

# Universidad Autónoma Metropolitana

CSH-ADMINISTRACION  
LICENCIATURA

## Unidad Iztapalapa



### “Cómo Brindar Servicios Médicos de Calidad”

VERBO  
CIRCUITO  
7/ENERO/98

Sinodal: Profesor Alfredo Rosas Arceo  
Por: Virginia M. Vargas Tapia

## *Agradecimientos:*

*Dedico este trabajo...*

*a mi Padre:*

*que con su incredulidad y ejemplo de lucha,  
me hizo aferrarme a mi deseo de superación.*

*a mi Madre:*

*que con sus desvelos y sus preocupaciones,  
me apoyó en los momentos más difíciles.*

*a mis Hermanos:*

*Principalmente a Ana, por sus palabras de aliento  
y su apoyo.*

*a Isabel:*

*por estar siempre conmigo, por escucharme y ayudarme  
siempre.*

*Y especialmente a Alfredo Rosas:  
por apoyarme y guiarme con tanto cuidado en este  
proyecto tan importante en mi vida profesional.*

*Mil gracias a todos y ojalá que el esfuerzo realizado,  
no defraude sus expectativas...*

*Con todo mi cariño y admiración a cada uno de ustedes:*

*Vicky.*

*Enero '1998*

# Cómo Brindar Servicios Médicos de Calidad

## índice

<b>Hipótesis</b>	1
<b>Introducción</b>	3
<b>Capítulo 1</b>	
<b>Historia de la Calidad</b>	
1.1 <i>Conceptos Básicos de Calidad</i>	9
1.2 <i>El Control de Calidad (Dr. J. M. Juran)</i>	13
1.3 <i>Control Total de Calidad (Dr. A. V. Feingenbaum y Kaorú Ishikawa)</i>	16
1.4 <i>Círculos de Calidad (Kaorú Ishikawa)</i>	17
1.5 <i>Control estadístico de Calidad (Eugene L. Grant: W. A. Shewhart)</i>	19
1.6 <i>Fundamentos del CC Estadístico (Edwards Deming)</i>	22
1.7 <i>El Servicio Médico de Calidad (El Diamante de Calidad)</i>	24
<b>Capítulo 2</b>	
<b>La Importancia de satisfacer al Paciente</b>	
2.1 <i>La satisfacción de su Paciente Sí Reditúa</i>	29
2.2 <i>Beneficios que se obtienen a Largo plazo, con la Satisfacción del Paciente</i>	32
2.3 <i>El Concepto Médico de "Satisfacción del Paciente"</i>	38
2.4 <i>Importancia de Invertir en la Satisfacción del Paciente</i>	42
<b>Capítulo 3</b>	
<b>Cómo Orientar a su Equipo de trabajo</b>	
3.1 <i>¿Quién Debe Señalar el Camino a Seguir?</i>	45
3.2 <i>Cómo Manifestar el Compromiso y la Convicción de Brindar un Servicio de Calidad</i>	51
3.3 <i>Compartir el Objetivo de Satisfacción da Excelentes Resultados</i>	55
3.4 <i>Importancia de una Participación Integral</i>	58
3.5 <i>Cómo reclutar un Equipo de Alto Rendimiento</i>	61
3.6 <i>La Delegación de Responsabilidades</i>	70

3.7	<i>La Motivación de su Personal: un Elemento Básico</i>	74
3.8	<i>Cómo Obtener la Participación de los Médicos de la Institución</i>	79

## **Capítulo 4**

### **Lo que los Pacientes**

#### **Desean de su Servicio**

4.1	<i>Las expectativas de los Pacientes</i>	82
4.2	<i>Herramientas de Medición de Expectativas</i>	85
4.3	<i>El Servicio de Calidad</i>	90
4.4	<i>La Primera Impresión y el Manejo de Pacientes</i>	93
4.5	<i>Seguimiento de Pacientes Satisfechos</i>	97
4.6	<i>El Teléfono: El Primer Contacto con sus Futuros Pacientes</i>	101
4.7	<i>El Manejo de Pacientes en la Sala de Espera</i>	105
4.8	<i>La Comunicación con su Paciente</i>	108

## **Capítulo 5**

### **La Continuidad**

#### **es la Clave del Éxito**

5.1	<i>La Calidad no es Permanente</i>	110
5.2	<i>La Normalización en el Servicio</i>	115
5.3	<i>La Evaluación de lo Establecido</i>	120
5.4	<i>Corrección de Técnicas: La Recuperación del Servicio</i>	123
5.5	<i>Lo que el Paciente Desea Saber</i>	126
5.6	<i>La Eduación a sus Pacientes</i>	128
5.7	<i>Casos Especiales: Los Pacientes más Exigentes</i>	131
5.8	<i>Cómo Aprender de los Demás</i>	134

## **Capítulo 6**

### **Los Extras**

#### **para Complementar el Servicio de Calidad**

6.1	<i>El Poder de las Computadoras</i>	138
6.2	<i>El Hospital Externo, un Instrumento muy Útil</i>	142
6.3	<i>La mercadotecnia para Grupos de Multiespecialistas</i>	144
6.4	<i>Los Consultores de Mercadotecnia</i>	146
6.5	<i>Los Detalles Importantes que no Debemos Olvidar</i>	148

<b>Conclusiones</b>	<b>150</b>
---------------------	------------

<b>Bibliografía</b>	<b>153</b>
---------------------	------------

## ***Datos Generales***

---

### **Características de la Investigación:**

- *Monográfica*
- *Teórico-práctica*
- *Contemporánea*

### **Tema Genérico:**

- *Calidad*

### **Tema Delimitado:**

- *“Cómo Brindar Servicio Médico de Calidad”*

*Enero de 1998.*

## **Objetivo**

---

El Objetivo fundamental de esta investigación, es recavar todos los conceptos establecidos de *Calidad*, incorporarlos y adaparlos a los sistemas de salud privados, con la finalidad de que, como cualquier industria productiva, se logre una mejor atención médica y personalizada, basada en la satisfacción de las expectativas del paciente.

Buscando con ello, proporcionar los mecanismos necesarios para incrementar la productividad y rentabilidad de la *Institución de Salud Privada*, lo cual permitirá obtener fondos para continuar mejorando los Servicios de Calidad y, de esta manera, cerrar un círculo, que conduzca al éxito que toda empresa busca.

# INTRODUCCIÓN

---

***"La gente insatisfecha tiene pies, se alejará de usted".***

***Leonard Abramson, Presidente U. S. Healthcare***

***" Allá afuera, es como una jungla darwiniana. Los consultorios y hospitales que no mejoren su calidad y cubran las necesidades de sus pacientes, serán absorbidos por los que sí lo hacen".***

***Dr. Harley Negin, San José Medical Group, California.***

---

Frecuentemente, escuchamos a nuestros familiares y amigos, constantes quejas sobre los servicios de atención médica, en los cuales se presentan deficiencias tanto por la falta de preparación y ética de los médicos, como por parte del personal no médico que nos asiste y orienta en los diferentes servicios del área de salud.

Por ello, sería muy interesante considerar, las siguientes estadísticas obtenidas del ejercicio de la medicina, en los Estados Unidos de Norteamérica:

- Un paciente insatisfecho que deserta de un consultorio, puede resultar en una pérdida de 238,018. 00 dólares a lo largo de una vida profesional, según un análisis de potencial de ingreso durante toda una vida de consultas a pacientes, recomendaciones y hospitalizaciones.
- El que los pacientes no cumplan con sus citas para consultas subsecuentes (que es una ramificación de la insatisfacción), muestra un rango del 19% al 52%. Las citas no cumplidas, afectan diariamente la eficiencia del consultorio y su resultado final.
- Un proceso de mejoría de calidad, a través de la comprensión implementado en la Clínica de Especialidades Médicas Génesis, dio como fruto, pacientes más felices, mejoró en forma notable la moral del personal y significó un ahorro de 500, 000.00 pesos en retiros de expedientes médicos y otros 157,000.00 en reclamaciones rechazadas.
- Más de 200 médicos de Texas, que jamás han sido demandados por mala práctica médica, la atribuyen a sus positivas relaciones con los pacientes.
- Un grupo grande de consultorios en Houston, que han llevado de la gerencia de calidad total una forma de vida, han visto como se eleva la moral de los empleados, mientras se ponían en práctica los procesos de calidad, además de el considerable aumento de la productividad.
- Los hospitales y clínicas que satisfacen con éxito a todos sus grupos de usuarios (pacientes, empleados y socios) aumentaron su productividad durante un periodo de 10 años en un 682%, comparados con el 166% de quienes sólo satisfacen a uno o dos de esos grupos.

Cómo podemos observar, es muy importante considerar, que el prestar servicios médicos de calidad que se caractericen por ser *notables, memorables y enfocados al cliente*, ha sido durante largo tiempo una estrategia de negocios c

competitiva, para organizaciones que se ocupa del cuidado de la salud. Existen también, grandes compañías dedicadas al área de servicios, que han tenido un conocido éxito internacional:

- √ Disney World
- √ Federal Express
- √ Hoteles Ritz Carlton
- √ Wall Mart
- √ Home Mart
- √ Mc Donald's
- √ MVS Multivisión

Estas compañías han constituido su éxito gracias a un servicio que destaca, en toda la red de servicios, a nivel internacional.

Debido a esto, considero que en los años recientes, la industria del cuidado de la salud en países como Japón, Francia, Estados Unidos, Alemania y otros países del primer mundo, han descubierto que el servicio de calidad, brindado a los pacientes, se convierte en lo que ellos llaman *sólidos negocios*.

Como sabemos, el nivel de industrialización en México, pertenece a un subíndice, lo cual ha hecho prácticamente imposible el análisis y adopción de técnicas que permitan lograr la excelencia en el servicio médico, ya que se piensa más bien, en otros factores productivos, mucho más elementales y propios de una economía en subdesarrollo como la nuestra. Pero, considero que ya es tiempo de diversificar la producción, y si bien nuestro país no cuenta con la maquinaria o infraestructura necesarias para el desarrollo de la industria de comercio, el área de servicios es un tipo de producción diferente, que requiere sí de mucha tecnología, pero principalmente de atención al cliente, prueba de ello es el servicio que hoy día, las grandes empresas internacionales, brindan a sus consumidores, acompañando sus productos en el mercado. Como ejemplo: Coca-Cola y Pepsi-Cola, que brindan a sus consumidores servicios como un envase portátil, irrompible, agregan a su venta promociones como el intercambio de porta-vasos con su logotipo, etc. Es evidente que estas exitosas empresas, se preocupan por la satisfacción absoluta de sus clientes.

Por tanto, creo que es muy importante tomar en cuenta, la participación del *servicio médico privado* en el sistema económico nacional. Ya es tiempo de elevar la calidad, al grado de obtener la absoluta complacencia de su paciente, y, obviamente, es hora de ordenar los recursos con los que cuenta y de lograr sus *máximas utilidades*.

De aquí que es necesario, desarrollar todo un proceso evolutivo, para las instituciones médicas privadas, que les permita obtener a todas ellas, la *calidad total* que se busca.

### **"Cómo Brindar un Servicio Médico de Calidad"**

es un trabajo de investigación que reúne gran parte de las técnicas y procedimientos actuales de obtención de calidad, y que desarrollará, en forma *práctica*, los elementos que nos permitirán a usted y a mí lograrlo.

La estructura de este trabajo se divide en seis capítulos, mismos que se encuentran ordenados en base a su importancia y significación, dentro del concepto de obtención de calidad.

En el capítulo uno, el lector podrá familiarizarse con los conceptos y principios básicos de *calidad*, que en términos generales, con el fin de facilitar el entendimiento y asimilación de los temas mencionados en los siguientes capítulos, ya que será muy importante, para la aplicación adecuada de el servicio *con calidad*.

Además, se explican las necesidades que las empresas dedicadas al cuidado de la salud, presentan en relación a su desarrollo productivo y su aplicación a el caso mexicano.

El capítulo dos, ofrece en su desarrollo, las indudables manifestaciones que el paciente, en su calidad de *cliente*, muestra como insatisfacción o inconformidad, en base al servicio que recibe, y su frustración al no encontrar una mayor variedad de , opciones en el servicio que solicita. También se mencionan en él, las creencias erróneas sobre "calidad del servicio médico" y "satisfacción del

paciente” que los grupos gerenciales y médicos comúnmente mantienen como elementos de calidad.

El capítulo tres, trata la importancia de la actitud hacia el servicio, que todos aquéllos, que deciden pertenecer a esta rama laboral, deben tener, hablando en términos muy estrictos sobre la persona que guiará a todo el equipo de trabajo (líder) sus características personales, su ejemplo y su consistencia sobre la filosofía y políticas que la empresa maneje. Asimismo, remarca la importancia de la selección de personal, basada en un perfil específico para cada puesto y para ello, señala algunas técnicas que facilitan su determinación.

Otro punto muy importante, es la motivación, que en este capítulo se manifiesta como una de las armas más potentes que usted como líder y su equipo de trabajo pueden tener y la trascendencia que ésta, tiene en el ánimo, cooperación y productividad de todos los miembros de la organización, en sus diferentes jerarquías.

Para el capítulo que sigue, el cuatro, se indican y recomiendan, las mejores herramientas de medición, para las expectativas de sus pacientes, tomando en cuenta, lo que ellos esperan, el desarrollo del servicio médico y personalizado, dentro y fuera de la institución, la impresión y el manejo de pacientes, tomando en cuenta a quienes aún no conocen el servicio (*probables pacientes*) y por supuesto, a quienes acuden a solicitarlo (*pacientes cautivos*).

El teléfono, considerado por muchas personas dedicadas al desarrollo de las empresas, hablan en términos de mercadotecnia, como *el primer contacto con sus futuros pacientes*, también tiene dentro de esta investigación, su espacio de importancia y para este punto se sugieren varias formas de mejorar la percepción que el paciente obtiene al comunicarse por vía telefónica a su empresa.

Otros puntos mencionados en esta sección, son el grave problema de la sala de espera, el manejo de pacientes sobre este aspecto y la comunicación que usted puede y debe establecer con cada uno de sus pacientes, así como también deben hacerlo, cada uno de los miembros de su personal.

El quinto, trata sobre la continuidad que debe establecerse en todos los criterios que sean manejados dentro de la empresa, en todos los niveles jerárquicos y personales, hablando pues, de la variabilidad de los gustos y necesidades del consumidor en relación directa con su educación, edad, sexo, nivel socio.económico y con su cultura.

El establecimiento de normas mínimas de actuación en todos los niveles de desarrollo del servicio, la evaluación de los mecanismos establecidos para la posterior corrección de técnicas erróneas u obsoletas, la educación de los pacientes, los pacientes más exigentes y cómo aprender de los demás son temas que se desarrollarán también, en este capítulo.

Por último, el sexto capítulo, sugiere algunas otras ayudas, basadas en el aprovechamiento de los recursos que se tienen, como las computadoras, el hospital externo, los consultores de mercadotecnia, además de otros pequeños detalles que ayudan enormemente a brindar *el servicio médico de calidad que el paciente solicita*".

Espero que esta investigación, sea del agrado del lector y sirva en forma práctica a la aplicación de la *calidad total* a todos aquéllos que deseen utilizarla como base o complemento del establecimiento o mejoramiento del servicio médico, dentro de su empresa.

## Hipótesis

---

En México, el servicio médico privado no ha mostrado elementos de calidad: a diario nos encontramos con una queja de algún conocido o familiar referente a este asunto. El nivel de calidad en el cuidado médico no a fructificado, ya que actualmente, todos nosotros, como consumidores lo hemos percibido de alguna manera. Es importante mencionar que, ni aún los grandes hospitales y grupos de especialistas más importantes del país, han considerado los grandes beneficios que un paciente satisfecho puede brindarles.

Cómo sabemos, existen hoy en día muy diversas técnicas y mecanismos para lograr calidad, que, utilizados de la manera correcta, pueden conducir a una empresa a obtener beneficios significativos y un desarrollo muy importante.

El aplicar las técnicas, mecanismos y elementos, es decir desarrollar dentro de una empresa dedicada al *servicio médico privado*, la filosofía de *calidad total*, de manera integral, contribuirá a que ésta, destaque notablemente, y se mantenga en un excelente sitio en el mercado de servicio médico no sólo en cuanto la implante, sino que podrá conseguirlo también en el largo plazo, siempre y cuando la empresa sea constante en su aplicación.

Un trato agradable, las instalaciones mucho más cálidas, prácticas y cómodas que las acostumbradas, un servicio completamente personalizado y profesional, logran un ambiente mucho más favorable tanto para el paciente como para cada miembro del personal de su empresa, esto se refleja instantáneamente y el paciente puede percibirlo, además, tendrá excelentes resultados, ya que le redituará en la preferencia absoluta del paciente, ya que éste adquirirá una gran confianza en el servicio que se le está brindando; esto a su vez, facilita el manejo a los médicos generales y especialistas ya que el paciente se vuelve mucho más cooperativo al sentirse identificado con el trato que se le brinda, tanto en el área médica como en la administrativa. Al reunir los elementos de calidad total en su Institución de servicios médicos privados, el paciente podrá comparar las ventajas que usted como institución le ofrece, y le mostrará una imperiosa

necesidad de consumir *su* servicio específicamente.

Es importante precisar, que como ya he mencionado, esta aplicación de calidad total, es orientada exclusivamente a los *servicios médicos privados*, ya que el de carácter público, se encuentra en nuestro país, inmerso en un aparato burocrático y de presupuesto muy difícil de sanear. además, su control de gestión, es indeterminado por las perspectivas y reales capacidades de las gerencias, lo que hace que sea muy difícil y casi imposible, su adecuación hacia las técnicas y procedimientos que en este trabajo mencionaré.

# Capítulo 1

## Historia de la Calidad

---

### 1.1

## CONCEPTOS BÁSICOS DE CALIDAD

Primeramente, es de vital importancia abundar un poco sobre el propio concepto de calidad, en sí esto no es tan sencillo, ya que existen muchísimos autores que dan sus diferentes versiones sobre ella. En lo único que sí coinciden, es en que ésta:

*"Es una corriente filosófica, capaz de cambiar por completo, el desarrollo y evolución de cualquier empresa".*

Así diré, que la calidad está determinada por *el cliente*, más nunca por el ingeniero, la mercadotecnia o la gerencia general. está basada en la *experiencia real del cliente*, en el producto o servicio medido contra sus requisitos, sean éstos, tácitos o definidos, conscientes o inconscientes, operacionales técnicamente o por completo subjetivos; siempre representa un objetivo que se mueve en el mercado competitivo.

Es por ello que podemos observar frecuentemente en el mercado, firmas muy reconocidas, que cuentan con un *prestigio de calidad* de años, gracias a la experiencia que el consumidor ha tenido de ellas. Es importante señalar, que existen compañías que producen o sirven con excelente calidad, sólo que tienen muy poco tiempo en el mercado, por lo que no han sido reconocidas de la misma manera, a ellas les hará falta no desesperarse, ya que su éxito llegará muy pronto.

De esta manera y en base a lo arriba mencionado, la calidad del producto o servicio, puede definirse como:

*"La resultante total de las características del producto o servicio, de la mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento, a través de los cuales, este producto o servicio en uso, satisface las expectativas del cliente".*

El propósito de la mayoría de las medidas de calidad, es el determinar y evaluar el grado o nivel al que el producto o servicio, enfoca su resultado total. También es muy usual escuchar los términos: *confiable, servicial y durable*, y de hecho, éstos han sido tomados como definición de calidad, pero ellos son en realidad sólo características individuales que en conjunto la constituyen, refiriéndose con ellas a un producto o servicio.

Es importante reconocer este hecho, porque el requisito clave para entender lo que se conocerá como calidad, exige un equilibrio económico entre estas características individuales; así tenemos que, por ejemplo:

*El producto o servicio, debe desempeñar sus funciones, tantas veces como se le pida, a todo lo largo de su ciclo de vida; estipulando condiciones de ambiente y el servicio que puede prestar.*

En otras palabras, el producto o servicio prestado, debe mostrar **seguridad y confiabilidad**. Debe mantener un grado razonable de servicio y duración del producto, de tal forma que las arriba mencionadas, sean características apropiadas para su ciclo de vida.

Estos elementos deberán cumplirse en todo momento, para que el producto o servicio, pueda catalogarse como **un producto de calidad**.

Por otro lado y en cuanto a su aspecto, el producto o servicio debe ser agradable a la vista, en términos concretos, debe ser agradable al consumidor, pero antes que nada su característica más importante: **deberá ser atractivo**. Cuando todos los elementos del producto se encuentran bien balanceados, *la verdadera calidad* resulta de ello y proporciona la función deseada con la mayor economía; teniendo en consideración, entre otras cosas, al servicio mismo y al servicio del producto, que está orientado hacia la completa satisfacción del cliente, que también será considerado como *cliente de calidad*.

Como ya se ha mencionado, la calidad cuenta con varios supuestos erróneos sobre lo que es en realidad, y es conveniente mencionar los más comunes, ya que de no hacerlo, podrían surgir confusiones posteriores, con respecto a ella. de tal suerte que, a continuación enumeraré los cinco supuestos erróneos más frecuentes en relación a la calidad.

1. *Creer que calidad, es condición de lujo u hostentosidad.* La calidad se emplea en estos casos para indicar el valor relativo de los diferentes productos y/o servicios.

2. *La calidad no es tangible y por lo tanto no se puede medir.* Esto se puede refutar muy fácilmente, ya que de hecho la calidad se mide con toda precisión, evaluando su equivalencia contra las utilidades. La calidad también se mide por su costo y éste a su vez, se divide en categorías de prevención, evaluación y falla, pero en realidad, *todos son resultado de no hacer las cosas con calidad, es decir, bien desde la primera ocasión.*

3. *Existencia de una "economía de la calidad".* La gerencia usa frecuentemente el pretexto de que el trabajo realizado por ella y por la propia organización, es diferente a todos los casos ya establecidos y estudiados, por lo que se tienen ciertas restricciones para producir con calidad. También se dice que la disminución del presupuesto proyectado a producir, es otra limitante puesto que se ha reducido y debido a ello, es otro obstáculo para obtenerla. desde luego, esto es señal de que no conocen el significado real de *calidad*.

4. *El departamento de producción, origina todos los problemas de calidad y su control, por lo que es el único responsable.* En realidad, los obreros y demás personal del área "productiva", se mueven en base a las normas, reglamentos y capacitación que se les brinda para el propio desarrollo de la producción. Es importante considerar, que forman una pequeña parte de toda la organización y que, por lo tanto, su desempeño es responsabilidad de la administración y dirección general. Y por último:

5. *La idea de que la calidad se origina "en el departamento de calidad".* Esto es un mito, debido a que muchas empresas no han desarrollado un departamento de esta clase por causas económicas; pero hoy en día las grandes empresas -que cuantitativamente son pocas, gracias al establecimiento de monopolios y oligopolios- sí han abierto en su estructura interior, un departamento o área destinada a la depuración de los procesos productivos, que les han permitido incrementar notablemente el nivel de calidad en sus productos o servicios. Pero además. es necesario e importante aclarar, que no sólo las grandes empresas pueden producir con calidad, ya que actualmente existen diversas técnicas que

permiten la valoración y obtención de calidad, así como su adherencia al programa cotidiano de desarrollo productivo en cada organización, así como su aplicación y mejoramiento.

El producir con calidad no es sencillo, pero tampoco es imposible, existe en el proceso una responsabilidad directa de la gerencia general y una capacitación previa para cada miembro de la organización, con el fin primario de obtenerla, para después, poder exigir responsabilidad a cada uno de ellos, recordando que se debe continuar aún después de esto, con la obligada supervisión sobre el desarrollo productivo.

Es de vital importancia considerar que, obviamente, cada empresa es un organismo diferente, pues depende de su giro, características, estructura, presupuesto y demás recursos; pero como ya he mencionado, no existe organización impedida para producir con calidad, ya que para ello, sólo se necesita querer hacerlo y como lo describe Philip Crosby: *"la calidad, no cuesta"*.

## 1.2

# EL CONTROL DE CALIDAD

### (Dr. J. M. Juran)

Para comenzar, es conveniente entender el significado propio de "control" en la industria, ya que la calidad siempre se ve supervisada por mecanismos de control que ayudan a su evaluación; por ello lo definiré (según las distintas acepciones) como:

*"Un proceso para delegar responsabilidad y autoridad para la actividad administrativa, mientras se retienen los medios para asegurar los resultados satisfactorios".*

Así tenemos, que el procedimiento para alcanzar la meta industrial de calidad, es por tanto, el "**control de calidad**", de la misma manera que los procedimientos para alcanzar la producción y objetivos de costos, se llaman "*control de producción*" y "*control de costos*", respectivamente.

En los años 50's, el control de calidad tenía una amplia difusión de los métodos estadísticos, como por ejemplo lo que llamaban *cuadros de control e inspección por muestreo* los cuales en la practica estaban dando origen a varios problemas:

- 1. Los empleados experimentados, que siempre habían confiado en su experiencia y su sentido común, sostenían que tales métodos eran inútiles.*
- 2. Para manejar una planta, las empresas tenían que fijar normas en cuanto a niveles de tecnología, trabajo e inspección y cómo éstas no existían, había quien podía decir "podemos administrar la fábrica sin esas normas".*
- 3. Para su aplicación, el control de calidad requería de datos, pero éstos eran muy escasos.*
- 4. Los métodos de muestreo no se empleaban correctamente en la recopilación de datos, por lo tanto, aunque éstos existieran, rara vez eran útiles.*

5. a veces se instalaban dispositivos de medición y registradoras para recopilar los datos. En algunos casos, los obreros pensaban que estaban ahí para supervisarlos y por ello los destruían.

Estos problemas eran los mismos que las fábricas japonesas ya habían tenido antes de la segunda guerra mundial, pero la falla también estaba de parte de quienes querían promover el control de calidad, esta experiencia enseñó a los japoneses:

- ⇒ que era cierto que los métodos estadísticos son eficaces, pero que habían exagerado su importancia, dándole a la gente métodos complejos donde en esta etapa habrían bastado otros más sencillos.
- ⇒ que se crearon especificaciones y reglas pero rara vez eran aplicadas y muchos opinaban que la normalización consistía en valerse de reglamentos para atar a la gente.
- ⇒ que el control de calidad seguía siendo movimiento de ingenieros y obreros en las plantas, y las gerencias alta y media no mostraban interés, en dónde muchos pensaban erróneamente que los movimientos de cc resultarían. Quienes pertenecían al grupo de investigación en cc, trataban de convencer a los altos gerentes de que se unieran a ellos con muy poco éxito.

Era obvio que Japón necesitaba ayuda, afortunadamente el Dr. J.M. Juran, respondió a la invitación de la UCIJ y fue a Japón en 1954 dónde dictó un seminario para gerentes altos y medios, explicándoles las funciones que les correspondían en la promoción del cc.

La visita del Dr. Juran, marcó una transición en las actividades del cc en el Japón: si antes se habían ocupado principalmente de la tecnología en la planta, ahora se convirtieron en una inquietud global de la gerencia. La visita del Dr. Juran creó un ambiente en que se reconoció el cc como un instrumento de la gerencia y así se abrieron las puertas para el posterior establecimiento del *control total de calidad*.

El cc japonés, es una revolución del pensamiento de la gerencia, y más aún, representa un nuevo concepto de ella.

Como dato general tenemos, que la Normalización Industrial Japonesa (NIJ), define el cc como:

*" Un sistema de métodos de producción que económicamente genera bienes y servicios de calidad, acordes con los requisitos de los consumidores".*

Por su parte, Kaorú Ishikawa, conceptualiza al cc como:

*1 " El desarrollo, diseño, manufactura y mantenimiento de un producto que sea el más económico en el mercado, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor".*

*2 Al margen de su definición, Ishikawa esboza algunos puntos relacionados con el cc:*

- (1) Hacer cc con el fin de producir artículos que satisfagan los requisitos de los consumidores.*
- (2) Se debe hacer hincapié en la orientación hacia los consumidores.*
- (3) Es importante la interpretación que demos a la palabra "calidad", la cual en su interpretación más estrecha, significa calidad en el producto; pero en su interpretación más amplia se refiere a la calidad en el trabajo, calidad en el servicio, calidad de la información, calidad en el proceso, calidad de la división del trabajo, calidad de las personas (incluyendo a todos los trabajadores, ingenieros, gerentes y ejecutivos), calidad del sistema de trabajo, calidad de la empresa, calidad de los objetivos, etc.*
- (4) Por muy alto que sea el nivel de calidad, el producto no podrá satisfacer al cliente si el precio es excesivo.*

Para alcanzar esta meta, es preciso que en la empresa todos promuevan y participen en el control de calidad, incluyendo a los altos ejecutivos, así como a todas las divisiones de la empresa y a todos los empleados.

---

<sup>1</sup> y <sup>2</sup> *"¿Qué es el Control Total de Calidad?. La Modalidad Japonesa". 6ª. Edición. Grupo Editorial Norma. Colombia, 1990. 209 p.p.*

## 1.3

# CONTROL TOTAL DE CALIDAD

## (Dr. A. V. Feingenbaum y Kaorú Ishikawa)

Existen diferentes acepciones acerca del "**control total de calidad**", pero de igual forma, los autores coinciden en algo.

Significa, en términos amplios, el control de la administración misma, en todos sus ámbitos; es decir, es llevada por la alta gerencia y esparcida por todos los niveles jerárquicos hasta el nivel más bajo de la escala.

Haciendo un poco de historia, el concepto de "**control total de calidad**", fue originado por el Dr. Armand V. Feingenbaum, quién sirvió en los años 50's como gerente de control de calidad y gerente de operaciones fabriles y control de calidad, en la sede de la General Electric Co., en New York. Su artículo sobre el ctc se publicó en la revista industrial *Quality Control Engineering and Management*. Tomando su concepto, el ctc puede definirse como:

*<sup>3</sup> "Un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento y mejoramiento de ella, realizados por los diferentes grupos de una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes".*

El ctc, exige como ya se había mencionado, la participación de todos los miembros, incluyendo a los de mercadeo, diseño, manufactura, inspección y despachos alternos.

Temiendo que la calidad, tarea de todos en una empresa, se convirtiera en tarea de nadie, Feingenbaum sugirió que el ctc, estuviera respaldado por una función gerencial bien organizada, cuya única tarea de especialización fuera la calidad de los productos y cuya única área de operaciones fuera el control de calidad. Su profesionalismo occidental lo llevó a abogar, porque el control total de calidad, estuviera en manos de especialistas.

---

<sup>3</sup> Feingenbaum, A. V. "*Control Total de Calidad*". 7ª edición, Compañía Editorial Continental, S. A. De C. V. México, 1990. 871 p. p.

## 1.4

# CÍRCULOS DE CALIDAD

### (Kaorú Ishikawa)

Según el concepto de Thompson, un <sup>4</sup> círculo de calidad, está integrado por un pequeño número de empleados de la misma área del trabajo y su supervisor, mismo que se reúne voluntariamente y en forma regular para estudiar técnicas de mejoramiento de cc y de productividad, con el fin de aplicarlas en la identificación y solución de dificultades relacionadas con problemas vinculados a sus trabajos.

