

Herramientas de Gestión para Organizaciones y Empresas de Salud

Medwave, Año XII, No. 2, Febrero 2012. Open Access, Creative Commons.

Servucción y calidad

Autora: Angélica Román⁽¹⁾

Filiación: ⁽¹⁾Enfermera universitaria, ex relatora de e-Campus de Medwave, Chile (QEPD)

doi: <http://dx.doi.org/10.5867/medwave.2012.02.5302>

Ficha del Artículo

Citación: Román A. Servucción y calidad. *Medwave* 2012 Feb;12(2) doi: 10.5867/medwave.2012.02.5302

Fecha de envío: 19/12/2011

Fecha de publicación: 1/2/2012

Origen: publicación póstuma

Tipo de revisión: sin revisión por pares

Resumen

El concepto de servucción aporta una visión particular de la gestión de las empresas, que se contempla como el sistema de producción del servicio, es decir, la parte visible de la organización en la que se producen, distribuyen y consumen los servicios. El gran aporte de este enfoque no es lingüístico sino conceptual, pues pone el acento en la calidad de los servicios como resultante del sistema de servucción, característica diferencial cada vez más importante para la supervivencia de las empresas. Las organizaciones de salud están muy orientadas a la producción de servicios, algo sumamente complejo si tomamos en cuenta que los servicios, a diferencia de los bienes tangibles, no pasan por control de calidad antes de la entrega para su consumo o utilización por parte del cliente, y que además esos servicios conllevan un riesgo en la vida o al menos en la seguridad de quien los recibe. Por lo anterior, el concepto de calidad en la producción de servicios de salud se ha ido abordando con mucha fuerza en las organizaciones sanitarias. La producción sanitaria es un proceso basado en la obtención de un producto final, como consecuencia de los cuidados de salud que consume el paciente. Desde este punto de vista, los establecimientos de salud generan tantos productos finales como pacientes que diagnostican y tratan.

Abstract

The concept of servuction is a particular view of management, considered as a service production system, i.e. the visible part of the organization in which services are produced, distributed and consumed. The major contribution of the approach is not semantic – it is conceptual, as it puts the emphasis on service quality as a result of the servuction system, a differentiating feature that is increasingly important for business survival. Health organizations are very much oriented towards service production, something that is extremely complex in the service industry because, in contrast to manufacturing, services do not undergo quality control before being consumed or used by clients. Furthermore, health services may affect lives and patient security. Thus, the concept of quality in the production of services is being considered each time more in health care organizations. Health production is a process where the final product is the consequence of health care actions that are consumed by the patient. From this standpoint, health care facilities will provide as many final products as patients that are diagnosed and treated.

Enfoque conceptual

Cuando se habla de producción, pensamos en una fábrica y en bienes tangibles, aún cuando en realidad, cada día son más las organizaciones dedicadas a la elaboración de servicios y los clientes que los demandan. La pregunta es: ¿cuál es la diferencia en el proceso de generación de un bien servicio respecto de un bien tangible?

El concepto de servucción aporta una visión particular de la gestión de las empresas, que se contempla como el sistema de producción del servicio, es decir, la parte

visible de la organización en la que se producen, distribuyen y consumen los servicios.

Considerar una empresa como sistema de fabricación de un servicio: esta es la propuesta de los profesores franceses Pierre Eiglier y Eric Langeard, autores del libro "Servucción. El marketing de los servicios", publicado por McGraw-Hill. No hay en nuestro idioma español una palabra que designe el proceso de producir un servicio, por lo que los autores citados han optado por el neologismo servucción.

El gran aporte de este enfoque no es lingüístico sino conceptual, pues pone el acento en la calidad de los servicios como resultante del sistema de servucción, característica diferencial cada vez más importante para la supervivencia de las empresas.

