

¿Cómo crecer en el diagnóstico por imagen durante las crisis económicas de nuestro país?

Martín Méndez Uriburu, Carlos Benito Boquete, Julio Méndez Uriburu

Durante el siglo anterior, y en los comienzos del presente, nuestro país sufrió una serie de crisis económicas como consecuencia de la inmadurez de su sistema político. Estas crisis sostienen, en el tiempo, una secuencia que las transforma en predecibles y esta característica es la que a nosotros, los que gerenciamos centros de diagnóstico por imágenes, nos obliga a considerarlas como unas de las circunstancias generales que afectan nuestra gestión y nos fuerzan a prepararnos para encararlas. El cómo hacerlo, ya que el tiempo de comienzo y el de finalización son impredecibles, debería ser objeto de estudio, y aún más cuando vemos que en las circunstancias actuales vamos hacia otra, y que seguramente no será la última.

En este artículo comentamos una experiencia desarrollada como modelo superador. Ella se centra en el factor humano y se llevó adelante en un centro de diagnóstico por imágenes de la ciudad de San Miguel de Tucumán, distante a 1200 km de la ciudad de Buenos Aires.

El caso

El ideograma chino que representa las crisis tiene dos significados: **Amenaza** y **Oportunidad**. Nosotros observamos que durante las crisis la amenaza se produce en dos frentes: disminuye el trabajo (menor producción) y aumentan los costos (operativos, de insumos y de actualización del equipamiento). La menor producción origina una menor ocupación del personal y esto genera la tentación de suspender o desprenderse de parte del él; al mismo tiempo, por experiencia, sabemos que las crisis tienen comienzo y fin y que, cuando terminan, viene la reactivación y que en ella el personal especializado es una fortaleza. Luego de una lluvia de ideas, esta dicotomía nos ha permitido elaborar cuatro consignas para llevar adelante durante la crisis:

Primera consigna: Una crisis no debe alterar los objetivos estratégicos empresariales; se deben actualizar los planes y sus tiempos de ejecución, previendo que para el final de ella los procesos necesarios para el crecimiento programado estén consolidados.

Segunda consigna: El personal no debe ser una variable de ajuste. Se debe aprovechar la menor producción para generar planes de formación y actualización, creando de esta manera en los distintos agentes

un fuerte sentido de pertenencia a la empresa. Esta sensación de contención en momentos críticos mejora la actitud en el trabajo y a la vez produce una sinergia que -ya dijimos- será nuestra fortaleza en el proceso de reactivación.

Tercera consigna: Se deben establecer cuáles son las debilidades empresariales que debemos superar para estar fortalecidos al término de la crisis.

Cuarta consigna: Incorporar como guía para el proceso de corrección de estas debilidades una norma de gestión certificable, por ejemplo: la norma IRAM – ISO 9001:2008. Esta norma establece una metodología de trabajo basada en la planificación objetiva, la ejecución sistemática, la medición y evaluación de resultados contra objetivos, el análisis de causas de los desvíos y la definición de acciones correctivas de las causas de esos desvíos para evitar su repetición y asegurar la mejora continua de los resultados. Por su carácter cíclico y repetitivo, esta norma es un excelente medio para adquirir la cultura de la organización flexible y mejorar sustancialmente la relación con nuestros diferentes clientes (internos y externos).

Modelo para las crisis cíclicas

Para el desarrollo de nuestro trabajo hemos realizado una comparación entre los ciclos económicos de nuestro país con las estaciones climáticas del año. Cada ocho a diez años tenemos una crisis económico-financiera, a la que equiparamos con el invierno; luego, viene la recuperación -la primavera-, que desemboca en un franco aumento productivo: el verano. Es en esta última estación cuando debemos agudizar la atención. En nuestro país es la calma que precede a la tempestad. En los últimos años, la mala administración de las bonanzas nos llevó al otoño, anuncio de la llegada inexorable de la próxima crisis.

Para las empresas de Diagnóstico por Imágenes - que dependen de recursos importados-, las crisis económico-financieras derivan en limitaciones para su funcionamiento y crecimiento; siempre hay, en mayor o menor medida, devaluación de la moneda, lo que paraliza la renovación de equipamiento y encarece las operaciones. El otoño es la estación previa donde se deben avizorar los cambios del entorno que ya comienzan a hacer mella en nuestra economía.