Para que tengamos puntos de comparación, mencionaré el concepto de círculo de calidad de Kaorú Ishikawa:

*" El círculo de calidad, es un grupo pequeño de personas que desarrolla actividades del cc voluntariamente dentro de un mismo taller. Este pequeño grupo lleva a cabo continuamente, como parte de las actividades de control de la empresa, auto desarrollo y desarrollo mutuo, control de mejoramiento dentro del taller, utilizando técnicas de cc con participación de todos los miembros".*

Las ideas básicas en las actividades de los círculos de cc que se realizan como parte de éste último en toda empresa, son los siguientes:

- 1. Contribuir al mejoramiento y desarrollo de la empresa.**
- 2. Respetar a la humanidad y crear un lugar amable y diáfano dónde valga la pena estar.**
- 3. Ejercer las capacidades humanas plenamente y con el tiempo, aprovechar capacidades infinitas.**

---

<sup>4</sup> Tomado de "Círculos de Calidad. Cómo Hacer que Funcionen". C. Thompson, Philip. Grupo Editorial Norma. 1ª. edición. Colombia, 1984. 204 p. p.

<sup>5</sup> Ishikawa menciona a su vez, diez factores, como pautas útiles en el control de calidad:

- 1. AUTO DESARROLLO**
- 2. SERVICIO VOLUNTARIO**
- 3. ACTIVIDADES DE GRUPO**
- 4. PARTICIPACIÓN DE TODOS LOS EMPLEADOS**
- 5. UTILIZACIÓN DE TÉCNICAS DE CONTROL TOTAL**
- 6. ACTIVIDADES ÍNTIMAMENTE RELACIONADAS CON EL LUGAR DE TRABAJO**
- 7. VITALIDAD Y CONTINUIDAD DE LAS ACTIVIDADES DE CÍRCULOS DE CALIDAD**
- 8. DESARROLLO MUTUO**
- 9. ORIGINALIDAD Y CREATIVIDAD**
- 10. ATENCIÓN A LA CALIDAD, A LOS PROBLEMAS Y A LA MEJORÍA**

---

<sup>5</sup> “*Qué es el Control Total de Calidad, la Modalidad Japonesa*” (“*What is Total Quality Control*”). Grupo Editorial Norma. 6ª. Edición. Colombia, 1990. 209 p.p.

## 1.5

# CONTROL ESTADÍSTICO DE CALIDAD (Eugene L. Grant: W. A. Shewhart)

El control de calidad moderno o **control de calidad estadístico**, como es llamado hoy, comenzó a desarrollarse en los años 30's con la aplicación industrial del cuadro de control, ideado por el Dr. W.A. Shewhart, de los *Laboratorios Bell*. La segunda guerra mundial, fue el catalizador que permitió aplicar el *cuadro de control* a diversas industrias en estados Unidos, cuando la simple reorganización de los sistemas productivos resultó inadecuada para cumplir las exigencias del estado de guerra y semiguerra. Pero al utilizar el *control de calidad*, los E.U. pudieron producir artículos militares de bajo costo y en gran cantidad.

<sup>6</sup>Las normas para tiempos de guerra que se publicaron entonces, se denominaron *Normas Z-1*. Dichas normas, fueron utilizadas por diferentes países para poder elevar los niveles de producción. Tal fue el caso de Inglaterra, quien desarrolló también el control de calidad y muy pronto se convertiría en el hogar de la estadística moderna, cuya aplicación se hizo evidente, además de la adopción de las *Normas Británicas 600*, esto en 1935, basadas en el trabajo estadístico de E. S. Pearson. Más tarde se adoptaron en su totalidad, las *Normas Z-1* norteamericanas, como *Normas Británicas*.

La producción norteamericana durante la guerra, fue muy satisfactoria en términos cuantitativos, cualitativos y económicos, debido en parte a la introducción del *control de calidad estadístico*, que también estimuló avances tecnológicos. Podría llegar a especularse que la segunda guerra mundial, la ganaron el control de calidad y la utilización de la estadística moderna; de hecho, ciertos métodos estadísticos investigados y empleados por las potencias aliadas, resultaron tan eficaces que estuvieron catalogadas como *secretos militares* hasta la derrota de la Alemania Nazi.

---

<sup>6</sup> Las normas de este tipo, eran las referentes a la estandarización de los artículos militares, es decir, dichos artículos podían considerarse óptimos para el uso o servicio que estaban destinados.

Japón, por su parte, derrotado en la segunda guerra mundial, y habiendo quedado en ruinas, (se habían destruido prácticamente todas sus industrias y el

país carecía de alimentos, vestido y vivienda), se valió también de estos recursos para poder salir adelante: cuando las fuerzas de ocupación norteamericanas desembarcaron en él, ordenaron a la industria de comunicaciones de Japón, que empezara a aplicar el cc moderno. Estas fuerzas de ocupación, impartieron sus enseñanzas a la industria japonesa, transfiriendo el método norteamericano sin ninguna modificación apropiada para un país completamente diferente a ese. Esto creó algunos problemas pero los resultados fueron bastante prometedores y el método norteamericano se difundió más allá de la industria de las telecomunicaciones.

En 1945, se creó la *Asociación Japonesa de Normas (AJN)*, en 1949 se promulga la *Ley de Normalización Industrial* y las *Leyes de Normas Agrícolas Japonesas* en 1950. Al mismo tiempo, se instituyó el *Sistema de Marca* con base en la *Ley de Normalización Industrial Japonesa (NIJ)*.

El sistema de ésta marca (NIJ), disponía que ciertas mercancías podían llevar la marca, si eran producidas por fábricas que se apegaban a las normas NIJ de cc estadístico y contaban con garantía de calidad.

El sistema contribuyó a introducir y difundir el cce en las industrias japonesas: fue un sistema singular en el que la participación era estrictamente voluntaria y no por orden de gobierno. Cualquier empresa podía pedir que se inspeccionaran sus productos, o bien optar por no hacerlo. Cuando pasaba la revisión, la industria era libre de colocar o no la marca NIJ. Esta es una diferencia importante, ya que en otros países, el empleo de marcas aprobadas era y suele todavía ser obligatorio.

No obstante, se dieron muchos avances: en 1949 la *Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (UCIJ)*, -institución privada, que estableció su grupo de investigación en cc con miembros procedentes de las universidades, las industrias y el gobierno-. Su objetivo era efectuar investigaciones y difundir información sobre el cc, con el fin de exportar a ultramar productos de calidad y elevar el nivel de vida del pueblo japonés y, para lograrlo, se propusieron aplicar el cc a todas las industrias japonesas.

Como podemos ver, las grandes potencias económicas de hoy en día, se preocuparon en su momento de encontrar la manera de producir más y mejor, y

es muy importante señalar, que gracias a la implantación y evolución del control de calidad ( hoy control de calidad estadístico o moderno), pudieron hacerlo.

Como mencionaba arriba, el Dr. Shewhart, se preocupó enormemente por la adopción de éste mecanismo, e inventó lo que llamó *el gráfico de control*, mismo que creó como una herramienta (muy útil por cierto) para el control de calidad estadístico, y hoy en día es una de las más usadas, por ello es recomendable definirlo, así podremos decir que la calidad medida en el producto fabricado, está siempre sujeta a un cierto grado de variación debido al azar.

Cualquier esquema de producción e inspección, lleva implícito algún "*sistema estable de causas debidas al azar*" -cómo Shewhart lo llamaba- por las que esa variación, rebasa los límites de dicho patrón deben descubrirse y corregirse. La fuerza de la técnica de Shewhart, reside en su capacidad para distinguir las causas atribuibles a la variación de calidad, esto hace posible el diagnóstico y la corrección de muchos problemas de producción y a menudo produce mejoras substanciales en la calidad del producto, así como en la reducción de la cantidad de productos desechables y en el aumento de los recuperables.

Además, al identificar algunas de las variaciones de la calidad como *inevitables y debidas al azar*, el gráfico de control, nos indica cuándo hay que dejar que un proceso se desarrolle sin interrupciones, evitando así, ajustes recientes e innecesarios que tienden a incrementar la variabilidad del proceso más que a disminuirla.

## 1.6

# FUNDAMENTOS DEL CONTROL DE CALIDAD ESTADÍSTICO (Edwards Deming)

El Dr. Deming, experto reconocido en el campo del muestreo, es quién introdujo el cc en el Japón. Conocedor del país, pues realizó a él visitas con mucha frecuencia, educó al público y a la industria en la materia de *control de calidad*.

Como referencia más actual, el dr. Deming publicó en 1986 en su libro "*fuera de la crisis*", por el Centro de Estudios Avanzados de Massachusetts, en esta obra, explicó en detalle *los 14 puntos, las 7 enfermedades mortales y los obstáculos*, que componen sus ideas en la materia, lo mismo que los fundamentos del *control de calidad estadístico*, siendo los siguientes:

### **LOS 14 PUNTOS**

1. Crear constancia de propósito para la mejora de productos y servicios.
2. Adoptar una nueva filosofía para cada empresa.
3. Dejar de confiar en la inspección masiva.
4. Poner fin a la práctica de conceder negocios, con base en el precio únicamente.
5. Mejorar constantemente el sistema de producción y servicios.
6. Instituir la capacitación.
7. Instituir el liderazgo.

8. Eliminar el temor.
9. Derribar las barreras que hay entre las áreas o departamentos de la empresa.
10. Eliminar los lemas, exhortaciones y metas de producción para la fuerza laboral.
11. Eliminar las cuotas numéricas.
12. Remover las barreras que impiden el orgullo de un trabajo bien hecho.
13. Instituir un programa vigoroso de educación y capacitación.
14. Tomar medidas para llevar a cabo la transformación.

### ***LAS SIETE ENFERMEDADES MORTALES***

1. Falta de constancia en el propósito.
2. Énfasis en las utilidades a corto plazo.
3. Evaluación según el desempeño o revisión anual de éste y calificación de méritos
4. Movilidad de la administración.
5. Dirigir la empresa basándose únicamente en cifras visibles.
6. Costos excesivos de la atención médica a empleados.
7. Costos excesivos de garantía y pagos de honorarios a abogados contingentes.

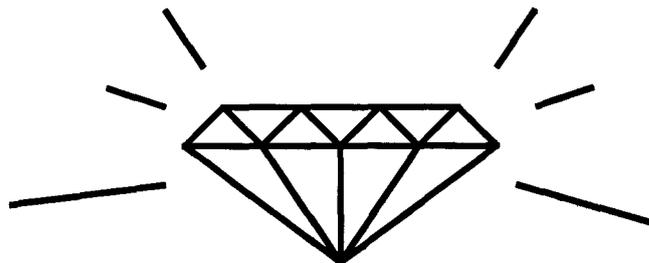
### ***LOS OBSTÁCULOS***

1. Esperar resultados instantáneos.
2. La búsqueda de ejemplos a seguir.
4. "Nuestros problemas son diferentes".
5. "Nuestro departamento de cc, se encarga de todos los problemas sobre ella".
6. "Nosotros ya instalamos el control de calidad".
7. La suposición de que lo único necesario es cumplir con las especificaciones.



## 1.7

# EL SERVICIO MÉDICO DE CALIDAD (El Diamante de Calidad)



El servicio médico es una actividad mucho más personal, que digamos, ir cortarse el cabello o comprar un automóvil. el aspecto personal y hasta íntimo del cuidado médico, hace que satisfacer a los pacientes, el conocer cuales son sus deseos y necesidades, sea todavía más difícil, de aquí que la propia salud de la institución médica, sea tan importante como la salud de los propios pacientes.

Los médicos, al iniciar su trabajo, ya deben estar preparados para mejorar la calidad de sus servicios y para anticipar y exceder las expectativas del paciente, de esta manera, estarán cosechando las recompensas de poner al paciente en el lugar más alto de su organización, igual que en el **diamante de calidad**, que señalaré como marco para cubrir en su totalidad, las necesidades del paciente, donde **el cliente, es primero**.

Quizás sea un poco atrevido, en lo que se refiere a la satisfacción de un paciente, dirigiarnos a él llamándolo *cliente*, pero como en toda empresa productiva en este caso, si el paciente no es el *cliente*, entonces ¿quién lo es?. Si usted pone a su paciente primero que todo, las recompensas serán:

- √ Lealtad del paciente
- √ Lealtad y motivación de los empleados

- √ Aumento de la productividad
- √ Menos demandas por mal servicio médico
- √ Mayor eficiencia en la atención médica
- √ Mejor retención de pacientes
- √ Mayor rentabilidad
- √ Incremento en el número de pacientes recomendados
- √ Reducción en la rotación normal de empleados
- √ Mejoría en los ingresos
- √ Logros personales y profesionales en todos los niveles de el personal

Como resultado final, obtendremos una mejor relación de trabajo que producirá una mejoría de la calidad y la atención al paciente. Y esto, para nosotros significará el éxito esperado, la satisfacción general y el progreso de todos.

*Servicio de calidad*, significa muchas cosas para mucha gente: una persona puede interpretarlo de manera diferente a cómo lo hace un socio de la empresa, o bien, el médico que tiene un consultorio cercano puede tener otra acepción, y como la calidad en general es un concepto filosófico, en el cuidado de la salud no es la excepción, es más, puede decirse que es la calidad, el corazón de este servicio; hay variedad de formas aceptables para proporcionar buen servicio. Sólo debemos mantener en mente cuatro importantes y muy significativas palabras:

- ⇒ **Cliente**
- ⇒ **Compromiso**
- ⇒ **Expectativas**
- ⇒ **Continuidad**

Estos son los cuatro elementos clave del servicio de calidad y serán los factores necesarios para el resultado clínico y económico que se busca.

## **El Cliente**

El *cliente* será la razón de todos nuestros esfuerzos, ya que sin compromiso no lograremos nada que sea significativo. Se deben conocer las expectativas del paciente para satisfacerlas, manejarlas o en un determinado momento, excederlas.

Es importante considerar que *el diamante de calidad* se basa en la creencia de que la calidad debe ser inherente a todo pensamiento, actitud, acción y proceso, con las necesidades del paciente como lo más importante.

Cada paciente es único: tiene necesidades y expectativas específicas y personales. Cuando el médico empieza a formar categorías, a meter dentro de un comportamiento o a un segmento a sus pacientes, los *deshumaniza*, les quita personalidad; cuando esto sucede, su paciente se convierte en una persona inespecífica, que es conocida por su padecimiento y no por sus características personales. Es aquí cuando hay que hacer notar, que los médicos (menciono a los médicos, porque son ellos quienes marcan el ritmo de trabajo, pues la empresa es de servicio médico) están empezando a ignorar las necesidades o preocupaciones *individuales* del paciente y por la creencia equivocada de que conoce, lo que todos los pacientes, en ciertas condiciones o con cierta enfermedad, deseamos o necesitamos. De esta manera, el médico puede haber atendido a miles de pacientes con *diabetes*, pero cada uno es y debe ser singular, único.

## **Compromiso**

El compromiso se inicia con el médico, el compromiso significa hacer un voto emocional e intelectual para seguir un curso de acción. *Compromiso* significa creer que tiene profundidad y substancia. Si realmente se cree en el servicio de calidad, si realmente se cree que el paciente tiene derechos que se extienden más allá de un diagnóstico y un tratamiento adecuados, no podemos evitar más que estar comprometidos, porque ésta, es la única forma de demostrar lo que se cree. Si se está comprometido con el paciente y con la calidad de la consulta, se aceptará la mejoría en calidad como comportamiento y actitud necesarios y constantes en el consultorio y se transmitirá esa actitud personal.

√ Si está INTERESADO en algo, lo hace cuando tiene tiempo.

√ Si está COMPROMETIDO con algo, hace tiempo para llevarlo a cabo.

### **Expectativas**

Para cubrir las expectativas del paciente, el personal médico debe tomarse el tiempo necesario y hacer el esfuerzo por discernir lo que sus pacientes esperan de la consulta y cuáles son sus necesidades y preocupaciones, y no cometer el error de asumir que sabe lo que ellos desean o lo que esperan obtener, ya que esta sería una forma ineficiente de atenderlo, y puede conducir a un resultado clínico menos efectivo.

Por otro lado, con un conocimiento adecuado de las expectativas del paciente, el tiempo y los esfuerzos del médico y su personal, se invierten en hacer las cosas de manera más productiva, en lugar de estar arreglando constantemente las cosas que están saliendo mal.

### **Continuidad**

La *continuidad*, es lo que encierra todo, es el método para asegurar que la atención para el servicio de calidad sea consistente, que mejora siempre y no cesa jamás. La continuidad incluye todas las formas y procesos para *medir, evaluar y vigilar* el proceso.

La *continuidad* hace de la calidad, un atributo integrante de toda actividad de la empresa. Se convierte en hábito, y los hábitos, como todos sabemos, son muy difíciles de romper. El entenderla significa, que lo que usted hace hoy, puede no ser apropiado o efectivo mañana: las cosas cambian, la gente cambia y las necesidades cambian, por ello, los planes también deben cambiar. El adoptarla, requiere una medición permanente: hacer preguntas, buscar respuestas, poner al día creencias y cambiar comportamientos, que vayan de acuerdo con lo que se requiere en ese momento histórico.

En un sentido estricto, se debe proporcionar un alto nivel de servicio a los pacientes, que genere satisfacción y comentarios favorables, si deseamos conservar a esos miembros y atraer a otros nuevos.

El *diamante de calidad*, debe ser inherente pues se basa como ya lo he dicho, en que toda acción, actitud pensamiento o proceso, con las necesidades del paciente como lo más importante. *La calidad no es una frase, es una forma de cumplir con los objetivos de la empresa.*

Pero para que ésto pueda darse, debemos estar conscientes de que un grupo de personas, dentro de una organización, no pueden manejarse ordenadamente por sí solos, es necesario que exista alguien que les indique el camino, un líder que los guíe por el camino que ellos, por sí solos no seguirían. Este líder deberá asegurar la estructura, la continuidad y la consistencia, deberá mantener el marco de referencia para el trabajo; esto lo podría implementar un gerente, como en cualquier otra empresa de aquí que lo único que resta, es transportar las técnicas y procedimientos necesarios para conseguir nuestro propósito.



## Capítulo 2

# La Importancia de Satisfacer al Paciente

---

### 2.1 LA SATISFACCIÓN DE SU PACIENTE SÍ REDITÚA

Tengo un buen amigo que es médico. es un doctor excelente que estudió medicina porque le preocupa la gente y cree que puede hacer mucho por ella, gracias a su educación, entrenamiento y habilidad médicos. Él intenta mantenerse al corriente con todos los cambios en la tecnología médica, la farmacología, el diagnóstico y los tratamientos. Usar sus habilidades profesionales y conocimientos para ayudar a la gente y sostener buenas relaciones con sus pacientes tiene su recompensa.

Mi amigo Médico sabe lo que él cree que es un servicio de Calidad. Tiene una filosofía sencilla: "Intento dar a todos mis pacientes el trato que brindaría a mi madre o a mi padre". Cree que este enfoque ayuda a personalizar el cuidado que él y sus empleados proporcionan.

#### ***La Satisfacción del Paciente es un Criterio para Evaluación***

Todos desean una parte del tiempo de mi amigo, dice él que esto es lo que le deja cada vez, menos y menos tiempo para sus pacientes. sin importar qué, jamás

sacrificará la calidad en el cuidado médico. La satisfacción del paciente se ha convertido en uno de los criterios por los cuales se elige y se continúa asistiendo a un médico y por lo cual, en los negocios y en la industria, el gobierno, la gerencia médica y también los pacientes, califican su consulta.

*" Lo que los pacientes desean es la sensación de que su doctor esta ahí para ellos. desean que los escuche y no los haga sentir que los apresuro. Y eso hago la mayor parte del tiempo. Intento conseguir un perfecto con mis pacientes".*

### **Calidad Clínica + Servicio de Calidad = Satisfacción del Paciente**

La satisfacción del paciente no es una opción. Los médicos leen interminables publicaciones médicas, asisten a conferencias de asociaciones médicas, revisan la información respecto a productos y nueva tecnología, consultan con colegas y, más que todo, se dan tiempo para sus pacientes porque saben que la calidad es más que los componentes técnicos de la medicina. Es escuchar tocar y hacer contacto de cien maneras diferentes.

Este trabajo de Investigación es realizado para todos los que desean ofrecer el mejor cuidado y el mejor servicio posibles. Creemos, (pues numerosos médicos lo han confirmado), que la satisfacción del paciente reeditúa, tanto en lo económico como en lo clínico, da solidez a la lealtad y la cooperación, atrae nuevos pacientes y puede mejorar la productividad y la eficiencia del consultorio.

Es importante la mejoría de la calidad del servicio, de modo que puedan lograr la satisfacción del paciente en su consulta. En realidad, esta Investigación no tiene la intención de implementar una Administración de Calidad Total (ACT), la cual es un proceso sistemático y extenso para mejorar la calidad de todas las actividades y las interacciones en una organización (sin embargo, a medida que ésta avance, se podrán reconocer algunos principios de la ACT distribuidos por los capítulos.

### **¿Qué es Servicio de Calidad?**

Mucha gente sabe que "la calidad es el sostén interior de la buena atención médica y de la satisfacción del paciente". Pero éste es un termino nebuloso cuando se aplica al área médica . El médico tiene confianza en hacer un buen diagnóstico, en su capacidad médica y quirúrgica. Pero, ¿qué es el servicio de calidad? ¿ Dónde y cuándo lo esperan los pacientes? ¿Cómo puede hacer un mejor trabajo para proporcionarlo? ¿Y cómo es posible que usted y sus empleados puedan incluir más actividades en un horario que ya está atestado con

demasiada gente, demasiado papeleo y muy poco tiempo?. Para dirigirse a médicos que se encargan del trabajo administrativo y también para hacerlo hacia los administradores de los grupos médicos, primero es necesario saber cuales son los pensamientos que tienen ; así podremos conocer qué es lo que les hace falta saber. Pero esto lo analizaremos más adelante.

## 2.2

# BENEFICIOS QUE SE OBTIENEN A LARGO PLAZO, CON LA SATISFACCIÓN DEL PACIENTE

Cuando usted alcanza un buen resultado final, la satisfacción del paciente es precisamente, el beneficio final. Y el resultado máximo. Los consultorios que prestan atención especial a cuándo, dónde y especialmente cómo se presta el servicio, ven los resultados a largo plazo en reducción de costos y aumento de rentabilidad y en el principio, en una elevación de ingresos.

Los médicos y grupos médicos en todos los EU, han ido escuchando el llamado a un mejor servicio. Han concluido: "Con lo bastante bueno no es suficiente".

El Dr. Herbert Baraf, de Arthritis and Rheumatism Associates, de Silver Spring, Maryland, cree que en el consultorio, la actitud de a que la satisfacción del paciente cuenta, de principio a fin, ha tenido un impacto que puede medirse en la mejoría de la lealtad de los pacientes. "Lo vemos en la forma en que los pacientes vuelven, y en el aumento de pacientes recomendados", dice el Dr. Baraf. Otros médicos señalan el aumento de la afluencia de dinero en efectivo, pagos más rápidos, reducción de rotación del personal y una mejor relación a largo plazo como resultados tangibles de enfocarse en la mejoría de la calidad y la atención al cliente.

### ***Sus Pacientes son sus Clientes***

Primeramente, me atreveré a comparar la definición de paciente con la de consumidor:

**Paciente:** Del latín *patiens*, del participio presente de *pati*, sufrir. Capaz de soportar aflicción con calma; capaz de soportar la espera y esperar el momento adecuado.

**Consumidor:** Del latín consumere, tomar completamente, aceptar. Uno que adquiere artículos o servicios; un comprador.

El concepto "Cliente" puede ser, inicialmente, duro de aceptar, pero créalo: los consumidores del cuidado de la salud -sus pacientes- son sus clientes. Cada vez más, se ven a sí mismos como compradores de cuidados para la salud. Esta actitud, junto con una mayor educación, la competencia del mercado, los requerimientos de las empresas, las tendencias de cuidar uno mismo de su salud y hacer esfuerzos para mantenerse en forma, así como a los medios de comunicación, todo ha ayudado a volver a sus pacientes más conscientes de la calidad y más sofisticados en la elección de sus médicos.

Tradicionalmente, los pacientes eran tolerantes; los clientes pueden ser exigentes. Al ver a los pacientes como clientes, los proveedores reconocen la igualdad y los derechos del paciente en las relaciones de cuidados para la salud. Ver a los pacientes como clientes, estimula un esfuerzo por comprender y satisfacer sus necesidades. Como clientes o consumidores, más que como solamente pacientes, los individuos que buscan cuidados médicos, desean participar activamente en las decisiones, incluyendo la elección de proveedores, e incluso, hasta cierta medida el tratamiento que puede requerir. Como consumidores, creen que tiene derechos y que los proveedores y sus agentes tienen responsabilidades. Buscan valor por su dinero para atención médica, aún cuando tal vez no paguen en forma directa el costo de sus cuidados. Como clientes y consumidores, desean estar informados antes, durante y después de que se les ha brindado el servicio médico.

**LAS NECESIDADES DE QUIÉN, SON PRIMERO EN SU CONSULTORIO?**

**Si las necesidades del Consultorio son primero:**

**Si las necesidades del paciente son primero:**

Un consultorio donde se pone al paciente después de los médicos y el personal, responderá de la siguiente manera:

Un consultorio que ve a los "pacientes" como sus "clientes", manifiesta el siguiente enfoque:

Con frecuencia se hace sentir al paciente como un intruso, en un consultorio ocupado. Las llamadas de los pacientes se ven como interrupciones y las visitas de los pacientes como molestias que hay que tolerar.

**Conveniencia**

"¿Cómo podemos servirlo?". Es el principio guía de cómo los médicos y su personal se relacionan unos con otros, con las fuentes de referencias y con los pacientes a todos los cuales se les considera clientes

Las llamadas telefónicas se responden y se devuelven según conviene al consultorio. Las llamadas de los pacientes en espera, sin autorización de ellos o se transfieren de manera indiscriminada hasta que el personal tiene tiempo de atenderlas.

**Teléfono**

Toda llamada telefónica, se considera como una persona con una necesidad que deberá ser atendida, no sólo una voz. Se pide autorización de quién llama antes de remitirlo por el proceso de comunicación.

El horario se fija de acuerdo con la conveniencia del médico y el personal con un rígido libro de citas. No hay flexibilidad ni consideración a la necesidad del paciente.

**Calendario**

Las horas de consulta se determinan con las necesidades de los pacientes y del consultorio en mente. si las preferencias son por la mañana en las noches o durante el fin de semana, el consultorio intentará acomodarlas dentro de lo razonable. Se harán encuestas periódicas, para asegurarse de que el horario normal es el más adecuado.

<sup>7</sup> Tomado del libro "Servicio de Calidad para tener Éxito en la Práctica Médica". Del Dr. Niel Baum. 1992, México. Grupo Mercadotecnia de Innovación y Desarrollo.

<p>A un paciente que requiere de varios análisis de laboratorio, Rayos X y otras pruebas, se le cita con largas brechas de tiempo entre cada prueba o en lugares inconvenientes. Las políticas, práctica y actitudes aplicadas en esas pruebas no se consideran como parte de a consulta.</p> <p>A los pacientes se les mueve del área de recepción a la de auscultación o al laboratorio para tenerlos en movimiento y despejar lugares, no debido a un verdadero progreso en la atención de su consulta.</p> <p>La decoración del consultorio el mobiliario, la distribución, la iluminación y la temperatura se diseñaron para cubrir las necesidades de los médicos y el personal, debido a que ellos son los que pasan más tiempo en el lugar.</p> <p>Las batas de papel en lugar de tela se consideran apropiadas porque son más baratas. la dignidad o las preferencias del paciente no son un factor que se tome en cuenta.</p> <p>El lugar de estacionamiento para los doctores está claramente señalado como "exclusivo médicos" en el área más cercana a la entrada del consultorio. El de los pacientes no está determinado.</p>	<p><b>Conveniencia</b></p> <p><b>Comodidad</b></p> <p><b>Ambiente</b></p> <p><b>Dignidad</b></p> <p><b>Estacionamiento</b></p>	<p>Los exámenes para diagnóstico se fijan de acuerdo con la edad, condiciones, preferencias y salud del paciente cada vez que sea posible. Esos lugares de pruebas se ven como extensiones del consultorio; se busca la opinión de los pacientes sobre su atención, lugares, sus políticas y su personal.</p> <p>A los pacientes se les mueve de una área a otra sólo conforme es necesario y, además, con la mayor conveniencia posible.</p> <p>La decoración del consultorio, el mobiliario, la distribución, la iluminación, y la temperatura, se diseñaron para la comodidad como factor determinante, tomando en cuenta las necesidades funcionales del médico y del personal.</p> <p>La dignidad personal y la comodidad son una consideración principal al elegir batas, mobiliario para la sala de auscultación y el equipo.</p> <p>El estacionamiento para los pacientes, esta lo más cerca posible de la entrada al consultorio. Si no hay lugar cercano para estacionarse se ofrece una orientación de dónde se pueden estacionar.</p>
--	--	---

### ***El Cambio de Actitud Beneficia a Todos.***

Tanto los médicos como los pacientes se benefician con un cambio de actitud en el cual al paciente se le ve como un cliente. Sabemos que esto es una desviación de sus modelos previos para muchos que están en la práctica médica y requiere salirse de su marco de cuidado de la salud tradicional para tomar un nuevo camino. No es fácil. Hasta mi amigo médico cree que " el consumismo ha desviado a mucha gente respecto a su punto de vista en cuanto a los médicos". Sin embargo, el consumismo no es culpable de la naturaleza sutil de algunas relaciones entre doctor y paciente. Más bien, lo que falta es reconocer el papel crítico que juega esta relación en el cuidado médico.

La relación personal es el corazón del cuidado de la salud de calidad y crear un enfoque del cliente es lo primero aumenta, en lugar de disminuir el aspecto humano. Muchos médicos y consultorios han adaptado ideas para servicio al cliente obtenidas de vendedores de autos, hoteles y líneas aéreas y las están usando para atender, saludar, tratar a sus pacientes. Muchos de éstos médicos citaron a Sir William Osler, Quien dijo: "a los pacientes no les interesa cuánto sabe usted hasta que saben cuánto se interesa usted" para ilustrar la importancia de una buena relación.

Aún cuando mi amigo doctor tiene dificultad para aceptar el concepto de paciente como cliente, como lo hace mucha gente, él reconoce que el cuidado personalizado -que no es nada más que brindar cuidadosa y solícita atención a las necesidades del cliente- asegura mejor medicina, mejores resultados y un mejor resultado final. Usted entiende el valor de mejor los proceso de consulta, las actividades y las interacciones con los pacientes. Algunos de los médicos o usted mismo que lee, lo están, haciendo porque intuitivamente reconocen que la eficiencia, el servicio consistente y la satisfacción del pacientes se relacionan con el éxito de su consultorio.

