: La observación, la medición, la estadística matemática y descriptiva, la entrevista y la encuesta.

PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE UNIDADES DE SERVICIOS TÉCNICOS

Sobre la base de las metodologías existentes para el diseño de productos y/o servicios, el estudio de la bibliografía especializada en la gestión administrativa, complementado con la actualización de publicaciones en Internet, se desarrolla un procedimiento para el diseño de unidades de servicios técnicos concebida desde el punto de vista de la administración de operaciones que es la encargada del estudio de las actividades en la realización de bienes y/o servicios. La misma consta de tres fases, cada una con diferentes pasos. (**figura 1**)

Fase I. Definiciones de los servicios

Esta fase se encarga de la enunciación de todos los servicios que se van a proporcionar, ella está conformada por dos pasos.

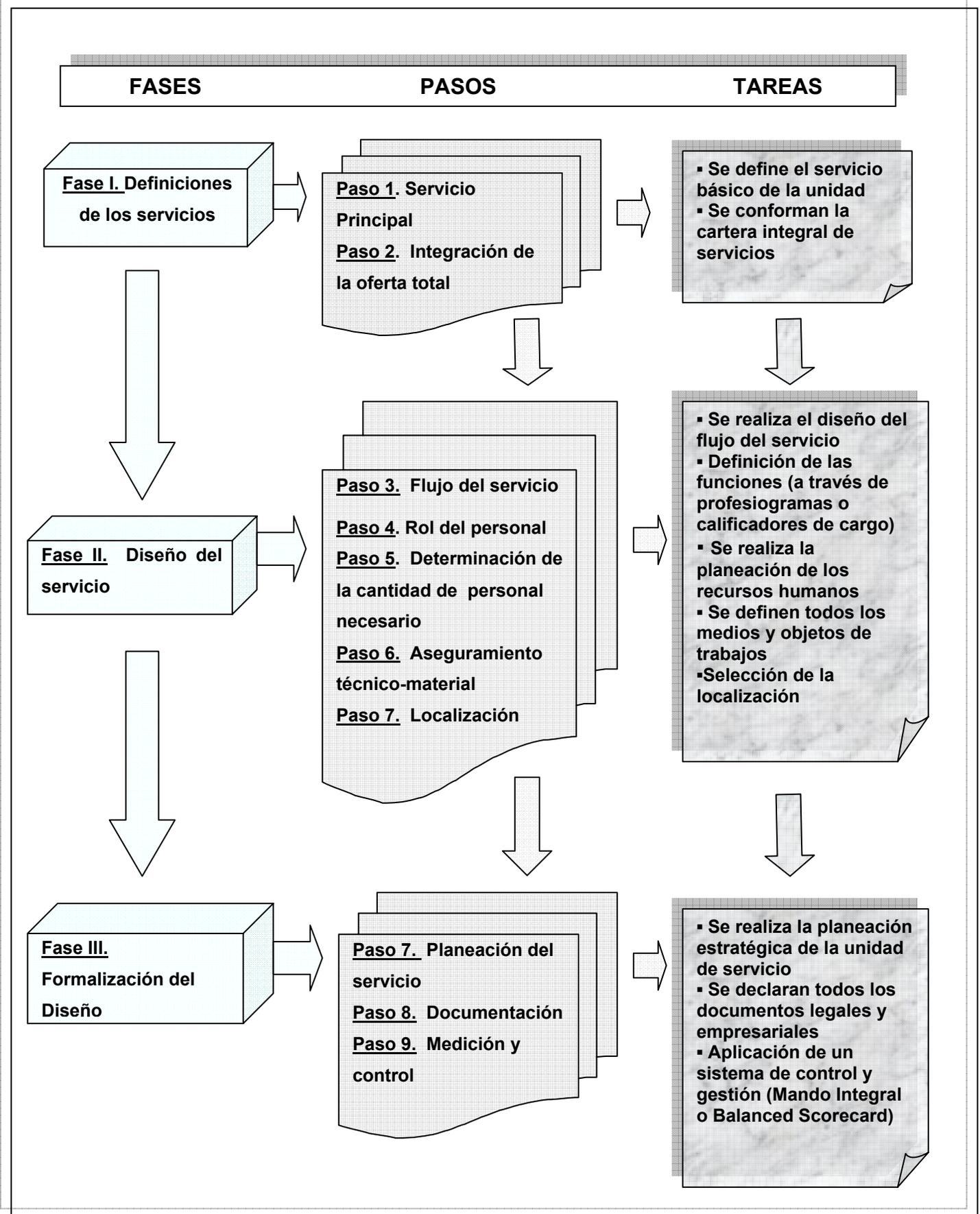


Figura 1. Procedimiento para diseñar unidades de servicios técnicos

Paso 1. Servicio Principal

Se define el servicio básico a ofrecer, la columna vertebral del objeto social de la unidad a diseñar. Aquí se encuentra la principal oferta de la empresa, debe definirse con precaución, depurándola de todas las ofertas integrales.

