



## **LOS SERVICIOS GENERALES UNA VISION DEL FUTURO**

Pedro Luís Izquierdo Doyagüez

Resulta un tema recurrente identificar los Servicios Generales en el Hospital como todo aquello que queda englobado en las actividades que no son la mera asistencia sanitaria, ni aquellas otras áreas puras de la administración del Hospital y por exclusión quedan aquellas áreas de la hostelería, el orden interno y seguridad, obras y mantenimiento, comunicación, reprografía y un sin fin de actividades difícilmente encuadrables en otros apartados. Y así podemos decir entre los datos de actividad realizada en el año 2001 en el Hospital Clínico San Carlos, englobados en Servicios Generales: los 340.000 menús, 2,5 millones de Kg de ropa lavados en Centro, 6 millones de llamadas gestionadas ó las 7.000 asistencias realizadas por los puntos de información... y el mantenimiento de 155.000 m<sup>2</sup> y 30 quirófanos, las RMN, los TAC, etc. El volumen nos convierte en los generales de los Servicios más que en los Servicios Generales.

En lo que no dudamos, es que nuestro área de competencia funcional se aproxima bastante a una empresa multiservicios. Mi visión del futuro va por aquí: "Debemos garantizar el soporte integral a la asistencia sanitaria, desde la individualización de la oferta de servicios". En esta línea nos orientan algunas ideas que sentimos todos en nuestro día a día:

- el entorno tecnológico
- la competitividad
- el Just in Time
- la madurez de nuestros usuarios en su exigencia de calidad
- la insatisfacción de los profesionales

- la variabilidad de lo que cada centro ha englobado en Servicios Generales.
- la ruptura de barreras del edificio hospitalario

En definitiva la orientación del futuro no difiere mucho de la competencia actual, creo que seguiremos siendo el gran núcleo de soporte de la actividad asistencial, si bien la diferencia está en cómo demos respuesta a la demanda de nuestro cliente y para ello tendremos que identificar en su plenitud dónde está el cliente de los Servicios Generales, la población de referencia, los profesionales deberemos ser capaces de analizar el conocimiento que tenemos de ellos y su nivel de expectativa.

Para alcanzar la visión les propongo estas tres estrategias:

- 1.- Investigación y Desarrollo: como herramienta de búsqueda de satisfacciones más allá de las esperadas por el cliente.
- 2.- Centrarnos exclusivamente en el valor percibido y asumir que el valor lo define el cliente, en función de sus utilidades, por lo que el objetivo es que, el cliente nos conozca y nos valore.
- 3.- Y finalmente, definir un sistema de medición acorde con esto, orientado a la cuantificación del “valor de servicio”, que identifique el incremento o pérdida, los cambios de preferencia del cliente, los nichos de insatisfacción, etc.

Estos serán los aspectos de nuestro Cuadro de Mando, en la actualidad nuestras mediciones se centran más en estos otros criterios: los SS.GG. suponen el 11% del total del coste hospitalario, de este 11% el 43% es Gasto de Personal y el 57% esta constituido por el gasto de bienes y servicios. Y también analizamos por bloques de actividad, Limpieza acumula el 31% del coste, Mantenimiento el 26% y Alimentación el 22%.

Pero esta información, con ser importante, no refiere nada más que eso, para ello la completamos con las encuestas de calidad. Quizá ocurre que los sistemas habituales de medición que estas encuestas nos ofrecen aportan

información sesgada puesto que suelen ser contestadas por ambos extremos de la campana (muy satisfechos e insatisfechos), aún a pesar de desarrollar sistemas más elaborados (Grupos Focales), tampoco así evidenciamos el camino de crecimiento. Si al final averiguamos que nuestro Goodwill es negativo, si el cliente “nos soporta” por su cautividad, más que darle nosotros soporte a él, tendríamos que redefinir nuestro Plan Estratégico”.

La cuestión objeto de nuestra reflexión se debe orientar más hacia estos activos que no figuran en el Balance, lo que nuestros SS.GG. tienen como valor diferencial de otros posibles Proveedores de Servicios y que deberían hacer que se nos prefiera a nosotros, antes que aquellos. Esto es nuestro saber hacer, y nuestra calidad de (más allá del estándar) y en esta búsqueda creo que no hemos enfocado adecuadamente el punto de mira.