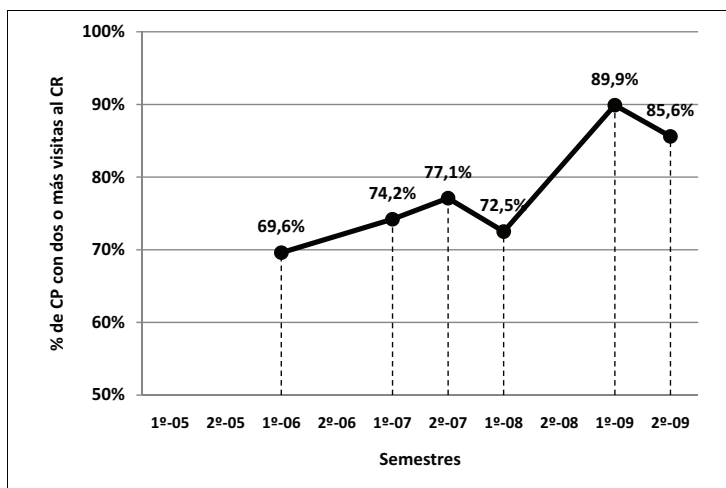


Gráfico 1: Porcentaje de clientes pacientes que concurren al centro radiológico dos o más veces desde el primer semestre de 2005 hasta el segundo semestre de 2009.

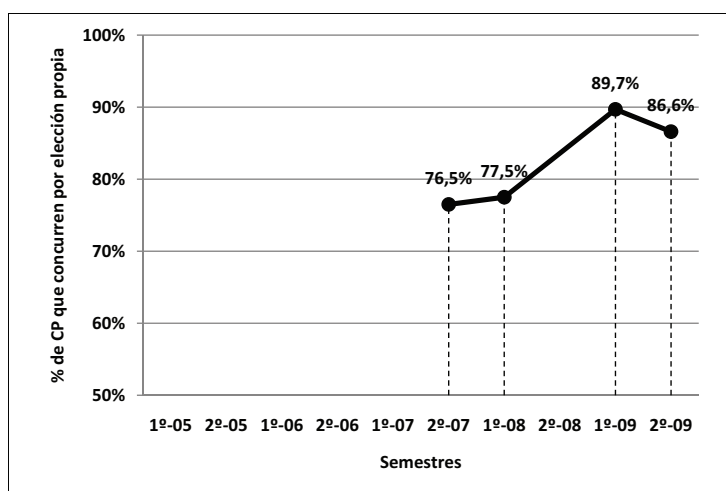


Gráfico 2: Porcentaje de clientes pacientes que concurren al centro radiológico por elección propia desde el segundo semestre de 2007 hasta el segundo semestre de 2009.

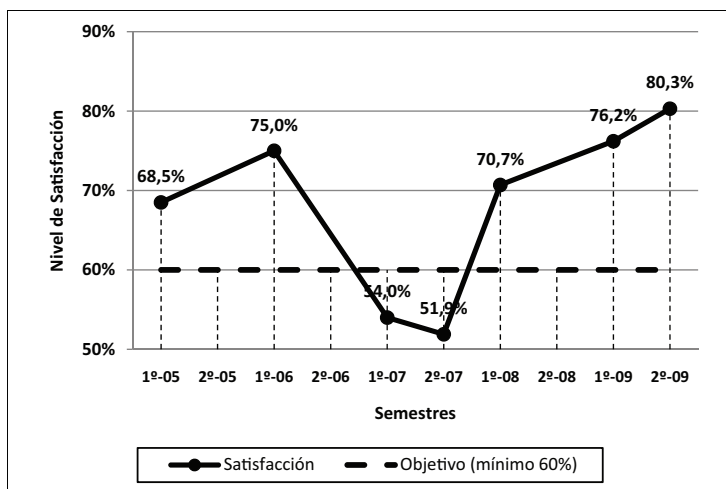


Gráfico 3: Porcentaje clientes satisfechos con respecto a la atención en recepción desde el primer semestre de 2005 hasta el segundo semestre de 2009.