El sistema de servucción: sus elementos

¿Qué se necesita para fabricar un servicio? Haciendo una representación simplificada de un sistema de servucción, encontramos los siguientes elementos:

- El cliente. El consumidor toma parte en la fabricación del servicio. Es un elemento primordial y su presencia es indispensable.
- El soporte físico. Se trata del soporte material necesario para la producción del servicio y abarca elementos de arquitectura, señalización, mobiliario, uniformes, herramientas, etcétera.
- El personal de contacto. Son las personas empleadas por la empresa que están en contacto directo con los clientes.
- El servicio. Es el resultado de la interacción de los tres elementos de base que son: el cliente, el soporte físico y el personal de contacto.

Este resultado constituye un beneficio que debe satisfacer la necesidad del cliente en cuanto se produce el servicio y no hay tiempo para hacer correcciones durante este proceso.



La participación del cliente

Analizamos en el artículo anterior que la producción del servicio es de mucho contacto con el cliente, pues se realiza a menudo con el cliente presente y participe en el proceso; por eso el cliente es un integrante fundamental del sistema y, por ende, es clave entender la secuencia de los actos de participación que el cliente lleva a cabo en la servucción para beneficiarse con el servicio ofrecido. Dichos actos son los siguientes:

1. Actos intelectuales de comprensión, investigación o evaluación que preceden a una toma de decisión:
 - ¿Está abierto?
 - ¿Qué servicios ofrece?
 - ¿Cuál es su nivel de precios?
2. Actos verbales para completar la toma de decisión o adelantar el desarrollo del servicio:
 - ¿Tiene disponible el servicio X?
 - ¿Cuánto cuesta?

3. Actos físicos indispensables para la realización del servicio:

- Abrir la puerta de entrada
- Acercarse a la recepción
- Presentar el dinero o una tarjeta de crédito.

4. Actos de espera entre secuencias:

- Esperar que alguien le atienda
- Esperar que le entreguen el servicio
- Esperar que le cobren.

Hacer un repaso de todos los actos que debe realizar el cliente y ponerse en su lugar ayudará sin duda a que la calidad del servicio sea mejor. Asimismo, es importante analizar cuál es el medio material o soporte físico y de comportamiento, o función del personal en contacto que va a permitir la resolución positiva de la demanda del cliente.

El soporte físico

El soporte físico reúne los elementos materiales indispensables para la buena participación del cliente, los que el personal de contacto utilizará para cumplir su tarea.

Contempla dos categorías:

A. Los instrumentos necesarios para el servicio (equipamiento, maquinarias, insumos). El entorno material en el que se desarrolla el servicio (instalaciones, mobiliario, etc.).

B. El soporte físico de una servucción debe ser a la vez un buen canal de comunicación, ya que constituye la vitrina del servicio propuesto, y una buena herramienta de trabajo, porque es en realidad la fábrica de servicios. Resulta indispensable, por ejemplo, disponer de mobiliario que permita que las personas esperen con comodidad cuando deben hacerlo.

La función del personal

La función del personal constituye la parte esencial de la servucción, toda vez que las características del servicio quedarán determinadas por los comportamientos del personal en contacto con el cliente, bien en respuesta a una demanda de éste o bien para adelantar el servicio. Lo anterior significa actitudes verbales tales como las frases de bienvenida, la identificación precisa de la demanda, la explicación de las características de la oferta disponible, o actos físicos como traer los insumos necesarios para otorgar el servicio. Asimismo, es muy relevante el tiempo de ejecución o duración del servicio mismo, tiempo que también maneja el personal en contacto.

Del análisis y organización adecuados de los factores analizados dependerá el resultado final del proceso y la valoración social que los clientes harán respecto del producto entregado por una determinada organización y de su permanencia en el mercado. La mirada detallada de los gestores en cada uno de los pasos que se estructuran para producir el bien servicio y su adecuada organización afecta la calidad del mismo.