### ***Doctor, Tiene Usted una Alternativa***

Igual que los pacientes tienen alternativas para elegir a sus proveedores de cuidado de la salud, usted tiene la suya. Puede crear un ambiente en su consultorio que estimule y recompense la mejoría, la innovación y la atención personal a sus clientes. Puede conducir a sus pacientes satisfechos hacia una mejor salud y en el proceso de mejorar la salud de su consulta y su propia satisfacción con la medicina.

O puede adoptar la escuela de pensamiento de John Paul Sartre, la perspectiva de que la "calidad es existencial" (sin embargo, no recomiendo esto). La filosofía de la "calidad existencial" refleja la creencia de unos cuantos médicos que entrevisté y dijeron "¡Yo soy Calidad!", porque creen que la calidad reside en el grado médico. Aun cuando están proporcionando calidad técnica en el cuidado, muchos de esos médicos y sus consultorios están zozobrando en un ambiente de cuidado de la salud que constantemente cambia y exige el cambio para lograr progreso, satisfacción y éxito.

El cambio es constante en la medicina, como en toda la industria. Las alternativas están, dondequiera. sus clientes, pacientes, así como los planes de cuidado de la salud y las empresas, están haciendo elecciones todos los días que afectan el resultado final de usted. Usted también tiene una alternativa. Puede elegir poner a su paciente en lo alto de su organización, hacer de la satisfacción del paciente el principio guía de su consulta y motivar a su personal para dar a sus clientes un cuidado y servicio médicos superiores. O, negándose a cambiar, puede permitir que las fuerzas externas dirijan su futuro y determinen su éxito.

¿Cuál es su elección?.

## 2.3

# EL CONCEPTO MÉDICO DE "SATISFACCIÓN DEL PACIENTE"

Hubo una época cuando la satisfacción del paciente era muy poco complicada. El médico diagnosticaba el problema y prescribía el medicamento o la cirugía o algún otro tratamiento y el paciente o se mejoraba o no. Si el médico había hecho lo mejor que podía, el paciente estaba satisfecho. La relación era un satisfactor. Un buen resultado no siempre se esperaba; y ciertamente no se exigía.

Hoy, la proliferación de tecnología y tecnodrogas ha cambiado las expectativas, así como las técnicas. La salud perfecta (o, al menos un bienestar mejorado en forma significativa), con demasiada frecuencia se considera como el derecho del paciente y la responsabilidad del médico, sin importar la condición física del paciente. Cualquier cosa menor se consideraba como medicina por debajo de las normas de calidad.

**Satisfacción:** El cumplimiento o gratificación de un deseo, necesidad o apetito.

**Satisfacer:** 1. Gratificar la necesidad, el deseo o la expectativa de.

2. Cumplir (una necesidad o deseo).

3. Descansar de una duda o pregunta; dar seguridad (del latín *satisfacere*: *satis*, suficiente, bastante + *facere*, hacer).

El servicio de calidad, depende primero y principalmente de la calidad de sus cuidados médicos. Pero como he señalado anteriormente, los pacientes no pueden juzgar la precisión de su diagnóstico, sus conocimientos médicos o su habilidad quirúrgica. En cambio, usan indicadores complementarios y los "momentos de la verdad" individuales para decidir qué tan bueno es usted.

Sin embargo, aún cuando su paciente es el único que puede decidir si está satisfecho, la opinión de usted cuenta. De hecho, la opinión de usted -su evaluación de su relación- es crítica para la satisfacción del paciente. Como verá,

si hay una brecha entre la percepción de usted y la de su paciente respecto a su relación mutua, existe un problema que puede afectar la satisfacción de él.

### ***¿Qué Dicen los Médicos Respecto a la Satisfacción de los Pacientes?***

El Oftalmólogo Joseph Noreika, de Medina, Ohio, entiende que la percepción es realidad. dice que la satisfacción depende de la perspectiva. "La satisfacción del paciente es diferente dependiendo de si es usted el proveedor, el paciente o el que paga". El doctor Noreika, cree que los pacientes usan complementos de calidad para evaluar la totalidad de la experiencia de cuidado de la salud. Esos complementos -Un saludo amistoso, un consultorio cómodo, una espera razonable y una actitud de interés- sustituyen características clínicas como habilidad para diagnosticar o técnica quirúrgica que los pacientes no están habilitados para juzgar.

El doctor James Nuckolls, especialista en Medicina Interna en Galax, Virginia, cree que la satisfacción del paciente se puede determinar observando si los pacientes acuden a sus citas y pagan sus cuentas. Según el doctor Jerry Meltzer, un Oftalmólogo de Denver, la satisfacción de paciente es "satisfacer las necesidades percibidas en los pacientes". ¿Cómo sabe cuáles son las necesidades del paciente? "¡Los escucha!". El doctor Meltzer se apoya en su personal para reunir indicadores que los pacientes no siempre comparten con sus médicos. "Mi personal me comunica las preocupaciones de los pacientes. Y yo escucho visual y verbalmente al paciente".

El doctor Herbert Baraf, Reumatólogo de Maryland, cree que "la calidad de la relación médico-paciente consiste en escuchar y reconocer las quejas del paciente", aún cuando las condiciones no puedan ser remediadas o el problema médico no tenga solución. El doctor Baraf entiende que el paciente está satisfecho si siente que alguien ha prestado atención a sus preocupaciones.

Para el médico familiar, doctor Robert Bright, de Bremerton, Washington, la satisfacción del paciente surge a través de "una serie de pequeños gestos amistosos; el resultado es que los pacientes se sienten cómodos en la consulta". Para el doctor David Silverman, un Gerontólogo de West Hartford, Connecticut, "avanzar el paso extra" al proporcionar servicio de calidad, es el camino hacia la satisfacción del paciente. El doctor Harley Negin, de San José, California, la satisfacción surge cuando los pacientes experimentan "un acceso rápido a la persona correcta en el momento adecuado, sin largas esperas, sin respuestas

equivocadas cuando se sienten angustiados, y una sensación de que las cosas están funcionando correctamente".

Charles Inlander, Presidente de la People's Medical Society, un grupo de consumidores de cuidado de la salud de Allentown, Pennsylvania, cree que "la satisfacción del paciente es una relación 50-50 en la cual el medico da el 70 %".

### ***Los Pacientes Satisfechos Califican al Cuidado Médico más Favorablemente***

Hoy día, los médicos deben reconocer y entender los factores que determinan la satisfacción del paciente y el papel que esa satisfacción juega en el éxito de su consultorio. Debe usted ponerse en los zapatos de su paciente y mirar su consulta desde su perspectiva, porque es la que cuenta. Entonces, con su personal, debe determinar qué es lo mejor para crear una experiencia óptima para sus pacientes. ¿Cuáles son los pasos y las normas necesarias para asegurar un encuentro favorable?. Este no es un asunto insignificante. Los pacientes satisfechos perciben el cuidado médico que reciben como de la mejor calidad. Los pacientes son leales a un consultorio; también lo recomiendan a otros con más frecuencia y rapidez.

No siempre es fácil saber lo que los pacientes quieren o esperan, o saber lo que les satisface. Las necesidades varían de un individuo a otro, y el mismo paciente puede tener diferentes necesidades de una visita a la siguiente. Sin embargo, el entender las expectativas del paciente es tan crítico para la calidad del servicio y para cubrir o exceder las necesidades. Necesita usted conocer las expectativas del paciente, porque la gente no siempre es lógica cuando se trata de su salud y de la capacidad de usted para mejorarla. Algunos pacientes pueden tener expectativas irrealistas. Algunos pacientes no saben lo que ellos mismos desean o pueden ocultar sus preocupaciones en preguntas o comentarios críticos mientras esperan que usted descifre sus necesidades. Si usted y su personal no sondan la "agenda oculta", su paciente puede hacerlos responsables de no darse cuenta de la verdadera razón de su visita.

A pesar de las complejidades de las personalidades de los pacientes, los indicadores complementarios y las influencias externas, una y otra vez los médicos preocupados por brindar un servicio de calidad, mencionan que es posible proporcionar un nivel de servicio que da como resultado la satisfacción del paciente. Comprenden la importancia de la pericia clínica y de cubrir las necesidades del paciente. Dice Lana Holstein, médico familiar de Flagstaff, Arizona, " la evaluación del paciente de la calidad del cuidado médico, es resultado de lo que el doctor hace y dice en la sala de auscultación. Si el doctor

entiende el temor la incomodidad y la necesidad de apoyo del paciente. De si el doctor apoya su deseo de mejorar su calidad de vida".

El oftalmólogo, doctor Noreika, está de acuerdo: "la alta tecnología necesita alta atención. Debe convencer a los pacientes de que nada más importa que ellos. Es la senda del éxito. Si lo hace bien, su consultorio continuará creciendo y ese crecimiento lo generan sus pacientes satisfechos actuales".

## 2.4

# IMPORTANCIA DE INVERTIR EN LA SATISFACCIÓN DEL PACIENTE

Servicios de calidad, significa muchas cosas para mucha gente. Y como la calidad en el cuidado médico es el corazón de ello, hay una variedad de formas aceptables para proporcionar buen servicio. Sólo mantenga en mente cuatro palabras:

- Cliente
- Compromiso
- Expectativas
- Continuidad

Estos son los cuatro elementos claves de un servicio de calidad. Son los elementos necesarios para el resultado clínico y económico que usted busca. El cliente es la razón de todos sus esfuerzos. Sin compromiso no logrará usted nada que sea significativo. debe conocer las expectativas de su paciente para satisfacerlas, manejarlas o excederlas. Y así como un diabético es dependiente de la insulina, requiere continuidad durante la atención diaria y el mejoramiento consistente.

La calidad no siempre es innata; seguramente requiere planeación, reflexión y esfuerzo. Para hacer de la calidad una segunda naturaleza y proporcionar servicio de calidad, debe usted planear hacerlo. Es la falta de planeación, así como la mentalidad de "la calidad es un lema" o "el miércoles es un día de calidad" lo que derrota los esfuerzos por proporcionar un servicio de calidad. El consultor de calidad, Tom Vanderpool, fue citado en el Wall Street Journal, diciendo que muchas compañías no ven resultados y pueden cansarse de intentarlo, porque aíslan los programas de calidad de la operación diaria. "Tienden a ponerlo a un lado como algo especial, como un objetivo con 10'000 actividades propias", dice "no es así. Es una forma de cumplir los objetivos del negocio". Si usted o su

personal piensan de la calidad como un programa o un lema más que un hábito o una actitud, los conducirá a la derrota continua.

### ***El Tiempo de usted es Valioso y Lleno de Actividad***

Usted y su personal realmente desean atender bien a sus pacientes y recibir una cantidad razonable como pago de su tiempo, habilidad, profesión e interés emocional. Consideran importante satisfacer las necesidades de sus pacientes. Cuando sus pacientes salen de su consultorio, desean que vayan satisfechos con su diagnóstico y tratamiento, pero también bastante impresionados con la actitud y el servicio en general como para recomendarlo a otras personas.

### ***Saltando las Barreras Hacia el Diamante de Calidad***

El Diamante de Calidad se diseñó para ayudarle a saltar las barreras más altas hacia el servicio de calidad:

- ♣ Prioridades mal ubicadas
- ♣ Falta de compromiso
- ♣ No saber donde empezar
- ♣ Intentar hacer demasiado, muy rápidamente
- ♣ Tratar la calidad como un "aditamento"

Dice Steven Walleck, de McKinsey & Co, una firma de consultores: "la mayoría (de los programas de calidad) requiere tanto trabajo profundo antes de poder esperar resultados, que en forma casi sistemática usted se da por vencido". Podemos considerar que una de las rutas más seguras hacia el fracaso es intentar convertir el servicio de calidad en un programa. (Un miembro del personal de un consultorio grande lo describe de esta manera: "Oh, sí nos juntan a todos en una sesión en dónde reparten botones y nos dan los lemas de la empresa y nos dicen: "¡Esta vez sí hablamos en serio! ¡Vamos a ser un consultorio de calidad!" y mientras tanto, nosotros estamos pensando: "esto también pasará pronto y podremos regresar a hacer nuestro trabajo de siempre").

Crear en la calidad debe ser una actitud interna, no un lema o un cartel. Si usted no está ardiendo con la convicción de que la satisfacción del paciente es la razón por la que su consultorio existe, no está realmente comprometido con el servicio de calidad.

### ***El Diamante de Calidad: Un Marco Para la Práctica Médica de Éxito***

El diamante de calidad es un marco para entender el servicio de calidad y sus importantes componentes. Brinda estructura a un concepto -la Calidad- que algunas veces puede parecer tan difícil de tocar, sentir o describir como las nubes en el cielo. El diamante de calidad baja a la tierra la calidad y la hace tangible. Se inicia con el cliente. Requiere del compromiso y entendimiento de usted sobre las expectativas y continuidad: mejoría continua, día por día, un año sí y otro también. No es sencillo, pero se puede lograr. Y tiene recompensas. A largo plazo, en logros profesionales, en satisfacción de personal y especialmente, en pacientes satisfechos.

# Capítulo 3

## Cómo Orientar a su Equipo de Trabajo

---

### 3.1

## ¿QUIÉN DEBE SEÑALAR EL CAMINO A SEGUIR?

Como ya había mencionado en los capítulos anteriores, el compromiso empieza y termina con el líder del consultorio: el médico. Los médicos que creen en la satisfacción del paciente y el servicio de calidad no sólo hablan de ello, sino que lo llevan a cabo. Eso es el verdadero compromiso. Si usted es observador, se dará cuenta de que los miembros del personal en un consultorio, siguen el ejemplo de esos médicos comprometidos. No sólo porque tienen que hacerlo, no porque les pagan por hacerlo, sino porque ellos, también creen en la satisfacción del paciente. Creen fervientemente que juegan un papel importante en asegurar que el paciente reciba cuidado de calidad. Como resultado, los pacientes de esos consultorios reciben un servicio personal atento de gente que ha sido enseñada, entrenada y continuamente estimulada para interesarse.

Los médicos y empleados de esos consultorios no son perfectos. Como todos, cometen errores, trabajan más horas de las que les gustaría y se enfrentan al problema de las regulaciones y limitaciones de los reembolsos. Pero tienen una visión, una meta que los hace proseguir y los mantiene comprometidos y satisfechos con su trabajo.

Por otra parte, también habíamos dicho que el liderazgo es un atributo y una habilidad, no un título, podría decir que los líderes nacen (los carismáticos) pero también pueden hacerse. Con frecuencia, son seguidores previos que han sido

enseñados, alentados e inspirados para guiar, por otros líderes. Cada organización necesita un gerente -alguien que asegure la estructura, la continuidad y la consistencia-, necesita a alguien que mantenga el marco de referencia para el trabajo, en quién los integrantes crean y sigan con confianza. Por ello el liderazgo es vital para la viabilidad de una organización; un grupo no puede funcionar sin un líder.

Cuando la persona que ocupa la posición, no muestra rasgos y acciones de liderazgo, el grupo de personas elevará o brindará a alguien el rango o bien, alguien de ese grupo, asumirá el papel.

En el consultorio médico el líder natural, como lo he dicho, es el médico, por ello los demás miembros del personal lo tomarán como ejemplo, aún cuando exista un gerente administrativo o director general que no lo sea, esto será de manera inconsciente, ya que el giro invariable de la organización, hace que para un buen funcionamiento, exista una coordinación extremadamente detallada, que permita al médico realizar su labor habitual (atender a sus pacientes, diagnosticar, tratar) pero dar ese ejemplo que el personal busca, sin que ésto signifique que deba descuidar sus tareas, por encargarse de la administración de la empresa. Para ello cuenta con la ayuda de un administrador y todo su personal, sólo es cuestión de que exista la suficiente conciencia por ambas partes y que cada quien asuma y lleve con responsabilidad, la parte que le corresponde (de ello hablaremos más adelante). Observe a su personal, y se dará cuenta de que el médico y el cuerpo gerencial, son el punto central de acción de la empresa. Sus palabras y acciones tienen un gran peso: escuchará con mucha atención lo que ellos o él digan, pero observarán todavía con mayor cuidado (aunque de manera inconsciente) lo que hacen. Si sus palabras y acciones no concuerdan, su personal se sentirá confundido; y tal vez comience a buscar en otro lado a alguien a quien seguir. O irán tomando pistas del comportamiento de usted, de la forma en que interactúa con sus pacientes, sus colegas y otros empleados, más que de sus palabras.

El liderazgo es crítico en la práctica médica, no sólo porque toda una fila de pacientes y empleados lo esperan (sea usted médico o administrador), sino porque la mejoría de la calidad exige liderazgo. Como ya he señalado, la calidad, particularmente el servicio de calidad, no surge en forma espontánea. Debe llevarse mediante un plan guiado. Este es el papel al que va dirigida esta investigación: a la persona que va a inspirar y a guiar a su personal.

En el consultorio, el médico (sea el único o uno de muchos), hereda posición, así como el título de cabeza del consultorio. que también sea reconocido como tal, depende de varias cosas:

- √ Lo que dice: Cuáles son sus palabras.
- √ Cómo lo dice: Cuál es su tono.
- √ Si lo dice en serio: Lo cree realmente.
- √ Cómo lo demuestra con sus actos: Si sus actos concuerdan con sus palabras.

La cohesión de las palabras y los actos determinan el liderazgo, ya que esto inspira en el personal confianza, seguridad y voluntad para seguirlo y si sus pacientes obedecen sus instrucciones.

Para que el servicio de calidad sea un estándar y una actitud aceptados en todo el consultorio, debe ser demostrado desde lo más alto. a través del liderazgo de usted, muestre a su personal como se ve, se oye y se siente el servicio. Participando activamente a través del liderazgo, usted demuestra sus creencias en el proceso, el acto y el hecho de calidad. La participación hace visible su compromiso. Es importante señalar, que esto no quiere decir que (en el caso de que sea el médico el líder) usted tenga que asistir a todas las juntas o tenga que estar presente en todo documento y en cada movimiento del consultorio. En este caso, el trabajo consiste en convertirse en un rostro familiar por su constante contacto con la gente, su conocimiento de políticas y situaciones y por hacer que sus creencias las conozcan profundamente quienes se vuelven a ellos en busca de guía.

Los pioneros de la calidad: Juran y Deming, al determinar las fuentes de problemas en la calidad, descubrieron que el problema fundamental, era no de motivación como se había pensado, o bien de esfuerzo del personal; sino que se debía a deficiencias en el diseño del puesto, fracaso del liderazgo o propósitos no claros (aquí puedo argumentar, la falta de éxito de un gran número de empresas mexicanas, que lejos de planear sus objetivos y funcionamiento, carecen en sus dirigentes, de visión a largo plazo y planeación del desarrollo).

La abundancia de comunicación formal e informal provocada o estimulada por el o los doctores o gerentes, es inmediatamente reflejada por todos los miembros del personal; esta abundancia, se encuentra en todos los consultorios que desempeñan su labor enfocándola hacia el paciente. Esta *comunicación de arriba hacia abajo*, a través e todos los niveles favorece el entendimiento, el compromiso

y la auto-valoración del personal. Los líderes en éste tipo de consultorios son tanto vistos como escuchados, se mantienen siempre presentes frente a su personal, y no de estricto *cuerpo presente*.

Sería bueno preguntarse, si en su empresa existe *realmente* un líder. Analice las siguientes afirmaciones. Éstas le ayudarán a descubrirlo:

#### **Actitudes de un líder:**

- Es apasionado respecto a su visión y la comparte con otros.
- Apela a lo mejor de cada persona.
- Estimula y recompensa a la gente por lograr metas.
- Practica la "administración de presencia continua".
- Resuelve problemas alentando a los demás a buscar soluciones.
- Piensa que es muy bueno escuchar a su personal.
- Brinda retroalimentación honesta y frecuente.
- Confronta los problemas desagradables.
- Es justo y decidido.
- Es tolerante con la oposición abierta que alienta la innovación.
- Tiene convicciones fuertes y se compromete .
- Acude a la trinchera cuando es necesario.
- Confía en las habilidades y decisiones de su personal.
- Delega tareas completas, complejas y/o significativas.
- Admite errores y acepta la culpa cuando es apropiado.
- Sabe dar crédito a otros cuando lo merecen.

- Ve la satisfacción del paciente como un *medio* y un *fin*.
- 
- Respeto a todos en todos los niveles.
- Es directo, consistente y creíble.
- Cumple sus promesas.
- Tiene integridad y la espera de todos.
- Es comprensivo.
- Se ve a sí mismo *con* los otros y no *por encima* de ellos, sin embargo, reconoce la necesidad de estar al mando.

En la cuestión de liderazgo, existe un punto realmente importante y muy difícil de vencer en el caso de un administrador: el médico por propia educación profesional, se ve envuelto en una autosuficiencia que afecta enormemente el desarrollo de la calidad, esto es, el médico se rehusa a aceptar directivas e incluso consejos sobre como se deben hacer las cosas en un consultorio. Incluso provenientes de aquellos a quienes les paga por hacerlo. Esto es un punto muy delicado ya que es él quien da pauta para el servicio que se presta, y al no existir una buena comunicación y correspondencia de ideas y actos, el personal aún guiado por el administrador, se verá desubicado y disperso en el desarrollo de las tareas cotidianas.

El médico y la gerencia, deben reconocer que las mejores ideas pueden provenir (y en muchos casos provienen) de quiénes están directamente involucrados en un proceso. Es excelente escuchar a cada uno de los miembros de su personal, son ellos los que realmente pueden hacer las mejores observaciones sobre las mejoras que deben hacerse. Hágalos sentir que pueden hacerle sugerencias y observaciones, verá que puede lograr grandes cosas sin necesidad de pagar consultorías.

A continuación se muestran diez acciones prácticas de liderazgo:

**<sup>8</sup> Diez Acciones Prácticas de Liderazgo**

- 1) Reconozca y acepte su papel y responsabilidad como líder.
- 2) Lea acerca de líderes y liderazgo en todos los campos y situaciones.
- 3) Pregunte a otros sus opiniones e ideas.
- 4) Escuche las opiniones e ideas de otros, tanto las que se hayan solicitado como las que no. Póngalas en práctica cuando pueda.
- 5) No tema delegar.
- 6) Participe en los procesos cuando le sea posible. Demuestre interés y entusiasmo por los logros y actividades de su personal.
- 7) Reconozca la participación y contribución de otros.
- 8) Sea entusiasta. El entusiasmo puede ser tranquilo y sutil así como ruidoso y enfático. Elija la forma que más le agrada y que mejor se adapte a la ocasión.
- 9) Tome decisiones. entonces explíquelas, antes, durante o después, dependiendo de la oportunidad y las circunstancias.
- 10) Permita que otros tomen decisiones. Deles autoridad y confianza.

---

<sup>8</sup> Tomado del libro *"La satisfacción de su paciente reeditúa"* Tomo I.  
Grupo Mercadotecnia de Innovación y Cambio. 1ª edición. 1993. p. 90.

## 3.2

# **CÓMO MANIFESTAR EL COMPROMISO Y LA CONVICCIÓN DE BRINDAR UN SERVICIO DE CALIDAD**

Hay quien dice que el querer es poder, y por ello creen que el sólo hacerlo (hacer lo que se desea) es suficiente para lograrlo; pero cuando se trata de una estrategia de servicio de calidad a largo plazo, el sólo hacerlo, sin un poco de planeación primero, puede no ser la forma más deseable de conseguir que el paciente se sienta satisfecho. No si usted que dirige la empresa, desea resultados perdurables y empleados que proporcionen un alto nivel de servicio junto con usted.

Su empresa, ha adquirido ya el compromiso de brindar cuidado médico de calidad, bien, pues ahora el servicio de calidad requiere también de compromiso y acciones igualmente fuertes. Pero antes que la acción, viene la planeación y el conocimiento. El compromiso sin esos elementos es cómo lo que en medicina se conoce cómo un <sup>9</sup> *embarazo anembriónico*, éste tiene síntomas de desarrollo de un embarazo normal pero no existe el producto fetal, pues bien, esto es lo que le puede ocurrir, que todo su esfuerzo y aparente desarrollo no le generen beneficios y mejorías. Si está usted realmente comprometido y si otros van a creer en usted y a seguirlo, entonces es necesario entender qué es lo que requiere el compromiso con el servicio de calidad y por supuesto, planearlo.

Para ello deberá tener, como líder que es, una amplia visión sobre lo que busca: ¿Con qué está comprometido?, ¿Cuál es su propósito y su meta?. Analice estas preguntas, pues las respuestas le serán de mucha utilidad. Esto es un paso muy importante en la planeación para el mejoramiento en el servicio de calidad.

---

<sup>9</sup> Se le llama así al crecimiento del saco gestacional que no contiene producto fetal.

Además, necesita creer firme y devotamente que la *actitud* y la *acción*, pueden hacer una gran diferencia en la evaluación del servicio y el cuidado médicos. Si no tiene convicción al hacer las cosas, no convencerá a nadie y por supuesto, no

logrará un nivel superior en cubrir las expectativas de sus pacientes. La convicción por su parte, lo lleva a involucrarse en un aspecto emocional con lo que desea hacer, *esto es precisamente, lo que conduce al compromiso*. Muestre a su personal la pasión que tiene por su trabajo, al describirles su visión del servicio de calidad. Debe darse cuenta, que ellos no podrán percibir nunca un sentimiento que no existe, por ello, si no está convencido, es mejor que no lo intente. Si lo está, expréselo y demuéstrelo: déjese ver y escuchar por su personal, al ejemplificar la amabilidad que usted espera de los demás en el servicio.

Es muy importante que considere, que su personal lo está siguiendo o lo seguirá hacia dónde usted vaya, si todos los miembros del consultorio no están aprendiendo continuamente, si no existe un dinamismo en la actualización y conceptos que se buscan, si no tienen oportunidad de aprender, de explorar nuevas cosas, la pasión por la calidad se esfumará poco a poco, hasta desaparecer. La educación continua, sea ésta clínica o relacionada con el servicio personal y profesional a través de seminarios, conferencias, publicaciones y medios electrónicos motiva el entusiasmo por lo que se busca: el servicio y cuidado médicos, de calidad.

El compromiso requiere además de una revisión periódica, de una constante renovación en todos los sentidos. Es importante que los miembros de su personal que asimilen y practiquen ésta idea y la reflejen mostrando su interés sincero en los pacientes y que hagan esfuerzos por satisfacer al paciente, sean reconocidos y recompensados por usted, esto hará que ellos confirmen su compromiso y lo renueven y quienes no lo han hecho se sentirán alentados por ello. Célebren con su personal sus aciertos y distíngalos por esto, verá que el entusiasmo se reanimará, y no necesita hacer grandes inversiones para lograrlo.

Por otra parte, el ofrecer servicio de calidad no es una situación de una sola vez, en la que el paciente acude a consulta y no vuelve jamás (o al menos no es eso lo que se busca), se trata de que todo paciente que sea atendido por su empresa, se quede para siempre con usted y lo prefiera por sobre las otras opciones. Los médicos y el personal junto con la gerencia, deben renovar el compromiso, confirmar las creencias y los métodos para alcanzar el nivel de servicio que pueda exceder las expectativas de cada paciente. Revise entonces (cuando menos una vez al año) cómo se está realizando el servicio, si se conserva la creencia de lo que se dice, si ésto se puede percibir dentro de la empresa y obviamente, si puede ser notado por sus pacientes.

Este tipo de revisiones le ayudará a evaluar los progresos y los resultados obtenidos hasta ese momento y a conocer si el camino que tomo, si el que se sigue es el correcto. Su trabajo más fuerte, será convencer a los médicos de que el proceso de calidad *es parte* de la medicina y que son ellos quienes deben contribuir en gran medida para que el servicio de calidad se establezca; si ellos creen que el demás personal debe encargarse de esto, nunca podrá implantar un excelente servicio de calidad. Para ello le podría ayudar mucho un claro manual de políticas, pero eso no es todo, recuerde que los médicos han sido educados para resolver problemas muy importantes, por lo que su capacidad resolutive esta muy desarrollada; reconozca su importancia y su participación en el buen funcionamiento de su empresa pero no permita que su autoridad de líder se vea estropeada por situaciones relacionadas con la dirección de la empresa. Recuerde que los médicos, son un punto central en su empresa y si ellos no manifiestan en la forma de servir al paciente, su compromiso y apego a lo que se busca, su personal seguirá más bien sus actos que todos los manuales y las estrategias de servicio que se les enseñen.

De a su personal la responsabilidad de llevar a la práctica la calidad, esto no les delegará la responsabilidad (que en general a usted le corresponde por ser el guía) sino que la compartirá con ellos, así les indicará que todos tienen participación importante en el logro de la calidad. Esta situación puede llevar al personal a cometer errores, pero recuerde que en todos los sitios se cometen y que usted no puede hacerlo todo; bríndeles constantemente entrenamiento y educación, esto puede ayudarlos en gran medida a evitar errores importantes y disminuir los sencillos.

## **INSPIRE COMPROMISO A SU PERSONAL**

- ↪ Defina sus valores personales y profesionales, es decir, aquéllo en lo que usted cree.**
- ↪ Conozca lo que desea lograr en lo personal y lo profesional y porqué.**
- ↪ Defina su estilo personal para lograrlo, sea en el trabajo o fuera de él.**
- ↪ Ayude a su personal a comprender cual es su lugar actual y hacia dónde quieren ir.**
- ↪ Con la ayuda de su equipo, elabore una lista unificada de conceptos básicos para la empresa como cual es el negocio en el que todos trabajan, quiénes son sus clientes y sus expectativas, y cuál es la imagen actual de la empresa y cuál desean.**
- ↪ Use las respuestas para determinar su misión como empresa. Recuerde que ésta debe ser realista, optimista y alcanzable.**

### 3.3

## COMPARTIR EL OBJETIVO DE SATISFACCIÓN DA EXCELENTES RESULTADOS

Definir y comunicar una visión para su empresa, es como encender la luz después de andar dando tumbos en una habitación a oscuras. Con la luz apagada, tal vez usted pueda después de muchas veces de haber pasado por un mismo lugar, conocer perfectamente en dónde se encuentran los objetos y cosas que ahí existen, pero sólo lo hará después de haberse golpeado varias veces o bien luego de haber chocado con algunas cosas. Su visión alumbró el camino y lo hace claro, su personal lo sigue en todo, así es que, si usted tropieza, él tropezará enseguida de usted, por ello es muy importante encender la luz. Tiene sentido ¿no lo cree?.

Para crear una visión, usted no necesariamente debe pagar los servicios de un consultor, sólo necesita:

- ⦿ Tener alguna idea de sus valores: lo que es valioso para usted como empresa y para servir a los pacientes.
- ⦿ Tener un sentido de propósito sobre lo que se desea hacer.
- ⦿ Creer y tener confianza en quienes ha elegido para ayudarlo a lograr sus metas.
- ⦿ Mostrar claramente la forma en que se debe trabajar.
- ⦿ Debe conocer los riesgos, oportunidades, tendencias y limitaciones, de manera general (dentro del giro de su empresa) y explícita (tomando en cuenta los recursos propios), para evitar sorpresas posteriores y daños futuros para su empresa y más aún aplicar medidas correctivas cuando ésto sea posible.

