

MANTENIMIENTO EN CENTROS DE SALUD



ES LA GRAN PREGUNTA ...

(*) Ing. Armando Negrotti

Este trabajo fue presentado por su autor en el 16° Congreso Brasileiro de Mantenimiento y 11° Congreso Iberoamericano de Mantenimiento en Florianopolis – Brasil del 17 al 21 de Septiembre del 2001.

“En la última década las empresas de salud optimizaron la calidad de los servicios de hotelería que brindaban a sus pacientes. Las empresas de marketing (contratadas por muchas de ellas) les indicaban la oportunidad de posicionar “su marca médica” a través de la búsqueda de la satisfacción del “cliente”.

A instancias del marketing el paciente devenido en cliente debería alcanzar la misma calidad en los servicios que sus coterráneos del “primer mundo”.

Las empresas apoyadas en las bonanzas de un dólar claramente favorable importaron equipamientos médicos de tecnología más avanzada, reacondicionaron edificios e incorporaron equipamiento a la infraestructura de servicios para poder albergar los nuevos equipos y esto permitió mejorar el confort y la seguridad de los pacientes.

Hasta allí la época de “vacas gordas” ... Luego vino la “reducción de costos operativos”, la “reingeniería de personal”, los atrasos en los pagos y en lo que a mantenimiento se refiere la falta de recursos para mantener en buenas condiciones los equipamientos adquiridos.

En estas circunstancias la tercerización integral del mantenimiento surgió como una alternativa válida para las empresas que veían en la baja de su personal en relación de dependencia una posibilidad de reducir sus costos.

De esta forma la tercerización de la limpieza y el mantenimiento se convirtió en una puja entre empresas que ofrecían el precio más bajo y se quedaban con la prestación de los servicios. Prestación que luego no podrían cumplir en la “¿Tercerizar o no? – es la gran pregunta... – Ing. Armando Negrotti

medida de las expectativas que habían despertado dado que sus costos (para dar un buen servicio) eran superiores al abono mensual que percibían por el mismo.

Luego de algunas pocas experiencias en instituciones privadas que hoy continúan, la tercerización integral no despertó mayor interés en el sector y se cayó en una meseta de la que todavía no se salió.

Muy distinta es la experiencia en las instituciones públicas, en el año 1991, los hospitales entonces dependientes de la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires concesionaron sus servicios de operación, mantenimiento y obras dentro de un marco regulado de inversiones.

Los contratos sufrieron revisiones por las distintas autoridades que asumieron el gobierno de la Ciudad y son los que a la fecha siguen regulando las prestaciones.

A 10 años del inicio de los contratos, los hospitales muestran concepciones técnicas en el mantenimiento y continuidad en las acciones desarrolladas aunque muchas veces se ven relativizadas por la obsolescencia del equipamiento y trabas burocráticas que condicionan su mejora.

La diferencia es aún más notoria si se compara estos hospitales con el mal estado que presentan aquellos hospitales que pasaron de la órbita Nacional a la del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y no fueron integrados a los contratos de concesión.

Es evidente, que la ejecución de un buen mantenimiento en instituciones de salud es una asignatura pendiente que se debe aprobar, tal como lo pusiera de manifiesto el Dr. Manuel Sánchez en su disertación “Tercerización del Mantenimiento en Salud”, (8° Congreso de Mantenimiento Hospitalario, Agosto 2000), al explicar las modalidades de este tipo de contratación ampliamente utilizado en España..

