

# Medición de la Productividad en Empresas de Servicios y su Impacto en la Salud Mental de los Trabajadores

Alexander A. CORREA ESPINAL

Departamento de Ingeniería de la Organización, Universidad Nacional de Colombia, alcorrea@unal.edu.co  
Medellín, Antioquia, Colombia

D. Faviana GUTIERREZ ROA

Departamento de Ingeniería de la Organización, Universidad Nacional de Colombia, dfgutierrezr@unal.edu.co  
Medellín, Antioquia, Colombia

## RESUMEN

El presente artículo analiza la medición del desempeño en empresas de servicios, partiendo de las diferencias más significativas que tienen respecto de otros sistemas de producción y su tipología. Se evidencia que las metodologías desarrolladas para el mejoramiento del desempeño de las industrias no son válidas para las empresas prestadoras de servicios y que las prácticas empleadas en el sector pueden afectar la salud de los trabajadores.

**Palabras Claves:** Desempeño, Servicios, Psicodinámica del Trabajo.

## 1. INTRODUCCIÓN

La búsqueda de un mejor desempeño es un desafío constante en la mayoría de las organizaciones y las empresas de servicios no son la excepción. Cuando académicos y gestores consideran el desempeño de una organización, criterios como productividad, calidad, eficiencia y eficacia son comúnmente utilizados [1]; sin embargo, tales criterios no tienen una definición rigurosa y acaban siendo utilizados como si fueran equivalentes, motivo por el cual algunos autores destacan la necesidad de caracterizarlos para comprender su naturaleza y utilidad [2],[3],[4]. De acuerdo con la literatura de gestión de operaciones [5]–[9], la eficiencia es el criterio más considerado por varios modelos de medición del desempeño, a través de la estrategia de la racionalización de los recursos internos, abarcando así una de las dimensiones de la productividad [10].

La productividad es un concepto teórico central en las ciencias económicas. Ella tiene incidencia, directa o indirecta, tanto en los precios de los servicios ofrecidos por las empresas, como en las demandas de los clientes. Razón por la cual, el desarrollo de las empresas depende en gran medida de su capacidad de mejorar su productividad para disminuir sus costos de producción por unidad de servicio, y conservar así su lugar en el mercado.

En la literatura se encuentran diversas propuestas para la concepción de sistemas de medición del desempeño. A continuación se presentan las más representativas [11]:

- *Performance Measure Questionnaire* (PMQ): Cuestionario propuesto en 1990 por Dixon, Nanni y Vollmann, tiene como propósito determinar la extensión en la cual las medidas de desempeño son reconocidas por los gestores implicados, así como su relevancia e impacto en el resultado a largo plazo. Es una herramienta que

permite realizar cuatro tipos de análisis: alineación, congruencia, consenso y confusión.

- *Strategic Measurement and Reporting Technique* (SMART): La pirámide de Lynch y Cross desarrollada en 1991, pretende llevar la visión de la organización, traducida en objetivos financieros, a los sistemas de operación. Utiliza dos tipos de medidas: las que miden la eficiencia interna y las que miden la efectividad externa en términos de mercados.
- Modelo *Quantum* de Medición del Desempeño (MQMD): La matriz de Hronec presentada en 1994 asocia todos los procesos a la estrategia de la organización por medio de un conjunto de medidas de desempeño que abarcan tres niveles: la organización, los procesos y las personas.
- Siete Criterios de Desempeño (SCD): Modelo de Sink y Tuttle propuesto en 1993, evalúa el desempeño global de la organización por medio de todos sus puntos clave en relación a los siguientes criterios de desempeño: eficacia, eficiencia, calidad, productividad, innovación y lucro.
- *Balanced Scorecard* (BSC): Metodología de Kaplan y Norton presentada en 1992 sugiere medir el desempeño desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada: desarrollo y aprendizaje, ¿podemos continuar mejorando y creando valor?; interna del negocio, ¿en qué debemos sobresalir?; del cliente, ¿cómo nos ven los clientes? y financiera, ¿cómo nos ven nuestros accionistas?
- *Integrated Performance Measurement System* (IPMS): Propuesto por Bittici, Carrie y McDevitt en 1997, busca viabilizar el desdoblamiento de la visión y de la estrategia por medio de la estructura jerárquica y promover la integración entre la unidad operacional, la supervisión, la gerencia media y la alta dirección.
- *Integrated and Dynamic Performance Measurement System* (IDPMS): Presentado por Ghalayini, Noble y Crowe en 1997, pretende la integración de las tres principales áreas funcionales de la empresa (gerencia, equipos de mejora y piso de fábrica). Se enfoca en el intercambio de información y en la retroalimentación entre las áreas.
- *Performance Prism* (PP): Desarrollado por Neely, Adams y Crowe en 2001, utiliza el prisma de desempeño para responder preguntas relacionadas a la satisfacción de los interesados, a las estrategias, a los procesos, a las capacidades y a la contribución de los interesados (*stakeholders*).
- Modelo de Excelencia de la Gestión (MEG): Herramienta elaborada por la Fundación Nacional de la Calidad del Brasil en 2008, provee una visión amplia de cómo