Si ya tiene algún tiempo brindando a sus clientes cuidado para la salud, investigue o analice su comportamiento anterior, esto le ayudará a reconocer

fallas importantes que se han realizado y tomar en base a ellas, medidas de corrección.

Para la siguiente fase, haga lo que desea: reúna a todo su personal y trabaje con él en equipo. Si su empresa es muy grande, tal vez le convendría tomar miembros representativos de cada sección, con la finalidad de acumular ideas y ofrecer puntos de vista en nombre de todo el grupo. O bien, si desea tomar en cuenta todos los miembros de su personal, podría avanzar por secciones o departamentos conjuntando todas las ideas que le propongan y, posteriormente, podría tomar de ellas las mejores. Utilice la técnica de *tormenta de ideas*, algunas personas suelen inhibirse al estar frente a un grupo, esta técnica le podría ayudar a obtener excelentes ideas de personas que están y no están acostumbradas a la exposición de ideas.

La *tormenta de ideas* es un método para estimular la corriente libre de ideas creativas en un grupo. A continuación muestro siete puntos importantes, que pueden contribuir a la realización de una efectiva *tormenta de ideas*:

1. No permita que ninguna idea sea criticada.
2. No hay ideas malas ni tontas.
3. Las ideas deben enfocarse en los procesos, no en la gente.
4. Otorgue al grupo varios minutos para que piense en cada tema y organice sus ideas.
5. Líder de la discusión debe abrir la sesión, ofreciendo algunas ideas.
6. Para cada tema, solicite ideas al azar, para no comprometer a los integrantes, deje que las ideas fluyan solas y trate de estimular, sin presionar, a las personas que son tímidas e inhibidas.
7. Después de la sesión, nadie puede usar alguna idea o comentario en contra de la persona que lo expresó.

Tal vez, después de llevar a cabo ésta técnica, haya descubierto a algún disidente, un miembro de su personal cuyos puntos de vista difieran de los de el resto del grupo. Impida que las opiniones de este individuo se impongan o alteren el pensamiento del resto. Si su punto de vista es negativo, usted o algún otro empleado de mayor jerarquía que él, deben trabajar muy de cerca para evitar que

eche a perder a buenos elementos e intentar que participe positivamente. Si después de intentarlo éste no puede, o no desea hacerlo, lo más indicado será sugerirle que busque un lugar en donde sus ideas sean más acordes a las de su equipo de trabajo.

Hay quienes dicen que la visión es un arte y que es aquel que nos permite ver las cosas invisibles. Cuando usted define su visión al crear una declaración de misión, prende la luz en una habitación oscura. Hace visible y tangible el futuro de su empresa; siempre es una ayuda no sólo ver el futuro, sino saber que se está haciendo cargo de conducirse a sí mismo y a quienes son responsabilidad de usted, rumbo a ese futuro.

Después de haber realizado todo este trabajo y por fin ha creado una declaración de misión en la que usted y los demás miembros del personal, verdaderamente creen, no la archive en una carpeta, *úsela y llévela a la práctica*. Imprímala en su papelería para el personal, o si es muy breve en sus tarjetas profesionales y por supuesto, enmárquela y cuélguela en el área de recepción. Inclúyala en la folletería de su empresa, en sus manuales, reglamentos y estrategias. Empape a su personal de su misión en la empresa.

Por otra parte, una declaración de misión sirve como fundamento de los objetivos de la empresa, éstos forman una expresión más específica de lo que usted intenta lograr, además de ayudar a eliminar incertidumbres acerca del enfoque en la empresa hacia el logro del propósito que persigue. Los objetivos son metas específicas, alcanzables, que se pueden medir y preferentemente, incluyen un marco de tiempo o fecha.

Para ser efectivos, deben ampliar las perspectivas de los empleados y médicos de la empresa y lograr que se salga de una rígida manera de pensar y de comportarse. Es reconocible que definir los objetivos de una empresa, está muy lejos de ser sencillo, requiere de mucho tiempo, compromiso y planeación, lo mismo que requiere una declaración de misión. Considere los objetivos como un *tratamiento* a sus males, ellos le ayudarán a lograr su *misión* como empresa.

## **3.4**

# **IMPORTANCIA DE UNA PARTICIPACIÓN INTEGRAL**

Si usted ha jugado en alguna ocasión a jalar una cuerda por equipos, sabe bien que cuando todos tiran juntos de ella, en la misma dirección, tiene más probabilidades de ganar que otro equipo, cuyos miembros tiran en diferentes direcciones o lo hacen sin entusiasmo o bien en diferentes tiempos. El primer equipo, lleno de energía, no sólo tiene mayores posibilidades de ganar, sino que sus integrantes se divierten más con el juego.

En la práctica médica, los pacientes son mejor atendidos y quedan más satisfechos cuando están en manos de gente que forma parte de un equipo bien unido. En un equipo hay otras personas con quienes compartir la frustración, las cargas, los éxitos y las ideas. Pero lo que es todavía más importante, es que el trabajo en equipo es uno de los factores más significativos para garantizar un servicio de calidad a sus pacientes. Al trabajar juntos, los miembros de un equipo logran que las cosas se hagan en forma eficiente y efectiva, transmiten confianza y competencia a sus pacientes.

Examine su empresa: identifique entonces a su equipo completamente, médicos, empleados de recepción y empleados menores o administrativos. Reúna sus conocimientos y habilidades para satisfacer a sus pacientes. Forme a un equipo de calidad, éste dominará la visión o misión de su empresa.

Para lograrlo, busque con todo cuidado integrantes en potencia. Este es un paso crítico para lograr implementar un servicio de calidad. Entrevistas escrupulosas, hechas a profundidad de los candidatos potenciales, pueden revelar mucho sobre su actitud, los valores, la ética en el trabajo, las creencias de la persona. Haga una exhaustiva búsqueda para encontrar gente cordial y capaz de trabajar en equipo. Para que sus futuros empleados comprendan los valores de su empresa, debe hacer que se compenetren perfectamente en ellos y después deben ver como se aplican cotidianamente.

Cuando usted este preparando su misión como empresa, haga que su equipo le proporcione ideas y participe; haga lo mismo cuando prepare su objetivo primordial y las estrategias de la empresa. Los empleados podrán entender mejor la relación

que existe entre su trabajo y los objetivos generales de su organización. Consiga que su equipo se involucre en el funcionamiento general en todos los sentidos. También puede ayudarle mucho intercambiar a su personal en los entrenamientos (siempre que le sea posible) con la finalidad de obtener empleados multifuncionales. este tipo de personal muestra más sentido de cooperación que el que únicamente se limita a realizar su actividad diaria; además le permite a cada miembro apreciar de mejor manera todas las actividades que puede realizar, por lo que aprende a valorar el esfuerzo de sus compañeros.

Los pacientes, la productividad y la eficiencia, se benefician con este entrenamiento múltiple y le permite el intercambio de trabajos entre empleados y por consiguiente, un mejor manejo de las situaciones de la empresa en caso de inasistencias, incapacidades, etc.

Cuando decida pedir ayuda a su personal, proporcióneles los recursos necesarios, ya sea tiempo, dinero o materiales y demuestre ante ellos el compromiso que desea que ellos mismos proyecten y mantengan con sus pacientes y con el servicio de calidad.

Aliente el aprendizaje continuo de sus empleados en sus diferentes áreas, haciendo circular libros, artículos, cintas de audio, etc, y provoque conversaciones sobre estos temas. Fomente su cultura general de la misma manera, tome en cuenta la gran variedad de revistas y fascículos que los representantes de laboratorios le proporcionan periódicamente.

Aliente las diversiones y pasatiempos en su equipo, organice con ayuda de él, actividades recreativas en forma periódica, que les permita convivir, distraerse, intercambiar opiniones y conocerse mejor, cuidando siempre que el respeto entre todos los miembros se mantenga y que este tipo de actividades no afecten el funcionamiento eficiente de su empresa.

Por otra parte, debe tener siempre en mente la responsabilidad de su personal, insista en la responsabilidad individual y en la aportación de ideas de la misma índole, cuando las tenga, recompénselas, *no deje pasar nunca un hecho como este sin haberlo puesto de manifiesto*, esto sería muy grave ya que quien se viera en esta situación pensaría que su trabajo no vale la pena y corre usted el grave riesgo de que esta idea se propague, así es que no lo permita. Al contrario: hágale saber que pueden decirle que algún procedimiento se puede mejorar o que su capacidad de aportación, jamás se verá vetada. Apoye a sus empleados, no olvide que usted les está pidiendo ayuda para que le ofrezcan soluciones a los problemas que se presentan, agradézcaselos de la mejor manera: *ponga su idea en práctica* (claro, siempre que sea una buena idea).

Si usted pide que el personal maneje un problema, confíe en que lo hará. Algunas veces cometerán errores, pero nadie está exento de ellos; sólo tendrá que hacer las correcciones pertinentes de inmediato pues suponemos, que está contratando gente capacitada y apta para cada labor que deba ser desempeñada.

Como seguramente ya habrá escuchado, en algunas empresas se nombra al *empleado del mes* (Home Mart o Mc Donald's) o reconocen de cualquier otro modo a un miembro del personal que se haya distinguido por su actuación. Existen muchas maneras de mantener el interés de nuestro personal, de ninguna manera es una tarea fácil, pero puede lograrse.

Es muy importante que considere que los equipos fuertes no surgen de la noche a la mañana, crecen y maduran juntos, con orientación y retroalimentación; debe estar consciente de que en algunas ocasiones le parecerá que sus miembros mantienen una lucha entre ellos, pero no se desespere, al contrario: proporcione el ambiente adecuado, los recursos, las recompensas necesarias y le sorprenderá lo mucho que su equipo puede hacer por usted y por supuesto, por sus pacientes. Más adelante, mencionaré los factores motivacionales que impulsan a su personal a conseguir los objetivos y misión de su empresa.

## 3.5 **CÓMO RECLUTAR UN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO**

Como sabemos, los continuos cambios de personal, en toda empresa, originan fuertes gastos que son en realidad innecesarios; los costos directos de poner anuncios solicitando nuevos empleados, el pago de liquidaciones y otros gastos son ejemplos de ello. Los gastos indirectos los vemos reflejados en pérdida de productividad debido a las continuas vacantes y a la necesidad de distraer a algún empleado experimentado y quitarlo de su trabajo para que entrene a la nueva persona, contemos también el impacto moral de los demás empleados que saben que no cuentan con un equipo estable de trabajo (recuerde que los trabajadores en general, se refugian en gran medida en sus compañeros de trabajo y que si no cuentan con estabilidad en ello, esto podría movilizar frecuentemente su estado de ánimo, lo que le daría una inestabilidad permanente), todos estos factores, ocasionan una baja en la eficiencia y por consiguiente, en la productividad. Pero para beneficio nuestro, todos estos males se pueden corregir y evitar al máximo.

Existe infinidad de gente que contrata a la primer persona que le llega para cubrir su vacante, pero debemos reconocer que con contrataciones rápidas el riesgo de conseguir a una persona que no cuente con el perfil que desea, se acrecienta enormemente. El encontrar a los miembros convenientes para su equipo es el primer paso para contar con un buen equipo de trabajo, sin él, sus oportunidades de establecer calidad total, es prácticamente imposible. Para lograrlo, es necesario *definir las características de los puestos individuales y de los miembros del equipo*; éste punto está destinado para la persona encargada de la selección del personal, ya que sería muy común que quién fuera el responsable de esta actividad, no fuera el administrador, director o bien el médico responsable.

Primeramente, antes de empezar a buscar a las personas adecuadas para su consultorio, dedique algún tiempo a definir los trabajos que se harán. Muchas empresas contratan a gente muy buena, pero la desalientan y desmoralizan pidiéndole simplemente que haga tareas imposibles, o que desempeñe trabajos mal definidos o manejándolas en alguna otra forma errónea.

Si usted está estableciendo una empresa dedicada al cuidado de la salud, o aún si está trabajando dentro de una ya establecida, empiece por hacer una lista de las tareas que se necesitan hacer diariamente, siguiendo del mismo modo, las que se deben hacer cada semana, cada mes y a lo largo del año, hágalo junto con sus médicos y empleados en general (si éste es su caso, o bien, integre en esta actividad, a toda la gente que trabaja con usted).

Haga una lista con las cosas que constituyen una práctica médica perfecta. Si desea que el teléfono sea contestado de inmediato, anótelo en su lista, así como el tiempo de espera ideal para los pacientes o bien, la propia manera de contestar el teléfono; enliste todo esto paso a paso, sin omitir ninguna idea, recuerde *ninguna idea es nula*, todo lo que se le ocurra puede ayudarle en un momento determinado, y *anótela*, (en una ocasión escuché al mejor de mis maestros algo que me pareció realmente interesante y cierto: "*Las buenas ideas son como las buenas plumas: se van y nunca vuelven*") ¡no las deje pasar!, anótelas *siempre*, se acordará de mi cuando le sean de utilidad, no piense jamás en los "peros", piense sólo en lo que desea hacer, en lo que le gustaría ver en su empresa, incluya el trato a usted como persona, como profesional, por supuesto lo mismo relacionado a sus pacientes, su moral, la manera de cobrarles, la forma de pago a su personal, etc.

Cómo verá, existen infinidad de cosas que a usted le gustaría tener como empresa y que a su director, socio o equipo le agradecería percibir. Su empresa paga grandes cantidades en sueldos, errores y costos que no deberían desperdiciarse, por ello, deje que su lista (de ideas, necesidades y deseos) le indique cuales son las habilidades que se necesitan y agrúpelas dependiendo de el área a la que se refiera, entonces, defina las habilidades y características de personalidad, además de los puestos que necesita y la cantidad de personas que requiere para conseguir que todo lo que usted quiera (y su equipo) se realice.

Contrate actitud, no sólo habilidades; muchos expertos en contratación de personal, opinan que el éxito en esta tarea es resultado de poner énfasis en la actitud, no simplemente en las habilidades. ¿De qué le serviría contratar a la persona más capaz si ésta no tiene una actitud de servicio?, ¿cree usted que sería ésta una buena elección?. Yo no estaría tan segura.

Bien, ya conoce lo que necesita su empresa para ser una organización ideal para todos (miembros y clientes), ahora, comience a buscar candidatos para cubrir esas plazas, como primera opción indague en su propia compañía, analice las características del personal con el que ya cuenta y evalúe sus aptitudes en

relación con los perfiles que está buscando, en la mayoría de las empresas, existe una recepcionista que está haciendo la limpieza, o bien, un archivista que esta en la recepción. Aproveche a la gente que ya conoce.

Si necesita buscar aspirantes en el exterior, difunda su necesidad no sin antes definir con exactitud qué clase de persona solicita. Ponga avisos en las escuelas, universidades o lugares públicos de la comunidad (haga esto en relación al puesto que solicite, por ejemplo: solicite secretarias en las escuelas que abarquen estudios administrativos). Puede poner anuncios en los periódicos, sólo que éstos normalmente van seguidos de una cantidad exagerada de llamadas telefónicas que en varios casos, no le serán de gran utilidad, sea más exacto: los anuncios en diarios, se cobran por palabra, por lo que normalmente no van acompañados por los requisitos mínimos de capacidad, documentación y características de personalidad, esto es lo que le acarrea una gran pérdida de tiempo en candidatos que no le serán útiles. Recorra a ellos cuando no tenga más remedio.

Otros medios son la oficina de personal médico de el hospital de zona o bien, puede solicitarlo en asociaciones médicas. Los representantes de laboratorios farmacéuticos pueden también ayudarle con esta búsqueda.

Es importante además, que considere, que no es tan adecuado esperar hasta que necesite llenar un puesto para empezar a buscar, siempre manténgase informado de la disponibilidad de personas aptas para el servicio y considere su contratación aunque no sea un momento crítico en el cambio de personal; piense que este tipo de personas no siempre están disponibles cuando usted las necesita.

Otro punto digno de tomarse en cuenta, es la necesidad imperiosa de cubrir una plaza; sin importar lo desesperado que esté, no precipite el proceso. Si contrata a la persona equivocada, se verá obligado a perder más tiempo en corregir su error: posiblemente despedirá a la persona que contrató y buscará nuevamente a un sustituto. Es mejor hacer las cosas bien desde el principio, su beneficio será mayor al contratar a la persona idónea para el puesto, de todas formas, tendrá que dárselo para lograrlo.

Al iniciar el reclutamiento, pida *curriculum vitae*, solicitud de empleo, cartas de recomendación y una carta adicional de presentación, en la que el aspirante señale su experiencia de trabajo, pasatiempos, etc. Verifique en todos los documentos:

- ♣ Limpieza en el llenado y presentación
- ♣ Si los requisitos están completos
- ♣ Ortografía
- ♣ Redacción de la carta de presentación
- ♣ Cordialidad al dirigir el documento

Antes de realizar la primer entrevista, haga una lista de las tareas, responsabilidades, autoridad, características de personalidad y actitud que se requieren, como capacidad para trabajar en equipo, flexibilidad para colaborar y en el horario, sentido de organización, higiene personal y en el trabajo, imaginación y por supuesto, actitud de servicio al cliente. El siguiente cuadro puede ayudarle a crear un buen perfil de empleo, es una especie de boleta de requisitos para la cobertura de la plaza y es para su uso personal:

**Descripción de Puesto:**

llene esta forma definiendo las obligaciones, tareas y responsabilidades que se realizan cotidianamente en el trabajo.

**Nombre del empleo** \_\_\_\_\_

**Requisitos en:**

**Educación:** \_\_\_\_\_

**Entrenamiento:** \_\_\_\_\_

**Licenciatura:** \_\_\_\_\_

**Experiencia:** \_\_\_\_\_

**Resumen del Empleo (funciones principales):** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Responsabilidad y Deberes Específicos:**

**Técnicos:** \_\_\_\_\_

**De Oficina:** \_\_\_\_\_

**Cuidado de Pacientes:** \_\_\_\_\_

**Administrativos/Gerenciales:** \_\_\_\_\_

**Características y Actitudes:**

\_\_\_\_\_

Es importante que no exagere en las características que solicite, pues será difícil de cubrir (si no es que imposible). Todo solicitante debe leer la descripción del empleo al momento de la entrevista, recuerde que no es necesario que usted personalmente, entreviste a todos los aspirante, alguna persona de su confianza puede auxiliarle en esto y pasarle sólo a aquellos que realmente se aproximen a sus necesidades. También es favorable que los candidatos observen la verdadera atmósfera del lugar de trabajo, así que es recomendable que la selección se haga ahí mismo y en horas hábiles, esto ayudará a que los solicitantes evalúen si realmente quieren trabajar en un lugar como ese.

Revise muy bien la curricula del aspirante que va a entrevistar antes que llegue este momento. Durante la entrevista, describa situaciones que se presenten en su empresa y evite orillar al aspirante hacia la respuesta que usted quiere escuchar, sólo dele suficiente información para que pueda responderle; su respuesta le ayudará a usted o a su ayudante a evaluar la flexibilidad y adaptabilidad ante diversas situaciones. Durante una conversación de entrevista es difícil ordenar las preguntas que le pueden ayudar a evaluar a su candidato, a continuación muestro un ejemplo de varias preguntas, tanto de exploración como de investigación profunda:

***Preguntas de Exploración:***

- ⤵ Hábleme de su educación
- ⤵ ¿Cuáles son sus metas en el ámbito profesional?
- ⤵ ¿Cómo calificaría usted la calidad de la educación que recibió en la escuela?
- ⤵ ¿Qué es lo que más le gusta o le gustó de su actual o último empleo?
- ⤵ ¿Qué puntos fuertes aportó a su último empleo que lo hicieran a usted eficiente y efectivo?
- ⤵ ¿cuáles de sus habilidades considera que debían mejorarse? ¿Cómo planearía hacerlo?
- ⤵ ¿Está usted familiarizado con el servicio médico?

***Preguntas de Investigación Profunda:***

- ⤵ ¿Cómo considera que podría haberse mejorado su último empleo?
  - ⤵ ¿Cuál fue su mayor logro en su último empleo?
  - ⤵ Describa un día común en su último empleo
  - ⤵ Describa al mejor compañero de trabajo que haya tenido en el trabajo
  - ⤵ Qué haría en el siguiente caso (describale alguna situación relacionada con el servicio médico).
  - ⤵ ¿Cuál considera que es la clave para lograr un buen nivel de calidad en una empresa dedicada al cuidado de la salud?
  - ⤵ ¿Cómo le gusta trabajar, tiene preferencia por la labor individual o en equipo?
  - ⤵ ¿Ha trabajado con ancianos o niños? ¿Le agradaría hacerlo?
- Cómo puede ver, existen infinidad de preguntas que usted puede hacer a sus aspirantes, pero no olvide apegarlas a sus necesidades (perfil de empleo).

Por otra parte, si usted tiene que entrevistar a un gran número de aspirantes para un sólo puesto, es conveniente que elabore una plantilla de evaluación, que le permita comparar a sus candidatos después de cada entrevista, un ejemplo:



Si no tiene mucha experiencia en la cantidad de los pagos, pregunte a sus colegas o a la sociedad médica relacionada con el puesto, cuáles son los sueldos acostumbrados para ese tipo de trabajo. Muchas empresas de servicio, pagan a sus empleados la cantidad máxima de salario para su tipo de trabajo, a cambio de esto tienen pocos cambios de personal y una moral elevada entre sus trabajadores.

Antes de hacer la contratación, realice todas las indagaciones sobre la persona que le interese, y hágale saber a su aspirante que hará una verificación completa sobre sus antecedentes y después realícela. Haga lo mismo con sus referencias personales.

Una vez que ya contrató a su elemento ideal, dele un entrenamiento completo. Con mucha frecuencia alguien con potencial es contratado e insertado en un nuevo ambiente con gente totalmente desconocida para él, con estrategias que nunca le fueron explicadas y con reglas que no son totalmente claras y como es de esperarse, tampoco los objetivos ni la misión de la empresa. esto ocasiona que el nuevo empleado seleccione a otro miembro del personal como ejemplo a seguir. Si este otro empleado no es un ejemplo muy bueno, tendrá cuando menos dos empleados que no le estarán produciendo completamente.

Para evitar esto, elabore un procedimiento de inducción para sus nuevas contrataciones:

- ✦ Dé la bienvenida a los nuevos empleados en forma agradable, preséntelos a todos los miembros de la organización. si se trata de una institución muy grande, hágalo sólo en su departamento.
- ✦ Establezca las reglas básicas para el comportamiento en la empresa. (puede servirle muy bien un manual sobre los reglamentos y políticas de la organización). Ésto le ayudará a hacerle ver lo que se espera de él en el desarrollo de su trabajo.<sup>11</sup>
- ✦ Prepare un manual de instrucciones y protocolos de la compañía. Éste representa una gran ayuda en la iniciación de un nuevo trabajo, además, le ayuda a quien dirige la empresa a mantener un entrenamiento *cruzado* del personal, aumenta la productividad del personal e impulsa la satisfacción de sus pacientes.

---

<sup>11</sup> En el ambiente actual de trabajo, le puede resultar difícil despedir a un mal elemento, el manual de políticas de su institución puede ayudarle y servirle como marco de expectativas. Desde luego esto no es nada sencillo, asegúrese de que el contenido de su manual sea revisado por un experto en relaciones industriales o un abogado laboral, con el fin de evitar problemas legales al momento de cesar a un empleado.

- ♣ Asigne al nuevo empleado un compañero que le ayude a asimilar el funcionamiento de la empresa.

La mejor manera de inducir a su nuevo empleado, es asignándole a un compañero que esté familiarizado con el funcionamiento de su empresa, sus estrategias y su gente, la finalidad de esto es que desde un principio, el nuevo elemento tenga una grata impresión y una manera de trabajar perfectamente bien definida, dándole la relación exacta con la misión y los objetivos de la organización.

Por último, no olvide que toda organización, tiene rachas depresivas de manera ocasional, pero con una buena motivación saldrá a flote enseguida.

---

### **3.6**

## **LA DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDADES**

En muchas empresas, el responsable de los recursos humanos y los gerentes de los departamentos, no confían en el juicio de sus empleados, lo cual indica que temen que estos no sean capaces de desarrollar la función para la que han sido contratados, esto es, no confían en ellos mismos para tomar buenas decisiones y tampoco consideran que usted o su gerente los apoyara cuando tomen una decisión. Estos problemas obstaculizan la actividad de su organización con indecisiones y envían un mensaje negativo principalmente a sus pacientes.

Es necesario que usted como líder aliente la independencia y autonomía de cada miembro de su personal. Debe fomentar la confianza en sus empleados dándoles información, oportunidades constantes de educación avanzada, valores y normas de la organización. Es importante que siempre mantenga en claro las expectativas que tiene ante sus empleados, de esta manera su personal funcionará mejor, pues sabrá lo que usted espera de ellos.

Entrene a sus empleados con todo cuidado y proporcióneles los recursos que necesiten, ya que de no ser así, usted no podrá exigirles lo que no les ha enseñado o bien, a lo que no les ha dado acceso. Hágalo, pues sólo así podrá exigirles buenas cuentas de sus áreas de responsabilidad y sus acciones. Puede también acrecentar su poder de decisión (estableciendo límites de acción), de modo tal que la gente que trabaja para usted, se sienta cómoda al tomar decisiones, claro que, dentro de ciertos parámetros. Por ejemplo: Señale una cantidad de dinero, (\$100.00), permita que sus empleados puedan perdonar el pago de su consulta a un paciente que ha esperado en su sala por tiempo excesivo, o bien, que adquiera una refacción que hace falta para algún equipo, dele la libertad de poder realizar este tipo de acciones, que pueden ayudarle mucho, y ellos sentirán que no tienen que pedir autorización especial para hacer pequeñas cosas que benefician la productividad de la empresa y les permiten obtener seguridad de sus actos, en cuestiones sencillas.

Otra cosa importante, estudios recientes han mostrado que cuando un empleado es reprendido o corregido en público (frente a los clientes o frente otros miembros del personal) tiene mayores conflictos para corregir su equivocación y su moral disminuye considerablemente (en la mayoría de los casos). Por ello, cuando

necesite modificar alguna acción de su personal, hágalo en privado. Cuando cometa un error de juicio, dígaselo en privado, observe la acción más nunca a la persona. De esta manera no agredirá a su empleado y él mismo podrá ayudarlo a encontrar la solución al problema y lo más importante, usted podrá corregir ésta y todas las veces necesarias a su personal, pues su moral se mantendrá elevada.

Cuando el caso es contrario y su empleado realizó cierta actividad riesgoza con éxito, reconózcalo. No olvide que, cuando realicen una buen trabajo o vayan más allá de su deber, deben ser recompensados, aplauda siempre las buenas acciones de su personal, puede usar para esto, reconocimientos verbales (siempre en público, su moral se elevará y su entusiasmo se verá reactivado), escritos o bien, bonos o regalos.

Si usted puede lograr que sus empleados perciban esa seguridad de sentirse capaces, obtendrá grandes beneficios:

- Su tiempo de acción se prolongará mediante su personal, ya que confiará en que, aunque usted no este, la empresa funcionará como reloj.
- La cobertura del servicio que su empresa presta se extenderá también a través de sus empleados.
- Sus clientes recibirán respuestas más rápidas y efectivas a sus necesidades, durante la prestación de servicios.
- Rectificación más rápida y eficiente de las insatisfacciones reflejadas por sus clientes.
- Sus empleados se sentirán más motivados ante un ambiente de cordialidad, organización y buen funcionamiento.
- Sus empleados podrán interactuar con mayor cordialidad, calidez y entusiasmo, ante sus pacientes.

El otorgar poder a nuestros empleados, mejora la productividad de la empresa, así como la eficiencia y efectividad del médico y su personal, y la satisfacción de los pacientes.

Es excelente apoyarse en nuestro equipo de trabajo para cubrir actividades y funciones que ellos puedan realizar *con eficiencia*, pero no caiga en el vicio de la delegación: el líder abrumado con trabajo y responsabilidades, puede cometer el error de delegar tareas a granel, sin un entrenamiento previo ni un seguimiento posterior, esto ocasionaría un descontrol del funcionamiento general, lo que genera un rango de resultado incontrolable, pues éste puede ir de excelente a

pésimo y puede ser drástico y desilusionaste como *el abuso de confianza* o *el fraude*.

Como es sabido, existen algunos riesgos en otorgar poder a los empleados para hacer trabajo y un poco más; es probable que exageren sus atribuciones ocasionalmente, cuando eso suceda, haga notar el error en privado, junto con una explicación de las razones por las que es considerado un error.

Cuando concede poder a sus empleados usted les da autonomía, les reconoce inteligencia, les permite y los alienta a actuar con cierto grado de independencia al tomar decisiones que podrían extenderse más allá del campo normal de su autoridad, tanto como equipo o como individuo. En una organización, cada miembro tiene ciertas tareas y responsabilidades que son o deben ser, claramente explicadas; cada uno tiene también, restricciones y limitaciones, barreras muy claras más allá de las cuales no está autorizado a llegar.

Por lo anterior, es necesario que para que el poder otorgado funcione en forma efectiva y proporcione los resultados que usted desea (que sus pacientes se sientan satisfechos), necesitan existir los siguientes factores:

- Líderes y gerentes que crean en la capacidad de su personal para ejercer buen juicio y auto-control.
- Empleados que tengan fuertes necesidades de crecer y probar su competencia personal en el trabajo.
- Un grupo de empleados que funciona como un equipo, cuyos miembros se preocupan unos por otros, además de preocuparse por los clientes.
- Comprensión por parte de los empleados de la filosofía de la empresa y de todas las tareas que tienen que realizar.
- Habilidades de los empleados para resolver problemas y trabajar en equipo.
- Una atmósfera de confianza en los individuos y en los equipos.
- Una actitud comprensiva, no de castigo, ante los errores.
- Niveles de servicio en la empresa (aceptados por todos), que guían conductas y decisiones.
-

- 
- Constantes oportunidades de aumentar su educación para el desarrollo personal y profesional, que permita una toma de decisiones mejor informada.
- Impulso, aplicación y reconocimiento a ideas y sugerencias generadas internamente, de empleados en todos los niveles.
- Confianza en el éxito y crecimiento del consultorio, expresada por medio de reparto de utilidades, oportunidades de ascenso, recompensas y reconocimiento.

Con estos factores usted y su equipo, estarán muy cerca de conseguir el éxito deseado.

A medida que las empresas aumentan la calidad de sus servicios, las exigencias a los empleados aumentan también. Una forma de ayudar al personal a aprender las formas correctas de resolver situaciones y problemas, es revisar las situaciones, tan pronto después de que ocurren, como le sea posible y discutir varias formas de manejarlas.