El concepto de calidad: aspectos básicos

Pese a que el concepto de calidad es relativo y variable, no goza de una definición aceptada universalmente; depende de quién, para quién y para qué... entenderemos que la calidad está referida a:

"La totalidad de funciones y características de un producto o servicio, orientadas a satisfacer las necesidades de un usuario determinado".

La calidad es también:

"Hacer lo que hay que hacer, hacerlo bien la primera vez ...y todas las veces hacer lo que hay que hacer".

La calidad depende del binomio producto/cliente en el que se reconocen dos aspectos básicos:

- Calidad intrínseca: aspectos técnicos, juicio objetivo
- Calidad percibida: satisfacción de las expectativas del usuario.

Hoy la calidad es un tema mundial por varios motivos:

- El costo que significa para las empresas no preocuparse de este aspecto representa entre el 20% y 25% del total de la producción.
- En 80% de los casos, los problemas de calidad se deben a deficiencias organizativas.
- En la actualidad, la calidad es una exigencia del ciudadano en su relación con las organizaciones, independientemente del tipo de éstas.

El objetivo fundamental que nos planteamos a la hora de medir la calidad es mejorarla; si no no tiene sentido medir.

El concepto de calidad en la producción de servicios de salud

Las organizaciones de salud están muy orientadas a la producción de servicios, algo sumamente complejo si tomamos en cuenta que los servicios, a diferencia de los bienes tangibles, no pasan por control de calidad antes de la entrega para su consumo o utilización por parte del cliente, y que además esos servicios conllevan un riesgo en la vida o al menos en la seguridad de quien los recibe. Por lo anterior, el concepto de calidad en la producción de servicios de salud se ha ido abordando con mucha fuerza en las organizaciones sanitarias.

Productos en los establecimientos de salud: tipos y características

¿Qué producen los establecimientos de salud? Esta pregunta no tiene una respuesta fácil. Uno de los motivos radica en que los establecimientos sanitarios son empresas principalmente de servicios y los servicios tienen características particulares, que ya hemos definido, como por ejemplo el hecho de ser intangibles, originales, no almacenables y otras. Sin embargo, podemos enumerar algunas prestaciones que sí se producen en los hospitales, con lo que responderíamos parcialmente a la pregunta:

- Exámenes de laboratorio
- Radiografías
- Días/cama
- Ropa lavada
- Porciones de alimentos
- Cuidados de enfermería
- Consultas médicas
- Intervenciones quirúrgicas
- Procedimientos terapéuticos.

Nuestra lista podría alargarse mucho más si comenzamos a detallar todo lo que se produce en los centros asistenciales, lo que nos recuerda otras dificultades del proceso productivo de salud:

- Ofrece una cantidad casi incontable de productos.
- Los productos son muy heterogéneos, algunos tienen características de bienes materiales y otros de servicios.
- Encontramos productos homogéneos e identificables, como una radiografía o un examen de laboratorio, que serán idénticos en su proceso y resultado.
- Otros intangibles, como una consulta médica o evaluación diaria de enfermo hospitalizado, cuyas características son más difusas y dependen de quién las realiza, el denominado personal en contacto.

Productos intermedios

Encontramos también algunos con características de producto industrial, como las porciones de alimentos, 1 kilo de ropa lavada o una cantidad de artículos esterilizados. Otros productos, como una intervención quirúrgica, son el resultado de la agregación de los otros productos menores. En un día/cama encontramos la integración de la hotelería, la alimentación, los cuidados de enfermería, los fármacos administrados, etc. Estos se denominan productos intermedios.

Factores productivos

Por la heterogeneidad de sus productos, estas empresas ocupan gran diversidad de insumos que van desde alimentos hasta insumos muy avanzados para cirugías cardíacas, y también gran diversidad de perfiles de recursos humanos, entre ellos personal de aseo y mantenimiento, expertos en informática, cocineros, personal de administración, de enfermería, médicos de diversas especialidades y experiencias.