optimizar el desempeño organizacional. Se trata de una herramienta de diagnóstico más que de un sistema de medición.

A pesar de que durante las últimas décadas el sector de servicios ha tenido un crecimiento acelerado en el PIB mundial y un aumento significativo del número de empleos generados, respecto a los demás sectores de la economía, sumados a la importancia de la medición del desempeño y a la existencia de una vasta literatura en lo que se refiere a las áreas de administración y contabilidad, se observan pocos estudios relacionados a las prácticas operacionales adoptadas por las empresas de servicios relacionadas con este tema [10];[12], situación que, como se evidencia en la práctica, conduce al empleo indiscriminado de técnicas propias de las industrias manufactureras sin ninguna adaptación de las mismas, negando las diferencias existentes entre bienes y servicios y pudiendo generar efectos negativos en la salud mental de los trabajadores, pues la existencia de un sistema de medición de desempeño inadecuado puede ser tan maléfico como su inexistencia [13]. Para comprender mejor esta situación, a continuación se analizan los servicios y las diferencias más relevantes que éstos tienen con los demás tipos de producción, su tipología, los distintos enfoques empleados para medir el desempeño y los correspondientes efectos que producen en la salud mental de los empleados.

## 2. DIFERENCIAS ENTRE BIENES Y SERVICIOS

La diferenciación entre bienes y servicios no siempre puede ser claramente definida, pues es difícil presentar un ejemplo claro de un servicio puro o de un bien físico exento de servicios asociados. Sin embargo, de acuerdo con diversos autores, existen cinco características fundamentales que distinguen a los servicios de los demás tipos de producción, las cuales se resumen a continuación [14]:

- Un servicio es un proceso intangible que no puede ser pesado ni medido, mientras que un bien es una salida tangible de un proceso que posee dimensiones físicas; por lo que, una innovación en servicio no puede ser patentada, siendo necesaria una expansión rápida por parte de las empresas que crean conceptos nuevos, antes de que la competencia copie sus procedimientos; por otro lado, el hecho de que un servicio no pueda percibirse de manera precisa impide a los clientes probar un servicio antes de adquirirlo.
- Un servicio requiere algún grado de interacción con el cliente aunque sea breve; motivo por el cual, las instalaciones deben ser proyectadas para permitir la presencia del cliente, mientras que los bienes son producidos con base en premisas ignoradas por el cliente y pueden ser fabricados siguiendo un programa de producción que sea eficiente para la empresa. Por otro lado, en razón a esta ausencia de participación del consumidor durante el proceso productivo de los bienes, los juicios sobre la calidad de la operación son inferidos con base en la calidad de los propios bienes; mientras que, en los servicios, el consumidor no juzga solamente el resultado, sino que también incluye en su juicio todos los aspectos relacionados a su producción.
- Los servicios, con la gran excepción de las tecnologías de automatización, son inherentemente heterogéneos, ellos

varían a cada día y hasta a cada hora, como una función de las actitudes del cliente y de los proveedores del servicio; mientras que, los bienes pueden ser producidos para atender especificaciones muy exigentes casi sin variación. Inclusive, un trabajo altamente estandarizado, como el de los *call centers*, puede producir resultados imprevisibles; mientras que, en los casos en que se produce un bien defectuoso, puede ser reprocesado o descartado incluso en el instante previo a la entrega al cliente.