El hecho de contratar a sus empleados muy cuidadosamente, le genera una inversión inicial, a la cual muchas empresas temen, pero en el largo plazo, le otorga grandes beneficios:

- ☺ ahorra dinero
- ☺ tendrá menos renuncias del personal
- ☺ menos cambios de empleados por no encajar en el puesto en el que están
- ☺ una moral elevada de todo su equipo de trabajo, debido a la continuidad del grupo
- ☺ reducción de la distracción de buenos elementos en la constante capacitación de nuevas contrataciones

Como puede observar, son muchos los beneficios y existen muchos más que haría falta enlistar, pero recuerde que esto es sólo un ejemplo. Puede que en realidad tenga costos fijos más elevados por el pago de sueldos mayores al mínimo, pero recuerde que sus empleados necesitan, sentirse bien, pensar positivamente y (importantísimo) verse bien.

## 3.7

# LA MOTIVACIÓN DE SU PERSONAL: UN ELEMENTO BÁSICO

Estudios psicológicos recientes, han demostrado que las personas *nunca hacen lo que usted y yo queremos, sino lo que ellas quieren*. Por lo tanto, nuestra tarea como administradores, su tarea como líder, es lograr que los miembros de su equipo quieran las mismas cosas que usted: alcanzar las mismas metas (servicio de calidad y clientes satisfechos) y lograr el éxito que usted desea para su empresa. El hacer que la gente trabaje voluntariamente para lograr un objetivo común es de lo que trata la *motivación*.

Como sabemos, la gente hoy en día trabaja normalmente por conseguir dinero (y más en un país como el nuestro), pero también trabaja por recompensas intrínsecas, como el reconocimiento y la satisfacción personal. El dinero se vuelve importante como un motivador, cuando los salarios están en el extremo más bajo de la escala de salarios o no pueden competir con los que se pagan en puestos similares en otros lugares. Recuerde (usted como administrador o bien, como médico) que la psicología de la gente es un factor muy importante en su realización, según la pirámide de Maslow y sus jerarquías, una vez que las necesidades físicas básicas de una persona (comida, aire, protección, seguridad) han sido satisfechas, las necesidades sociales (pertenencia, estimación y reconocimiento) se vuelven más importantes. Si usted satisface las necesidades básicas de su personal con salarios, buenas prestaciones y un agradable ambiente de trabajo, se encontrará con que las recompensas intrínsecas, son poderosos motivadores.

Existen varias maneras de mantener a la gente (en este caso a su personal) motivada, el reconocimiento, la apreciación y la participación. En realidad todo tipo de motivador funciona para alguien, alguna vez. Generalmente se requiere usar una mezcla de ellos, es decir, financieros, verbales o tangibles, para mantener a la gente emocionada y entusiasmada a continuar esforzándose para alcanzar la meta buscada. Pero ninguna recompensa funcionará a menos que esté ligada a metas tanto personales como del consultorio y a normas de servicio.

Antes de establecer recompensas individuales, dé una mirada a la atmósfera

general de su empresa. Para que la motivación continua pueda darse, deben existir en su organización ciertos requisitos: mantenga siempre fluida la comunicación hacia arriba, hacia abajo y a través de todas las líneas y todos los niveles de la empresa. A través de la comunicación, haga comprender a la gentes cuáles son la misión y la filosofía de la organización en general y sus papeles e importancia dentro de ella, y explíqueles como pueden ayudar a lograr un servicio de calidad.

Involucre a su personal en la toma de decisiones, el establecimiento de metas, la planeación y la resolución de problemas siempre que sea posible. recuerde que la gente hace suyo lo que crea. La autoridad, también es digna de tomarse en consideración, ya que el brindarla a el personal, la mantiene motivada y más comprometida con su trabajo y a la vez la hace más productiva. El alentar el desarrollo profesional de sus empleados, también ayuda la motivación, esto puede hacerse si usted los mantiene informados, les delega responsabilidades y les brinda mayor entrenamiento.

Para mantener la motivación, es adecuado que cuando ya otorgó a su personal trabajos que le permiten percibir la responsabilidad, les haga sentir que ellos mismos tienen el control de las cosas y que les va a permitir crecer en su desarrollo profesional. Cuando vea que la gente pone en práctica los valores y se esmera en conseguir las metas comunes, debe alentarla, reconocerla y recompensarla. Aliente y use la aportación y las ideas de sus empleados, éste es un potente motivador.

Como hemos mencionado y analizado a lo largo de esta investigación, existen un sin fin de motivadores que pueden ayudarle a impulsar a su equipo de trabajo; y tratando de no redundar en ello, es adecuado enlistar los principales motivadores, así como los tipos de recompensas que pueden ayudarnos en esta difícil tarea:

## MOTIVADORES POTENCIALES

- \* Apreciación por el trabajo realizado.
- \* Participación en la información y decisiones del lugar de trabajo.
- \* Comprensión de las actitudes, por parte del supervisor.
- \* Seguridad del empleo.
- \* Ingreso monetario adecuado al tipo de trabajo.
- \* Trabajo interesante.
- \* Oportunidades de ascenso.
- \* Lealtad por parte de la administración.
- \* Buenas condiciones de trabajo.
- \* Veracidad en las metas y en la manera de obtenerlas.
- \* Consistencia en el desarrollo del trabajo del equipo en general.
- \* Invariabilidad del personal (constancia en los compañeros de trabajo).

## RECONOCIMIENTOS Y RECOMPENSAS PARA EL PERSONAL

### Incentivos que motivan:

- ☺ Un halago inmediato, verbal y sincero.
- ☺ Una carta de agradecimiento o apreciación enviada por correo a el domicilio del empleado, para que sus familiares se enteren de que hizo algo destacado (puede anexar una copia a su expediente personal y publicarlo en el lugar de trabajo).

### Recompensas instantáneas:

- ♣ Regalar flores o alguna planta de ornato natural.
- ♣ Obsequiar un libro.
- ♣ Un regalo de broma (gracioso).
- ♣ \*Expedir "certificados" (notas o diplomas por relevancia, agradecimiento, etc.)

### Celebraciones por logros:

- ☺ Un brindis por un éxito de la empresa.
- ☺ Reunión por cooperación (cada miembro del personal lleva algo para poder celebrar y conviven todos).

### Incentivos para el equipo:

- ♣ Realizar juntas regulares del personal.
- ♣ Disponer de un día (periódicamente) para realizar actividades educacionales del personal.
- ♣ Organizar un almuerzo colectivo pagado por la empresa.
- ♣ Ofrecer fiestas y eventos especiales para el personal en general.
- ♣ Apoyo e información educacional para cada nivel jerárquico.

### Recompensas financieras:

- ☺ Aumento de sueldo.
- ☺ Aumento de prestaciones.
- ☺ Reducción de las horas de trabajo a la semana.
- ☺ Bonos especiales para el desempeño notable, específico.
- ☺ Aplicación de un plan de bonos relacionado con el logro de metas específicas o metas de la empresa.

Cómo verá, y hago énfasis, no existen límites establecidos para recompensar a sus empleados, no se obstaculice con falsas barreras, sólo deje que su imaginación le ayude.

¿Qué recompensas obtiene?, es evidente: tendrá una moral más alta de todo su equipo, costos más bajos para compensar al personal, mayor confiabilidad para usted como líder que delega responsabilidades, como de su personal pues se siente capaz, mejor productividad y mejor servicio para sus clientes.

Usted desea satisfacer a sus pacientes, en forma constante ¿no es así?, el mantener a su personal motivado le abre las puertas para que además de servicio de calidad, brinde a sus pacientes *calidad consistente*.

## 3.8

# **CÓMO OBTENER LA PARTICIPACIÓN DE LOS MÉDICOS DE LA INSTITUCIÓN**

Como hemos podido constatar (quienes laboramos en el área del cuidado de la salud), normalmente el administrador, el gerente de área o los miembros del personal son la fuerza que se encuentra tras el servicio de calidad y la satisfacción del paciente; en algunas empresas de salud privadas, el gerente o el personal tienen que alentar a el médico para que aumente la comunicación con los pacientes, tienen que educarlo sobre cómo debe tratarlos, dedicarles una cantidad

adecuada de tiempo y satisfacer sus necesidades. La mayor parte de las ideas innovadoras son aportadas y aplicadas en el lugar por la recepcionista, el contador, el asistente médico, el gerente, la secretaria o la enfermera.

Existen consultorios en los que el médico se concentra en la atención médica de calidad, pero no necesariamente en el cliente. Como resultado, la institución comienza a tener un desequilibrio. Los pacientes no acuden a sus citas porque estén satisfechos con el servicio, ni porque estén impresionados por el nivel de atención que reciben, sino porque sienten que es demasiada molestia cambiar de médico. Otras opciones podrían ser: porque les agrada el personal del consultorio, porque les resulta conveniente (precio, localización), o bien, porque el sistema de salud de la localidad, no les permite mayores avances.

Algunos pacientes incluso, continuarán acudiendo a estas empresas en las que el servicio es secundario, porque son personas sanas y la interacción con ellas o sus médicos es poco frecuente. Ante una emergencia médica, o en una crisis de atención a la salud, sin embargo, su punto de vista acerca de la organización y de su médico podrían cambiar para bien, en forma significativa. Como es de esperarse, estas personas no están haciendo recomendaciones favorables a sus amigos, compañeros de trabajo y otras personas que encuentran a su paso. Así que su empresa presenta una contracción en su crecimiento.

En esta situación, es notable que el o los médicos de su empresa, requieren de una motivación al igual que los demás miembros del personal (como lo mencionábamos en el punto anterior). Sus médicos pueden y *deben* ser motivados, sólo necesitamos un poco de ayuda para hacerlos entender los beneficios que obtendrán todos en el consultorio si se comprometen a satisfacer al paciente a través de un servicio de calidad. Los puntos que analizamos para motivar al personal, se aplican a cada miembro, incluyendo a sus médicos.

Para ello, analice la postura de cada médico; si usted tiene que *convencer* a varios de ellos, tal vez necesite una variedad de enfoques. La mayor parte de los médicos responde a hechos y datos (debido a su educación y entrenamiento clínico) y están orientados hacia la investigación; rara vez prescriben un medicamento u hospitalizan a un paciente basándose en una corazonada. Hacen pruebas y análisis, toman radiografías, tomografías, realizan biopsias y revisan la historia clínica del paciente antes de tomar una decisión, además, lo consultan con sus colegas. Reúnen hechos y datos y se basan en ellos y después los interpretan.

Si usted quiere tener buenos resultados en su motivación, haga lo mismo que ellos: recopile información sobre estadísticas, hechos, testimonios y datos, demuestre con información detallada porqué una empresa que se enfoca a la satisfacción del paciente, a través de un servicio superior, producirá beneficios tangibles. Es posible que la institución tenga ya pruebas en los resultados de las encuestas hechas entre sus pacientes (si es que se han realizado), en el historial de las solicitudes de transferencia de pacientes a otros consultorios hechas por los propios pacientes, en el porcentaje de sus recomendaciones y cosas similares.

Esto le ayudará a reducir mucho las demandas por malas prácticas médicas, en los consultorios dónde hay buena comunicación y un alto nivel de satisfacción a los pacientes. También le ayudará a esta labor, usar el tipo de datos a los que los médicos de su empresa responden, sea esto un estímulo económico, moral, de superación, realización, profesional, etc. Puede también utilizar una combinación de varios factores, o bien, auxiliarse con estímulos visuales (transparencias, acetatos, tableros de presentación y diagramas, gráficas y dibujos), o bien, con material impreso (informes escritos), en éste caso, debe discutirlo siempre con el médico a quien desea incluir a su equipo de trabajo. Y no olvide proporcionar suficiente apoyo para su argumento; recorte o marque artículos que hablen de los beneficios que proporcionan la satisfacción de los pacientes y el servicio de calidad. Hágalos circular entre quienes está tratando de convencer. Asegúrese de que los comentarios y notas favorables, acerca de una interacción positiva dentro de la empresa, lleguen tanto al médico como a todo el personal.

Otro punto de apoyo, es usar los diferentes tipos de influencia de todo ser humano: *la reciprocidad* permite un intercambio de colaboraciones entre el médico y usted como guía, así el primero practica las técnicas que pueden ayudar a su equipo a satisfacer al paciente, y al mismo tiempo, usted le brinda satisfactores que le permiten mantenerse motivado. *El compromiso y la consistencia*, ocasionan que, al poner en práctica dichas técnicas, el médico pueda conocer los resultados favorables de su aplicación, por lo que puede mantener su uso en su labor cotidiana. *El compromiso social*, puede influir en su médico, si éste se entera de que en otras empresas dedicadas al cuidado de la salud, se imparten diferentes servicios adicionales, que originan el *servicio de calidad*. La *simpatía* que los médicos sienten hacia sus compañeros de trabajo, también puede ayudar a que este se integre en el servicio de calidad, compartiendo con ellos el interés de mejorar el servicio y aplicando y compartiendo técnicas para lograrlo, recuerde que la gente desea hacer cosas junto a sus amigos y colegas.

Todas estas opciones pueden ayudarle a integrar a sus médicos al servicio de calidad. Es importante que considere que todas ellas son tan amplias o limitadas como usted mismo las desarrolle, sólo depende de que el líder de la empresa, guíe por el buen camino a cada uno de los miembros, esto es, así como se desea brindar un servicio personalizado, el análisis de su personal también debe ser excesivamente detallado, esto le ayudará a sacar el mejor provecho y obtener los mejores resultados junto con su equipo de trabajo.



# Capítulo 4

## Lo que los Pacientes Desean de su Servicio

---

### 4.1

## LAS EXPECTATIVAS DE LOS PACIENTES

Antes de “organizar” como brindar servicio de calidad, es necesario *conocer lo que sus pacientes desean*, hoy en día, se considera que *ésto es la clave para lograr el servicio de calidad*. Por ello, es importante reconocer el valor de las expectativas de sus pacientes, en la consecución de sus metas como empresa de servicio; de igual forma, debemos reconocer lo primordial de entenderlas, vigilarlas y manejarlas al más alto nivel posible. Así pues, este capítulo está destinado a analizar las necesidades más importantes de sus clientes.

El doctor José Luis Rosales, mayor médico cirujano del Hospital Central Militar y del Estado Mayor y médico especialista del Hospital General de México, opina que:

*“Los pacientes desean sentir que son importantes para su médico y para el personal que los atiende, debido a que el servicio que solicitan no es tan*

*superficial como el asistir a un supermercado. ¡El servicio médico es mucho más personalizado!, por esto los pacientes necesitan percibir la sensibilidad de su médico hacia ellos”.*

El Dr. Rosales piensa, al igual que el Ortopedista Victor Alarcón, que *“el paciente, después de percibir sensibilidad por parte de su médico, da por sentada la excelencia científica”*.

La Sicóloga Teresa Alanís Contreras, dice que los pacientes, en la mayoría de los casos, no estamos capacitados para evaluar el nivel médico que su doctor de cabecera maneja, por lo que tratamos de compensar ese hueco con el valor moral y humano que podemos observar en él.

*“Me gustaría que la Dra. que me atiende, mostrara más interés en mi persona. Siempre que asisto a consulta, tengo la sensación de que ni siquiera me conoce: me pregunta cosas como si fuera la primera vez que me atiende, eso me hace pensar que ésto sucede también con mis diagnósticos y tratamientos; me da la impresión de que está haciendo pruebas conmigo.*

Srita. Isabel Hormigo Suárez

(paciente).

Como podemos ver, las expectativas de un paciente, pueden determinar en su totalidad la impresión que éste tiene de su empresa, basándose principalmente en los siguientes factores. En orden de importancia:

- El trato, atención y resultados que el médico le brinde.
- El trato y atención que el personal en general le brinde.
- El ambiente que el paciente perciba dentro de la empresa.
- El precio que ofrezca, en comparación con su competencia.

Estos son, entre otros, los factores más importantes de la evaluación que el paciente hace a su institución. Pero así como éstos influyen, existen también diferentes características con las que el paciente cuenta, mismas que varían de acuerdo a cada paciente, para ello deben tomarse en cuenta elementos como:

- ♣ edad
- ♣ sexo

- ♣ problema
- ♣ día de la semana
- ♣ hora del día
- ♣ estado de ánimo
- ♣ actitud
- ♣ nivel cultural
- ♣ nivel socio-económico

Conocer las expectativas de sus pacientes, en lo individual y el lo colectivo, le ayuda a imponer normas de calidad (en el capítulo 5 mencionaré aspectos importantes de la normalización en el servicio) para su empresa, mismas que le serán muy útiles en el desempeño diario de su función, como institución dedicada al cuidado médico.

Los pacientes, desean les sean explicados todos los diagnósticos y tratamientos, en un lenguaje comprensible para ellos, en lugar de que sus médicos empleen tecnicismos que no comprende.

La interacción, también halaga al paciente: desea escuchar pero también que lo escuchen ( hacer preguntas y obtener respuestas). Sus pacientes esperan atención, interés y coftesía de su personal, evaluarán a cada miembro: desde el médico que los atiende hasta al personal de intendencia; recuerde que ellos, desean atención personal. Cada uno desea sentir que durante el tiempo que está en su empresa y durante "su turno de servicio", **él o ella son la única persona, que le interesa en ese momento a todo su equipo**. Seguro que ésto, ya lo han notado tanto usted, como todo su personal, cuando menos en una ocasión.

Como puede ver, el punto más importante en este sentido, es crear un conjunto de expectativas favorables para su paciente. Esto requiere extrema comunicación para poder entender sus necesidades y deseos, seguido de un servicio consistente al atender las necesidades que ha identificado y dar una nueva forma de manejar esas necesidades o deseos que no son realizables, una manera de hacerlo, es *educando a sus pacientes*.

## 4.2

# HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN DE EXPECTATIVAS

La atención médica es un asunto íntimo. Si usted trabaja en una empresa dedicada al cuidado de la salud, sabe que una acción típica en el servicio médico diario, es por ejemplo, que el médico hace preguntas personales detalladas y extensas al paciente, quien con frecuencia es un desconocido por completo para el médico. Después de responder a esas preguntas, el paciente tal vez requiera desvestirse total o parcialmente para ser sometido a un examen profundo y extenso de su cuerpo.

Esta intimidad impuesta por el proceso de atención médica, hace más sencillo establecer una “relación” (más que una interacción), sin embargo, el proceso de nutrir y mantener la relación, se vuelve entonces más crítico. Hablamos entonces de un servicio personal. Debido a que los pacientes esperan que su médico se vuelva “personal” (ya que no desean ser revisados por un médico y otro), éste tiene una ventaja: cuenta con la oportunidad de enterarse con exactitud de cuáles son sus necesidades y expectativas en ese momento.

Pero existen sin embargo, otras técnicas que le ayudan a usted y su personal a determinar las expectativas de sus pacientes. Habíamos dicho que las expectativas cambian de persona a persona y de un día al siguiente. Así que es adecuado usar tantas ideas y formas como sea posible para saber lo que su paciente desea en forma individual y colectiva. Algunas de las técnicas siguientes, pueden ayudarle a usted y a su personal a descubrir las necesidades y preocupaciones del paciente, tanto desde el punto de vista inmediato hasta el largo plazo:

### **1] “Averiguaciones” antes de la cita.**

Averiguar no es una palabra que tenga siempre una connotación favorable, pero en este caso es positiva. Puede usted, encargar a su recepcionista que, al contestar el teléfono haga preguntas detalladas y específicas respecto a lo que

aqueja al paciente o la razón por la que pide la cita. Claro que, para esto, debe antes darle a su recepcionista el debido entrenamiento.

## **2] Hoja de información para nuevos pacientes.**

Incluya una pregunta en su hoja de información para nuevos pacientes, que le brinde información de sus expectativas, como “¿Qué espera obtener de su cita hoy?”.

## **3] Tablero de notas en el área de recepción.**

El Heart Center de Manchester, proporciona un tablero con papel para notas en el área de recepción para que los pacientes puedan escribir ahí sus preguntas e inquietudes, que con frecuencia tienden a olvidarse en el ambiente a veces tenso de una sala de auscultación. El paciente llena el papel y lo devuelve a la recepcionista, quien lo coloca en el expediente del paciente para que el médico responda a ella durante la consulta.

## **4] Personal de apoyo.**

El Heart Center, dedica una persona a obtener información demográfica y variada respecto a lo que sucede en la vida de los pacientes. Algunos pacientes son atendidos por una enfermera o algún asistente del médico, quién les realiza un breve examen físico y obtienen información adicional. Entonces, el médico revisa esos datos y las conclusiones con el paciente, brindándole la oportunidad de corregir o confirmar lo ahí asentado. Este personal puede ayudarle a saber, si su paciente sigue indicaciones al pie de la letra, o bien, si sus familiares no le auxilian en su tratamiento como se debe, además de otros datos importantes, que con frecuencia, el paciente no explica a su médico.

## **5] El enfoque directo.**

Esta es la técnica más sencilla, el médico pregunta directamente a su paciente. Hay quienes desean información, otros pacientes necesitan sentirse bien.

## **6] Consulta a prueba.**

Algunos consultorios ofrecen consultas a prueba, sin cargo, durante las cuales el paciente puede hacer una evaluación del médico, y el médico del paciente. Muchos doctores creen que es mejor determinar la compatibilidad entre el paciente y el médico al inicio de la relación y reconocer abiertamente cuándo no se produce, antes de que surja desconfianza en el paciente.

## **7] Cuestionario para la historia clínica.**

La doctora Carol Gilmore, internista de Denver, Colorado, dedica una hora a cada paciente nuevo, revisando con él un cuestionario médico de seis páginas, que el paciente debe llenar antes de la consulta. El formulario cubre la historia personal y la historia médica del paciente, así como temas de su estilo de vida.

#### **8] Discusiones con el personal.**

Al final de cada día, el doctor Robert Brighth, reúne a su personal para revisar la agenda del día siguiente. Hacen comentarios respecto a ciertos pacientes, por ejemplo: Muestra la radiografía de una paciente que muestra una fractura en la cadera, les da su nombre y hablan de cómo esta condición puede estar afectando su vida. Involucrar al personal más íntimamente con los pacientes, les permite obtener de ellos información respecto a su estilo de vida y transmitirlo a su médico, que puede utilizarlo para determinar las expectativas y necesidades del paciente.

#### **9] Tarjeta para después de la consulta.**

Tiene sólo el tamaño de una tarjeta postal, pero puede valer tanto como una encuesta, ya que puede mostrarle a usted lo que salió bien, lo que no, y lo que necesita cambiar en su empresa, para que pueda cumplir las expectativas de su paciente. Esta breve tarjeta, puede ser entregada a los pacientes por el médico (esto le brindaría un mayor nivel de respuesta, debido a la jerarquía que el médico tiene en su empresa), o bien, por la empleada (o) que realiza el cobro del servicio, al término de la sesión. Se puede alentar a los pacientes para que la llenen en el consultorio y después la depositen en una caja sellada que puede estar colocada en el área de recepción.

#### **10] Llamadas de seguimiento.**

Después de la primera visita de un paciente, destine a una enfermera o algún otro empleado (si es posible, preferentemente al médico que lo atendió), para que llame por teléfono al paciente a su casa. Y diga, por ejemplo: "Sólo le llamé para saber si no tiene alguna duda o inquietud después de salir de su consulta el día de hoy. Y deseo verificar si usted considera que hay algo que pudimos hacer mejor o en forma diferente durante su visita".

#### **11] Caja de sugerencias.**

Esta es una herramienta antigua, pero todavía funciona. Se coloca una caja de sugerencias en el área de recepción, y otra en cada consultorio con varias tarjetas a un costado. Es adecuado imprimir en las tarjetas una frase como: "Por favor, indíquenos lo que hacemos bien, y qué podemos hacer mejor". Ponga en práctica cada una de las sugerencias y cuando el paciente firme con su nombre, agradézcaselo personalmente y hágale saber lo que han hecho para ponerla en práctica.

### **12] Grupos de enfoque y consejos de pacientes.**

Los grupos de enfoque, alguna vez dominio de las poderosas empresas de investigación de mercado, han llegado para ocupar su lugar en la práctica médica. Durante muchos años, el doctor Marvin, acostumbraba hacer reuniones con sus pacientes dos veces al mes en su consultorio. Media docena de pacientes, se reunían de las siete a las diez de la noche, para comentar lo que “la mayoría de ellos, jamás se había atrevido a comentar antes: sus temores, incertidumbres, penas y necesidades”. Durante esas sesiones, evaluaban e intercambiaban las expectativas de los pacientes y el entendimiento de sus responsabilidades.

Considere usted, reunirse, tal vez no dos veces al mes, pero si intente reunir un grupo variado, dos veces por año.

Otra alternativa, es formar un consejo de pacientes, que consiste en un grupo de ellos que presentan ideas, inquietudes y sugerencias de mejoría. El consejo debe reunirse tres o cuatro veces al año y tratar asuntos referentes al mejoramiento o mantenimiento del servicio de calidad. En ella, el administrador de su empresa o su equivalente, como un miembro imparcial debe manejar la discusión: el médico puede observar y ocasionalmente pedir que se extienda algún unto para hacerlo más claro, pero sin participar activamente.

Una tercera opción: permita (si usted es médico) que su administrador conduzca el grupo de enfoque, pero filme en vídeo la sesión, para que usted y otros médicos la analicen y el personal lo observe. Este vídeo puede mostrar la necesidad de realizar algunos cambios en la empresa.

Si usted conduce un grupo de enfoque o forma un consejo de pacientes, recuerde esta “regla inquebrantable”: Lleve a la práctica las recomendaciones cuando pueda, pues de lo contrario, perderá credibilidad y pacientes si ninguna acción surge de las aportaciones que le hicieron.

### **13] Desayunos o almuerzos de revisión.**

En varios consultorios de Estados Unidos y otros países desarrollados, Los médicos, enfermeras, asistentes de doctores, recepcionistas y otros miembros del personal, se reúnen en pequeños grupos interdepartamentales durante el desayuno o el almuerzo para compartir ideas y observaciones respecto a los pacientes, en lo individual y en lo general.

**14] Cuestionario para pacientes.**

Esta es una forma de determinar las expectativas de los pacientes sobre una base colectiva; también de vigilar y averiguar problemas, inquietudes y tendencias.

**15] Encuesta para médicos que le recomiendan a pacientes (médicos referentes).**

Usted puede pensar que el médico referente no puede orientarle sobre las expectativas de los pacientes. Pero con frecuencia, los pacientes regresan con el médico que los envió para darle un "reporte". Los médicos de este tipo archivan esos detalles en sus expedientes y, si se acumulan, pueden afectar sus decisiones al elegir al médico al que enviarán a sus pacientes en el futuro.

Las técnicas antes mencionadas, pueden ayudarle a determinar, prever y vigilar las expectativas de sus pacientes. No podrá satisfacerlos si no sabe lo que ellos buscan.

## 4.3 EL SERVICIO DE CALIDAD

Ya habíamos reconocido que el servicio de calidad, no lo es todo en una empresa. Esto es muy cierto, y en este caso, *el servicio de calidad no puede compensar la atención médica*, pues ésta debe practicarse en forma dominada y por expertos. Sin embargo, existen casos en que los complementos del cuidado médico (personal amable, folletos informativos para pacientes, palabras cálidas, un médico aparentemente comprensivo) ocultan muchas veces la atención médica de poca calidad. La mayoría de los pacientes juzgan la habilidad médica de acuerdo a características no técnicas, como son los indicadores mencionados. Sin embargo, una actitud amable, un ambiente agradable y otros elementos complementarios, no pueden ocultar la falta de conocimientos o de habilidad.

Un excelente programa de satisfacción al paciente, puesto en práctica por el personal, puede permitir que los médicos mediocres y los que tienen habilidades limitadas para el diagnóstico y la cirugía, tengan prósperas empresas dedicadas al cuidado de la salud.

Este tipo de médicos, logran muchas veces, ganarse la confianza de los pacientes, mediante una sonrisa y un toque amable, creando simpatía entre un público poco conocedor.

Este *acercamiento a ciegas* para hacer una elección de un médico, lentamente está desapareciendo. Hoy en día, quienes hacen las políticas gubernamentales y las sociedades médicas profesionales, están reuniendo datos, realizando estadísticas y estableciendo nexos de comunicación e información referente a todo tipo de empresas de salud. Dichas *evaluaciones*, reconocen que la calidad del cuidado médico, depende de lo que el paciente piensa y siente, tanto como de lo que las estadísticas dicen.

A pesar de esta tendencia a cuantificar la calidad, todavía muchos pacientes toman, en forma rutinaria, decisiones sin información al respecto, cuando llaman a un consultorio para hacer una cita de primera vez. Estas personas, eligen a su médico por recomendación de una persona conocida, un amigo o un familiar; hay

también quienes acuden a la sección amarilla del directorio telefónico, o al llamado de un volante o folleto propagandístico, que alguien dejó en su domicilio. Algunas veces tienen el beneficio de haber sido enviados a otro médico por recomendación de su propio médico de cabecera. Pero con frecuencia, la decisión se toma en base a indicadores suplementarios como:

- ♣ amabilidad
- ♣ una actitud de interés
- ♣ conveniencia de la ubicación del consultorio

Como ya habíamos mencionado, con estos elementos, la habilidad y capacidad médicas se dan por sentadas.

Con todo y lo útiles que son, todas estas sugerencias de apoyo, no sustituyen ni sustituirán jamás, la excelencia médica, por lo que no debe conformarse nunca con mejorar el servicio, sin poner atención al cuidado médico.

El servicio de calidad, se ve una vez más, enormemente influenciado por el liderazgo médico, por ello, él o los médicos de su institución, debe ser honesto con sus pacientes, pues es quien posee mayor información, las herramientas y la llave para el resto del sistema. Por lo que, es su *gran responsabilidad* el proporcionar información, dar consejo honesto y proteger al máximo los intereses del paciente, sin olvidar por ningún motivo, que la Medicina, es el campo científico más cambiante y evolutivo, por lo que es su obligación, prepararse día a día y actuar responsablemente, pues su profesión pone en riesgo la vida humana.

## CARTA DE DERECHOS DEL PACIENTE

*"Durante mis más de veinte años de ejercer, con frecuencia he escuchado a pacientes quejarse de los médicos. He intentado vivir bajo ciertos principios. Decidí ponerlos por escrito para usted."*

- Un paciente tiene el derecho de saber cuál es su enfermedad y qué problemas es probable que le cause.
- Un paciente tiene el derecho de que se le explique su enfermedad en lenguaje común, no en términos médicos.
- Tiene el derecho de conocer las opciones de tratamientos, ventajas y desventajas de cada uno y lo que cada uno costará.
- También tiene derecho a consultar con otros médicos, sin que me sienta insultado ni forzado, porque el paciente desee otra opinión.
- Un paciente tiene el derecho de entender mis honorarios.

*También he intentado vivir bajo esas normas:*

- Gastaré el dinero del paciente tan adecuadamente como me sea posible, como si se tratara de mi propio dinero. Buscaré y recomendaré la forma menos costosa de resolver Los problemas de mis pacientes.
- No recomendaré cirugía a menos que la ayuda que el paciente requiere sólo pueda brindarse la cirugía.
- Si un paciente siente que no lo he brindado mis mejores esfuerzos, le devolveré el dinero que me pagó -sin hacer preguntas-. No puedo garantizar los resultados del tratamiento, pero puedo garantizar mi mejor esfuerzo para darle un trato honesto y justo.