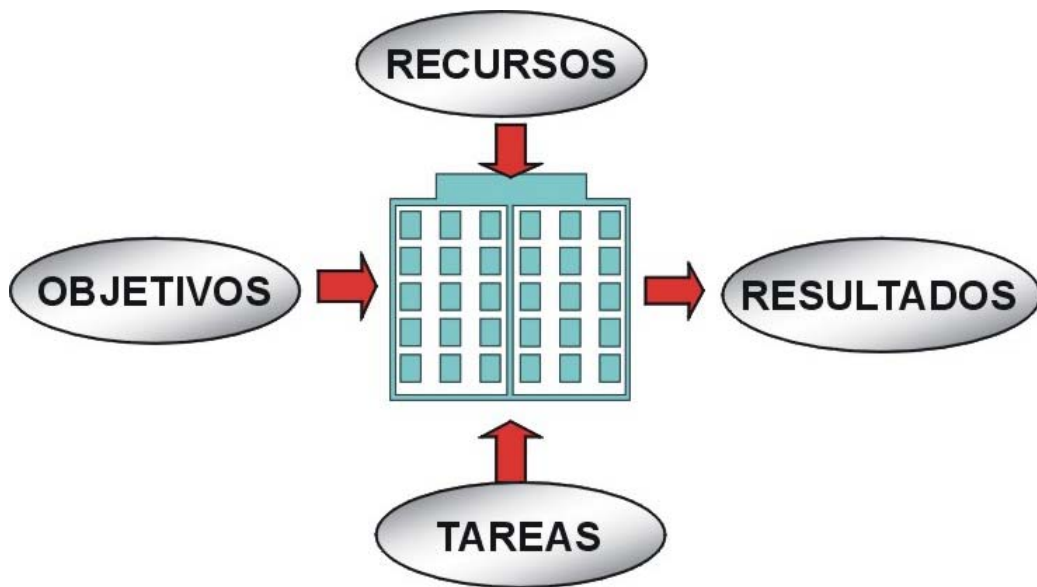


La Tercerización del Mantenimiento

Tercerizar el mantenimiento en forma integral no sólo es reducir personal y bajar costos sino que es lograr una *asociación estratégica* entre proveedor y comitente que permite:

- Al comitente: olvidarse de los problemas del edificio y su equipamiento y dedicarse a lo que se da en llamar el “core bussiness” de su empresa: *lo estrictamente médico, mejorar su posicionamiento en las características de confort frente a sus pacientes y mejorar la disponibilidad y seguridad de los equipamientos y servicios.*

- Al proveedor, a través de su conocimiento específico del tema mantenimiento, le permite mejorar la productividad de los recursos físicos, capacitar a su personal en temas específicos, establecer normas operativas, crear procedimientos más precisos y seguros y sumar tecnología a la capacidad básica lo que redundará en la baja significativa de costos.



Trabajar con recursos limitados

Las empresas de tercerización integral han desarrollado herramientas de control de gestión que les permiten brindar sus servicios no sólo con la calidad técnica requerida sino con requerimientos de calidad que apuntan a lograr la satisfacción del cliente, incluso muchas de ellas han logrado su certificación en Normas ISO 9000 y acercan a sus comitentes el cumplimiento de los requisitos con los cuales se han comprometido.

A partir de la implementación de la tercerización integral del mantenimiento la empresa tercerizadora es la responsable de alcanzar la “*excelencia en la prestación*”: de normatizar el uso de los recursos disponibles (materiales y de mano de obra) y para lograrlo utilizarán técnicas específicas de mantenimiento, programarán su utilización, evaluarán su mejor aprovechamiento, controlarán consumos, generarán propuestas de sustituciones y mejoras al equipamiento, así como, decidirán el reaprovechamiento de recursos ociosos.

Desarrollan metodologías de registro, actualización y archivo de documentación; realizan auditorías internas y crean pautas de tratamiento para solucionar las no conformidades detectadas e informes de gestión que permiten evaluar las prestaciones y la satisfacción del cliente.

Otro objetivo primordial es la elaboración de programas de capacitación para su personal en el desarrollo de tareas técnicas, normas de seguridad y pautas de atención al cliente.

Incertidumbre de la Tercerización

Frente a la idea de tercerizar su mantenimiento, se generan en los directivos una serie de dudas que básicamente tienen dos vertientes:

- Algunas internas, que tiene que ver con la cultura propia de la empresa y su posibilidad de introducir cambios en su estructura:
 - sobre la capacidad que pueda tener el personal del proveedor para resolver con solvencia la prestación de servicios propios de una institución de salud
“La nuestra, es una organización de salud donde la estructura médica es lo más importante, ¿como podrá una empresa estrictamente técnica interpretar los problemas que surjan del quehacer médico?”
 - los conflictos que se puedan generar con su personal de otros sectores por no aceptar la intromisión de personal de una empresa externa en el desarrollo de sus tareas
“La gente de mantenimiento le soluciona los problemas a todo el mundo”
 - como se asumirán los compromisos de futuro (subcontratistas y terceros) y si la relación contractual podrá mantenerse en el tiempo
“Si no les podemos pagar ... nos abandonan el servicio”.
- Otras externas y relacionadas con el poco conocimiento que se tiene del concepto de tercerización integral:
 - desconocimiento de los objetivos, en cuanto a la misión y función de las empresas que ofrecen servicios tercerizados
 - desconfianza en su capacidad de desarrollar habilidades, no conocen los planes de capacitación que las empresas tercerizadoras implementan con su personal
 - inseguridad en las prestaciones de servicios, no tienen información sobre los “softwares” de control de activos y sus aportes en la planificación del mantenimiento preventivo
 - inseguridad en la resolución de problemas, en general en las instituciones de salud no se maneja el registro de fallas ni el historial de equipos, en consecuencia no se considera al control de gestión como un tema importante para medir la satisfacción del cliente.
 - Inseguridad sobre la calidad de los servicios prestados, se desconoce que muchas de las empresas de tercerización han certificado en normas ISO 9000 y que dicha certificación los compromete con la calidad de los servicios a prestar.