El proceso de producción de productos intermedios con los factores productivos se denomina función primaria o función técnica.



Productos finales

La cantidad, tipo y oportunidad en que se necesita cada producto intermedio se determinan en las unidades o servicios de responsabilidad médica clínica. Ellos son los responsables del resultado o producto final.

Los hospitales no están para producir prestaciones aisladas sino para recuperar el estado de salud de las personas cuando éste se ve alterado. Es decir, la empresa de salud debe asistir a seres humanos enfermos y proporcionarles, mediante el ejercicio clínico, un conjunto de bienes y servicios apropiados. Esta función productiva tiene por objeto transformar los factores productivos en productos progresivamente más estandarizados y medibles.



En esta perspectiva resulta que los productos más genuinos de los establecimientos de salud serían diagnosticar y dar las indicaciones de tratamiento. Por eso, la producción sanitaria es un proceso basado en la obtención de un producto final, como consecuencia de los cuidados de salud que consume el paciente. Desde este punto de vista, los establecimientos de salud generan tantos productos finales como pacientes que diagnostican y tratan. Dicha lógica orienta a los resultados en la salud de los pacientes egresados, por lo que en adelante entenderemos que el verdadero producto serán los casos clínicos tratados en un centro. Podemos entonces diferenciar los productos por sus similitudes clínicas y necesidades de cuidado, con lo cual los productos serán nombrados según la denominación del cuadro clínico de origen, por ejemplo: producto parto normal, neumonía o fractura de cadera.

La lógica implícita es que el conjunto de casos homólogos en el diagnóstico y características clínicas presentará semejantes necesidades de cuidado y utilizará productos intermedios comunes. Esta lógica permite enfrentar la producción en salud según una perspectiva de procesos y determinar para cada uno de ellos el nivel de calidad, el costo y el resultado sanitario previsto.

Los problemas de salud garantizados en la Reforma, corresponden a problemas que representan el mayor daño a la salud, medido en AVPP, y su tratamiento se efectúa en la lógica de estos productos finales, mediante la aplicación de protocolos validados en evidencia y a

cálculos de costo-efectividad de las diversas estrategias terapéuticas.

Resultados sanitarios

La empresa sanitaria integra un todo más extenso que es el sistema de salud y el objetivo mayor de este sistema que es la mejoría en el nivel de salud de la población.



Las empresas de salud deben administrar sistemas productivos muy complejos con productos muy variados y, cualquiera sea el tipo de los productos obtenidos, deben ser útiles y capaces de satisfacer una necesidad o expectativa. Por la gran complejidad de este proceso, resulta indispensable la instalación de reductores de variedad a distintos niveles del proceso y una gestión del más alto nivel para cumplir estándares de calidad técnica en sus productos intermedios y finales, así como hacerlo a un costo sustentable por la sociedad y tomando en cuenta las expectativas de los clientes y su grado de satisfacción.

Notas

Angélica Román (QEPD) fue una querida relatora de Medwave que trabajó en nuestra empresa a cargo del Diplomado de Gestión del Cuidado, junto con Juan Vielmas, y del curso Herramientas de Gestión. Falleció el 4 de julio de 2010. Los alumnos siempre destacaron su motivación, prontas respuestas y preocupación, y nosotros destacamos su calidez y sencillez. Una gran profesional, pero por sobre todo, una gran persona.

Los artículos de la Serie "Herramientas de Gestión para Organizaciones y Empresas de Salud" provienen del curso *Herramientas de Gestión para Organizaciones y Empresas de Salud*. Si le interesa ahondar en estos contenidos, le invitamos a tomar el curso en el siguiente [link](#).



Esta obra de Medwave está bajo una licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 3.0 Unported. Esta licencia permite el uso, distribución y reproducción del artículo en cualquier medio, siempre y cuando se otorgue el crédito correspondiente al autor del artículo y al medio en que se publica, en este caso, Medwave.