DR. GERALD L. TENNANT

## 4.4

# LA PRIMERA IMPRESIÓN Y EL MANEJO DE PACIENTES

Seguro usted, como yo, ha escuchado que *la primera impresión jamás se olvida*, aunque esto es normalmente cierto, existen algunos grandes esfuerzos sostenidos que, hacen de una empresa con mala reputación, una de gran éxito. Este esfuerzo constante es lo que hace la diferencia entre uno y otro. Aún así, es más recomendable iniciar bien desde la primera vez.

Digamos que usted y su personal están comprometidos en brindar buen cuidado a sus pacientes y que les gustaría empezar con el pie derecho. Para ello, es importante mirar su empresa desde la perspectiva de sus pacientes ¿son de edad avanzada y sufren pérdida de la vista?, ¿sufren artritis?, ¿son jovencitos con padres que trabajan tiempo completo?. La idea es caminar, ver y escuchar desde las múltiples perspectivas de sus pacientes. Piense hasta en el menor detalle de cada paso que ellos dan para conseguir atención médica en su institución.

### ○ Ponerse a la mano de sus pacientes

¿Está usted registrado en la sección amarilla y la blanca del directorio telefónico?, ¿bajo qué categoría?. Los pacientes tal vez busquen en varias categorías de la sección, para localizar a un médico de especialidad. ¿Algún anuncio indica a los pacientes qué servicios brinda su empresa, sus horas de consulta, ubicación y otros detalles convenientes?.

Si usted atiende a pacientes cuya visión pueda estar afectada, ¿su anuncio o su nombre en la lista tiene una letra del tamaño que ellos puedan leer? ¿es legible el anuncio al frente de la puerta de su empresa?.

Recuerde que la gente en general, constantemente busca cosas nuevas, algunas por cambiar, otras por novedad, otras por sentirse insatisfechas, etc. Su fin, (si es como pienso), es cautivar a la mayor parte de esa gente y convertirla en pacientes de su empresa.

○ **Los pacientes prefieren *hacer contacto* con su consultorio**

Es adecuado que su personal conteste físicamente el teléfono y no una máquina, durante las horas que es probable que llamen los pacientes. Mucha gente necesita hacer llamadas telefónicas antes de empezar a trabajar o durante sus descansos para la comida. Si en esas horas su teléfono es contestado por una máquina le resultará difícil a sus pacientes ponerse en contacto con usted. Como comprenderá, no es esa la mejor manera de contestarle a alguien que desea ser su paciente.

También es conveniente que cuando el personal responda al teléfono, lo haga en forma *rápida, amistosa y eficiente*. ¿En su empresa, el teléfono se atiende enseguida y sin hacer esperar?. Si con frecuencia, su personal de recepción encuentra necesario, pedir a quien llama que espere, tal vez necesite usted más gente que le ayude a contestar el teléfono, más líneas o bien, extender el horario de atención telefónica.

○ **Los honorarios médicos**

Otra manera de servir al paciente, es darle a conocer los honorarios por servicios. Muchos médicos consideran que los pacientes aprecian el saber las tarifas exactas o cuando menos aproximadas antes de que les sea prestado el servicio. Una forma elegante de hacer esto, es escribir una carta a sus pacientes, señalando que también a usted le preocupan las alzas en el precio de los servicios médicos, puede describir en ella, una lista de los servicios más comunes que se prestan en su empresa, los procedimientos y tarifas junto con una invitación a los pacientes para que pregunten acerca de otros precios a través del administrador de su empresa o más correctamente al personal de recepción o al encargado de hacer los cobros.

○ **Entrevistas para consultas de primera vez**

Destine tiempo para consultas de sondeo, dedicadas a pacientes potenciales. Muchos médicos cobran el precio normal de consulta por su primera entrevista, pero varios doctores preocupados por aplicar la mercadotecnia en sus empresas, consideran que ésta debe ofrecerse sin costo alguno al paciente, ya que este método reporta mayores beneficios a largo plazo en la evaluación de pacientes cautivos por entrevistas primarias de apertura de expedientes. El dedicar 10 o 15 minutos de su tiempo para estos encuentros, incrementa notablemente el número de pacientes cautivos, lo que en el largo plazo se traduce en un aumento del ingreso.

**○ Registro de llamadas y contactos con sus pacientes**

Lleve un registro de todas las llamadas telefónicas y pase la información al expediente del paciente. Para reducir al mínimo el tiempo de transcripción, use una hoja separada para cada llamada en papeles adheribles, pues después de ello, sólo tendrá que incluirlos en el expediente que corresponda, esto es básico para llevar una documentación adecuada y completa, además, indica al paciente que existe continuidad en la forma en que es atendido y que no importa la hora ni el día en que fue atendido, pues su expediente siempre está actualizado y completo.

**○ La impresión que su empresa causa**

Su empresa debe estar *siempre en su totalidad* "inmaculada". No deben observarse *nunca* huellas digitales o manchas en los cristales, los pisos deben mantenerse relucientes y en su caso, aspirados; una apariencia sucia *jamás* es adecuada para ninguna empresa y mucho menos para una dedicada a asuntos tan delicados como el cuidado de la salud, este criterio incluye el desorden o el descuido en cada rincón, no importando el área de que se trate. Existen empresas de servicio (también industrias), que dedican un tiempo al final de la jornada para escombrar y acomodar lo necesario, con el fin de que al día siguiente, se mantenga una primera impresión perfecta. Esto es muy recomendable para empresas que no cuentan con un servicio de mantenimiento las 24 horas.

**○ Comodidad**

La comodidad es un factor significativo para la primera impresión. *La comodidad de su paciente*, debe ser su preocupación principal al amueblar y equipar su empresa y consultorios: áreas privadas para cambiarse de ropa, batas de tela en lugar de material desechable, agradable temperatura en las habitaciones y otros detalles tienen gran significado.

**○ La presentación del personal**

Forme una buena impresión presentándose personalmente. El médico puede acudir físicamente a presentarse en recepción con su paciente, esto es una gran muestra de cortesía, y es tomado por los pacientes, como una extraordinaria bienvenida, es conveniente que todo el personal que tiene un primer contacto con un paciente de primera vez, se presente cordialmente y se ponga a sus órdenes; esto brinda excelentes resultados en la impresión que el paciente se lleva, de su equipo de trabajo.

○ **Por último, veamos la reacción de los pacientes**

No olvide que “la gente trata a otros como los otros la tratan”. Los pacientes tendrán una inmejorable impresión de su empresa y su equipo y la recomendarán por todo lo que ella encierra, pero recuerde que *su personal*, también es importante si usted no encuentra los medios para hacer que ellos se sientan del mismo modo que sus pacientes, su actitud se reflejará en la actividad diaria. *No olvide nunca la importancia de la motivación.*

## 4.5

# SEGUIMIENTO DE PACIENTES SATISFECHOS

Cuando usted camina en los zapatos de los pacientes, puede ver que los asuntos de dinero y papeleo son probablemente los más irritantes del cuidado de la salud. Pero hay otros aspectos que pueden endulzar o amargar la relación entre ustedes: resultados de laboratorio retrasados, seguimiento incompleto y problemas que se dejaron sin resolver, todo esto puede conducir a un paciente a conclusiones menos positivas respecto a su consultorio, aún cuando usted haya hecho un gran trabajo al comunicarse y relacionarse con su paciente.

¿Qué hacer? Sea un líder: salga del consultorio y averigüe que ocurre fuera de él. ¿Cómo es el seguimiento después de que se cierra la sala de auscultación?, ¿satisfactorio?, ¿solamente satisfactorio?. Echemos una mirada a algunas ideas que aseguran la satisfacción del paciente después de que abandona la sala de auscultación.

Tenga un escritorio u oficina privados para que los pacientes arreglen los asuntos financieros. Hágales saber que cualquier inquietud de tipo económico puede ser libremente comentada en privado con su administrador.

Aún cuando muchos médicos colocan un cartel en su área de recepción que dice: "se espera que el pago se haga al momento del servicio, a menos que se hagan otros arreglos", otros todavía acostumbran enviar después la factura a sus pacientes. El cuidado de la salud no es como comprar una bolsa de abarrotes. No exija a los pacientes que paguen en la puerta, pero mantenga siempre un buen promedio de cobro. Haga lo que le parezca más razonable a usted y a sus pacientes, siempre y cuando la recuperación se mantenga a un nivel aceptable.

¿Tramita usted el pago de seguro para sus pacientes?. En algunas áreas del país se acostumbra que la empresa realiza los trámites y pagos de servicio médico a las instituciones, por lo que los pacientes no interceden en los trámites. Por su parte, la institución médica se encarga de cubrir lo relacionado a los seguros. Esto también contribuye a simplificar el trabajo del paciente.

### ***Tranquilice inquietudes por los resultados de laboratorio***

Después de la cirugía, llame a sus paciente a casa. Es un gesto de buena voluntad y algunas veces resulta un útil seguimiento de la atención médica. Hasta los más encallecidos consumidores de cuidados de la salud, se sienten placenteramente sorprendidos por la llamada personal de su médico.

Algunos médicos han cautivado a muchos pacientes al enviarles flores después de la operación, o una planta en un recipiente que lleva impreso el nombre del consultorio. Usted podría enviar también, una alcancía en forma de cerdito con el nombre y la fecha de un recién nacido.

Un médico familiar y su personal, con frecuencia reciben favorables comentarios cuando llaman a los pacientes en condición delicada uno o dos días después para ver si se sienten mejor. Recuerda a un paciente que ya había celebrado sus setenta y cuatro años de matrimonio y noventa y seis de vida, cuando se le descubrió un cáncer obstructor en el estómago. "Todos pensaron que se moría". El anciano ingresó al hospital, se le practicó la cirugía y regresó a su casa. Cuatro semanas después de la operación, el cirujano pasó a su casa para saludarlo. "Él y su familia se mostraron muy complacidos porque no esperaban la visita", dice. Son éstas las pequeñas cosas inesperadas, las que algunas veces ganan las mayores recompensas.

### ***Una atención en equipo brinda seguridad a los pacientes***

Cuando un paciente, durante el fin de semana, llama con un problema a su clínica y es atendido por un médico suplente, pues su médico de cabecera se encuentra en su día de descanso, haga que el médico encargado se comunique con su paciente a primera hora el día lunes. Esto muestra que sus médicos de base y suplentes, además de todo su equipo, se encuentran en constante comunicación y que se preocupan por sus pacientes.

### ***Dar las gracias mantiene la afluencia de pacientes recomendados***

Agradezca a cualquiera que le envíe pacientes. Mantenga informados a los médicos que le refieran pacientes, del progreso de ellos, no sólo con la habitual carta de "gracias por enviar a la señora Tapia", sino también con la descripción del diagnóstico y tratamiento.

Hablando de pacientes referidos, si usted envía a un paciente a un especialista, trate de averiguar cual fue la percepción respecto al médico, su personal y el consultorio. Investigue si tiene una filosofía de atención médica a la de usted. Es mejor determinar eso antes de seguir enviándole pacientes.

### ***Educación del paciente***

Tómese tiempo para educar a sus pacientes. Hay abundancia de medios para hacerlo. El médico no tiene que hacerlo todo. El doctor Jiménez sabe que "si mi personal y yo dedicamos tiempo a un paciente, todo se me acredita a mi. Los pacientes no ven divididas las consultas: diez minutos con el doctor, veinte con la enfermera". Señala que los pacientes están preocupados por ocupar demasiado tiempo del médico, así que "no siempre prestan la debida atención a las cosas importantes que tengo que decirles, respecto a temas de su estilo de vida".

Muchos de los médicos con quienes hablé reconocieron que los pacientes con frecuencia titubean en hacerles preguntas por temor a parecer "tontos". Esos médicos comentan con el paciente el problema y el tratamiento y después los turnan con la enfermera o un educador de pacientes, que está entrenado para dar información más detallada y averiguar inquietudes no manifestadas.

### ***Presentación de condolencias***

Cuando un paciente fallece, ¿qué debe hacer usted?. Algunos médicos envían flores, otros la cuenta y algunos más prefieren realmente a asistir al funeral de pacientes con quienes tenían una relación más estrecha. Si usted conoce a los familiares y especialmente si también son pacientes suyos, una llamada telefónica o una carta ofreciendo su comprensión y apoyo es especialmente apreciada.

### ***Manténgase en contacto entre consultas***

¿Tiene usted algún contacto con sus pacientes entre una consulta y otra?. Innumerables consultorios envían boletines a sus pacientes como una forma de mantenerse en contacto, para ayudarlos a permanecer saludables, comentar las últimas novedades médicas y dar un toque personal al consultorio con respecto al personal y los médicos.

El contacto personal entre usted y sus pacientes es sólo una fracción de la experiencia completa y la percepción que ellos tienen de su consultorio. Estos detalles después de la consulta puede parecer asunto menor, pero pueden

producir un impacto mayor. Ponga atención en ellos porque sus pacientes lo hacen en usted y se lo contarán a todos.

## 4.6 EL TELÉFONO: EL PRIMER CONTACTO CON SUS FUTUROS PACIENTES

*Cómo se responde el teléfono, es una clave para el éxito de un consultorio. La recepcionista necesita ser capaz de representarme en la mejor manera con mis pacientes, pues ella es el primer contacto que tienen con nuestro servicio.*

*Dr. Efraín Salas*

Puede usted pasar muchas horas comunicando a su personal su filosofía de cuidado personalizado y su creencia del servicio de calidad. Puede reconocer los actos de consideración, recompensar las acciones extraordinarias y sentir un orgullo justificado por la sensibilidad al paciente que hay en su consultorio.

Pero todo este significativo proceso hacia colocar al cliente primero, puede ser borrado por la siguiente escena muy común:

*El teléfono suena varias veces y después de esto "consultorio médico, permítame un momento".*

El teléfono es la primera conexión, una conexión vital entre su consultorio y un paciente activo o potencial. Sin rostro, intocable y remota, la voz que llega a través de la bocina envía emoción y actitud. La voz dice claramente cómo es el consultorio, cómo es usted y sus colegas médicos. La forma en que se contesta su teléfono, ayuda a despertar o "cancela" las expectativas del paciente.

### ***El teléfono: una conexión directa***

Existen evidencias de que existen en nuestro país grandes insatisfacciones por la forma en que los clientes somos atendidos por teléfono. En el caso de los médicos, las quejas se refieren a la forma en que ellos y sus asistentes manejan

las llamadas telefónicas, a continuación se muestran los principales problemas derivados de esta situación:


<ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> Larga espera al teléfono</li><li><input type="radio"/> El médico tarda demasiado en devolver una llamada</li><li><input type="radio"/> Descortesías por parte del personal de recepción</li><li><input type="radio"/> Incomunicación intergrupala (no se pasan recados a las personas requeridas)</li><li><input type="radio"/> Dificultad para comunicarse con el médico requerido</li><li><input type="radio"/> El asistente intercede demasiado en la atención a pacientes</li></ul>

El administrador de un grupo de cuatro médicos, descubrió, cuando empezó a trabajar en ese consultorio de agitado ritmo, que “la gente que contestaba el teléfono lo hacía a toda prisa, sin identificar al consultorio ni identificarse ellos mismos, dejando cada llamada en espera mientras contestaban a la siguiente. Estaban haciendo lo que pensaban que debían hacer... manteniéndose al ritmo de los doctores con las llamadas, pero en el proceso, nadie estaba prestando atención a los pacientes y a sus necesidades”.

***Los teléfonos requieren técnica y habilidades especiales***

Si sus teléfonos están sonando constantemente y quienes llaman con frecuencia tienen que esperar, su consultorio tal vez necesite líneas adicionales, personal adicional para contestar o mejor entrenamiento para sus empleados.

Una telefonista madura y bien entrenada también puede manejar las llamadas con eficiencia, ocupándose de atender con rapidez a quien llama con un tono de voz

atento y cortés. En muchos consultorios, la persona que responde al teléfono tiene una educación mínima, escaso entrenamiento, un reducido sueldo y una experiencia telefónica limitada a largas conversaciones con sus amistades.

### ***Personalice su voz por teléfono***

Las conversaciones por teléfono son más difíciles que las relaciones cara a cara. El teléfono coloca una barrera que puede impedir la comunicación. ¿Qué hacer?.

Primero, reconozca la importancia del contacto por teléfono. Contrate y entrene el número apropiado de individuos, gente con la personalidad, la madurez y la sabiduría necesarias para manejar las llamadas que se reciben. Uniforme las interacciones telefónicas sin despersonalizarlos. Estos son los requisitos mínimos de servicio para el cliente

:



- Los teléfonos deben contestarse cuando mucho a la tercera vez que suenen.
- Debe decirse el nombre del consultorio o del médico y es adecuado usarlo como un saludo.
- La persona que conteste el teléfono debe dar su nombre de pila.
- A nadie que llame se le debe hacer esperar sin antes solicitar su consentimiento.

El teléfono logra una conexión, pero también impone una barrera a la comunicación. La "voz sin rostro" al final de la línea, tiene el potencial de parecer impersonal e indiferente. Para superar esto, su personal necesita saber cómo usar la acción personal para derribar las barreras de comunicación creadas por esta tecnología.

### ***Los pacientes requieren que se reporten con rapidez sus llamadas***

Los pacientes que están molestos con la cortesía telefónica del consultorio de su médico, con frecuencia se quejan de la cantidad de tiempo que el doctor tarda en reportarse a sus llamadas. Sus pacientes deben sentirse con la libertad de llamar siempre que les sea necesario. Esto obviamente produce un trabajo extra para su empresa pero para los pacientes representa un servicio más que usted le ofrece.

El teléfono es un instrumento tecnológico, pero en muchos sentidos, es el corazón del consultorio, lo que lo une a usted con sus pacientes dice más acerca del consultorio, el personal y los médicos que las palabras que cruzan por la línea. Cuando la conexión excede sus expectativas, el paciente recibe una imagen profesional y personal del consultorio. El teléfono es, con frecuencia, la primera oportunidad de decir a un paciente: "sabemos lo que hacemos, nos interesamos en usted. Puede contar con nosotros". Pero la excelencia en el teléfono (servicio atento, personal, amistoso y responsable), no sucede por accidente. Es un esfuerzo de equipo, el resultado de educación, la motivación y buena administración.



## 4.7

# EL MANEJO DE PACIENTES EN LA SALA DE ESPERA

Si quiere escuchar largas quejas, sólo pregunte a alguien qué es lo que más le molesta de sus visitas al doctor. He aquí algunas de ellas:

*“Para mi, es de máxima importancia que no me hagan esperar más de quince minutos después de la hora de mis citas. Mi tiempo también es valioso. En la mayoría de los consultorios médicos todos practicamos el juego de esperar. ¡Eso en verdad es muy molesto!”.*

*“Me molestan los médicos que están tan apresurados por los retrasos de su horario que no tienen tiempo para hablar con uno y te dejan con preguntas sin respuesta”.*

Ningún asunto provoca tanta ira, justa indignación y prolongado enojo en los pacientes, como el tiempo de espera.

En algún lugar, a lo largo de la senda del progreso de la medicina, un completo desprecio hacia la hora de las citas de los pacientes, llegó a quedar institucionalizado en la estructura de muchos consultorios. Algunos de los pacientes han tenido que aprender a llevar consigo cosas que hacer: tejidos, tareas escolares o gruesas novelas o revistas.

*La espera aumenta la irritabilidad de la gente.* En 1976, cuatro de cada 10 pacientes, dijeron que después de quince minutos después de la hora de su cita, su inconformidad comenzaba a manifestarse. Para 1990, siete de diez tenían ya la misma opinión.

Con tanto de dónde escoger en el mercado del cuidado de la salud, es probable que poca gente prefiera elegir a alguien que sin ninguna consideración desperdicia el tiempo de los demás.

Actualmente, existe lo que se conoce como una:

## FORMA DE AUDITORÍA DE TIEMPOS

**Razón para la consulta o procedimiento** \_\_\_\_\_  
**Paciente** \_\_\_\_\_  
**Fecha** \_\_\_\_\_ **Hora de cita** \_\_\_\_\_  
**Hora de llegada** \_\_\_\_\_ **Hora de entrada a revisión** \_\_\_\_\_  
**Tiempo de consulta con el doctor** \_\_\_\_\_  
**Hora del retiro** \_\_\_\_\_ **Tiempo total** \_\_\_\_\_  
**¿Consulta sin cita?** \_\_\_\_\_ **¿Emergencia?** \_\_\_\_\_  
**¿Recomendación?** \_\_\_\_\_

### ***El tiempo de espera puede ser administrado***

Por fortuna, muchos médicos se han dado cuenta, que los pacientes se molestan conforme sus minutos desperdiciados se acumulan y están brindando mayor atención a sus horarios. Por lo tanto, tenemos que tomar muy en serio el tiempo de espera en los pacientes, hay que tratar de no desperdiciar el tiempo de la gente, ni hacerla esperar, aún cuando tengamos que atender a cuarenta o cincuenta pacientes en un día pesado de trabajo, esto podríamos lograrlo cumpliendo con estas pequeñas recomendaciones.

1. Evitar al máximo admitir consultas sin cita.
2. Destinar el tiempo adecuado según el tipo de consulta.
3. destinar el tiempo adecuado según el tipo de consulta.
4. Comunicar a los pacientes que se espera que ellos estén a tiempo.
5. Comunicar claramente a su personal, el compromiso de cumplir el horario y obtener su cooperación y compromiso.
6. Entrenamiento constante para todo el personal, que asegura máxima eficiencia.

Para los días ocasionales en que el trabajo y los pacientes con problemas fluyen y alteran el horario, se deben tener libros y publicaciones interesantes, televisores en el área de recepción y la sala de auscultación con discos láser y cablevisión o MVS, directTV o Sky, " para que los pacientes puedan sintonizar su programa favorito". Puede también ofrecer café y galletas para tranquilizar a los pacientes. Cuando los pacientes deban esperar, deles no sólo una disculpa, sino que puede compensar su molestia con rebajas en las tarifas. La meta de su consultorio debe ser, registrar al paciente como máximo, al minuto de que haya llegado, que ya esté conversando con algún técnico, en los siguientes 10 a 15 minutos y que antes de una hora haya terminado su sesión médica.

## 4.8 LA COMUNICACIÓN CON SU PACIENTE

Si usted piensa que la comunicación es sólo hablar, esta equivocado, para poder establecer una real comunicación debe también saber escuchar. La comunicación es el centro del servicio de calidad en la atención médica. Sin ella no sólo la relación médico-paciente no dura, simplemente no existe.

De acuerdo a COMSORT, un consorcio de educación médica continua que se especializa en problemas de comunicación y de seguimiento de instrucciones, la buena comunicación médico-paciente se ha relacionado con una más rápida recuperación de una intervención quirúrgica, una mayor tolerancia al dolor y cambios fisiológicos como un deceso en la presión arterial y en los niveles de glucosa en sangre.

Aunque la comunicación generalmente desemboca en algún tipo de comunicación verbal, hay en ella mucho más que simples palabras. De hecho los pacientes con frecuencia juzgan la calidad de la comunicación no sólo por las palabras, sino por un apretón de manos, el contacto visual y los "espacios blancos", o sea los momentos en los cuales no se está hablando, pero hay una evidente conexión emocional y personal. Esta conexión debe ser sincera y honesta; una actitud de verdadero interés no puede fingirse.

La comunicación es efectiva en el encuentro entre el médico y el paciente, cuando ésta se da "de ida y vuelta". Esto puede ser difícil para los médicos que aprendieron la actitud médica tradicional, que exige control. Poder y autoridad.

El enfoque tradicional se concentra en el médico y muchos de ellos entienden su significado como **hablar**.

Algunos médicos hacen anotaciones en el expediente médico del paciente para recordar algunos temas no médicos, como la próxima graduación de una hija que ha terminado su carrera, un nuevo empleo en el que empezó el mes anterior o un premio que el paciente obtuvo. Estas notas refrescan su memoria cuando no ha visto al paciente en cuatro meses.

Un gentil apretón de manos o en el hombro, un comentario no crítico, son formas simples de demostrar visiblemente que esta usted escuchando y de comunicar la preocupación e interés que siente.

Como aconsejó Sir Williams Osler en 1889 “escuche al paciente, él le está dando el diagnóstico”.

Cuando usted realiza la entrevista médica en la forma tradicional, que se centra en el médico, puede creer que ha reunido lo que necesita saber en la forma más eficiente posible. Hasta es posible que reúna la información y termine la consulta más rápidamente. Su idea puede ser que ha proporcionado atención médica de calidad. Ha hecho un diagnóstico, prescrito un tratamiento, estrechado la mano de un paciente y le ha deseado que tenga buen día. Hasta es posible que le haya sonreído antes de salir de la sala de auscultación.

Usted ha realizado un papel técnico, pero ¿mejoró la relación médico paciente?. Es dudoso, tal vez se sienta satisfecho, usted ha cumplido con eficiencia su objetivo de brindar atención médica, pero su paciente no se sentirá así, los bloques de construcción de la relación están ampliados en su lugar, pero el pegamento, la comunicación efectiva de ida y vuelta, falta todavía. Sin ella, faltarán también los resultados que usted busca: la obediencia del paciente en cuanto a sus instrucciones, un resultado médico más efectivo y, sobre todo, la satisfacción del paciente.

# Capítulo 5

## La Continuidad es la Clave del Éxito

---

### 5.1

## LA CALIDAD NO ES PERMANENTE

La calidad no permanece inmóvil. Es por ese mismo motivo, que los médicos y otros profesionales asisten con regularidad a juntas, conferencias, porque, al igual que la calidad, la medicina cambia, mejora, encuentra continuamente nuevas terapias y procedimientos para mantener saludable a la gente. Las técnicas que parecían perfectamente razonables hace diez años - o apenas el día de ayer - pueden parecer prehistóricas mañana. *La calidad es exactamente igual. Demanda subir a la altura de los obstáculos*, como en una carrera, o sea, de buscar formas de satisfacer las necesidades del paciente, de manera un poco más personal, un poco más eficiente.

La continuidad exige establecer normas, controlar lo que está funcionando y lo que no lo está, arreglar las cosas que salen mal y evitar que vuelvan a suceder, prestar atención a los pacientes, prestar atención a otros consultorios, a otros negocios, a otras industrias. **Continuidad** es la clave del servicio, la mejoría continúa, para lograr el éxito del desempeño médico profesional.

Entre mejor sea usted, mejor debe de ser. A medida que aumenta el nivel de la calidad y el servicio, las expectativas del cliente en cuanto al servicio aumenta también. Al mismo tiempo, un error u omisión de servicio, por pequeño que sea, se vuelve más notable.

La calidad, en otras palabras, es un blanco móvil. Para mantener el servicio, debe usted moverse, mejorar continuamente. Porque en lo que a calidad de servicio se refiere, el quedarse en donde está, significaría un leve deslizamiento hacia atrás. Y esa es una dirección hacia la cual ningún médico o empresa, puede darse el lujo de ir en el ambiente actual, muy competitivo y exigente, de la atención a la salud.

Un equipo renovador, el suyo, orientado hacia los pacientes debe buscar constantemente nuevas formas de proporcionar mejor servicio e ir por encima de las expectativas de los pacientes.

Si usted está decidido a lograr la satisfacción de los pacientes, nadie, ni los médicos ni el personal, pueden sentirse satisfechos nunca con la hazaña o la meta más recientes. Disfrútelas y entonces siga adelante, buscando la excelencia en el servicio a través de procesos mejorados.

***Adopte la actitud de "lo bueno no es suficiente"***

Usted y su personal deben seguir avanzando después de cada éxito logrado. Busque en forma constante pequeños pasos que puedan dar hacia una mejor atención y un mejor servicio.

La mejoría continua debe ser un tema regular de discusión en las juntas del personal, así como en las reuniones departamentales, los comités y las juntas médicas. Haga una responsabilidad específica de su personal del consultorio.

Fije normas para el tiempo de espera, la educación del paciente, la comunicación, la cobranza, la respuesta a sus llamadas y todas las otras áreas que cubren la práctica médica. Observe las expectativas y las reacciones de los pacientes y el personal. Cuando se de cuenta de que en forma consistente está alcanzando las metas que se ha puesto, suba un poco más en sus ambiciones.

La excelencia en el servicio no ocurre accidentalmente, no ocurre gracias a la atención ocasional o casual, al hablar con médicos en cuyos consultorios se mostraba una fuerte orientación hacia los clientes, asumen una posición casi rígida respecto a la satisfacción de los mismos.

Creen y actúan de acuerdo a esa creencia que los pacientes son lo más importante del consultorio. Aseguran la orientación hacia el paciente contratando entrenando y educando en forma continua, así como motivando y recompensando de manera constante, a los miembros del personal. En estos consultorios, el aumentar la satisfacción de los pacientes y llevarla todavía a un nivel más elevado, son temas frecuentes de discusión y de acción.

Se debe prestar atención a todo lo que dicen los pacientes, aún cuando sean críticas exageradas "siempre hay algo de verdad en ellas". Algunos doctores insisten en que su personal le pase las quejas de los pacientes, o las críticas que escuche. Confirman todo con el paciente, investigan la fuente del problema y se asegura de que se haga algo para corregirlo.

Estos consultorios buscan los obstáculos antes de que surjan, interrogando a los pacientes, a los médicos que les envían pacientes, al personal y a los propios compañeros. Analizan y evalúan cada aspecto de su consulta y su servicio, desde la accesibilidad de sus cuartos de baño, hasta la claridad de sus instrucciones.

Ofrecen incontables oportunidades para que los pacientes y el personal expresen sus opiniones y quejas, mediante el uso de buzones de sugerencias, llamadas telefónicas de seguimiento, tarjetas con cuestionarios y preguntas de "¿algo más?", al concluir cada visita.

Cual es el propósito de esta atención continua. Es la prevención. Buscar problemas que puedan prevenirse y encontrar oportunidades de mejoramiento.

Cuando los pacientes son considerados como clientes en un consultorio, y cuando los clientes son colocados en la parte superior del organigrama, médicos y personal toman una actitud completamente nuevas.

### ***Del enfoque en el cliente a la administración de calidad total (ACT)***

A partir de este momento, usted y su equipo están adoptando lo que se conoce como *administración de calidad total*.

La ACT es un método total, sistemático, enfocado en los procesos para analizar, implementar, vigilar y aumentar la calidad de toda actividad en una organización.

Dónde empezar es un punto de contención común a todas las organizaciones que tratan de mejorar la calidad. Sin un enfoque lógico, muchas de ellas tratan de arreglar las actividades o cambiar a las personas, en lugar de corregir los procesos. Gastan enormes sumas de dinero y grandes cantidades de tiempo de productividad quemando hormigas con un soplete, mientras las termitas destruyen los cimientos.

