

CLÍNICAS CES, SOCIEDAD COOPERATIVA LTDA.

por
MARÍA DEL CARMEN MARTÍN GARCÍA*

En octubre de 1980 se constituyó CES, Sociedad Cooperativa Ltda., con la finalidad de prestar servicios en especialidades médicas, complementarias a las ofrecidas por la Seguridad Social, a través de profesionales y trabajadores de la salud, provenientes de la iniciativa privada. Referenciados todos ellos al ámbito sindical y participando de ideas comunes sobre Democracia Económica, Autogestión y Solidaridad, contando con el impulso de su fundador, Fernando Villa Landa.

Los niveles de partida fueron:

- Conocimiento y experiencia profesional
- Presencia en el mercado, pues uno de los socios aportaba su clínica, de larga tradición en el sector.
- Confianza por parte de los proveedores.
- Voluntad de conocer o crear un modelo de gestión alternativo, teniendo como motor la participación y los objetivos de eficacia y calidad de servicio, haciéndolo accesible a amplias capas de población.

Después de diecinueve años, podemos esquematizar así nuestra línea de evolución:

PERÍODO DE ARRANQUE, 1980-1985

Este período se caracteriza por la estructuración real de los órganos sociales, pasando de asambleísmo y la democracia directa al funcionamiento de los diferentes órganos sociales con sus cometidos

* Presidenta de Clínicas CES, Sociedad Cooperativa Ltda.

particulares, delegación de funciones, exigencia de responsabilidades y control de los cometidos.

Emprendemos una serie de cursos de gestión cooperativa, los cuales tuvimos que realizar en Fuentevaqueros (Granada), pues en Madrid no teníamos posibilidades ya que las cooperativas de trabajo asociado eran pocas y había un gran desconocimiento de las mismas.

Así se logró asentar el primer proyecto de empresa: ofreciendo servicios de odontología a precios asequibles, apostando por la instalación de centros en barrios populares.

En esta fase, CES se muestra como modelo eficaz de empresa, generando nuevos proyectos de cooperativas en el sector dental, las cuales han seguido una evolución paralela, y en algunos casos estimulada por CES.

PERÍODO DE CONSOLIDACIÓN, 1985-1990

A este período corresponde la profesionalización de la gestión. Se crea una cooperativa de segundo grado (SANICOOP). Se abren nuevos centros, se introducen nuevas especialidades y se crea un laboratorio protésico.

Todo esto lleva a un fuerte crecimiento de los socios trabajadores, acompañado de fuertes inversiones en formación del personal, auxiliar y profesional. Finalmente, se establecen áreas de dirección, tales como RR.HH, Económico-Financiero, Producción y Marketing, y se realiza el primer organigrama empresarial.

Desde el departamento de RR.HH se impulsa la participación de todas las personas que componemos la cooperativa para la realización de tres documentos, que van a servir para ir evolucionando en las categorías profesionales que cada uno tiene: el Reglamento Interno (aprobado después en Asamblea), el Manual de Valoración y la Norma de Promoción.

En el ámbito cooperativo, participamos en la creación de las organizaciones a nivel autonómico, nacional e internacional.

Emprendimos un primer proyecto de cooperación con Nicaragua, en la ciudad de Esteli, junto con otras organizaciones, creando un centro de desarrollo infantil.

MIRANDO AL FUTURO, 1990-1996

CES había trabajado, desde sus orígenes, orientada por su vocación de ofrecer un servicio de calidad, pero sin darlo a conocer a sus

clientes. Vivíamos en el convencimiento de que un buen producto supone el deseo de hacer uso de él. Sin embargo el mercado no es el mismo, y empieza a acusar el aumento de la oferta junto con un tímido aumento de la demanda. Clínicas CES empieza a notar el efecto de esta situación y, pese a que la demanda de sus servicios sigue siendo alta (cuenta en 1991 con más de 96.000 clientes), ya se prevé la entrada en momentos de competencia no tan fáciles. Además, queremos conseguir un posicionamiento estratégico en el nuevo período que se avecina dentro de la economía europea.

En un primer momento teníamos como reto conseguir una imagen de marca, considerada fundamental en la venta de un servicio, donde los atributos que se dieran al mismo dotarían de personalidad a éste y le harían diferente en la percepción del usuario.

CES emprende el trabajo de conformar una determinada imagen de marca en sus clientes reales, a través de una serie de claves que se comunican sistemáticamente, transmitiendo un estilo de atención seguro, de confianza y con vocación de permanencia, muy importante en un sector caracterizado por lo contrario. Esto se refuerza a nivel interno con acciones encaminadas a conformar un estilo de trabajo en equipo, desarrollándose formas de atención multidisciplinarias y coordinadas, que redundan en una mejor atención y disminución de costes.