Tradicionalmente hemos intentado nuestro crecimiento desde los aspectos financieros, mejorando la eficacia, y adecuando procesos, en consecuencia reestructurando efectivos, fundamentalmente. Pero realmente esto no nos ha ayudado a comprender lo que nuestro cliente nos demanda, analizamos los servicios que ofrecemos de forma aislada, sin las sinergias que pueda ofrecer bajo un prisma de satisfacción global de expectativas. Otro enfoque tradicional ha sido la localización de la mejora operativa desde el prisma de la excelencia, lo que por si solo tampoco aporta la mejora integral, es una visión desde dentro de nuestras organizaciones, sin perspectiva del futuro cliente, sin visión del exterior, sin centrarse en la demanda.

Por esto creo que la visión hacia el futuro y la satisfacción del cliente como método de garantizarnos una ventaja competitiva pasa por rediseñar la Organización. Y este diseño se orienta hacia un modelo “cooperativo”, en igualdad de participación que el resto de la organización, para lo que necesitamos:

- Conocer las necesidades cambiantes del cliente, presentes y futuras.
- Compartir el objetivo común a toda la organización de “solución para el cliente”
- Observar lo exterior para adaptar la estructura a la demanda y en consecuencia, el crecimiento continuo del “valor”.

En este entorno de búsqueda, surge la alternativa: “innovar o adaptarse”. La respuesta modificativa de la organización se va a plantear desde nuestro conocimiento de:

- El tiempo que tengamos que aportar un determinado servicio en las actuales condiciones de prestación.
- Cuánto podamos influir en el sector a la hora de estandarizar un modelo de satisfacción de expectativas (a mayor influencia menor adaptación)
- Cuánta cautividad de cliente vamos a tener (a mayor cautividad menor innovación).

Nuestra posición actual, en un escenario de fuerte resistencia al cambio, de tiempos largos en la toma de decisiones, e incipiente apertura del marco competitivo, con poco conocimiento de las necesidades del cliente orientan hacia un crecimiento adaptativo de la organización, lo que podemos denominar innovación incremental que se articularía en la adaptación organizativa en función del incremento del valor de la prestación a través de la metodología clásica de la calidad, esto es del proceso de mejora continua.

En definitiva se trata de descentralizar la responsabilidad de un Servicio, asignando un presupuesto, a un órgano ejecutivo, integrado por la totalidad de los implicados en el mismo, y liderado por un Coordinador único con la operativa funcional de la prestación del producto integral, que se deja en manos de un único agente por producto (Product Manager), y articulado en una organización matricial.

El peso del cambio gira en torno a este “Agente de Producto”, un profesional sin más que lidera una prestación, conoce su producto, a sus proveedores y a su cliente, y se apoya en la estructura matricial en cuanto a ordenar la utilización de recursos en ese concreto producto. Esta es mi propuesta, con el anterior razonamiento, el futuro de los SS.GG. debe adaptarse organizativamente, desde un esquema que permita el acercamiento del servicio al cliente, y así éste cliente, tendrá el trato individualizado que se nos exige, obteniendo una oferta integral y respetuosa del paciente y del entorno,

favoreciéndose así mismo, al que se le ofrece más autonomía sobre la globalidad del proceso y más responsabilidad en sus decisiones, esto es lo que la teoría de la motivación denomina enriquecimiento de la tarea que debe verse apoyada desde la cultura organizacional del aprendizaje.

En este enfoque la externalización del servicio o no se convierte simplemente en la respuesta a la decisión de Hacer o Adquirir, desde el análisis breve de las siguientes ideas:

- Si igualamos o superamos en 3 años la media del rendimiento del sector, lo haremos nosotros.
- Si ganamos una ventaja competitiva inimitable, lo haremos nosotros, o bien,
- Para no estar a disposición de proveedores mantendremos la prestación. En caso contrario optariamos por que nos lo hagan, adquiriendo el servicio y eso sí, mantendremos en nuestro “Agente de Producto” el control efectivo de calidad.

Quizá en el futuro, y desde este esquema que podríamos denominar del Instituto De Los Servicios Generales, pasaríamos a tener la cualidad de “Proveedor Clave” para nuestros clientes, Pacientes y Profesionales, esta es la posición cooperativa que he venido identificando.

Y esta cualidad se materializará en nuestro propio desarrollo, al incorporar nuestro “know-how” a la cadena de valor del servicio integral, que supone la sanidad del paciente.