

Pistas para optimizar recursos cuando el diagnóstico es parte del servicio

¿Es solo fiebre o esconde algo más grave? Cuando se prestan servicios que pueden ser desde muy sencillos a muy complejos, como ocurre en la atención sanitaria, desconocer qué necesita cada usuario lleva a malgastar recursos. Kostas Bimpikis y Mihalis Markakis ofrecen pistas para optimizarlos.



23 de julio de 2019

Como advierte el magnate Richard Branson, dedicar las personas adecuadas a las tareas apropiadas puede solucionar prácticamente cualquier **problema**.

Sin embargo, asignar las **tareas** que tocan a quienes corresponde no siempre es fácil.

Pensemos en la atención sanitaria, uno de los servicios más complejos. Si una persona acude a un centro de salud con algún tipo de dolencia y primero lo ven en enfermería, ¿cuándo y en qué supuestos debería intervenir un médico?

La derivación de los pacientes al personal sanitario pertinente y en el momento justo es crucial tanto para la **eficiencia** del servicio como para la **salud** de los pacientes. Como también lo es que el centro de salud esté dotado con la combinación más adecuada de enfermeros, estudiantes en prácticas y médicos con diferente nivel de experiencia y especialización.

En este caso, el problema es que no se sabe de antemano la naturaleza de la dolencia y, para tratarla, alguien debe diagnosticarla primero. De hecho, el **diagnóstico** forma parte del propio servicio.

Una asignación óptima de recursos

Se trata de un ejemplo que ilustra el **reto operacional** al que se enfrentan los proveedores de servicios: cómo asignar eficazmente una tarea antes de que alguien haya identificado en qué consistirá.

Kostas Bimpikis, de Stanford, y el profesor del IESE [Mihalis Markakis](#) abordan en un estudio esta incertidumbre para ayudar a las empresas de servicios a ser más eficientes con una **mejor asignación de recursos**.

A partir de modelos matemáticos diseñados por ellos mismos, los autores revelan:

1. Qué tipo de datos se necesitan para diseñar y gestionar óptimamente un sistema de servicios cuando descubrir en qué consistirá la tarea es parte del servicio.
2. Por qué el triaje o sistema jerárquico tradicional funciona tan bien en el ámbito sanitario y otros como los *call centers* y las plataformas de *crowdsourcing*.

Cómo diseñar ante la incertidumbre

Según sus datos, los **proveedores de servicios** rinden peor cuando deben dedicar mucho tiempo a identificar el tipo de tarea que deben realizar. También es problemático el hecho de que las tareas no se ajusten a un tiempo de resolución "estándar" y se tengan que personalizar.

Ambas **incertidumbres** afectan a la capacidad de las empresas para afrontar con eficiencia

el **flujo de tareas**, hasta el punto de verse obligadas a emplear a más personal sénior, con el aumento de costes que implica.

Los autores apuntan que, para optimizar un sistema de servicios del que forma parte el diagnóstico, las empresas deben recopilar datos granulares sobre la distribución del **tiempo de interllegada** (tiempo entre la llegada de un cliente y otro) y los **tiempos del propio servicio** (incluyendo cuánto dedican a identificar el servicio necesario, organizarlo y prestarlo).

Por ejemplo, la distribución del tiempo de servicio muestra el porcentaje de casos "solucionados" en los primeros diez segundos tras la consulta, veinte segundos, etc. Si se mapean estos datos en un gráfico, las empresas pueden ver si su distribución del tiempo tiene "colas más pesadas", es decir, un alto **nivel de variabilidad impredecible**, lo que supondría un peor rendimiento debido a la incertidumbre del tipo de tarea a realizar.

Según los modelos matemáticos de los autores, el **diseño óptimo** de un sistema de servicios médicos es aquel en que el personal más júnior ve primero a los pacientes, hasta que llegado un momento (debidamente determinado) son derivados al personal más sénior para recibir una atención más específica.

Esta **estructura jerárquica o piramidal** evita la sobrecarga del personal más sénior al tiempo que permite atender puntualmente a más pacientes. También es efectiva incluso cuando el personal júnior no logra establecer un diagnóstico durante el tiempo que tiene asignado y traslada esa parte de la tarea a un miembro más sénior del equipo.

Cuándo aplicar el modelo

Los autores muestran que los hallazgos de su estudio son sólidos en diversos casos:

- Cuando la empresa ha establecido de forma óptima el nivel de capacitación de sus empleados, por ejemplo, formándolos.
- Cuando el servicio es una secuencia de pruebas, como sucede en el diagnóstico de un problema o dolencia.
- Cuando en la derivación de un empleado júnior a otro sénior al menos parte del servicio prestado es "transferible".

La clave de una mayor eficiencia en muchas empresas de servicios es comprender la incertidumbre que implica tener que afrontar constantemente diferentes tareas. A la luz de esta investigación, los directivos pueden valerse de modelos para tomar mejores decisiones

sobre **dotación de personal, formación y asignación de recursos** y, en definitiva, aumentar la eficiencia de su organización.

Sobre la investigación

Los autores han diseñado modelos matemáticos para diversos escenarios de servicio. En primer lugar, usaron un modelo de referencia que divide las tareas en fáciles y difíciles, y al personal de las empresas de servicios en júnior y sénior.

A continuación, modelaron distintas posibilidades relativas a los empleados, el tipo de tarea, el tiempo de servicio y las políticas de asignación de recursos.

Por último, ampliaron su análisis a un modelo de sistema de servicio más general y con una mayor variabilidad en la capacidad del personal para formarse y ascender de la categoría júnior a la sénior, entre otros factores.

www.iese.edu/es/insight