- Los servicios son percibibles y dependientes del tiempo. Al contrario de los bienes, no pueden ser almacenados ni pueden ofrecerse por anticipado, ya que son frecuentemente producidos simultáneamente con su consumo.
- Las especificaciones para un servicio son definidas y evaluadas como un conjunto de características que afectan los cinco sentidos. Estas características pueden ser categorizadas en cuatro grupos, el primer grupo se enfoca en las instalaciones de soporte, que se refiere a los recursos físicos que deben estar disponibles antes de que un servicio sea ofrecido y cuyos criterios de evaluación son la localización, la decoración, la configuración física, la adecuación arquitectónica y equipamientos o sistemas de soporte. El segundo grupo se orienta a los bienes facilitadores, que incluye todo aquello que es consumido y/o entregado al cliente para la realización del servicio y que para su evaluación se tiene en cuenta la variedad, la consistencia y la cantidad. El tercer grupo contempla al servicio explícito, es decir, está constituido por aquello que exactamente se espera recibir con el servicio ofrecido y ejecutado, son las características esenciales o intrínsecas del servicio; para su evaluación se analiza el entrenamiento del personal, la consistencia del desempeño, la disponibilidad, el acceso y el alcance del servicio. El cuarto grupo representa al servicio implícito o beneficios psicológicos que el cliente puede sentir al utilizar el servicio aunque sea vagamente y cuyos criterios de evaluación son la actitud de los empleados, la atmósfera, el tiempo de espera, el estatus, la privacidad, la seguridad y la conveniencia del servicio.

Teniendo en cuenta las particularidades de las empresas de servicios antes mencionadas, que se transforman en exigencias difíciles de satisfacer dada la amplia variedad de expectativas que igualan o superan al número de clientes que demandan un determinado servicio, es importante comprender que el éxito en la prestación de los servicios depende en gran parte del cliente y que el desempeño no siempre obedece al cumplimiento estricto de normas y estándares, sino que lo somete a la entera satisfacción de las necesidades, expectativas y hasta caprichos de los clientes. Luego, es de vital importancia para las empresas de servicios conocer no sólo las características de sus clientes, sino también, estudiar el comportamiento que ellos ejercen a la hora de recibir el servicio, con el fin de proponer ciertos patrones de desempeño idóneos según la tipología de servicio que vaya a ser ofrecido.

## 3. TIPOLOGÍA DE LOS SERVICIOS

Las empresas de servicios generalmente son clasificadas de acuerdo con quien es el cliente: personas u otras empresas y según el servicio que ofrecen, sean éstos servicios financieros, servicios de salud, servicios de transporte, etc. Sin embargo, esta forma de agrupar los servicios revela poca información sobre el proceso. Considerando que el cliente forma parte del sistema de producción del servicio, [14] proponen una clasificación en función del grado de contacto de los clientes

con el servicio, desde una participación pasiva hasta un grado en que el servicio es prácticamente conducido por el propio cliente. Según esta clasificación, [15] identifican los siguientes trece roles que el cliente puede desempeñar:

- Cliente como agente de innovación: La empresa puede incluir al cliente en la planeación de un nuevo servicio, solicitando sus ideas e sugerencias para la definición de las actividades que conformarán el servicio a partir del tipo de soporte que hayan demandado y teniendo en cuenta la calidad de sus cuestionamientos o, pueden solicitar a sus clientes que definan lo que esperan que el servicio les ofrezca y con ello obtener oportunidades para el desarrollo de nuevos servicios.
- Cliente como comprador: Se trata de la fidelización de clientes como resultado del siguiente proceso: el cliente evalúa el servicio a ser adquirido con base en atributos sujetos al análisis, la experiencia y la credibilidad y luego selecciona el servicio de un determinado proveedor y se mantiene fiel a él. Los atributos de análisis pueden ser determinados antes de la compra, como por ejemplo el peso, el olor, el volumen, etc., teniendo en cuenta que son pocos los presentes en los servicios dada su naturaleza. Los atributos de experiencia pueden ser evaluados durante y después del proceso de producción; mientras que los atributos de credibilidad no pueden ser evaluados con confianza inmediatamente después de haber recibido el producto, requiriendo más tiempo e información para ser establecidos. Transformar al cliente en un comprador permanente trae varios beneficios a la empresa, pues cuanto más tiempo un cliente permanece con una empresa, es más lucrativo ofrecerle un servicio. Además los costos iniciales para atraer clientes fieles pueden amortizarse a lo largo de los años de su permanencia con la empresa. Los beneficios económicos de la fidelidad de sus clientes, tales como: el lucro derivado del aumento de las compras, el lucro generado por la reducción de costos operacionales, el lucro producto de recomendación a otros clientes y el lucro por un precio superior; frecuentemente explican por qué una empresa es más lucrativa que su competencia.
- Cliente como competencia del proveedor: En muchas situaciones los clientes pueden escoger entre comprar servicios ofrecidos en el mercado o autoabastecerse de forma total o parcial. Por tanto, de cierto modo, los clientes pueden ser competencia de las empresas proveedoras de servicios.
- Cliente como insumo del proceso: El cliente puede proveer diferentes elementos al proceso de producción del servicio, tales como: datos, dinero, ideas, material, etc. Los elementos provenientes del cliente son fundamentales para la planeación del servicio, por ejemplo, datos incompletos o errados pueden generar atrasos, reprocesos o fallas irremediables en la prestación del servicio. Por tanto, la empresa debe asegurarse de que cuenta con los medios idóneos para recolectar la información. En algunos servicios, además de los elementos mencionados, el propio cliente hace parte de las entradas al proceso y deberá ser parte de la transformación.
- Cliente como co-productor: El cliente puede asumir la ejecución de varias actividades del proceso de entrega del servicio, en lugar de los funcionarios del proveedor de servicios. En este rol, el cliente es tenido en cuenta como un recurso productivo, es decir, como un “funcionario parcial”, que trae como beneficios además de precios más bajos, la mejora de la autoestima del cliente, producto del aumento del control que puede llegar a ejercer durante la prestación del servicio, la generación de más oportunidades de participación y por ende mayor libertad de elección, la reducción de tiempos de espera y el aumento de posibilidades de personalización del servicio. Para que la participación del cliente sea exitosa, es importante que se definan previamente las tareas que deberán ser realizadas por el cliente, el modo de ejecución y éstos deben ser comunicados detalladamente al cliente.
- Cliente como instructor: En servicios intensivos en conocimientos, como actividades de consultoría empresarial, el cliente también “orienta” a los funcionarios del proveedor de servicios. El aprendizaje por parte del proveedor se hace necesario para que el servicio sea prestado de acuerdo con las necesidades del cliente. Luego, este rol exige habilidades de comunicación para transmitir efectivamente el conocimiento al proveedor del servicio, para ello, el cliente debe definir previamente que partes de su conocimiento tecnológico y/o organizacional pueden ser transferidas y que partes deben ser mantenidas en sigilo.
- Cliente como semigerente: El término semigerente se refiere al hecho de que el cliente puede asumir funciones que normalmente son ejecutadas por los gerentes de la empresa prestadora del servicio, como por ejemplo, influir en la motivación, en las actitudes y en el comportamiento de los empleados de la línea de frente (*front office*); determinar cuáles tareas deben ser ejecutadas o inducir a los funcionarios el desarrollo de nuevas competencias.
- Cliente como competidor de otros clientes: En muchos servicios, la entrega no es realizada exclusivamente para un cliente y por tanto, los clientes pueden interactuar con otros clientes durante este proceso. Esta situación ocurre porque los clientes reciben el servicio de forma simultánea con otros clientes o porque deben esperar su turno mientras otros clientes son atendidos. En estos casos, los demás clientes pueden afectar positiva o negativamente la naturaleza de los resultados. El efecto negativo ocurre cuando en un ambiente colectivo, un cliente actúa de modo indeseable con otros clientes, perjudicando la experiencia de servicio de los demás; inclusive, el cliente puede llegar a disputar con otros clientes los mismos recursos o servicios ofrecidos por el proveedor, cuando éste se encuentra restringido en términos de capacidad y cuanto más intensa llegue a ser esta disputa, mayor tiende a ser la insatisfacción que este comportamiento puede acarrear.
- Cliente como aliado de otros clientes: En este rol, a diferencia del anterior, la interacción entre los clientes en un ambiente colectivo o compartido, puede resultar benéfica. Esto ocurre cuando la interacción se produce de forma colaborativa, siendo alentador y deseable que ocurran la mayor aproximación e interacción posible entre los diferentes clientes de la empresa.
- Cliente como usuario: En este caso, el cliente recibe directamente el servicio y se beneficia de él, pudiendo percibir y medir la discrepancia entre sus expectativas y la experiencia del servicio recibido, la cual traduce en su nivel de satisfacción.
- Cliente como un producto del proceso: Se trata de una situación en que el producto resultante de la prestación del servicio es la modificación de cierta condición del cliente

o es la modificación del comportamiento o actitud por parte del cliente. Luego, el resultado esperado depende de la disposición del propio cliente en querer cambiar. De este modo, el cliente tanto en el papel de comprador como de usuario, puede afectar el resultado en la medida en que tenga mayor o menor interés por el servicio y compromiso de cumplir de modo adecuado sus actividades.

