Entrevista

Noelia De Masi*



Estudios mixtos de investigación y gestión organizacional

* Licenciada en Marketing. Posgrado en Comunicación Institucional. Magíster en Experiencia del Cliente. Profesora de Posgrado en Gestión y Dirección de Servicios de Salud, en la Universidad del Hospital Italiano de Buenos Aires. Investigadora en Experiencia del Usuario en Servicios de Salud. Jefa de Experiencia del Cliente en el Hospital Italiano.

MFGR: Qué lujo nos damos hoy de poder hablar con ella … se trata de una valiosa profesional cuya trayectoria combina la gestión estratégica con la investigación. Podríamos considerarla una “investigadora junior” en ciencias de la salud, pero con una formación disciplinaria de base que enriquece su mirada sobre los servicios de atención.
Su línea de investigación se centra en la experiencia del usuario/cliente/paciente, sobre el cual ha desarrollado diversas iniciativas orientadas a mejorar la calidad del vínculo y de atención centrada en las personas. Su contribución resulta especialmente valiosa en un contexto donde la humanización del cuidado y la participación activa de los usuarios son claves para transformar los modelos de atención sanitarios.

Con esta introducción, nos podrías contar: ¿cómo ha sido tu transición del marketing comercial a salud?, y ¿cuál es tu rol actual dentro del hospital, y qué responsabilidades implica?

NDM: Mi formación de base es que soy licenciada en marketing, luego hice algunos posgrados, y la última especialización fue una maestría en gestión de experiencia del cliente. Durante los últimos 13 años formé parte de Marketing y Ventas del Plan de Salud (la prepaga institucional), y actualmente soy jefa del Departamento Experiencia del Cliente del Hospital, área de reciente creación (desde Mayo 2023).

Nuestro marco estratégico busca centrarnos en las necesidades de las personas, como punto de partida para la cadena de valor agregado o diferencial. Ponemos mucho énfasis en la pesquisa de la voz de los pacientes, en las subjetividad de sus perspectivas y sus experiencias como motor del cambio en la gestión organizacional. Los resultados de nuestros proyectos representan un input para poder idear soluciones en el proceso de ciclo de mejora continua, pero también conllevan la construcción de equipos colaborativos, que buscan alinear diferentes miradas, con una visión más integral.

MFGR: Sabemos que recientemente completaste un proyecto junto a la Central de Emergencias de Adultos, cuyos resultados fueron difundidos en un congreso y publicados en una revista científica indexada en PubMed [1]. ¿Qué aprendizajes te dejó esta experiencia, y qué lecciones considerás valiosas para compartir?

NDM: Lo que nos propusimos fue realizar un diagnóstico situacional que nos permitiera perfilar a los pacientes, comprender quiénes eran las personas que utilizaban el servicio de guardia y, particularmente, identificar los cliente objetivos/estratégicos para la prepaga. Para eso, la recopilación de datos se basó en la utilización de múltiples recursos:

- Encuesta Net Promoter Score [2];
- Buyer Persona, definido como una representación semificticia del cliente ideal basada en estudios de mercado y datos reales sobre los clientes actuales;
- Mapas de Empatía, una herramienta que ayuda a comprender la perspectiva de otra persona y empatiza con sus pensamientos, sentimientos, necesidades y comportamientos; lograda gracias al análisis de 112 entrevistas desgrabadas; y
- Mapa del Recorrido del Cliente, una representación visual que describe las distintas etapas y puntos de contacto que atraviesa un cliente al interactuar con el servicio.