Paso 2. Integración de la oferta total

Se agregan todos los servicios colaterales que se ofrecen, los complementarios, que conforman la cartera integral de servicios, los que a pesar de no ser los básicos, también tienen una importancia capital para la entidad, ya que soportan su estructura básica y en muchos casos son los que le proporcionan la ventaja competitiva, los que la diferencian de las demás. Por ello debe de hacerse énfasis en que su diseño sea coherente con el servicio básico, y que se garantice el control de todas las variables que incidan sobre ellos garantizando la calidad en el servicio.

Fase II. Diseño del servicio

Esta fase se encarga de definir detalladamente cómo se van a materializar tanto los servicios básicos como los complementarios que conforman la oferta integral de la entidad, los cuales ya han sido definidos previamente en la etapa anterior. Esta etapa consta de cuatro pasos.

Paso 3. Flujo del servicio

Se centra en los encuentros del cliente con el servicio, o los momentos de verdad, los cuales son decisivos para la empresa. Los servicios se suministran dentro de un ciclo que tiene como partida el punto donde el cliente entra en contacto por primera vez con el sistema de suministros de servicios y sigue con cada contacto subsiguiente que hace el cliente con cualquier persona de la organización.

En este paso se realiza el diseño del flujo del servicio (**anexo 1**), el mismo establece el orden lógico de las operaciones que se van a realizar, quedando definido de la forma siguiente:

- a)** Solicitud del servicio por parte del cliente (puede realizarse por varias vías: teléfono, e - mail, personalmente, otras)
- b)** Se verifica si existe convenio de trabajo con la entidad que solicita el servicio. (De no existir se le realiza el convenio de trabajo de forma legal de mutuo acuerdo con la empresa, buscando aumentar la cuota de mercado. En caso de que el cliente no

desea realizar un convenio se acepta su solicitud.)

- c) Recepción de la orden de servicio
- d) Identificación por parte de la organización del tipo de servicio demandado por el cliente. (Se realizará una defectación en el lugar para conocer las causas que originan el servicio solicitado)
- e) Se realiza la programación del servicio, definiendo los recursos necesarios, el costo total y el tiempo de duración del servicio
- f) Ejecución del trabajo
- g) Al concluir el trabajo se realiza una inspección de calidad y conformidad con la presencia del cliente. En caso de existir no conformidades con el servicio prestado se procede a evaluar las causas de las mismas
- h) Se firma la factura correspondiente al cobro del servicio ofrecido

Paso 4. Rol del personal

Este paso se dedica definir las funciones del personal. ¿Qué debe hacer cada miembro de la organización para que se cumpla el flujo según se diseñó, y realizar los servicios tanto básicos como complementarios con efectividad? Se procede a definir funciones, esto puede realizarse a través de profesiogramas o calificadores de cargo. Aquí debe hacerse referencia acerca de las competencias profesionales para cada cargo; además debe definirse la organización del sistema, la división y cooperación del trabajo y los sistemas de pagos y compensación.

Paso 5. Determinación de la cantidad de personal necesario

Para toda organización que se diseñe es fundamental determinar la cantidad de personal necesario para el buen desempeño de la misma. En cualquier organización, y especialmente en las de servicio, el factor humano es el elemento fundamental; pues será este quien determine la capacidad de satisfacción de sus clientes, el que marque la ruta a seguir y los resultados a alcanzar, será el que fije los niveles de calidad. Se recomienda realizar la planeación de los recursos humanos siguiendo los modelos planteados por: Harper y Lynch (1992); Cuesta Santos (1992).

Paso 6. Aseguramiento técnico-material

Se definen todos los medios y objetos de trabajos necesarios para que el personal previamente determinado pueda desempeñar con eficiencia las funciones diseñadas y

así cumplir eficazmente con el flujo previsto. Deben tenerse en cuenta las necesidades objetivas de cada puesto trabajo y la cantidad de trabajadores planificados, aquí se especifican las herramientas, materia prima y materiales, útiles y utensilios, medios de transporte, todo tipo de avituallamiento correspondiente, como trajes, calzado, víveres, así como todos los demás medios de protección y las necesidades logísticas, siempre en función de la naturaleza del servicio en aras de lograr una mayor efectividad en la prestación del mismo, para alcanzar la seguridad e higiene del trabajo y la satisfacción tanto del cliente externo como interno.

Paso 7. Localización

En las empresas de servicio dado la gran variedad y el costo relativamente bajo de establecer una empresa de servicio, la localización de nuevos servicios es mucho más común que la localización de nuevas fábricas y/o almacenes. No obstante también es muy frecuente en las empresas de servicios la decisión de localizar instalaciones adicionales o sucursales, debido a su necesidad de mantener un contacto directo con la clientela.