Para seleccionar los procesos clave que debe mejorarse, Shaw recomendó que observaran a la organización tal como los pacientes la ven, usando un proceso de documentación y valuación formal, el equipo encargado de mejorar en las historias clínicas, preparó a conciencia el procedimiento para mejorar los pasos que se seguían con las historias; midió el volumen de éstas, señaló sus defectos y otros aspectos calculables del proceso; listó los proveedores del cliente para cada paso, designó un *propietario* del proceso (esto es, una persona responsable de obtener la cooperación necesaria y de ver que se completara la tarea), así como identificó medidas de desempeño y factores de fracaso. Entonces se inició el ciclo de mejoramiento continuo: se establecieron requerimientos, normas, se implementaron cambios, mejoramientos, se midieron resultados y se alcanzó la meta.

### ***La calidad es bienestar en el lugar de trabajo***

El mejoramiento de la calidad es una manera fundamental de hacer negocio, tanto como es una manera fundamental de proporcionar atención médica, porque brinda un sistema para prevenir errores mediante la formación de gente que tenga la convicción de que debe hacer siempre lo mejor, y mediante el establecimiento de procesos que den buenos resultados, en lugar de tener que arreglar continuamente las cosas que salen mal.

Piense en el continuo mejoramiento de la calidad como sinónimo de bienestar en el lugar de trabajo.

Piense en la calidad, dentro de su práctica médica, como una forma de mantener saludable su consultorio, alentando buenos hábitos de trabajo a través de un continuo mejoramiento.

Esto es una actitud saludable para usted y su personal.

El concepto de la calidad como una estrategia corporativa, empezó en la década de 1930 con Walter Shewart en los *Bell Laboratories*, el cual formuló la teoría de que se reducen al mínimo las variaciones en los procesos, se reducirán los errores. Entre menos errores, costos más bajos, mejores resultados financieros.

Posteriormente, W. Edwards Deming, promovió la idea de la responsabilidad gerencial de la calidad, en la cual se hizo amplia referencia en el capítulo uno.

Joseph M. Juran, logró también el éxito en Japón, en dónde promovió sus ideas de *la adecuación para el uso*, esto es, la capacidad del consumidor para depender del producto o servicio, con el propósito para el que había sido creado. Defendió también la teoría de que el gerente debe comprender y calcular el costo de la calidad, haciendo notar que, los defectos, fallas y reconstrucciones representan dinero.

Philip Crosby, que fuera ejecutivo de calidad en ITT, fundó el *Colegio de Calidad Crosby* en 1979. La calidad es gratis porque la mejoría en los procesos reduce los costos y aumenta la rentabilidad.

## **5.2**

# **LA NORMALIZACIÓN EN EL SERVICIO**

Las medidas cuantitativas precisas y los valores normales aceptados, son medios importantes para asegurar la atención médica de calidad. Hay normas y estándares para todo, desde los niveles de glucosa permitidos en la sangre, para diagnosticar la diabetes, hasta la cuenta de hemoglobina en las mujeres embarazadas. En la práctica médica, el médico está familiarizado con los parámetros clínicos, principios o rangos generalmente para manejar los problemas o condiciones médicas de los pacientes.

Estos parámetros sirven como base para medir la validez del diagnóstico, el proceso de tratamiento y el resultado.

En las actividades no clínicas de un consultorio médico, las normas eliminan las variaciones en actividades y resultados, reducen la confusión, aclaran las expectativas y simplifican la toma de decisiones rutinarias.

Las normas ayudan a establecer métodos confiables, o sea, formas precisas, consistentes, explícitas y probadas de lograr el resultado que se busca. También sirven como bases para medir el desempeño y la calidad del servicio. Estas son sólo algunas de las áreas en que las normas deben aplicarse en una empresa de cuidado de la salud:

1. Respuestas telefónicas.
2. Saludo a los pacientes.
3. Apariencia de la oficina.
4. Organización de las historias clínicas.
5. Tiempo de espera.

6. Educación de los pacientes.
7. Seguimiento de las quejas.
8. Seguimiento de los nuevos pacientes.

El establecer normas los libera, tanto a usted como a su personal y les permite concentrarse en actividades importantes, porque cada norma elimina incertidumbres.

Las normas proporcionan al médico y personal, metas individuales y colectivas, sin embargo, a diferencia de las metas, las normas deben ser alcanzables en forma inmediata y consistente.

No cometa el error de establecer normas sólo de acuerdo con sus deseos o necesidades, o los de su personal. Los médicos y los demás empleados debían determinar cuáles son las normas adecuadas, con la satisfacción de los deseos o expectativas de los pacientes, como meta y como parámetro.

### ***Cómo desarrollar normas y protocolos de servicio***

1. El establecer normas de servicio es un esfuerzo de grupo, así que reúna al personal de su consultorio o de su departamento en particular. Enfóquese sólo en un proceso de servicio a la vez, por ejemplo, el registro de los pacientes que acaban de llegar.
2. Necesita usted saber, no sólo qué pasos se siguen en el proceso, cómo es cada paso de él, sino también cuáles son las expectativas de sus pacientes. Use encuestas, grupos de enfoque y respuestas directas de ellos.
3. Produzca una gráfica de movimientos que describa cada paso en el proceso de registrar a un paciente, lleve a un paciente, verbalmente, a través del proceso, como si caminara por el y note lo que ocurre, tanto por parte del paciente como por parte de los miembros del personal.
4. Usando las expectativas como criterio, establezca un protocolo de conducta o una lista ascendente, por numeración de normas que hasta el mínimo, satisfaga la expectativa.

5. Liste las conductas de valor agregado que sorprendan a los pacientes y excedan sus expectativas.
6. Repita este proceso para cada encuentro de servicio que sus pacientes tengan.
7. Establezca una acción de seguimiento para determinar cómo va usted. Esto también le proporcionará la oportunidad de revalorar las expectativas y los protocolos de su consultorio.

### ***Camine por el consultorio como si fuera un paciente***

Una técnica para fijar normas, es hacer que los miembros del personal realicen un recorrido completo idéntico al que hacen comúnmente los pacientes; esto ayuda al personal a identificar cuellos de botella y encuentros que están por debajo del servicio excelente, en cada punto o momento de la práctica médica. Desde la llamada telefónica inicial para hacer una cita, a través de las pruebas de diagnóstico, las interacciones en la sala de exámenes, la dada de alta y la cobranza.

Este proceso paso a paso, obliga al personal y a los médicos a ver y oír acciones y respuestas a través de los ojos y los oídos del paciente; esto les ayuda a determinar en qué momentos pueden hacerse mejoras y qué normas necesitan existir. La ventaja de este enfoque, es que el equipo humano del consultorio puede observar la experiencia y reacción del paciente, aunque sea sólo a través de esta interpretación de un paciente.

Este proceso sistemático de establecer normas de calidad está de acuerdo con la teoría de ***administrar por medio de hechos y datos***, que trata de conseguir un mejoramiento de la calidad. El hecho de evaluar actividades, conductas y expectativas y después establecer normas adecuadas de credibilidad y hace posible predecir y evitar problemas en las actividades y procesos de la práctica médica. Esto permite tanto mayor flexibilidad como productividad; las energías del personal se enfocan en el cuidado y la satisfacción de los pacientes y no en reparar errores y pedir disculpas por problemas que podían haberse prevenido.

Antes de establecer normas, los procesos deben ser diseccionados como una serie de actividades (un diagrama de flujo puede ser muy útil), con cada paso de la actividad o el encuentro desordenado y analizado para determinar los eventos individuales que desembocan en el resultado final. Esta investigación analítica debe revelar, en qué punto, dentro de cada paso del proceso, es posible que las fallas, los errores, el manejo equivocado o la falta de cierta información, pueden crear procesos nada confiables, que se salen de normas establecidas. Cuando

esto sucede, los servicios y sus resultados son con frecuencia difíciles de predecir.

Así como la atención clínica de la más alta calidad se produce cuando los doctores se adhieren a las normas médicas, el establecer y seguir normas de servicio en su consultorio le ayudará a alcanzar o sobrepasar las expectativas de los pacientes. Al establecer normas en un consultorio que antes no las había tenido, es vital que toda persona tenga fe en ellas y las siga escrupulosamente.

<b>CÓMO PREPARAR LAS NORMAS PARA LAS EXPERIENCIAS DEL PACIENTE</b>			
<b>Paciente</b>		<b>Consultorio</b>	
<b>Expectativa</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Interacción</b>	<b>Norma</b>
El teléfono será contestado con rapidez	Llamada pidiendo cita	Contestar el teléfono	El teléfono será contestado al tercer llamado, con una sonrisa. Se dará el nombre del consultorio y de la recepcionista
Reconocimiento cordial de la llegada del paciente	Llegada a la cita	Reconocer la llegada del paciente	Se debe saludar al paciente por su nombre y con una sonrisa, a los 30 segundos de su llegada
No tener que esperar más de 15 minutos	Esperar en el área de recepción	Pedir al paciente que se siente hasta que lo llamen.	Informar al paciente en qué tiempo, aproximadamente, será atendido, informar si hay un retraso y de cuanto tiempo será
El personal será amable y cordial	Llamado a la sala de auscultación	Llamar al paciente a la sala de auscultación	Reconocer al paciente por su nombre y, conducirlo, personalmente a la sala de auscultación

Las normas proporcionan continuidad y consistencia, son prueba de calidad y un nivel de comodidad para médicos, empleados y pacientes por igual. Las normas también entrañan riesgos, sin embargo, cuando las que se han establecido en una

empresa de cuidado de la salud, son rígidamente cumplidas y vigiladas, cualquier desviación de ellas resulta muy notoria.

Hay muchos beneficios para los consultorios que establecen, siguen y continúan mejorando las normas. Para los médicos significa la reducción de problemas y preguntas recurrentes y una mayor productividad que es la consecuencia natural de la eficiencia.

Para los empleados se traduce en la continuidad, la libertad y la certidumbre de las exigencias bien claras le proporcionan. Para los pacientes, significa el placer de una experiencia positiva, con la que pueden contar. Para todos los miembros del equipo de la empresa, sean estos, personal en general, médicos o bien para los propios pacientes, produce una atmósfera de orgullo, placer y realización. Y, desde luego, la satisfacción para todos los que se involucran en esta tarea.

## 5.3 LA EVALUACIÓN DE LO ESTABLECIDO

Como cualquier negocio grande o pequeño, un consultorio médico no puede esperar el lograr un mejoramiento consistente y continuo y la satisfacción de sus clientes, sin la misma vigilancia consistente y continua.

Es responsabilidad de la gerencia (o en el caso de alguna organización más pequeña, del líder) **vigilar**, en forma completa y absoluta, el éxito de los esfuerzos que se están haciendo, para determinar el nivel de satisfacción y los puntos en que hay necesidades de mejoramiento.

Piense en la vigilancia de los esfuerzos para dar servicio de calidad como en un "recordatorio de servicio". Sus médicos o usted mismo, lo hacen con sus pacientes en forma rutinaria. Ellos realizan una *visita de seguimiento*, puesto que quieren asegurarse de que el tratamiento está funcionando. La vigilancia formal de la satisfacción de los pacientes es la forma en que usted se asegura que el *tratamiento* está funcionando.

La vigilancia formal de la satisfacción de los pacientes es la forma en que usted se asegura de que el servicio ofrecido está cumpliendo sus objetivos y satisfaciendo o sobrepasando las expectativas de los pacientes. Cuando usted evalúa resultados y los compara contra sus metas u objetivos previamente establecidos, sabe si ha tenido éxito o no.

Los cuestionarios a los pacientes son, con seguridad, la forma más frecuente y confiable de vigilar los resultados, y la consecuente satisfacción de los pacientes, en cuanto al servicio y atención que se ofrecen en un consultorio. Una vez implantada la encuesta entre los pacientes, proporciona una base de comparación contra la cual se pueden evaluar futuras encuestas (y el éxito de nuevas medidas de servicio).

Un ejemplo de esto, puede realizarse a través de una encuesta telefónica. Cuando se realiza, la persona que la dirige, debe presentarse como encargada de atención a los pacientes del consultorio y explicar que está llamando para

averiguar qué tan satisfecho se encuentra el paciente, en relación al servicio que la empresa le brinda. Al terminar este tipo de llamadas , debe prepararse un informe de los resultados obtenidos de ellas, sean negativos o positivos, señalar además, las áreas de problema y las preocupaciones específicas. El reporte, deberá ser analizado por la gerencia, quien deberá estudiar y compartir comentarios con los empleados, pretendiendo la solución a cada problema. A continuación, un ejemplo gráfico del *cuestionario de encuesta telefónica*:

<b>Cuestionario Para el Paciente</b>				
Área probada _____	Tiempo _____	Total de muestreo _____		
_____ % puntuación perfecta (#)		Restante _____ (#)		
<b>SE CALIFICARON NUESTROS SERVICIOS EN LOS SIGUIENTES PORCENTAJES:</b>				
<b>Aspectos de nuestros servicios</b>				
Llamada a nuestra oficina para hacer cita				
Tiempo entre la llamada y la cita				
Extensión total de la visita				
Tiempo de espera en el vestidor				
Tiempo de espera en la sala de auscultación				
Tiempo de espera en la sala de recepción				
La recepcionista fue amable y cortés				
El procedimiento realizado fue explicado por quien lo hizo				
Calidad de la información escrita proporcionada al paciente				
Sensibilidad de quien lo atendió ante su enfermedad				
Las preguntas fueron contestadas en forma adecuada por el personal				
¿Qué tan satisfecho quedó usted con la atención en general que recibió en nuestro consultorio?				

Como sucede con cualquier técnica de vigilancia, las encuestas telefónicas requieren atención continua a los problemas identificados. No es suficiente comprender que un problema existe y hacer un plan para corregirlo. El problema y el plan deben ser vigilados para asegurarse de que se produce el cambio y se ciñen a él. Es fácil volver a caer en malos hábitos y en formas tradicionales de manejar un proceso. Asegúrese de implementar “chequeos” rutinarios en los planes de acción y en los procesos de recuperación del servicio.

Es cierto que cuantitativamente, las encuestas telefónicas tienen un costo mayor que las escritas, sin embargo, pueden proporcionar aclaraciones y detalles sobre temas específicos, nuevos servicios y tendencias potenciales, que se identifican a través de otras técnicas de investigación cualitativa del mercado. Añaden profundidad y sustancia a las estadísticas y datos de las encuestas escritas.

Aunque las encuestas para verificar la satisfacción de los pacientes son una técnica común para vigilar los resultados de los esfuerzos por dar un servicio de calidad en un consultorio, no debe usted pasar por alto al otro cliente importante en la mayor parte de las empresas de cuidado de la salud: los médicos que recomiendan o envían a pacientes. Las encuestas hechas entre las fuentes de recomendaciones, son una valiosa técnica para recabar información.

## 5.4

# CORRECCIÓN DE TÉCNICAS: LA RECUPERACIÓN DEL SERVICIO

Sin importar qué tan bien esté organizada una empresa de servicio, lo comprensivo y eficiente que sea el personal, o hasta qué punto esté orientada la actitud hacia la calidad, se cometerán errores. Lo malo no está necesariamente en el error, sino en no reconocerlo, en no hacer correcciones y en no prevenir futuros errores.

Este proceso de reconocer errores y corregirlos, es llamado *recuperación del servicio*. Ésta, es un componente vital del servicio porque, como ya se dijo, existen algunas cosas, que saldrán mal, pese a todas las prevenciones que se hayan realizado; esto, como resultado de una confusión, de un lapso de olvido, de un error de comunicación, de un mal entendido, "alguien" archivará mal una historia clínica, pondrá un cita en la fecha y hora equivocada, olvidará hacer una llamada telefónica o mantendrá esperando a alguien demasiado tiempo.

Cuando se comete un error, es necesario e importante no criticarlo, ni reprender a la persona o personas que lo cometieron, pues esto podría frenar la toma de decisiones futuras y la innovación. La mejor manera de atacar estos "olvidos", es implementar una crítica al proceso que dio lugar al error, e instituya un proceso para su recuperación y prevención. La recuperación del servicio, no niega el error, pero permite que el personal del consultorio aprenda de él, mientras vuelve a reinstalar la satisfacción del paciente.

Con frecuencia, la queja de un paciente es infundada o resulta de un malentendido en cuanto a la facturación, sobre las exigencias o restricciones o de un tercero que tiene que pagar. Algunas veces, la queja se debe a falta de comunicación o de aclaraciones, a un uso exagerado de términos médicos, por parte del médico o el personal, situaciones que hacen que el paciente no comprenda lo que sucede.

Sin importar por qué surgió la queja, quién es el culpable o qué tan pequeño sea el problema, requiere atención rápida, eficiente y personal. Esto debido a que las quejas que no se atienden de inmediato, pueden ser motivo de *demandas legales* por negligencia profesional, que son asuntos mayores que a nadie le gusta manejar. Establezca y siga en forma escrupulosa el procedimiento que todos en el consultorio deben seguir cuando reciban y reporten la queja de un paciente.

### ***Reconozca el error***

Cuando se origina un malentendido o se comete un error, sin importar quién sea el culpable, el primer paso es reconocerlo y aceptar que la parte ofendida tiene derecho a mostrarse preocupada o enojada. Al reconocer la situación dé usted las gracias al paciente por hacerle notar una situación insatisfactoria, intranquilizante o desilusionante. Aliente a la gente a quejarse dándole un método formal para hacerlo, como un buzón de sugerencias por ejemplo.

Haga saber a los pacientes que usted quiere escuchar sus quejas (si es que las tiene). Dígaselos verbalmente y aliente a sus empleados a averiguar y comprobar detalles cuando los pacientes parecen inconformes y proporcione un buzón de sugerencias para los pacientes que se muestren reticentes.

### ***Pida disculpas***

Decir “lo siento”, es un paso crítico en la recuperación del servicio. Como en el reconocimiento, la disculpa no exige que usted acepte la culpa, a menos que el consultorio haya realmente causado el problema. Aún si la culpa es del paciente o de alguien ajeno al consultorio, es fácil disculparse diciendo: “siento mucho que se haya presentado esta situación”, “lamento que haya tenido que esperar” o “siento mucho que el dolor no haya desaparecido”.

Una disculpa revela preocupación, ésta, es una respuesta clave que los pacientes buscan en los médicos y sus empleados al presentar una queja. Si existe la más pequeña probabilidad de que algo haya salido mal, discúlpese de cualquier modo. Esto no está de más y su paciente quedará siempre muy bien impresionado.

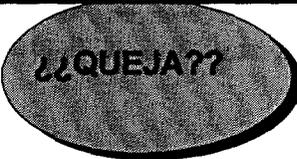
### ***Corrija las fallas***

Sin importar qué tan leve parezca el error, una demostración de arrepentimiento revela gracia y sinceridad. El hacer las correcciones pertinentes, puede ser una

cosa muy simple, pero tan sentida, como una nota de disculpa escrita a mano. Es importante que trate al máximo de sus posibilidades, corregir los errores, pues si estos continúan sucediendo, el paciente puede notar la reincidencia, cosa que no ayuda en nada a la recuperación del servicio.

Existen dos exigencias básicas para mostrar la corrección en el servicio: mostrar sincera preocupación e interés cuando saben el problema y deben tener el poder suficiente para resolverlo y hacer las correcciones pertinentes. Cuando un error de servicio ocurre más de una vez, es recomendable y muy adecuado, ver más allá del síntoma, para encontrar el origen real de la situación.

Es muy práctico manejar todo tipo de papelería en todos los procesos que hemos analizado a lo largo de la investigación, por ejemplo la forma siguiente:



Tomada por: \_\_\_\_\_ Fecha y hora: \_\_\_\_\_

Nombre del paciente: \_\_\_\_\_

Relación del quejoso con el paciente : \_\_\_\_\_

Números telefónicos (paciente quejoso): \_\_\_\_\_

Fecha del incidente : \_\_\_\_\_

Fecha del seguimiento : \_\_\_\_\_

Acción que se tomó respecto al paciente o al quejoso: \_\_\_\_\_

Describa el problema : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Departamento o persona involucrada : \_\_\_\_\_

Tipo de problema : \_\_\_\_\_

Acceso al servicio

Atención médica

Cargos/honorarios profesionales

Comunicaciones interpersonales

Facturación/ seguro/ crédito/ pago

otro: \_\_\_\_\_

¿Ha tratado usted de resolver este problema? Por favor, describa acción o acciones y resultados: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Se necesita un cambio de política o procedimiento? Explíquelo: \_\_\_\_\_

Comentarios: \_\_\_\_\_

## 5.5

# LO QUE EL PACIENTE DESEA SABER

En la actualidad, los pacientes desean información, educación y una compleja comprensión de su enfermedad y su tratamiento. Entre más joven es el paciente, más exigente tiende a ser, lo mismo si es hombre que si es mujer. Sin importar la edad, los pacientes relacionan en forma directa la comunicación con la calidad.

De acuerdo con una encuesta que realizó la **National Research Corporation** (NRC) en 1988, las características clave de los consumidores usan para calificar a los médicos que juzgan como de alta calidad, incluyen la disposición para proteger la salud del paciente a través de información educacional y la voluntad para hablar sobre la enfermedad y el tratamiento del individuo<sup>12</sup>.

En otra encuesta de la NRC, los consumidores listaron la disposición para explicar cosas como el criterio más importante para seleccionar a un médico. Este criterio recibió una calificación de 9.6 en una escala de 10 puntos; otros factores como honorarios razonables, acceso telefónico, empleados amables, citas adecuadas y una localización conveniente del consultorio tuvieron calificaciones mucho más bajas.

La educación con el paciente es crítica, pues es de vital importancia discutir con él sus hallazgos, su diagnóstico y su plan de tratamiento, esto produce un canal abierto de comunicación, promueve la buena voluntad y revela a su paciente que usted, o su doctor que lo atiende, lo respeta lo suficiente como para darse el tiempo de hablar con él, además de considerarlo lo bastante inteligente como para comprender lo que quiere explicarle. Los pacientes aprecian esto. También es muy probable que dicho asunto le reduzca los problemas médico-legales.

La información educacional, puede ser impresa y puede también complementar una breve explicación del médico y sentirse todavía como algo personal. En los consultorios donde se cuenta con computadoras, se pueden realizar un sinnúmero de formas o papelería que auxilie en todas estas labores. Estos ejemplos van desde la información que hay que llenar (evaluaciones, cuestionarios, quejas) hasta la información médica que su empresa brinda a sus pacientes. Estas descripciones pueden almacenarse en el archivo de la computadora; el médico

---

<sup>12</sup> National Research Corporation, Voluntary Hospitals of America, *Marketing Monitor* (1988): 6.

puede tener una lista de los archivos y las enfermedades a que se refieren y mandar sacar una impresión de la que necesita para su paciente, en un momento dado.

Los pacientes que entienden sus síntomas, diagnóstico, tratamiento, medicación y otros detalles, toman mejores decisiones, son más disciplinados y sienten un compromiso más fuerte con el bienestar físico. Recuerde que para educar a los pacientes, debe primero entender no sólo sus problemas clínicos, sino sus valores, sus creencias y su situación familiar y de trabajo. Asegúrese de que ha reunido síntomas, estilo de vida, preocupaciones básicas y otras informaciones de los pacientes. Escuche y trate de investigar cuáles son las expectativas. La educación, es una conversación de ida y vuelta, no un discurso. Se necesita un tipo especial de interrogatorio y, sobre todo, se necesita saber escuchar, para extraer detalles que le ayuden a hacer un diagnóstico exacto y una recomendación de tratamiento adecuada para su paciente.

Asegúrese de que sus médicos emplean un lenguaje que sus pacientes puedan comprender, con palabras que produzcan imágenes mentales, que empleen términos comunes y analogías. De lo contrario (ya lo había mencionado) puede estar exponiendo a una demanda por ineficiencia médica o por lo menos a tener un paciente insatisfecho y poco disciplinado.

**FORMA DE INSTRUCCIONES PARA EL PACIENTE**

Dr. Efraín Salas Flores  
Clínica de Especialidades  
Médicas Génesis

Nombre del paciente \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

Su diagnóstico es \_\_\_\_\_

Sus medicamentos son \_\_\_\_\_

Para ser tomados (#) \_\_\_\_\_ veces al día cada \_\_\_\_\_ horas, Y

sin comer/ con/ antes/después/ de las comidas (se señala la opción)

Puede esperar que le dé (síntoma) \_\_\_\_\_ por (tiempo) \_\_\_\_\_

sentir este síntoma es normal con esta condición/medicamento.

El síntoma \_\_\_\_\_ es anormal, bajo estas condiciones  
**POR FAVOR, LLAME DE INMEDIATO SI PRESENTA ESTA REACCIÓN.**

En caso contrario, por favor llame al (teléfono) \_\_\_\_\_ los días \_\_\_\_\_  
por los resultados de sus pruebas, en el siguiente horario \_\_\_\_\_

NOTAS: \_\_\_\_\_

## 5.6 **LA EDUCACIÓN A SUS PACIENTES**

La gente gasta tiempo y dinero consultando a profesionales de la medicina; se hacen pruebas de laboratorio, reciben recetas, terapias y hasta se someten a intervenciones quirúrgicas, pero no siguen instrucciones. Y entonces se quejan porque no se alivian con suficiente rapidez o porque recaen.

Los pacientes no siguen instrucciones, porque no piensan que es importante hacerlo. O porque no comprenden del todo lo que les sucederá sino surten la receta que se les extendió, no hacen el ejercicio recomendado, acuden a la cita de seguimiento o bien, se ciñen a la dieta recomendada.

Analizando este punto, obtenemos sólo una falla de comunicación. El seguir instrucciones ( puede llamarse también disciplina u obediencia) depende de una completa y absoluta comunicación.

En la comunicación para lograr que los pacientes sigan instrucciones, es especialmente importante escuchar en busca de retroalimentación, observar en busca de pistas visuales, y pedir al paciente que repita sus instrucciones para asegurarse de que ha escuchado lo que se le dijo, y no lo que pensó que usted dijo.

Las investigaciones que se han hecho con pacientes que sufrían hipertensión arterial, diabetes, cáncer y otras enfermedades de este tipo, han revelado que, un simple ajuste en la interacción, en el intercambio de la comunicación, conducen a una mayor obediencia de los pacientes en lo que a seguir la instrucción se refiere. Por ejemplo: los pacientes a los que se permitía hablar sin interrupción durante su visita al doctor, experimentaban una significativa reacción en la presión arterial.

Un gran número de médicos están de acuerdo en que si los pacientes han participado en decisiones relacionadas con el régimen específico, será más probable que lo sigan. Los médicos y personal que tienen contacto directo a diario

con el paciente, juegan un papel muy importante como educadores, negociadores, motivadores y entrenadores. Los médicos y personal clínico (especialmente enfermeras, técnicos y asistentes), pueden influir en la voluntad de un paciente para seguir un plan de atención médica.

El no seguir las instrucciones del médico y el no tomar las medicinas prescritas es común y está bien comprobado en todas las especialidades. Los pacientes con frecuencia pasan por alto o usan en forma incorrecta la terapia a base de medicamentos. Los pacientes muy pocas veces confiesan a sus médicos, en forma voluntaria, que ésta es la situación en su caso, y los médicos con frecuencia, no preguntan. Las estadísticas en este campo, indican que una porción significativa de pacientes usan las recetas en forma que amenaza su salud. Buena parte de esto, puede atribuirse a las instrucciones mal entendidas o incorrectas.

La contribución más importante que se puede hacer para impulsar al paciente a tomar los medicamentos indicados, parece ser la comprensión del paciente de su enfermedad, la razón y la importancia de la terapia de medicamentos y las instrucciones para su uso. Los siguientes temas, deben ser explicados al paciente o bien, a sus acompañantes encargados de él:

- Propósito y razón para la medicina**
  - Posible efecto que se logrará tomando la medicina y/o consecuencias**
  - Nombre de la medicina**
  - Cantidad de ella que debe tomarse diariamente**
  - Número total de dosis (con los alimentos, con leche, etc.)**
  - Cantidad máxima del medicamento que puede tomarse al día**
  - Cantidad de tiempo durante el cual debe usarse la medicina**
  - Otros medicamentos, alimentos específicos o actividades que deben realizarse o evitarse**
  - Técnicas adecuadas de almacenaje**
- Posibles o probables efectos secundarios.**

El hacer a un paciente comprender la importancia de cumplir estas instrucciones, tiene excelentes resultados y reduce la inconformidad del paciente, más bien, fortalece su satisfacción por el servicio que se le brinda; ya que, si el problema de salud se soluciona, o desaparece, antes de que la medicina se termine. Muchos pacientes dejan de tomar el resto de ella por simple pereza, parecen no comprender que el tratamiento puede fallar si no se termina completamente.

Recuerde que no debe omitir jamás la comunicación, en la educación con sus pacientes, ayúdese además de alternativas y, cuando sea necesario, emplee también un poco de insistencia, para ayudar a pacientes a comprender porqué, el tomar la medicina y seguir las instrucciones, es bueno para ellos. Hay que hacer consciente a cada paciente de que es su parte de responsabilidad en la relación médica que sostiene con su empresa y con sus médicos.

## 5.7

# **CASOS ESPECIALES: LOS PACIENTES MÁS EXIGENTES**

Entre sus pacientes, seguro existe una gran diversidad de tradiciones y nivel de educación, o bien, variaciones en la edad, de niños a ancianos, y también distintas limitaciones físicas.

Este punto trata de hacer notar la importancia de tomar en cuenta esas personas que no son comunes, y que de alguna u otra forma, necesitan de una atención mucho más especial que sus pacientes "normales". Me refiero a personas con limitaciones especiales, como los minusválidos, personas con síndrome de inmunodeficiencia adquirida, a ancianos con problemas de pérdida de vista y de movimiento, personas artríticas, invidentes, etc. Este tipo de afecciones o limitaciones de los pacientes, producen necesidades especiales.

Si se les da alguna atención especial es sólo debido a su número más elevado de problemas médicos y a las mayores complejidades de su cuidado, que se deben a trastornos de varios de sus sistemas orgánicos y a las numerosas medicinas que tienen que tomar. Sin embargo, la persona de edad avanzada, tiene características físicas y sicosociales únicas, que rodean y pueden afectar su condición médica, sus actitudes, su obediencia y su conducta. Estas características con frecuencia requieren de atención especial.

Las personas con limitaciones físicas, quieren y necesitan acceso al consultorio, así es que usted debe preocuparse por esto desde la construcción de su infraestructura, para evitar cambios posteriores, o de lo contrario, debe hacer las modificaciones necesarias para lograr este fácil acceso.

Cuando todos los miembros de una empresa de este tipo, reconocen y se esmeran por responder a las características y necesidades de cada individuo que acude al consultorio, se proporciona un verdadero servicio personal. Un servicio atento e individualizado, puede dar como resultado una atención médica más adecuada.

Para satisfacer y exceder las necesidades y expectativas de estos pacientes individuales, sin embargo, debe usted comprender ciertas características del grupo cultural, demográfico, o socio-económico al que pertenece su paciente.