Este proyecto comenzó como parte de mi trabajo final de maestría. En ese momento, Bernardo Martínez y Leonardo Garfi (para entonces Jefe de la Central de Emergen cias, y Director de Plan de Salud res pectivamente) —quienes fueron piezas clave tanto en el desarrollo del proyecto como en una etapa de transición impor tantante en mi vida— me propusieron trabajar con la guardia. Coincidieron en que era un gran desafío y una excelente oportunidad para aplicar lo que veníamos trabajando, así que formamos equipo y así nació la iniciativa. Además, el proyecto contó con la colaboración de otras personas que hicieron aportes muy valiosos desde su experiencia en estructuras de salud de otros países (ej: compañeras/as y/o docentes de la maestría, oriundos/as de España, Colombia y Perú). Su mirada externa nos permitió enriquecer el enfoque y contrastar nuestras ideas con otras realidades. Lo que más rescato de todo este proceso es que, más allá del resultado final, fue una experiencia llena de aprendizajes. Empezar a recorrer el camino de la investigación fue desafiante, sí, pero también muy transformador. Desde la preparación hasta el desarrollo del congreso, cada etapa me permitió crecer a nivel personal, profesional y como integrante de un equipo. Recuerdo que esa participación fue mi primera vez en un congreso científico y, sinceramente, estaba un tanto nerviosa. El tiempo asignado para exponer era muy corto —unos seis minutos — y para alguien como yo, que tiende a extenderse al hablar, eso era un gran desafío per se. Pero cuando terminé mi presentación, sentí una especie de alivio profundo. No sólo porque había cumplido con la meta/tarea, sino porque reconocí que ese momento representaba el cierre simbólico de todo un proceso de aprendizaje. Fue tan significativo para mí que lo compartí en mi cuenta personal de Instagram como uno de los grandes hitos del año.

A quienes están empezando en este camino, les diría que sí, puede parecer abrumador al principio. Te sentís fuera de lugar, especialmente cuando entrás a

espacios donde todo el mundo parece saber mucho más que vos. Pero con el tiempo, uno empieza a ganar confianza y a reconocer también lo que puede aportar. Otro desafío personal fue enfrentarme a una audiencia desconocida y nueva. Y aunque me ponía un poco nerviosa, Leo me dijo algo que me quedó grabado: "De lo que vos hacés, nadie sabe más que vos". Ese consejo me ayudó muchísimo. Es algo que también me gustaría transmitirle a quienes, como yo, no vienen del palo académico o científico. Creo que muchas veces nos frenamos por miedo o inseguridad, y eso es algo que le pasa a muchos. Si pudiera darle un consejo a alguien que está empezando, sería ese: Animate.

MFGR: ¡Qué hermoso mensaje para quienes quieran incursionar en la investigación, o a quienes les toque ser oradoras/as y deban exponer por primera vez!. Parafraseando tus palabras, estás haciendo mención a dos tópicos que suelen repetirse como componentes esenciales para todo proyecto de investigación, que resultan piezas imprescindibles y claves hacia el éxito: (a) equipo y recurso humano, interdisciplinario, comprometido y con motivación, y (b) liderazgo, soporte y mentoría, quienes sirven para guiar, acompañar y potenciar el desarrollo de otra persona [3]. Siguiendo con esta línea, ¿qué otras recomendaciones le darías a otros profesionales interesados en dar sus primeros pasos en el campo de la investigación clínica?

NDM: Este ejemplo fue uno de mis primeros proyectos en los que salí de mi zona de comfort al "cruzarme de vereda" (literalmente, desde la oficina anexa en la que solía trabajar, para ir al hospital y tener reuniones presenciales con otros departamentos, servicios, secciones y áreas). Es decir, salí de mi contexto habitual para involucrarme en una estructura nueva, con personas con las que no trabajaba cotidianamente. Sin embargo, también había algo muy propio que me acompañaba: mi formación en marketing, que me dio un lenguaje y un enfoque que me resultaban naturales (ej. trabajo de campo, observaciones en terreno), y que sentía que podía aportar a otros desde un lugar genuino.

Creo que cuando una persona se inicia en la investigación, uno de los principales miedos es no saber por dónde empezar. Te preguntás: ¿esto se puede escribir?, ¿esto tiene valor?, ¿cómo se estructura una idea? Yo misma tuve (y tengo) muchas de esas dudas. Incluso podría escribir un manual con las preguntas más frecuentes —o incluso las más "básicas"— que nos hacemos quienes intentamos escribir algo por primera vez. Por eso, insisto que, en quienes estén en esa etapa inicial les diría que se animen, que hay que vencer el miedo y se aprende haciendo. El "cómo" se va construyendo, y a veces lo más difícil es justamente empezar. En mi caso, tuve la suerte de contar con buenos "padrinos" que me guiaron, con tener a disposición soporte metodológico (ej. para construir protocolo y lograr aprobación por comité de ética), y también de sentir que podía aportar algo útil, algo que venía de mi experiencia, y que a su vez, podía mejorar el trabajo de otros. Eso fue lo más valioso: aprender, compartir y descubrir que lo que uno sabe también puede marcar una diferencia. Hoy puedo decir que esa experiencia fue una puerta de entrada, no solo a la investigación, sino también a una nueva forma de vincularme con el conocimiento, con otros profesionales y conmigo misma. Y ojalá más personas se animen a dar ese primer paso, porque creo que realmente vale la pena.