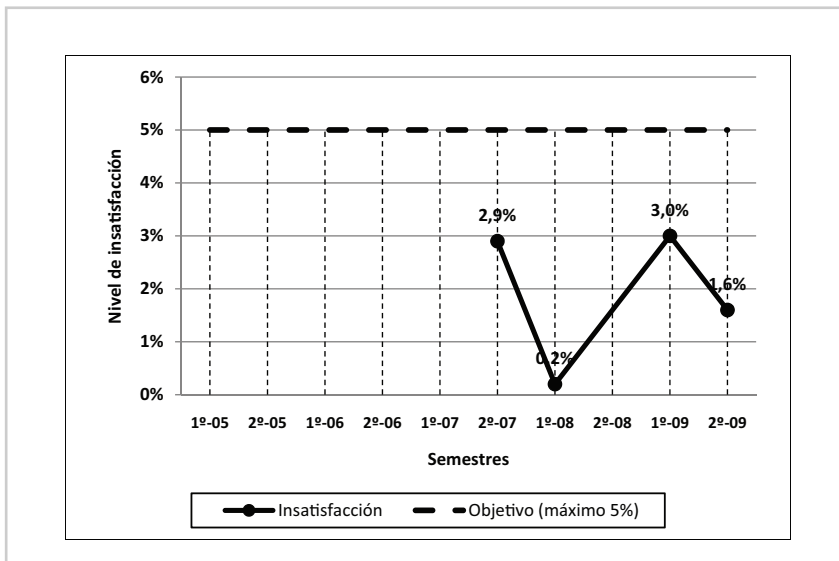


Gráfico 4: Porcentaje de clientes pacientes insatisfechos con respecto a la atención en recepción desde el segundo semestre de 2007 hasta el segundo semestre de 2009.

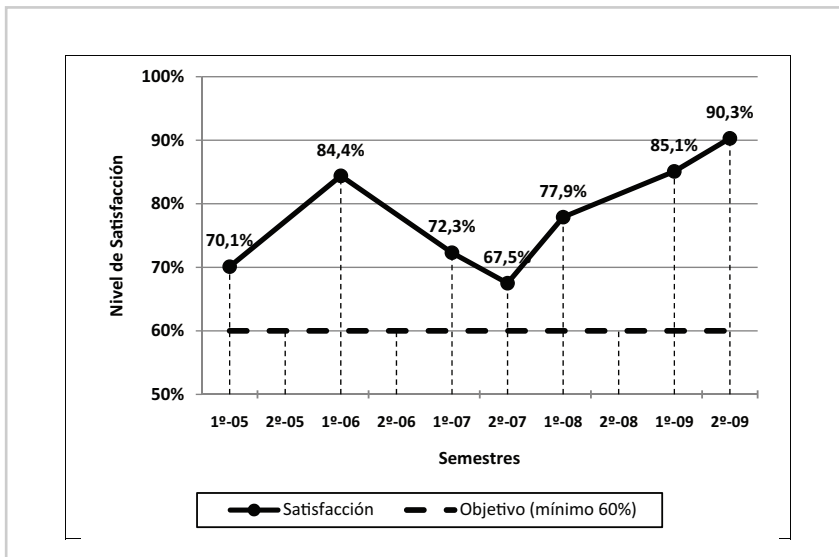


Gráfico 5: Porcentaje clientes satisfechos con respecto a la atención en sala desde el primer semestre de 2005 hasta el segundo semestre de 2009.

Durante estas dos estaciones, la oportunidad está en que la dificultad para actualizar los recursos tecnológicos nos da tiempo para preparar los recursos humanos que gestionarán esa tecnología y que, trabajando para nuestras empresas, acompañarán el crecimiento que se iniciará en la primavera post crisis.

RESULTADOS

Nuestro centro médico nació en la crisis de 1988-1989 en plena hiperinflación; fue un periodo fundacional en el que se destacó la generación del sentido de pertenencia a la empresa.