- Cliente como auditor: El cliente puede actuar como auditor o interventor de un servicio cuando tiene buen conocimiento del mismo y se sienta capaz de evaluar la calidad del servicio recibido. Un buen auditor es una persona entrenada para observar atentamente los detalles y está dotada de capacidades para pensar analíticamente y articular sus ideas con claridad y de modo convincente. Dependiendo de las características del servicio en cuestión, algunas de éstas habilidades serán más importantes que otras.
- Cliente como promotor del servicio: Cuando los clientes son capaces de actuar como auditores, ellos pueden ejercer a favor o en contra del prestador del servicio, transmitiendo una imagen positiva o negativa del servicio a otras personas. Para ello, el cliente debe ser capaz de seleccionar los clientes adecuados para divulgar su opinión, escoger el momento y lugar apropiado para divulgar el servicio y tener una buena capacidad de argumentación. Claro que las redes sociales constituyen un catalizador de este proceso y hasta otorgan cierto empoderamiento para quien no cuenta con las habilidades necesarias.

#### 4. MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD EN EMPRESAS DE SERVICIOS

Aunque sean varias las diferencias existentes entre las industrias que producen bienes y las empresas que prestan servicios, así como los distintos roles que un cliente puede adoptar durante la prestación del servicio, es de vital importancia hacer énfasis en que las exigencias sobre calidad del producto en las empresas de servicios requieren gran variedad en los servicios ofertados para responder rápidamente a la demanda que se diversifica según la edad, nivel de ingresos, estilos de vida, datos geográficos, entre otros; debiendo ser capaz de ofrecer servicios diferentes en las mismas unidades productivas, haciendo que la complejidad del trabajo aumente y demande constantemente la subjetividad de los trabajadores. En la época de Taylor, en 1911, los trabajadores no necesitaban pensar; sin embargo, en la actualidad es condición indispensable que el trabajador piense, cree y tome decisiones rápidas, para que pueda ser definido como productivo, apto y saludable [16].

Por otro lado, la relación con el cliente emerge como una cuestión estratégica, pues el desempeño del servicio depende fuertemente de la disponibilidad y de la calidad de la actuación de los funcionarios, bien como del propio cliente. En los sistemas en que el nivel de contacto es elevado, el cliente hace parte del proceso, pudiendo influenciar en el tiempo de demanda, en la naturaleza exacta del servicio y en la calidad (o la calidad percibida) del servicio.

Una consecuencia importante de las situaciones antes descritas es el desarrollo de procedimientos formales y el surgimiento de procedimientos informales para efectivizar el servicio. De un lado, el carácter no mensurable de este efecto exige habilidades

de diagnóstico al profesional que presta el servicio, para investigar las necesidades o deseos del cliente; de otro lado, demanda cierta subjetividad del beneficiario en la concepción de las expectativas y en la posterior apreciación del servicio recibido.

Usualmente, las empresas ponen a disposición una oferta de “servicios genéricos”, basados en procedimientos más o menos formalizados y apoyados en tecnologías más o menos significativas. Luego, los clientes expresan sus expectativas sobre la base de una representación potencial de la oferta de la empresa. Solo que, esa representación está parcialmente adecuada con la oferta de “servicios genéricos”. Por su parte, el empleado construye su propia representación sobre la finalidad de su trabajo, de su profesión, de lo que se espera de él y es a través de esa perspectiva que interpreta las expectativas de los clientes. Es así como surgen divergencias entre la oferta de “servicios genéricos” y el “servicio realizado”, que son agravadas durante su apreciación, porque para que el “servicio realizado” sea reconocido por las directivas de la empresa, por los trabajadores y por los clientes, es necesario que exista un procedimiento de evaluación sobre el servicio que realmente fue prestado.