Dentro del sector de la salud hay que tener en cuenta la gran importancia que tiene el cliente satisfecho como prescriptor de servicios, por lo que es fundamental el trabajo que se haga dirigido a reforzar el sentimiento de satisfacción. Tenemos el firme convencimiento de que la información y el conocimiento hacen al cliente más exigente, más crítico y por tanto con mayor capacidad para valorar un servicio de calidad.

Dado el elevado nivel de actividad, CES orienta la inversión en equipos de alto rendimiento, dotados de todas las prestaciones necesarias y una mayor tecnificación, lo que permite que los procesos productivos sean más eficaces y rápidos, velando siempre por la seguridad, tanto del personal auxiliar y profesional, como de los pacientes. En este sentido, hay que decir que los equipos de esterilización e higiene son punteros en el sector odontológico. Así mismo, el sistema de desechos de los residuos están dotados de la mayor seguridad tanto para los trabajadores como para la sociedad en general.

En cuanto a las acciones de los RR.HH, contamos para su desarrollo con los instrumentos básicos: Estatutos, Reglamento Interno, etc.

Se puede resumir en la búsqueda de la formación continua para los/as socios/as o trabajadores en relación a sus puestos de trabajo las prioridades de la empresa, y el diseño de su carrera profesional a

nivel socio-empresarial y técnico, ligando la promoción al crecimiento de nuevos proyectos de CES. Las políticas de RR.HH se enmarcan en el cumplimiento estricto de la legislación vigente, como empresarios/as y trabajadores/as, apostando por la flexibilidad que nos permiten los acuerdos internos al reunir la doble condición de socios/as y trabajadores/as.

Los equipos de trabajo de CES vienen participando tanto en el entorno de la empresa cooperativa, como en el de la Economía Social a nivel cooperativo y empresarial.

Nuestras relaciones con otras organizaciones las encuadramos en cuatro niveles interrelacionados: empresarial, social, científico y de representación, cubriendo los espacios local, regional o autonómico, nacional, europeo e internacional. Esto supone la participación societaria y estable en empresas, asociaciones y ONGs con asistencia y participación en varios eventos anuales.

DESDE EL AÑO 1997 AL 2000

En 1997 CES emprende el proyecto de implantación de un sistema de calidad para conseguir objetivos de mejora de nuestros servicios.

Para la realización de este proyecto se podía haber optado por la vía de la normativa con la contratación de expertos en calidad, como lo han hecho otras empresas; pero conscientes del valor añadido que tienen las cooperativas, por ser empresas de participación, y siendo el compromiso societario muy fuerte, pues ésta es nuestra fortaleza, consideramos que estábamos preparados para llevar a cabo el proceso de forma consensuada por todos. Esta forma necesita de la participación de todas las personas, y aunque el proceso sea mas lento, garantiza la mejor adecuación de normas y procedimientos a la realidad del trabajo, ya que han sido definidas por todas las personas.

Se constituye un Comité de Calidad, compuesto por el Consejo Rector, la Dirección General, Direcciones de área y personas que ya habían estado en anteriores Consejos Rectores.

En los primeros meses definimos el Plan de Empresa, orientándolo a la satisfacción de los clientes internos (socios/as y colaboradores/as) y externos (clientes y proveedores).

Este Comité realizó un curso de formación sobre el manejo de herramientas de gestión de calidad y al poco tiempo redactó la MISIÓN DE CES.

Se planteó como objetivo general enfocar toda la gestión al cumplimiento de esta misión, consolidando un sistema que asegure la calidad de nuestros servicios y nuestra cultura corporativa.

Se crea un departamento de comunicación externa e interna y se realiza un nuevo organigrama de la cooperativa, que junto con el cronograma nos orienta para 1998.

En este año se han creado y puesto en marcha los GIM y los EIM (grupos y equipos de iniciativa y mejora), que son las herramientas más eficaces de implicación de todas las personas en el sistema de Calidad Total. Se han realizado en la actualidad varios manuales de procedimientos que ya están funcionando en el trabajo diario.

Pensamos que todos los frentes están abiertos y el espíritu emprendedor deberá estar presente, como lo estuvo en los primeros tiempos de nuestra empresa cooperativa.

La elección de nuevos horizontes de mercado y el posible abandono de segmentos demasiado maduros, pondrán a prueba nuestra capacidad para eliminar rutinas e innovar.

La flexibilidad laboral deberá ser un reto que encuentre en nuestro sector una lectura imaginativa y solidaria. La política de alianzas con otras empresas encuentra nuevas posibilidades que facilita conceptos más amplios, como el de la Economía Social.

En definitiva, si hay algo que refuerza un colectivo y en este caso a uno que gestiona una empresa, es tener un proyecto para afrontar los desafíos del futuro.