En la siguiente crisis -salida de la convertibilidad, entre 2001 y 2002-, definimos la política de desarrollar el sistema de gestión de la calidad y utilizamos como herramienta la certificación de la norma IRAM – ISO

9001:2000. Fue un largo proceso que nos enseñó a transitar el camino de la organización y de la mejora continua. En marzo de 2005 certificamos la norma IRAM – ISO 9001:2000 incluyendo los ocho procesos de diagnóstico de nuestra empresa (radiología general, mamografía, densitometría, ecografía general, ecografía Doppler, tomografía computada, resonancia magnética y medicina nuclear), más los procesos de facturación y cobranza. La certificación se mantiene hasta la fecha a través de auditorías anuales de IRAM. La gimnasia de rendir exámenes anuales (las auditorías externas del ente certificador) creó un esquema de rendición de cuentas que adoptamos en nuestra organización interna y que generó una cultura que no poseíamos: todos los procesos se auditan con auditorías internas dos veces por año. La capacitación de todo el personal en temas de gestión fue creando una nueva cultura en nuestra empresa: se desarrolló un

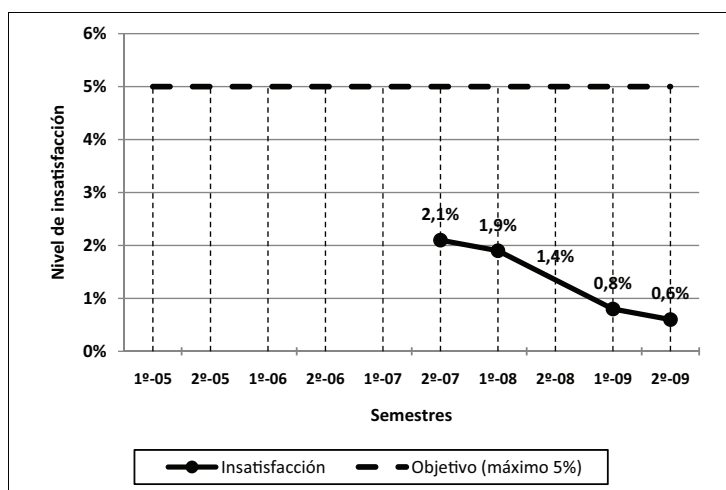


Gráfico 6: Porcentaje de clientes pacientes insatisfechos con respecto a la atención sala desde el segundo semestre de 2007 hasta el segundo semestre de 2009.

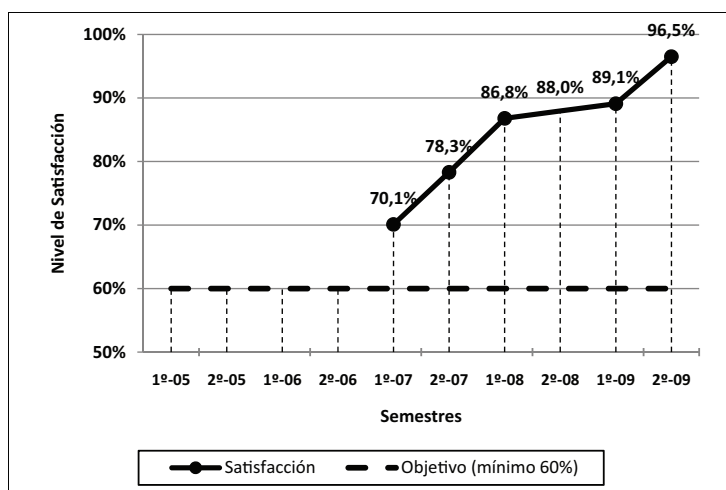


Gráfico 7: Porcentaje clientes satisfechos con respecto al orden y limpieza de las instalaciones del centro radiológico desde el primer semestre de 2007 hasta el segundo semestre de 2009.

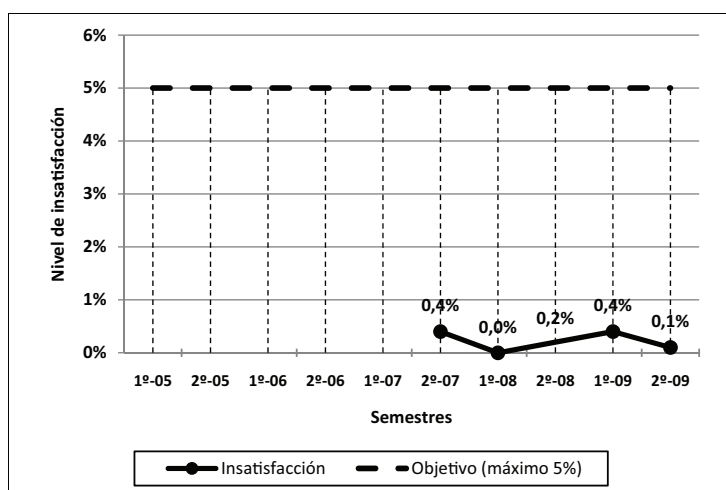


Gráfico 8: Porcentaje de clientes pacientes insatisfechos con respecto al orden y la limpieza de las instalaciones del centro radiológico desde el segundo semestre de 2007 hasta el segundo semestre de 2009.