//

En Salud, como en otros sectores económicos, **es posible la tercerización integral de los servicios**, pero para ello se necesita del convencimiento de los niveles dirigentes de las ventajas del sistema, la aceptación de sus beneficios dentro de la cultura de la organización y una empresa preparada para interpretar esa cultura y brindar un servicio a su medida.

Para el comitente el costo de la prestación deberá convertirse en un valor fijo, que no le deprete sorpresas, pero sin duda eso depende de la calidad de la gestión de contratación y la profundidad con que se analizaron las distintas variables previamente a elaborar el contrato.

Pero, para lograrlo es necesario dar respuesta a 3 preguntas:

1 - ¿Cómo lograr la aceptación en su empresa?

La dirección de la institución debe asumir el compromiso de la tercerización como un objetivo prioritario, puede delegar la concreción del objetivo, pero debe mantener monitoreado el proceso en forma permanente para sortear los obstáculos que, sin ninguna duda, se van a presentar. La mayor parte estarán generados en el frente interno por simpatías o solidaridad con el personal de mantenimiento propio.

Es importante que en el proceso participe el jefe de mantenimiento quien será el responsable de orientar el pliego licitatorio, si se lo apoya con una *auditoria externa* que asegure la transparencia de la contratación habrá mayor seguridad de llegar a un buen término.

Para lograr la motivación del responsable de mantenimiento se deberá asegurar su permanencia después de concluido el proceso, lo que es totalmente válido por la necesidad de mantener los mismos interlocutores antes y después de la contratación.

Decidida la contratación y con la nueva empresa operando, se deberá desarrollar una cultura de cooperación para lograr el éxito. El contratista no deberá ser considerado un enemigo y para ello es fundamental la opinión del jefe de mantenimiento.

“*Si quedó herido*” es muy posible que el proceso tenga más inconvenientes, si en cambio lo aceptó y “*se sintió involucrado*” en el proceso se logrará formalizar la cooperación y los logros del contratista serán optimizados y sus fracasos no serán magnificados.

Si el responsable de mantenimiento no estuviera capacitado para la nueva función de “controller” de la gestión podrá ser capacitado para asumirla en el futuro.

2 - ¿Cómo asegurar un proveedor confiable?

El éxito de la tercerización depende de ello, investigue a los futuros oferentes, solicite antecedentes, planificación de prestaciones, normas de calidad y seguridad, evalúe sus prestaciones en sitios de características similares a las de su empresa.

Haga elaborar un pliego que contemple todas sus necesidades, el aporte del auditor externo suele ser fundamental en esta etapa.

Mantenga independencia en sus decisiones, actúe con claridad y evite regatear con el proveedor al momento de la adjudicación, recuerde que tiene que ser un negocio para las dos partes.

Verifique que en el contrato se establezcan todas aquellas condiciones que den seguridad a la prestación.

3 - ¿Cómo mantener una relación durable?

Adjudicado el contrato, mantenga al mismo interlocutor que definió las prestaciones. Establezca reuniones periódicas para evaluar la calidad de los servicios. Haga auditar las prestaciones para identificar transgresiones y poder puntualizarlas. Busque que se corrijan sin utilizar tácticas coercitivas.

Si se consigue que el proveedor se identifique con los valores claves de la “cultura” de su empresa habrá logrado un “socio”, pero no se confíe, controle a su socio, en aspectos económicos, política de pagos a proveedores y políticas de personal.

Es importante, en la primera etapa, controlar el “frente interno”, sus propios empleados pueden boicotear la relación contractual, por eso limite las innovaciones que pueda querer introducir el proveedor de entrada.

Por último, mantenga la perspectiva del mercado, en el futuro, pueden surgir nuevos proveedores o conseguir mejores condiciones de contratación, por ello es conveniente incluir en el contrato condiciones de desvinculación, de tal forma que le permita manejar sus tiempos y no que el tiempo de finalización del contrato condicione su futura negociación.

(*) Armando Juan Negrotti, es Ingeniero Industrial, Presidente del Comité Argentino de Mantenimiento, Miembro de la Junta Consultiva de la Federación Iberoamericana de Mantenimiento y Miembro de Comisión Directiva de la Asociación de Arquitectura e Ingeniería Hospitalaria.

Asesor de Mantenimiento y Facility Management en Empresas Industriales, Edificios Corporativos, Industriales y de Salud. Coordinador en diversos proyectos de reconversión del mantenimiento en hospitales y edificios del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Con anterioridad se desempeñó como Gerente de Operaciones de Instituciones de Salud y empresas de Tercerización de Servicios.

En el ámbito industrial, fue ejecutivo en las áreas de mantenimiento y abastecimiento de empresas sidero-metalúrgicas (SOMISA, SIDERCA y COMETARSA).

En los últimos años ha participado en congresos nacionales e internacionales, dictado seminarios y conferencias y es autor de numerosas publicaciones sobre temas de mantenimiento y calidad de los servicios.

E-mail: anegrotti@cam-mantenimiento.com.ar