

La organización centrada en la satisfacción del paciente

Fidel Illana

Director General de Aseguramiento y Atención al Paciente. Consejería de Sanidad. Comunidad de Madrid. Madrid. España.

A lo largo de la última década, en todas las organizaciones que se dedican a ofertar determinados servicios a la población se ha venido observando una auténtica revolución sustentada en una nueva filosofía: la de la satisfacción del cliente. Esta situación viene de la mano de la evolución de los modelos de calidad, iniciados en el mundo occidental a finales de la década de 1940, y traídos inicialmente a los Estados Unidos y posteriormente a la vieja Europa desde el país del sol naciente, que preconizan algo tan simple como la orientación hacia el cliente de toda la producción de sus servicios, de tal suerte que la satisfacción del mismo sea la bandera y la razón de ser de estas organizaciones.

Esta filosofía no es difícil de adivinar en aquellas organizaciones de oferta de servicios que han de subsistir en un mercado competitivo, como ocurre, por ejemplo, en la hostelería. Pero, afortunadamente, la Administración no ha sido ajena a este verdadero cambio cultural, ofertando en un principio de manera tímida para, posteriormente, realizar una verdadera apuesta de futuro, una nueva orientación de sus servicios al ciudadano, cada día más tangible. Así, hace unos años era difícil imaginar que una oficina de atención al público de la Seguridad Social, o incluso una Agencia Tributaria, iban a ofrecer una cara agradable tanto por la calidad y calidez de sus locales como por el resolutivo y amable trato de sus funcionarios y su buena organización. Esto va siendo ya realidad en la Administración española, que, a pesar de haberse subido al carro de la calidad con algún retraso respecto a otros países de su entorno, no cabe duda de que ha experimentado un notable cambio en relación con los administrados (sus clientes). A esto también han contribuido, sin ningún género de dudas, las lícitas exigencias de los mismos, que cada día se consideran más como individuos acreedores de unos derechos sufragados por ellos mismos, que beneficiarios pasivos de una prestación propiedad de la Administración.

Admitido lo anterior, cabe la pregunta: ¿qué ha pasado en el sector sanitario público? La personal opinión de quien esto escribe es que el sector sanitario público se ha quedado fuera de estas corrientes de las organizaciones centradas en el ciudadano y su satisfacción. Las causas y justificaciones de esta situación pueden ser variadas, pero la realidad no está lejos de lo indicado. La propia naturaleza de los servicios

sanitarios ha dado al sector la impresión de que toda la organización giraba alrededor del paciente y en torno a su curación. Y esto es indudable. Lo que no está nada claro es que la organización de esos servicios sanitarios se haya realizado sobre las necesidades del paciente.

Las comparaciones son odiosas y, a menudo, poco afortunadas. Pero si se permite una pequeña frivolidad, puede ser interesante hacer una simple comparación entre una típica organización de servicios, cual puede ser una compañía aérea, con la organización de unos servicios sanitarios. Ambas empresas poseen un fin bastante definido: trasladar a un viajero de un lugar a otro en el caso de la compañía aérea, y restablecer la salud de un paciente o darle un servicio preventivo en la de servicios sanitarios. Ambas organizaciones poseen un personal altamente cualificado y unos medios técnicos sofisticados, sobre los cuales el ciudadano posee la conciencia de la competencia profesional y de la seguridad. Nadie duda, a la hora de montar en un avión de una compañía aérea solvente, de la capacidad profesional de la tripulación o de la seguridad mecánica en vuelo del avión. Del mismo modo, en un hospital público nadie duda tampoco de la pericia de un cirujano o de la profesionalidad de una enfermera, ni de los medios puestos a su disposición.

Traídas hasta aquí las cosas, las dos organizaciones puestas en ejemplo cumplen cada una con su misión, y son valoradas con la confianza del ciudadano que pone en sus manos un viaje o una intervención quirúrgica, pongamos por caso. Sin embargo, y quizá debido a la competencia del mercado, la compañía aérea pone un especial énfasis en satisfacer a su cliente. Aun sabiendo que confía en sus servicios, intenta satisfacerle orientando todos estos servicios hacia el mismo. Así, cuidará de modo especial la puntualidad, el trato y la comida de a bordo, la facilidad para obtener los billetes y otra muy amplia gama de actuaciones dirigidas al cliente con el objeto de facilitarle las cosas y satisfacer sus expectativas.