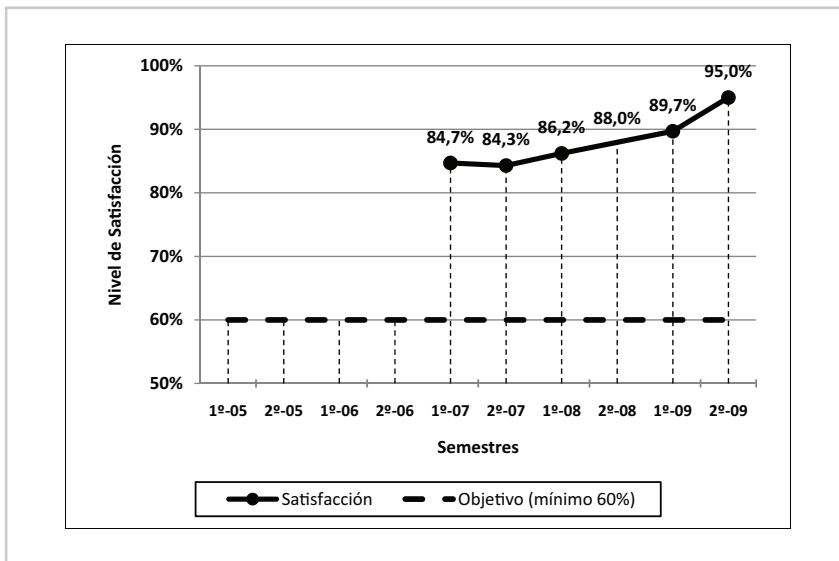


Gráfico 9: Porcentaje clientes satisfechos con respecto al Centro Radiológico en general desde el primer semestre de 2007 hasta el segundo semestre de 2009.

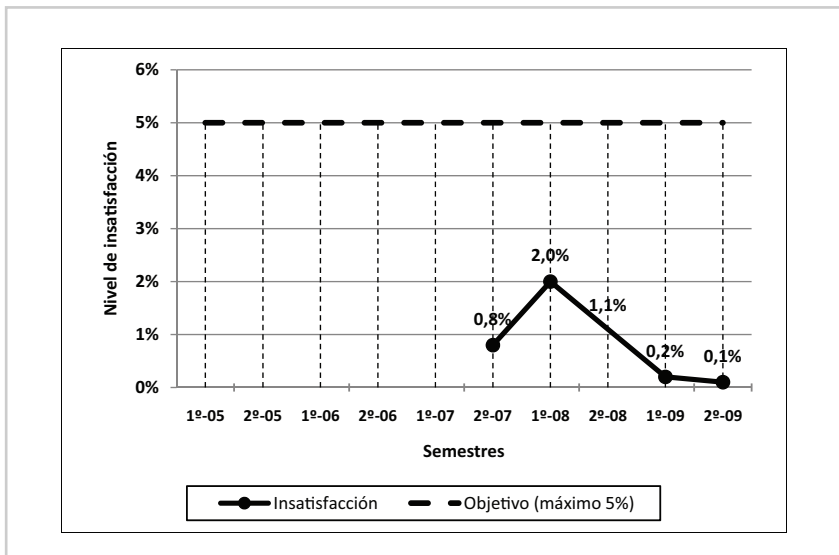


Gráfico 10: Porcentaje de clientes pacientes insatisfechos con respecto al Centro Radiológico en general desde el segundo semestre de 2007 hasta el segundo semestre de 2009.