Independientemente de la precisión de las instrucciones y de las prescripciones realizadas por la organización, siempre ocurren imprevistos, mal funcionamiento o simplemente, los acontecimientos no ocurren de la manera que espera el trabajador y se siente forzado a improvisar, alejándose de las instrucciones o hasta transgrediéndolas. Sin embargo, lo interesante es que el cumplimiento estricto de las prescripciones, en esas circunstancias, no permitiría que se alcancen las metas pretendidas. Es decir, si el trabajador siguiera las instrucciones exactamente como ellas fueron establecidas, como si se tratara de una “situación normal”, entonces las cosas no darían cierto, nada funcionaría. No obstante, para ejecutar satisfactoriamente la tarea encomendada, es imprescindible que el funcionario demuestre ingenio, iniciativa y talento [17]. Es así como el trabajo deja de ser definido como una simple relación salarial o una actividad de producción social y pasa a transformarse como un conjunto de actividades desarrolladas por personas que trabajan para encarar aquello que no está prescrito en la organización.

La noción de productividad, que se refiere a la relación entre la cantidad de productos obtenidos por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener aquella producción, al ser aplicada a los servicios intangibles enfrenta muchas dificultades por las características de los servicios antes mencionadas. De manera general, se puede definir productividad como una cantidad de trabajo realizado y una cantidad de producto obtenido; sin embargo, ¿cómo determinar el producto de la prestación de un servicio?, ¿cómo diferenciar el esfuerzo del trabajador del empeño del beneficiario?, ¿cómo concebir los procesos de racionalización, propios de la noción de productividad, de manera coherente con las características de esas actividades inmateriales?

El empeño por superar las dificultades sobre el concepto de productividad de los servicios inmateriales lleva a rechazar las dimensiones subjetivas de la actividad de trabajo, limitando el efecto del servicio a propiedades medibles y cuantificables, como por ejemplo, la cantidad de clientes atendidos en cierto período de tiempo. Estas concepciones relacionan el efecto

productivo con sus efectos medibles, conducen a procesos de racionalización neotayloristas del mundo industrial, con significativos efectos perversos sobre la calidad del servicio y el reconocimiento del servicio realizado por el trabajador.

Los nuevos determinantes de la productividad evidencian la falta de pertinencia de los instrumentos de medición. Los indicadores empleados por la mayoría de las empresas comparan los desempeños individuales, premiando por ejemplo al empleado del mes, en vez de reforzar al colectivo [18]. El resultado de ese enfoque es el inminente aislamiento del trabajador, pues él es el único responsable por lo que hace y no debe depender de los otros para alcanzar sus metas; o peor aún, considera que los colegas pueden perjudicarlo, ya sea porque pueden interrumpirlo y alejarlo de sus metas o simplemente porque son parte de su competencia cada vez que llega el momento de recibir incentivos o promociones [19].

Otro enfoque empleado para medir la productividad consiste en imponer metas basadas en criterios meramente comerciales. Las empresas acostumbran dividirse en regiones, cada una de ellas liderada por un director, quien recibe metas de sus superiores y las divide entre las agencias que tiene a su cargo sin considerar las diferencias entre las regiones, ni el poder adquisitivo de los clientes que frecuentan esas agencias. De esta forma, se proyectan metas abusivas e inalcanzables, que los trabajadores saben que no conseguirán alcanzar. De otro modo, las metas se basan en criterios de eficiencia o de eficacia, así, cuanto más rápida es la atención del cliente, mejor el desempeño; enfrentando a la productividad contra la calidad, desafiando intrincado el intentar conciliarlas [14]. Situación que empeora cuando los clientes interfieren adicionando nuevas exigencias durante la prestación del servicio. El trabajador debe tener siempre presente que debe mantener una relación adecuada con el cliente, donde impere la cordialidad y la urbanidad, pese a que pueda ser agredido por el cliente. Algunas veces, los trabajadores son entrenados con técnicas y rituales que los ayudan a enfrentar comportamientos abusivos por parte de los clientes, como imaginar que el delantal es un escudo y que nada que un cliente diga jamás los va a herir [20].

## 5. IMPACTO EN LA SALUD MENTAL DE LOS TRABAJADORES

La preocupación de la medicina de fábrica en la época de Taylor cambió del mantenimiento de la fuerza física, cuando se le preguntaba al trabajador “¿qué hace usted?”, a la conservación mental en la modernidad líquida, cuando la pregunta es “¿qué piensa usted?”, ya que en sentido justo es “el alma del operario que debe descender al taller” [21]. En esta perspectiva, el trabajo jamás es neutro en relación con la salud de las personas, especialmente en lo que respecta a la salud mental. Según como el trabajo sea organizado y dependiendo de su contenido, podrá favorecer o resultar perjudicial a la salud. Trabajar puede promover equilibrio psíquico, ya que la realización de sí mismo y la identificación con su trabajo, son aspectos importantes en la vida de las personas [22].