En estas unidades de servicios técnicos, la decisión de localización esta muy unida a la selección del mercado objetivo, ya que deben estar en un acercamiento constante hacia sus clientes, siendo el ingreso potencial del negocio una buena variable para medir la accesibilidad al servicio. Por otro lado las empresas de servicio también suponen que una vez elegida la localidad donde situarse, los costos van a variar muy poco dentro de dicha localidad, en cambio, los ingresos si lo van a hacer dependiendo del sitio o local específico donde se encuentre.

Se recomienda realizar la selección de la localización según el método descrito por Víctor Padrón Robaina en su trabajo "Master en Gestión de Empresas de Servicios", combinando los factores tangibles o intangibles, consiste en desarrollar una escala de categorías para cada factor, que reduzca el juicio de los directivos a una escala cuantificable. De este modo, los factores sin costos asociados pueden combinarse con los factores que si los incluyen para llegar a un valor global para cada alternativa. Los pasos a seguir en este modelo son cinco:

- 1- Preparar una lista de los factores relevantes en la decisión de localización a evaluar

2- Asignar una ponderación a cada factor para indicar su importancia relativa (por ejemplo las ponderaciones pueden sumar 1)

3- Asignar una escala común a cada factor (por ejemplo de 1 a 10) estableciendo un mínimo

4- Multiplicar las calificaciones por las ponderaciones

5- Sumar o multiplicar los puntos de cada ubicación y escoger la ubicación de mayor puntuación

El procedimiento que se ha descrito puede resumirse en la siguiente ecuación:

$$V_j = \sum_{i=1}^m P_{ij} * F_{ij} ; j = 1...n$$

Donde:

V_j = Valor total para la localización j.

P_j = Ponderación para el factor i.

F_{ij} = Valor para el factor i en la localización

n = Número de localizaciones

m = Número de factores

Fase III. Formalización del Diseño

Paso 8. Planeación del servicio

Se define toda la planeación estratégica de la unidad de servicio, sobre todo la misión, visión y política de calidad de la misma.

Paso 9. Documentación

Se declaran todos los documentos legales y empresariales con los que se trabajará en la organización diseñada, como pueden ser las diferentes políticas fiscales, tributarias, medio ambientales y sociales que gravitan sobre la entidad, así como las normas internacionales y/o nacionales y otro tipo de documentación específica de cada organización.

Paso 3. Medición y control

Para el análisis del desempeño de la empresa se propone la elaboración y aplicación de un sistema de control y gestión, utilizando como herramienta fundamental el Cuadro de

Mando Integral o Balanced Scorecard. Integrando es sus perspectivas y con un efecto de “cascada” los principales indicadores de gestión que permitan medir el desempeño organizacional, sirviendo como puente entre lo estratégico y lo operativo de la empresa.

CONCLUSIONES

El procedimiento propuesto y presentado en este material contribuye a elevar el prestigio de las organizaciones al estar en condiciones de ser implementado en empresas que sean factibles la diversificación y (o) ampliación en la prestación de sus servicios, dotándolas de un procedimiento que les permita diseñar unidades de servicios técnicos para lograr la satisfacción de sus clientes con calidad y oportunidad.

BIBLIOGRAFÍA

1. Beer, Michael. (1990) Gestión de Recursos Humanos / Michael Beer. -- España: Ed. Ministerio del Trabajo.
2. Carnota, Lauzan Orlando (1985) Curso de Administración para dirigentes. Editorial Ciencias Sociales. Habana, Cuba.
3. Cuesta Santos, Armando (1990). La organización del trabajo y la psicología social. La Habana. Editorial Ciencias Sociales.
4. Cuesta Santos, Armando (1997). Tecnología de gestión de recursos humanos. La Habana. Editorial Academia.
5. Chiavenato, Idalberto. (1984) Administración moderna, McGraw-Hill Nueva Editorial Interamericana, México.
6. Chiavenato, Idalberto. (1986) Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc. Graw Hill. México.
7. De Miguel, M. (1996). Metodología para la Planeación de Recursos Humanos. (Tesis para optar por el Grado Académico de Master en Dirección). Villa Clara. U.C.L.V.
8. Harper y Lynch. (1992) Manuales de recursos humanos / Harper y Lynch. -- Madrid: Ed. Gaceta de Negocios.
9. Noda, Marcia (1998). Modelación del indicador satisfacción del cliente. Tesis para optar por el grado académico de Master en Ciencias. Universidad de Holguín.
10. Schroeder R, G. (1995) Administración de operaciones. McGraw - Hill, México.
11. Stoner James A.; Wankel Charles. (1988) Introducción a la teoría general de la Administración. Editorial Mc. Graw Hill, 3ra. Edición, traducido por Luis O, Rodríguez A. México.
12. Stoner, James A. (1996) Administración. Sexta Edición. Editorial Prentice Hall. México.

Anexo1. Flujo de servicio