En el caso de una organización sanitaria pública, la calidad técnica asistencial y de las instalaciones suele estar, en nuestro medio, a una gran altura, pero sin embargo se ha perdido el tren de la satisfacción del paciente. El paciente da por supuesto que el nivel de la asistencia que va a recibir es alto, pero no suele encontrarse satisfecho porque la organización está articulada alrededor de ella misma y no situando al

paciente en el centro de esta organización. No hace falta ir muy lejos para encontrar algún ejemplo de ello. La vida hospitalaria de un paciente, en un régimen cuasi cuartelario, donde pierde su identidad, va uniformado, es sometido a unos horarios ajenos a la vida cotidiana de nuestro país y otros extremos sobre los que sería prolijo detenerse, es un claro ejemplo de algo organizado más para la satisfacción de la propia organización (turnos laborales, horarios de instalaciones...) que para la satisfacción del propio paciente. La frecuente disociación entre la hora a la que es citado a una consulta y la hora en la que es atendido, la falta de información, el descuido de la formación continuada del personal no sanitario de atención al público y un sinnúmero de detalles más contribuyen a la insatisfacción del paciente.

¡Qué decir de los papeleos! La burocracia es un mal que acompaña a la Administración y, en este caso, molesta tanto al paciente como al propio médico. La imagen del paciente deambulando con un volante en la mano y preguntando a la primera persona que se pone a tiro "¿dónde está el laboratorio de Nefro?" es una imagen aún no desterrada de las instituciones sanitarias públicas. Recuérdese el viejo chiste: "¿En qué se parece un enfermo del 'Seguro' a un piloto de Fórmula 1? En que ambos mueren con el volante entre las manos".

Cuando el sector sanitario privado quiere aumentar el número de pólizas de nuevos asegurados, tiene muy claro el eje principal de su publicidad. Nunca lo orienta hacia el terreno de la excelencia técnica y clínica, sino que pone énfasis en las actitudes y productos que influyen en la satisfacción al paciente. Mensajes como "aquí le tratamos como una persona y no como un número", "disponemos de cama de acompañante" o "con una simple llamada telefónica concertamos su cita" dan una pista clarísima sobre el problema que deben resolver los gestores sanitarios públicos.

No vale, como tantas veces ha ocurrido, contraponer la calidad científica y técnica a la satisfacción del paciente. En una sociedad como la nuestra, todo es de capital importancia. Tampoco ha de valer la situación monopolística y, con ello, la falta de competencia en el mercado, para justificar el abandono del pensamiento en el paciente como eje y centro de la organización de los servicios.

A menudo se intenta mitigar el prurito que produce la evidencia de lo antedicho mediante la realización y posterior admiración de las encuestas de satisfacción, que deberían ser analizadas con una minuciosidad hasta ahora no aplicada.

Poco o nada se hace y publica sobre expectativas, ni se hace la correspondiente segmentación de poblaciones, utilísima herramienta para luchar contra el "despotismo ilustrado" (todo para el paciente pero sin el paciente) en el que, tarde o temprano, caemos los responsables públicos de este sector.

Lo más difícil –conseguir que el ciudadano confíe en los medios tanto materiales como profesionales de la organización sanitaria– está conseguido; lo menos difícil –poner al ciudadano en el centro de esa organización– es un camino aún por recorrer.

Un ejemplo de todo lo antedicho se puede encontrar en los servicios de atención al paciente de los centros sanitarios públicos. Por lo general, son servicios que parecen accesorios y de segunda clase dentro del centro, donde se derivan las reclamaciones y los "marrones" que el resto de las unidades y servicios no saben bien qué hacer con ellos. La falta de apoyo, estímulo, medios y formación continuada que a menudo experimentan son suplidos por enormes dosis de profesionalidad y una verdadera cultura de satisfacción del ciudadano de las personas que trabajan en los referidos servicios. Si los centros sanitarios públicos viviesen en un mercado competitivo, apostando su financiación por una cartera de clientes, estos servicios de atención al paciente estarían considerados y dotados de manera bien distinta, así como una distinta cultura de satisfacer al paciente marcaría la gestión cotidiana del centro. ¿Resulta justo aprovecharse de esta situación para no hacerlo? ¿El ciudadano obligará en un futuro a revisar las actuales reglas del juego por este motivo? Son preguntas que surgen de modo inmediato.

Llegados a este punto, se invita a una concentrada reflexión y examen de conciencia sobre lo que se ha intentado exponer hasta aquí. Nuestros servicios sanitarios públicos, ¿están organizados pensando en las necesidades del paciente y de su satisfacción, o en función del interés de la propia organización? Esta reflexión constituye el primer paso para propiciar el cambio cultural que se propone desde aquí.

La satisfacción del paciente es una asignatura aún pendiente en nuestro sistema sanitario. Para aprobarla hace falta una auténtica revolución cultural que impregne a toda la organización y promueva la planificación y la gestión sanitarias poniendo al paciente en el centro del sistema, humanizando la asistencia. Éste es, sin duda, el principal reto que el modelo de Agencia Sanitaria tiene en la Comunidad de Madrid.