El surgimiento de suicidios en los lugares de trabajo en los años 90, trajo serios problemas del punto de vista del análisis de sus causas y de las relaciones con el trabajo. La mayoría de los clínicos apoyan la vulnerabilidad psicológica como la principal causa, aunque este argumento o el de la predisposición

psicológica parecen ser insuficientes para explicar los suicidios en los lugares de trabajo, dado que un número importante de casos es cometido por individuos particularmente eficaces en el plano profesional, bien apreciados por sus colegas y superiores y que no presentaban ningún antecedente psiquiátrico [23]. ¿Cómo explicar, entonces, que individuos comprometidos con su trabajo se suiciden?

A pesar de que ya se evidencian problemas significativos con relación a la salud mental de los trabajadores, las acciones propuestas por los profesionales del sector de la salud, en su mayoría se orientan a la mitigación del sufrimiento por medio de tratamientos clínicos o de procesos de rehabilitación, eliminando los efectos y dejando de lado las causas que los generan. Sin embargo, no se puede pretender abordar la salud de los trabajadores aislándolo de su entorno laboral, de lo que hacen las personas en su día a día, más aún cuando la vida profesional refuerza la identidad de los individuos y el trabajo promueve el desarrollo de las relaciones interpersonales.

Además de ser central para la construcción de la salud, el trabajo también es esencial para la producción. El talón de Aquiles de las organizaciones, o su principal punto neurálgico, son las personas que trabajan en ellas, pues son las personas que manipulan la tecnología, crían y utilizan los procesos de trabajo, constituyen la estructura organizacional, fabrican productos y servicios y atienden a los clientes. Son ellas que, de forma individual o colectiva, generan la productividad, la calidad y la competitividad de las organizaciones [24]. La psicodinámica del trabajo ha sido la única disciplina dedicada a la comprensión de la subjetividad en el trabajo, abordando cuestiones relativas al placer y al sufrimiento que sienten las personas con su trabajo. Sin embargo, aún queda pendiente la medición de la productividad de servicios inmateriales, pues los sistemas de medición del desempeño actuales, aún están apoyados en una lógica industrialista que privilegia la eficiencia y negligencia la eficacia [1].

Si bien se pueden proponer mecanismos de evaluación del desempeño para empresas de servicios que superen las deficiencias actuales, es importante evaluar el efecto que esta medición, posiblemente más precisa, tendría sobre la salud mental de los trabajadores, ya que se pueden desarrollar sofisticados instrumentos que se conviertan en un craso terrorismo estadístico, porque se los utilice acompañados de amenazas o intimidaciones para alcanzar los objetivos del negocio, tal como ocurre con los índices de capacidad del proceso en las empresas manufactureras. Algunos autores indican que este tipo de mediciones puede convertirse en un desperdicio de ingeniería y administración. Ellos alientan a dedicar los esfuerzos al desarrollo e implementación de planes de caracterización y control de procesos [25].

## 6. CONCLUSIONES

A la hora de medir el desempeño, las empresas prestadoras de servicios están transitando por las mismas deficiencias que las empresas productivas, pretendiendo mejoramientos a partir del recuento de defectos, o de clientes insatisfechos al final del proceso, en vez de instaurar una actitud más proactiva que promueva la formalización de los procesos, sobre todo cuando son tan fáciles de modificarse o hasta de transgredirse. No por pensarnos más veces, o con una báscula más precisa, bajaremos

de peso. Los métodos de evaluación individual del desempeño, las certificaciones de calidad y otros procedimientos organizacionales son construcciones humanas y tal como fueron impuestas pueden ser depuestas, caso se reúnan las condiciones de una acción racional de propuesta y transformación de los métodos contemporáneos de organización del trabajo. Antes de proponer nuevos métodos de evaluación deben ser tenidas muy en cuenta las particularidades propias del sector al que la empresa corresponde y la tipología a la que pertenecen sus clientes, pudiendo ser más asertivo la definición de métodos en función del tipo de clientes que demandan el servicio. En todo caso, es de vital importancia que desde la academia se propongan metodologías apropiadas a la naturaleza de los servicios que permitan evaluar y mejorar el desempeño de las empresas prestadoras de servicio, sin afectar la salud de sus empleados.