Lo que el servicio de calidad significa en este contexto, es que los consultorios deben contar con métodos para proporcionar atención médica apropiada y conocedora, *que será comprendida, aceptada y obedecida* por el paciente.

Una manera práctica de conocer exactamente las necesidades de los *pacientes especiales*, es ponerse en su lugar, es decir, experimentándolas personalmente. Los empleados del consultorio pueden ayudar en este análisis, simulando las limitaciones físicas de la edad avanzada, por ejemplo. Al experimentar los efectos de las cataratas, la pérdida de oído y de la artritis. Obstruyendo con algunas gotas la vista, colocando algodones en los oídos y usando unos guantes de jardinería por ejemplo, así percibirán de manera aproximada, las experiencias de este tipo de pacientes.

Tomando en cuenta este fundamento, analice si en su empresa:

- ♣ La infraestructura permite el acceso a personas con dificultad para ello (minusválidos)
- ♣ Satisface las necesidades de audición de pacientes sordos
- ♣ Satisface las necesidades de visión de pacientes con cataratas o ceguera
- ♣ El personal que atiende este tipo de pacientes, está lo suficientemente preparado y capacitado para tratarlos en forma sensitiva, respetuosa y adecuada.
- ♣ Proporciona las ayudas que son necesarias y modifica políticas, prácticas y procedimientos, según se requiere.

Como mencioné al inicio de este tema, el número de pacientes con SIDA es cada vez mayor. Es casi imposible tomar una revista o un periódico, sin leer algo sobre investigaciones, tratamientos y epidemiología de este padecimiento. Sin embargo, la ignorancia y la falta de comprensión respecto a la enfermedad son todavía demasiado comunes. Los consultorios médicos, aún aquellos que no tratan en forma rutinaria a pacientes de este tipo, deben mostrarse especialmente sensitivos ante la necesidad de compasión, comprensión y conocimiento, no sólo en beneficio de los pacientes mismos, sino también para ayudar a educar a otros, que tienen información incorrecta o percepciones inexactas. La satisfacción de los

pacientes aumenta cuando éstos, sus amigos ven pruebas evidentes de preocupación hacia estos grupos de individuos.

Por otra parte, existen pacientes que pueden tener problemas e incapacidades ocultas que pueden afectar su bienestar físico y emocional y que requieren atención distinta a la normal. En este caso tenemos a los sobrevivientes de desastres naturales y otros eventos traumáticos tales como el abuso sexual, el abuso físico, etc. Estas personas generalmente, tienen necesidades que no son del todo notorias, por ello usted, como sus médicos y todos sus empleados, deben estar capacitados para percibir estos síntomas casi imperceptibles .

Como puede observar, entre más comprenda, se adapte y satisfaga, o exceda las necesidades de estos grupos e individuos, su consultorio logrará un más alto nivel en la satisfacción que proporciona a cada uno de sus pacientes. Obteniendo así, el servicio de calidad que usted busca, pues estará abarcando hasta el más pequeño de sus sectores de consumo.

## 5.8 CÓMO APRENDER DE LOS DEMÁS

“Punto de referencia” ha sido siempre un término técnico que se refiere en topografía al lugar que un topógrafo usa como referencia para hacer todas sus mediciones. En el mundo de los negocios, enfocado hacia la calidad, se refiere a adoptar o adaptar las mejores tácticas y estrategias para una actividad en particular, de otros negocios e industrias. O como lo define el gurú de la calidad Juran “es fijarse metas basadas en el conocimiento de lo que otros han logrado. Hace notar que el punto de referencia implica, que la meta es alcanzable, porque ya ha sido alcanzada por otros.

Entre fines de la era de 1970 y 1980, tuvieron lugar muchos cambios que arrojaron a los hospitales al mundo de la competencia y el comercio. Con los pagos limitados por nuevas legislaciones, y por los consumidores ejerciendo su derecho de dónde operarse, tener bebés o recibir atención médica como internos, los hospitales han tenido que enfocar más interés en los pacientes.

En este proceso han descubierto la técnica de “punto de referencia”. Una de las primeras industrias en las que buscaron ideas para complacer a los clientes, fue la hotelería. De Marriot y otras cadenas de hoteles de éxito, adaptaron el conserje de vestíbulo. En los hospitales el conserje se convirtió en un bien informado miembro del personal, que podía contestar preguntas y guiar a los visitantes. Muchos hospitales también implementaron el servicio de conductores para estacionar los automóviles (valet parking), suites de lujo para personas muy importantes, decoración llena de colorido en las habitaciones y comidas especiales, estilo restaurant de lujo, para los nuevos padres, en las unidades de maternidad. Aunque estos detalles superficiales generaron reacciones favorables, los hospitales descubrieron que necesitaban ir todavía más adelante. Como los hoteles y los restaurantes, hicieron encuestas sobre la satisfacción de los clientes. Instituyeron programas, de “relaciones con los pacientes”, para los empleados, un paso limitado pero significativo hacia la administración de calidad.

Albrecht, en 1985 y de Marketing Strategies for physicians “estrategias de mercadotecnia para médicos”, por Braun y Morley en 1986 que discutía el papel de las estrategias que otros negocios habían usado para la satisfacción de los

clientes, aplicadas a la práctica médica. Estos libros anunciaron o acompañaron, la aparición de un público más educado y exigente, y de un mayor consumismo. Muchos doctores y gerentes de consultorios tomaron una página de estos libros y escucharon con mayor cuidado a sus pacientes, algunas veces impacientes. Escucharon a sus clientes decir cosas como:

- ♣ “Detestamos tener que esperar”
- ♣ “¿porqué su consultorio tiene que verse como una sala de gobierno, completa con revistas maltrechas de hace seis meses?”
- ♣ “queremos saber más sobre nuestras condiciones y planes de tratamiento”
- ♣ “somos clientes aunque no paguemos la cuenta directamente”
- ♣ “¿porqué no pueden manejar el consultorio como un negocio, pero aún así, tratarnos como seres humanos y no como simples casos?”
- ♣ “¿porqué usted y su personal no se reúnen y se ponen de acuerdo en las cosas?”
- ♣ “escuchamos una cosa de usted y otra completamente de su enfermera, recepcionista o administrador”.

Algunas cosas que han hecho otros negocios diferentes a la atención médica que usted podría adaptar a su consultorio, pueden ser las siguientes:

Cuando asista a conferencias médicas, hable con sus colegas de otros lugares y aprenda sus “secretos de éxito”.

Considere la posibilidad de llevar a su administrador o gerente a estas reuniones importantes.

La mayor parte tiene sesiones para personal administrativo y ellos aprenderán muchas cosas que pueden beneficiar a su consultorio, si conocen a sus colegas.

Muchos consultorios han aprendido el valor de hacer encuestas entre sus pacientes y entre los doctores que le envían pacientes. No olvide a sus clientes ni a sus empleados. Pídales sus opiniones y sus ideas. Sus empleados conocen a sus pacientes también como usted y en algunos casos hasta mejor. Escuche a todos por igual.

Cuando usted experimente el *fanatismo por el servicio* en su vida diaria, ya sea en la tintorería, el supermercado o en su banco, preste atención a lo que sucede, como, porqué y quién lo proporciona.

Cuenta la historia de su experiencia a sus empleados. Eso les hace comprender en forma enfática, que usted toma en serio el servicio el fuerte impacto que los extras en el servicio pueden tener.

La lealtad de sus pacientes florecerá si ellos sienten que hay una actitud de servicio fuerte, sincera y personalizada, por parte de todos lo que trabajan en el consultorio.

### ***Eduque y oriente a sus empleados***

Oriente a sus empleados hacia nuevos servicios, nuevos equipos y nuevos conceptos. Toda corporación importante tiene un programa de orientación para los empleados, así como servicios internos educacionales, compañías como IBM y Ritz Carlton, comprenden que los empleados con buenos conocimientos, funcionan mejor. Asegúrese de que su personal conoce bien la experiencia que usted tiene, sus servicios y su preparación. Cuando vuelva de una conferencia nacional o de un congreso médico o cuando empiece a realizar una nueva prueba o procedimiento, explique a su personal lo que ha aprendido y haga notar la importancia que tiene esa información para los pacientes.

Cuando compre equipo nuevo, prepare muy bien a quienes van a usarlo, pero también asegúrese de que todos en el consultorio entienden como beneficia el equipo al consultorio y a sus pacientes.

### ***Copie a otras industrias y negocios***

Familiarícese con lo que otras industrias están haciendo para mejorar el servicio a su clientes y para aumentar la satisfacción de ellos, leyendo sobre tales empresas.

Lea revistas y publicaciones recientes así como los libros de éxito sobre negocios, están llenas de las más recientes tendencias en cuestiones de servicio, así como de técnicas comprobadas por el tiempo para satisfacer a los clientes y mejorar la productividad y la eficiencia de los negocios. Lea, comparta y use la información de libros y artículos que podría ser aplicable a su consultorio.

El "punto de referencia" es un instrumento efectivo para mejorar la calidad de servicio, porque "los puntos de referencia" están en todas partes. Entre en cualquier tienda tipo Wall Mart, Home Mart, etc. y le asaltarán muchas ideas que cualquier consultorio podría adoptar.

## Capítulo 6

# Los Extras para Complementar el Servicio de Calidad

---

### 6.1 EL PODER DE LAS COMPUTADORAS

Todos estamos familiarizados con los profundos cambios tecnológicos que las computadoras han traído al campo de la medicina. Su creciente poder y la ayuda que ofrecen al usuario, expanden en forma significativa la capacidad de diagnóstico, seguimiento y curación de las enfermedades. En la última década, las computadoras han invadido los consultorios médicos y casi la mitad de todos ellos tiene ahora una.

Si usted usa su computadora fundamentalmente para la facturación y la contabilidad, está aprovechando sólo un pequeño porcentaje de su "cerebro". Puede obtener de ello mucho más que cuentas y formas de seguro.

En este punto mencionaré diez puntos importantes, que le ayudarán a impulsar su consulta:

1. ***Cómo crear cartas de bienvenida e informes de los pacientes remitidos.***

Muchos doctores temen el envío de cartas de reporte que les remiten los pacientes, porque es una tarea que exige mucho tiempo y esfuerzo. Esto hace que con frecuencia, este trabajo tan necesario sea pospuesto días o semanas después de que el paciente salió del consultorio.

Prepare una carta de “bienvenida al consultorio” usando el programa de su computadora. Ésta carta puede enviarse a un paciente después de que ha llamado por teléfono para hacer su primera cita con usted. Asegúrese de que sea enviada por correo, antes de que sea su primera cita con usted. Incluya en ella un folleto de su consultorio y una forma de información para el paciente. La primera visita del paciente, resultará así, mucho más eficiente.

## ***2. Envíe notas de agradecimiento***

Es un gesto muy agradable enviar una nota de agradecimiento a todas las personas que no sean médicos, que envíen pacientes a su consultorio. Puede usar su computadora para crear una carta que sea un poco más personal que la tarjeta de agradecimiento común. De nuevo, la “carta machote” puede estar en su computadora. La secretaria necesita sólo llenar el nombre del nuevo paciente y el de la persona que lo remitió. La única cosa más personal que usted puede enviar que este tipo de carta, es una a mano escrita.

## ***3. Siga la pista de sus pacientes***

La belleza de la computadora es que puede realizar tareas de selección y organización. Con la computadora de su consultorio, usted podrá llevar el seguimiento y la atención de sus pacientes en su consulta.

Cada tres o cuatro meses, usted puede obtener una lista computarizada de los pacientes con el diagnóstico de los pacientes a quienes desea dar seguimiento.

## ***4. Siga la pista a los doctores que le remiten pacientes.***

Todos los doctores que le remiten pacientes deben estar catalogados en los archivos de su computadora. Los archivos deben ponerse al corriente cada vez que alguien le es remitido por otro doctor. Simplemente haga que su personal tome esta información del nuevo paciente y la registre en la computadora; ésta le permite, no sólo identificar a los doctores que le envíen pacientes, sino saber cuántos ha recibido de cada uno de ellos.

### **5. Produzca un boletín para su consultorio**

Si no quiere correr la ruta completa de mandar a hacer tipografía e imprimir un boletín, la computadora puede ser un excelente instrumento de producción. La ventaja de hacerlo en casa, es que le ahorra dinero. Además, en caso de que haya cambios de último momento, será más fácil corregirlos, gracias al poder de edición de los programas.

### **6. Haga un análisis de su consulta**

Una computadora puede ayudarle a realizar un sondeo de cómo va su práctica profesional. Aunque a la mayor parte de los doctores no les interesa escuchar comentarios negativos sobre modo de trabajar, un doctor de éxito, necesita identificar cuales son sus puntos fuertes y cuales los débiles, y corregir los aspectos considerados por sus pacientes, negativos o indeseados.

### **7. Compare costos de medicamentos**

La computadora puede producir comparaciones de costos de los medicamentos que usa usted con más frecuencia, los representantes farmacéuticos, le proporcionarán con gusto, el costo de sus productos que hay en su comunidad. Ya que no es conveniente que un paciente lo sorprenda dándole precios que no son vigentes.

### **8. Úsela para tomar decisiones de compra.**

Use la computadora para identificar cuales son los procedimientos más adecuados que se tengan que hacer, al fin de cada mes, para realizar todas las compras.

De la misma manera, use su computadora para llevar un inventario de los procedimientos, puede usted descubrir servicios cuyo costo en gastos indirectos, seguros y facturación, es más elevada que el ingreso que produce.

### **9. Úsela para almacenar listas de correo**

Su computadora puede almacenar listas de pacientes, con sus direcciones, que puede usar para enviar su correspondencia. O podría también enviarles material

con su problema médico. Una de las máximas de la mercadotecnia, es que la repetición espaciada y el esfuerzo, son técnicas clave para obtener resultados.

**10. *Telecomuníquese con su consultorio.***

Si tiene una computadora en su casa, instale un modem, el cual permite la comunicación electrónica entre la computadora de su casa y la del consultorio. De esta manera, estará constantemente actualizado sobre lo que pasa ahí, aún cuando no se encuentre usted en el lugar.

## **6.2**

# **EL HOSPITAL EXTERNO, UN INSTRUMENTO MUY ÚTIL**

Con mucha frecuencia, en el clima médico actual, los doctores se encuentran en la posición de adversarios de sus hospitales. Debido a ciertas disposiciones gubernamentales y a la presión de quienes pagan daños a terceros, prefieren reducir el tiempo de hospitalización. Como guardianes del bienestar de sus pacientes, los doctores se convierten en defensores de quienes pueden estar demasiado enfermos para prescindir del cuidado médico especializado de las instalaciones hospitalarias. Este es uno de los muchos ejemplos que pueden no estar de acuerdo con sus hospitales. Sin embargo, los doctores y hospitales no necesitan ser adversarios.

En la actualidad, los hospitales consideran a los doctores como sus clientes principales. Realmente están interesados en su desarrollo y éxito. Saben muy bien que si se tienen más pacientes, ellos los tendrán también y que todos saldrán beneficiados a final de cuentas. Pero tenga cuidado de no abusar de los servicios de su hospital. Asegúrese de estarle proporcionando algo a cambio de lo que recibe.

Los hospitales necesitan tener un grupo de empleados para trabajos especiales, que sus doctores puedan contratar en forma eventual. Debía incluir empleados del departamento de registros médicos o de la oficina administrativa, entrenados para contestar el teléfono, hacer citas y programar operaciones. Los doctores pagarían sus sueldos cada vez que los usaran.

Los hospitales podrían simplificar los procedimientos de admisión. Ya que podrían conectar electrónicamente sus computadoras con las de los consultorios de los doctores que les envían pacientes y de ese modo, la admisión se manejaría por modem.

Los hospitales podrían ayudar a los doctores, identificando tendencias, tales como la proliferación de ciertas infecciones, el aumento de cierto tipo de demandas legales y cosas por el estilo.

Los hospitales podrían conseguir doctores sustitutos para que sus médicos pudieran salir de vacaciones sin enfrentarse a algunas de las dificultades comunes, incluyendo, la pérdida de ingresos profesionales.

La mayor parte de los hospitales, tienen publicaciones que envían regularmente a los pacientes, a los miembros del consejo de administración y a la gente de negocios en la comunidad. Los doctores pueden alentar a los editores a que escriban artículos de ellos y su desempeño profesional. También pueden ofrecerse ellos mismos a escribir artículos para esa publicación.

## 6.3

# **LA MERCADOTECNIA PARA GRUPOS DE MULTIESPECIALISTAS**

Muchos de los doctores que son miembros de un grupo de multiespecialidades, tienden a no admitir la necesidad de participar en un programa de mercadotecnia que favorezca a todo el grupo “protegidos por la sombra de la reputación y el tamaño del grupo de especialistas, estos médicos pueden caer en la complacencia”. Tal vez piensen que las pocas súper estrellas atraerán a tal cantidad de pacientes, que ellos podrán disfrutar de una buena participación en el negocio, atendiendo a los pacientes que les sobren a ellos. También pueden creer que es responsabilidad del departamento de administración y de relaciones públicas, atender la mercadotecnia para la institución.

Sin embargo, es responsabilidad de todos los departamentos, en el grupo de multiespecialidades, tener un plan y un presupuesto de mercadotecnia, así como un sistema para dar seguimiento y evaluar los resultados de esos esfuerzos.

Lo que es más, tanto el departamento como los doctores, deben identificar las oportunidades y desarrollar un cierto nivel de habilidad para atraer nuevos pacientes a la institución.

Los métodos de mercadotecnia deben ser diferentes a los usados por los médicos que trabajan solos o en pequeños grupos; sin embargo, el principio es el mismo: haga saber a los demás lo que hace y entonces facilíteles la tarea de aprovechar sus servicios.

Los grandes grupos de multiespecialistas, reconocen que las grandes burocracias tienden a no ser muy amables con los usuarios, además, estos grupos con frecuencia desalientan a los doctores de la comunidad local, que se niega remitirles pacientes. Los doctores locales que atienden enfermedades comunes, temen perder a sus pacientes ante las grandes instituciones y no los remiten a los grupos locales de multiespecialidades, que ofrecen también atención general.

Los grupos multiespecialistas que proporcionan atención general, deben tener en cuenta las condiciones locales. Requieren concentrar sus esfuerzos de mercadotecnia en las áreas más retiradas. Muchos grandes grupos de multiespecialidades algunas veces toman la decisión de no entrar en el mercado de la atención general. Esta estrategia, alienta la remisión de los doctores locales, porque entonces los servicios del grupo, no son una amenaza directa para los doctores generales de la localidad.

## **6.4**

# **LOS CONSULTORES DE MERCADOTECNIA**

De acuerdo con Wendy P. Basil, un consultor de mercadotecnia o relaciones públicas, puede ser útil sin importar lo que la mercadotecnia proyecta.

La mayor parte de los doctores, no necesita contratar a una agencia de relaciones públicas, ni a una compañía de mercadotecnia. En realidad, los doctores con frecuencia requieren mucha atención concentrada en ellos, algo que las grandes agencias, no suelen proporcionar.

La mejor solución, dice la srta. Basil, es buscar un especialista en relaciones públicas, que trabaje por su cuenta.

Si usted acude a una agencia grande, puede esperar que los honorarios de un consultor de mercadotecnia, por hora, sean aproximadamente, lo que usted cobra, también por una hora, y si usted recurre a los consultores que trabajan por su cuenta y que son también profesionales, espere pagar un precio más justo.

Algunas veces puede tener los mejores consejos del personal que trabaja en el departamento de mercadotecnia o relaciones públicas de su hospital. Muchos de estos empleados, trabajaron anteriormente como agencias consultoras que se especializan en la mercadotecnia de los servicios de salud. Asegúrese de pedir referencias y pedir ejemplos de sus trabajos en el campo de la atención a la salud.

Asegúrese de que cualquier consultor que contrate, entienda su profesión, su ética, su filosofía, en lo que se refiere a la mercadotecnia y las relaciones públicas. Los consultores en mercadotecnia, son generalmente expertos en las áreas de anuncios y correo directo, mientras que los consultores de relaciones públicas, más frecuentemente se encargan de conseguir presentaciones en los medios de comunicación electrónica y de relacionarlo con las publicaciones.

La mercadotecnia, a diferencia de la informática o de las matemáticas, no es una ciencia exacta. Ninguna cantidad de estrategia, puede predecir con exactitud lo que producirá un programa de mercadotecnia.

Necesita usted, fijar con su consultor, metas que sean realistas, preparar cálculos de tiempo y entonces, trabajar en ello, después, alterando un cierto factor, puede modificar su programa de mercadotecnia y medir sus resultados. Estos ajustes, que equivalen a afinar un instrumento musical, son los que producen una mercadotecnia de éxito. Y un consultor hábil, usado en la forma correcta, puede ayudarlo a lograrlo.

Todo proyecto de mercadotecnia, desde un anuncio en la sección amarilla hasta dirigir un grupo de apoyo, debe estar documentado.

Una consideración adicional, debe ser su meta al planear promociones, a menos que quiera usted crearse una cierta imagen. Si usted quiere ver un cambio positivo en su desempeño profesional, tendrá que aceptar algunos riesgos. El riesgo será mínimo, si sigue usted las guías y las sugerencias probadas que ya se han mencionado a lo largo del trabajo. Y si elige el consultor de relaciones públicas adecuado, tendrá a alguien trabajando todo el tiempo en su beneficio.

## 6.5

# LOS DETALLES IMPORTANTES QUE NO DEBEMOS OLVIDAR

En la ciudad de Nueva Orleans, están acostumbrados a oír la expresión *Lagniappe*, que significa “docena de trece” (en nuestro medio, docena y su pilón). Muchos de los consejeros de mercadotecnia se basan en esa misma idea, de perfeccionar algo extra.

Cuando el cirujano realice una intervención en el consultorio como una vasectomía o una colposcopia, proporcione a sus pacientes un toca cintas con audifonos y ofrézcales una selección de cintas que deseen escuchar mientras usted esté realizando la intervención.

Haga que sus pacientes del sexo femenino se sientan cómodas en la posición para papanicolaos, poniendo cubiertas de tela en las piernas que normalmente son de acero inoxidable, pues su contacto directo es muy desagradable.

Proporcione a sus pacientes, particularmente las personas de edad, información escrita sobre su diagnóstico, tratamientos e instrucciones sobre sus tratamientos.

Pregunte al paciente si le gustaría tomar una tasa de café.

Haga que sus médicos den personalmente las buenas noticias. Los doctores generalmente llaman a sus pacientes en forma personal, cuando necesitan explicarles anomalías que salieron a la luz en las pruebas de laboratorio. En este caso, si alguien tiene un resultado normal de laboratorio, haga que le sea enviada a sus pacientes una nota hecha a mano que diga “Felicidades, salió muy bien de su análisis”.

Tenga un fondo de ideas, aparte 200 pesos para recompensar en el acto a cualquiera de su personal que tenga una buena idea con cantidades que podrán ir de 25 a 100 pesos, dependiendo de la utilidad de la misma.

Ofrezca recompensas culturales. Compre entradas al teatro, la ópera, conciertos y eventos cívicos locales y obséquielos a los miembros de su personal que lo merezcan, acompañado de dinero suficiente para cubrir una cena para dos.

Mantenga al día su material de lectura. Tiene que tratar de evitar los comentarios de que las revistas de su sala de espera son muy viejas y anticuadas. Vaya con frecuencia a su sala de espera y revise las revistas, quitando todas las publicaciones que tengan más de un mes. Evitando de esta manera la acumulación de revistas viejas en su sala.

Estas, pueden ser algunas de cientos de ideas, que usted puede aplicar a su empresa. Cada detalle que usted tenga, debe hacerlo evidente con sus pacientes y con su personal, pues todos lo notarán y tomarán de esta observación lo que a cada parte le corresponde: sus empleados notarán la eficiencia de su servicio y tomarán su ejemplo. Sus pacientes se sentirán más satisfechos, pues es este conjunto de cosas lo que ellos persiguen del servicio médico.

# CONCLUSIONES

---

Cómo hemos podido observar, existen un gran número de técnicas e ideas referentes a **calidad total** que pueden ayudar a establecer, fortalecer o mejorar el servicio médico que se brinda en una empresa dedicada al cuidado de la salud. Esta aplicación puede ser tan extensa y variada como nuestra imaginación nos lo permita, pues sólo basta observar y adaptar a nuestras necesidades (claro que siempre debemos someter a un riguroso análisis todo aquello que modificará lo establecido, pues **no debemos realizar ningún cambio, si no es para mejorar lo que se está realizando.**

Sin duda, esta tarea es difícil, puesto que para poder obtener un servicio de calidad, se requiere realizar un análisis concienzudo de cada parte de la organización, me refiero entonces, a la estructura, organización en el trabajo, filosofía, estrategia, ejemplo, liderazgo, actitud y recursos, tanto humanos como financieros y técnicos.

Pero si bien esta tarea es ardua y nada fácil, no es algo imposible de realizar. Es muy importante considerar que las grandes empresas que hoy rigen los mercados mundiales, forjaron su prestigio y renombre a ese nivel tan elevado, gracias a su consistencia, paciencia y confianza en haber elegido el mejor camino:

***“el camino de la excelencia, basado en la calidad total y (el concepto más reciente) la satisfacción total del cliente”.***

Por otra parte, México es un país casi “inexplorado” en el sentido estricto de la calidad total, ya que, como lo mencioné en la introducción, es lógico que siendo un país subdesarrollado y dependiente se preocupe más por subsistir que por desarrollar su economía.

Pero como país, hemos entrado en una etapa de globalización de los mercados, en la que México está participando en un nivel mayor a años anteriores. Es tiempo que colaboremos con el desarrollo nacional, trabajando en la evolución de la economía interna. El grave problema de la capacitación y el liderazgo, son aspectos que atañen al desarrollo empresarial a nivel nacional; por lo que es importante asimilar este problema y no sólo eso, lo que es más urgente, es afrontar esta situación para participar de manera activa en ese desarrollo económico.

México, no se ha caracterizado por producir con calidad, sin embargo, cuenta con una calidad hospitalaria que depende de la forma en que es enseñada a producir. Prueba de ello son las empresas transnacionales que contratan mano de obra mexicana y brindan un servicio distinto al que se brinda (de manera general) en las empresas mexicanas, y como todos sabemos, es la misma gente, sólo que bajo diferente método de trabajo.

Toca a nosotros, quienes decidimos elegir la labor gerencial, corregir esa actitud pesimista *de corto plazo* y brindar las alternativas de desarrollo que debemos ofrecer. Contagiar a todas esas personas que dependen de un líder de esa actitud en busca de la mejoría constante, de esa actitud de excelencia que nos darán la oportunidad de explotar todos esos recursos, que como personas y como mexicanos, tenemos con este maravilloso país: México.

La calidad, como filosofía, seguirá ampliándose para ser adaptada a las necesidades y exigencias del consumidor, sea pues control de calidad, control estadístico, calidad total, reingeniería, etc. Y existen empresas que ya la están tomando en cuenta y están adaptando su método de trabajo a ella, pues saben que la satisfacción de sus clientes origina su progreso.

Nos toca a nosotros decidir si queremos participar en ese cambio hacia la mejoría, y a las empresas de cuidado de la salud, corresponde tomar la oportunidad y la satisfacción (como empresa de servicio) de cubrir las expectativas de nuestros clientes y obtener el prestigio en calidad y excelencia que toda empresa persigue.

Ojalá que esta investigación, haya contribuido a comprender, que si bien la situación económica del país no permite contar con los recursos financieros que todos quisiéramos, para mejorar el servicio médico y mantenerlo constantemente en un *criterio de calidad*, no se requiere únicamente de recursos financieros, más

bien me inclino a afirmar, que la gran parte de modificaciones que las empresas de cuidado de la salud pueden realizar en sus instituciones, son relacionadas a la actitud de servicio (indispensable en una empresa de esta naturaleza) que todas las personas que laboramos en ellas deberíamos tener, y es precisamente éste aspecto el que marca la diferencia entre un *servicio mediocre* y un *servicio médico de calidad* (sin restar importancia y mérito a la capacidad profesional de cada uno de los colaboradores).



## ***Bibliografía***

---

1. Eco, Umberto **“Cómo se Hace una Tesis”**.  
Traducción del Italiano por Lucía Baranda y Alberto Clavería.  
Colección: Libertad y Cambio. Ed. Gedsa, Méx.  
15a. edición. 1992. 267 p.p.
  
2. Cázares, Laura **“Técnicas Actuales de Invest. Documental”**.  
Editorial Trillas. 3a. edición. México, 1991. 194 p.p..
  
3. Crosby, Philip B. **“Hablemos de Calidad” (“Let’s Talk Quality”)**  
Editorial Mc Graw Hill. 1a. edición. México, 1990. 235 p.p.
  
4. Crosby, Philip B. **“La Calidad no Cuesta: El arte de Cerciorarse de la Calidad” (“Quality is Free: The Art of Making Quality Certain”)**.  
Traducido por el Ing. Ind. Octavio Díaz García de León.  
Cía. Editorial Continental S. A. de C. V. 7a. edición.  
México, 1991. 238 p.p.
  
5. Deming, Edwards W. **“Calidad, Productividad y Competitividad: La Salida de la Crisis”**.  
Ediciones Diaz de Santos S. A. 1a. edición. Colombia, 1989.  
391 p.p.
  
6. H. C. Charbonneau/ G. L. Webster **“Control de Calidad”**.  
Editorial Mc Graw Hill. 1a. edición. México, 1992. 291 p.p.

7. Hansen. **“Teoría y práctica del Control de Calidad”**  
Editorial Hispano Europea Bori y Fonesta. 2a. edición.  
España, 1980. 570 p.p.
  
8. Walton, Mary. **“El Método Deming en la Práctica”**.  
Grupo Editorial Norma. 1a. edición.  
Colombia, 1993. 260 p.p.
  
9. C. Thompson, Philip. **“Círculos de Calidad. Cómo Hacer que Funcionen”**.  
Grupo Editorial Norma. 1a. edición.  
Colombia, 1984. 204 p.p.
  
10. Ishikawa, Kaorú. **“Qué es el Control de Calidad. La Modalidad Japonesa”**. (*“Wath is Total Quality Control”*).  
Grupo Editorial Norma. 6a. edición.  
Colombia, 1990. 209 p.p.
  
11. Feigenbaum, A. V. **“Control Total de la Calidad”**  
Cía. Editorial Continental S. A. de C. V. 7a. edición.  
México, 1990. 871 p.p.
  
12. L. Grant, Eugene. **“Control Estadístico de Calidad”**.  
Cía Editorial Continental, S. A. de C. V. 3a. edición.  
México, 1986. 703 p.p.
  
13. Sthepen W. Brown, Ann. Nelson, Marie. Sheryl J. Bronkesh.  
**“La Satisfacción de su Paciente Reditua” Tomo I.**  
***“Patient Satisfaction Pays” Tomo Y.***  
Gpo. Mercadotecnia de Prod. y Desarrollo S. A. de C. V.  
México, 1994. 146 p.p.