MFGR: ¡Qué inspirador! ¿Qué aprendiste al trabajar con otros profesionales?, y ¿qué tipo de investigaciones estás realizando o en qué proyectos estás participando actualmente?

NDM: Por un lado, me impulsa la posibilidad de aprender algo nuevo, y por otro, la suerte de estar rodeada de personas súper formadas en el hospital. No en cualquier institución tenés la oportunidad de decir “quiero hacer esto” y contar con el respaldo o la disponibilidad de personas dispuestas a ayudarte. Acá, si sos una persona con ganas y persistencia, las puertas se abren.

Entendí que hay mucho de lo que hacemos para poder contar y compartir, y que es necesario acercarse a otros para hacerlo posible. Somos un equipo muy chico, pero siempre hay alguien en los servicios con los que interactuamos y armamos equipos interprofesionales con interés, o que incluso puede haber un/a colega que necesita hacerlo y no lo sabíamos (ej. trabajos finales de posgrado/especialidad, o proyectos de maestría/doctorado). Hoy, cuando hablo con los equipos, intento fomentar que alguien documente lo que estamos haciendo, para que eso también le sirva a otros. Siento que como nstitución tenemos la capacidad —y casi la responsabilidad— de visibilizar lo que logramos.

Para cerrar, les cuento brevemente en qué estamos trabajando hoy en día, tanto en el marco de la planificación de este año (2025) como con miras al próximo (2026):

- NPS en distintos niveles de complejidad;
- Estamos trabajando con el equipo de Medicina Familiar en un instrumento para evaluar la experiencia de los pacientes a lo largo del tiempo con sus médicos/as de cabecera
- Valoración de la medicina familiar en sí, un trabajo para el que ya recogimos cerca de 500 respuestas de pacientes, utilizando cinco indicadores (NPS, satisfacción, nivel de resolución, esfuerzo percibido por el paciente, y el esfuerzo del profesional por escuchar lo que más preocupa en salud).

MFGR: ¡Muchas gracias por tu valioso tiempo!. Nosotros también aprendemos en ese ida y vuelta, con la construcción colectiva. Quiero felicitarte por la iniciativa y el entusiasmo que ponen en todos vuestros proyectos. Personalmente, aprendí mucho haciendo y trabajando con ustedes, y descubriendo el camino de la investigación en gestión sanitaria.

Referencias

1. Grande Ratti MF, De Masi N, Garfi L, Hornstein L, Rochina E, Rodriguez MDLP, et al. A Case Report of a Mixed-Methods Assessment of Patient Experiences to Inform Quality Improvement in an Emergency Department in Argentina. Int J Health Plann Manage 2025 May;40(3):620–9. Available from: http://dx.doi.org/10.1002/hpm.3906
2. De Masi NS, Rochina EC, Schpilberg MG, Puga MC, Garfi LG. NPS (Net Promoter Score). Métrica de la experiencia del cliente. Construcción y análisis del indicador de una cobertura médica privada. Rev Hosp Ital BAires 2023 Mar 31 [cited 2025 Aug 11];43(1):7–11. Available from: https://ojs.hospitalitaliano.org.ar/index.php/revistahi/article/view/259
3. Grande Ratti MF, Vallone MG. La hoja de ruta del trabajo en la investigación clínica. Rev Hosp Ital BAires 2023 Jun 29 [cited 2025 Aug 11];43(2). Available from: https://ojs.hospitalitaliano.org.ar/index.php/revistahi/article/view/176

Entrevistadora

María Florencia Grande Ratti

Jefa del Área de Investigación en Medicina Interna, Servicio de Clínica Médica, Hospital Italiano de Buenos Aires, Argentina. MD, Médica (IUHIBA), Especialista en Medicina Familiar y Comunitaria. MSc, Magister en Investigación Clínica (IUHIBA). PhD, Doctorado en Ciencias de la Salud (IUHIBA). Project Management Professional (PMI®).



La presente entrevista, se dio en contexto del "Espacio Académico del Área de Investigación en Medicina Interna" (del 11-08-2025), Servicio de Clínica Médica, Hospital Italiano de Buenos Aires.