## 7. REFERENCIAS

- [1] N. Torres Júnior and D. I. Miyake, "Melhoria de desempenho em serviços: alternativas para lidar com o trade-off entre eficiência e eficácia," *Rev. Produção Online*, vol. 11, no. 1, pp. 162–193, 2011.
- [2] E. Gummesson, "Productivity, quality and relationship marketing in service operations," *Int. J. Contemp. Hosp. Manag.*, vol. 10, no. 1, pp. 4–15, 1998.
- [3] P. Linna, S. Pekkola, J. Ukko, and H. Melkas, "Defining and measuring productivity in the public sector: managerial perceptions," *Int. J. Public Sect. Manag.*, vol. 23, no. 5, pp. 479–499, 2010.
- [4] S. Tangen, "Demystifying productivity and performance," *Int. J. Product. Perform. Manag.*, vol. 54, no. 1, pp. 34–46, 2005.
- [5] R. B. Chase, "Where Does the Customer Fit in a Service Operation?," *Harv. Bus. Rev.*, vol. Nov./Dec., pp. 137–42, 1978.
- [6] K. J. Blois, "Productivity and effectiveness in service firms," *Serv. Ind. J.*, vol. 4, no. 3, pp. 49–60, 1984.
- [7] D. F. Blumberg, "Strategies for improving field service operations productivity and quality," *Serv. Ind. J.*, vol. 14, no. 262–277, 1994.
- [8] R. W. Schmenner, *Administração de operações em serviços*, Futura. São Paulo, 1999.
- [9] J. A. Fitzsimmons and M. J. Fitzsimmons, *Administração de serviços: operações, estratégica e tecnologia da informação*, 7 ed. Porto Alegre, 2014.
- [10] R. Johnston and P. Jones, "Service productivity: towards understanding the relationship between operational and customer productivity," *Int. J. Product. Perform. Manag.*, vol. 53, no. 3, pp. 201–213, 2004.
- [11] M. A. D. Figueiredo, "Sistema de Medição de Desempenho Organizacional: um modelo para auxiliar a sua auto-avaliação.," Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2003.
- [12] M. Haktanir and P. Harris, "Performance measurement practice in an independent hotel context: A case study approach," *Int. J. Contemp. Hosp. Manag.*, vol. 17, no. 1, pp. 39–50, 2005.
- [13] L. Iozzi, "Identificação e análise dos indicadores de desempenho no processo de gestão das incubadoras de empresas do estado de São Paulo," UNIMEP, 2005.
- [14] R. B. Chase and F. R. Jacobs, *Administração de operações e da cadeia de suprimentos*, 13ª ed. Porto Alegre, 2012.
- [15] N. Torres Júnior and D. I. Miyake, "Os papéis do cliente nos serviços: uma discussão acerca das possibilidades de participação do cliente na criação de valor e melhoria da qualidade.," *Rev. Gestão Ind.*, vol. 5, no. 1, pp. 176–191, 2009.
- [16] L. H. da Costa Leão and L. C. Brant, "Manifestações de sofrimento: dilemas e desafios para a vigilância em saúde do trabalhador," *Physis - Rev. Saúde Coletiva*, vol. 25, no. 4, pp. 1271–1292, 2015.
- [17] C. Tertre, "Services immatériels et relationnels: intensité du travail et santé," *Activités*, vol. 2, no. 1, pp. 37–49, 2005.
- [18] E. Renault, *Souffrances sociales: Philosophie, psychologie et politique*. Paris, 2008.
- [19] M. Peze, *Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés*. Paris, 2008.
- [20] C. Duhigg, *O poder do hábito*. Rio de Janeiro, 2012.
- [21] A. Negri and M. Lazzarato, *Trabalho Imaterial - Formas de Vida e Produção de Subjetividade*. Rio de Janeiro, 2001.
- [22] L. I. Sznelwar and S. Uchida, "O trabalho bancário e a distorção comunicacional: quando a mentira é parte da tarefa," in *Saúde dos Bancários*, P. Brasil, Ed. São Paulo, 2011, pp. 105–124.
- [23] C. Dejours, F. Begue, and F. Soudant, *Suicídio e trabalho: o que fazer?* Brasília, 2010.
- [24] I. Chiavenato, *Gestão de Pessoas*, 4ª edição. 2014.
- [25] C.-W. Wu, W. L. Pearn, and S. Kotz, "An overview of theory and practice on process capability indices for quality assurance," *Int. J. Prod. Econ.*, vol. 117, no. 2, pp. 338–359, 2009.