equipo de auditores internos, compuesto por seis personas para una población inicial de 70 empleados, lo que significó un nuevo desafío ya que provenían de todos los sectores. Llegada la primavera, se actualizó el equipamiento en ecografía y en el verano de nuestro ciclo se incrementó el equipamiento de resonancia magnética y se instaló radiología digital, aumentando también la superficie operativa de nuestra institución en un 30%. Este crecimiento fue posible gracias al lento trabajo realizado en el invierno anterior, que duró tres años. Para el nuevo otoño que comenzó en el 2008 está en ejecución la política de aprovechar la experiencia adquirida con el sistema de gestión de la calidad. Su alcance se amplió a otros aspectos de la satisfacción de las partes interesadas en la empresa y se incorporaron como guía otras normas de gestión certificables: la norma IRAM – ISO 14.001, la que enfoca el impacto de los procesos hacia el exterior de la

empresa y mejora su relación con el medio ambiente, y la norma OHSAS 18.001, que apunta a mejorar la seguridad y salud ocupacional de nuestros colaboradores internos.

En el lapso comprendido entre 2003 y 2009, la cantidad de clientes pacientes atendidos aumentó un 93%, con crecimientos interanuales de entre el 8% y el 21%; el personal total creció un 71%; los indicadores de percepción de satisfacción e insatisfacción, medidos con encuestas internas que abarcan distintas actividades (fidelidad de clientes pacientes, atención en recepción, atención en salas, orden y limpieza e impresión general del centro radiológico), mejoraron junto con el aumento de la demanda; 120.000 clientes pacientes fueron atendidos por 120 personas en 2008; la superficie ocupada creció un 30%; la actividad científica de Investigación y Desarrollo se manifestó en 70 trabajos que fueron presentados en distintos congre-

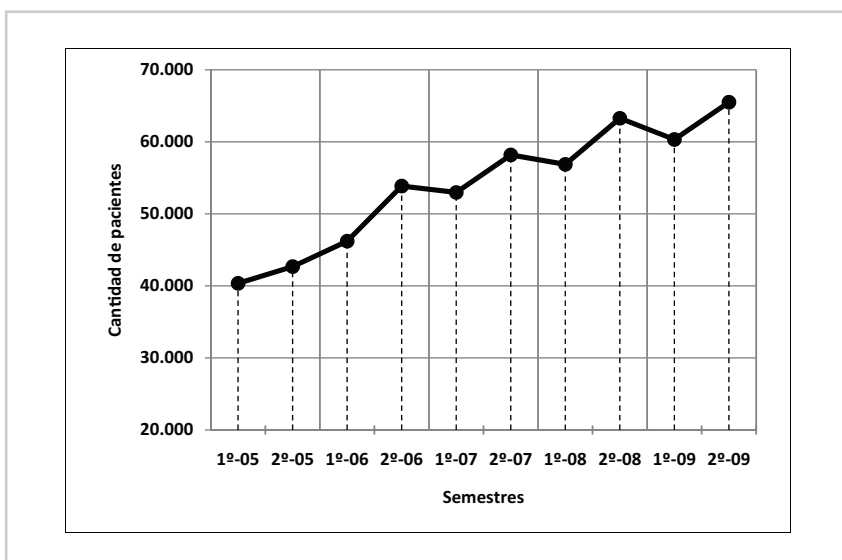


Gráfico 11: Cantidad de clientes pacientes que concurren al centro radiológico por semestre desde el primer semestre de 2005 hasta el segundo semestre de 2009.

sos, incluyendo entre ellos seis sobre temas de gestión de procesos.

NUESTRA OPINIÓN

Las crisis económico-financieras en nuestro país no son casuales ni intempestivas, son predecibles. Los directivos de las empresas las avizoran en estado incipiente al leer la realidad del entorno. Cuando esto sucede, es el comienzo del otoño de nuestro modelo, el momento de actualizar el plan estratégico para no solo “pasar el invierno de la crisis” sino trabajar duro

para estar preparados para la primavera. Los resultados demuestran que es preferible bajar la rentabilidad en el invierno y así tener la oportunidad de afrontar con fortaleza el crecimiento de la primavera y aprovechar el verano con solidez estructural.

Bibliografía

1. García Mónaco R, Pittaluga RR. Introducción al Gerenciamiento en Diagnóstico por Imágenes. Buenos Aires: Ediciones Journal; 2005.
2. ISO 9001:2008. Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. IRAM Bs. As.; 2008.