

## La calidad del servicio en opinión del paciente

Katrin Rinke

(*Quintessenz Team-Journal*. 2006;36:377-82)

### Deseos, expectativas e impresiones

El eterno dilema de las expectativas del paciente. Por suerte, las expectativas de la mayoría de los pacientes que acuden a la consulta del odontólogo no son demasiado elevadas. Éstas suelen ir en función de las experiencias vividas en el pasado. A lo sumo, espera que el tratamiento sea rápido y que no le duela demasiado. Ciertamente, el equipo de la consulta se podría limitar a satisfacer dichas expectativas. Sería relativamente sencillo y se conseguiría además que el paciente terminara el tratamiento con rapidez. Aunque esa concepción implica el riesgo de que el paciente abandone la consulta rápidamente, sí, pero también para siempre. Porque de lo que se espera a lo que se desea hay un abismo. Generalmente un paciente desea algo muy distinto a lo que espera: desea lo que todos quieren. Desea ser algo más que «el paciente del puente en la 3» o «del implante en la 4». Desea sentirse bien incluso en la consulta del dentista. Porque precisamente allí donde espera vivir una experiencia desagradable, que considera inevitable, en su futuro interno desea recibir una sorpresa agradable. Y desea ser tratado como una persona con necesidades y expectativas, ser tomado en serio y que quien le trate se esfuerce por causarle una buena impresión.

*El paciente desea ser algo más que «el del puente en la 3»*

Es decir, lo que quiere el paciente es, ante todo, calidad. Los casos en los que un paciente puede valorar realmente la calidad del trabajo del odontólogo son muy pocos, por lo que la da por supuesta. Por lo general, no supondrá un factor influyente en su valoración personal de la consulta. Juzgará el nivel y la calidad de una consulta en función de factores que sí es capaz de valorar: educación, amabilidad y calidad de servicio. Todos ellos son considerados «factores blandos», aspectos que se encierran en el terreno de las relaciones interpersonales. Todos estos temas son como las teselas de un mosaico cuya configuración puede perjudicar notablemente la impresión que se forme el paciente de la consulta si el personal no está bien instruido. Porque a un paciente que entabla contacto con una consulta, ya sea telefónica o personalmente, el subconsciente le preguntará en seguida si lo que le está ofreciendo el personal satisface sus expectativas o bien son sus deseos lo que cumple. De la respuesta a esa pregunta dependerá su valoración de la calidad del servicio, que extrapolará a la calidad de toda la consulta.

*Sólo el paciente puede determinar qué es servicio y calidad.*

A ojos del paciente, en una consulta odontológica, calidad y servicio son 2 factores que van de la mano. Si el servicio es bueno, lo más probable es que valore positivamente la calidad del resto de aspectos de la consulta. Si el servicio es malo, aumentan las posibilidades de que el paciente no esté satisfecho con el tratamiento, de que lo interrumpa prematuramente o bien de que no colabore lo suficiente. Lo normal es que achaque estas dificultades a la supuesta mala calidad del tratamiento.

Correspondencia: Katrin Rinke  
Images + Words  
Praxisconsulting  
Karolingerstrasse 1  
63791 Karlstein am Main. Alemania.  
Correo electrónico: katrin.rinke@dentertainment.de



Figura 1. Los pacientes acuden a la visita profiláctica 2 veces al año. ¿Una engorrosa obligación? Descúbralo usted mismo. (Foto: proDente)

Todo ello nos lleva a una clara conclusión: el servicio y la calidad son sentimientos, ya sean positivos o negativos. Existen en función de la materialización de aquello que valoran el paciente y el personal. Por ese motivo, el servicio y la calidad se encuentran en el punto de mira.

### *El punto de vista del equipo de la consulta es irrelevante*

Si en lugar de al paciente, preguntamos al odontólogo y a los miembros de su equipo qué entienden ellos por calidad, obtendríamos respuestas como «adaptación marginal perfecta», «rehabilitación óptima», «éxito a largo plazo de la restauración», «biocompatibilidad», «material de eficacia probada» o «nueva tecnología». Todos ellos son aspectos relacionados con la calidad del trabajo del odontólogo y del protésico dental, la calidad de los productos y el resultado. Evidentemente, son esenciales para el éxito comercial de una consulta. Pero los pacientes ya dan por hechas todas esas cosas; no son factores que les hace pensar que una consulta destaca sobre las demás. Para la mayoría de los pacientes, el método de tratamiento odontológico no constituye un factor decisivo que diferencia a una consulta del resto. Si se les pregunta por la calidad y el servicio, lo que desean es algo visible, tangible, que puedan percibir y sentir. Por consiguiente, a menudo se dificulta o se impide una relación fluida entre pacientes y equipo cuando existe una discrepancia entre lo que entiende el equipo que son los deseos del paciente y lo que los pacientes quieren real-

mente. Se trata del viejo juego «creo que sé lo que crees», que nadie ha conseguido ganar todavía.

La solución es muy sencilla: si el paciente tiene una idea del servicio distinta a la del equipo de la consulta, entonces éste deberá replantearse su idea y adaptarla a la del paciente. Porque es evidente que los pacientes no dejarán de acudir al dentista, sólo dejarán de acudir a ese dentista.

### **Requisitos mínimos de máxima eficacia**

#### *Necesidades emocionales*

Existen ciertos requisitos mínimos que el paciente exige a su consulta. No se trata de requisitos exagerados y, mucho menos, inalcanzables, sino de una «atención emocional básica» que debe quedar garantizada en cualquier toma de contacto del paciente con la consulta, ya sea telefónica o personalmente. Al paciente le interesa más bien poco el esfuerzo que debe realizar el equipo para mantener o incrementar ese nivel de atención; él sólo ve si funciona o no. Para ilustrar esta idea pondré el ejemplo de los espectáculos de magia: los espectadores no saben cómo funcionan los trucos, pero tampoco quieren saberlo. Lo que desean es ocupar su butaca, quedar asombrados y dejarse sorprender. Cualquier información sobre el esfuerzo y los ensayos del ilusionista daría al traste con su diversión. Pero el ilusionista tiene un punto de vista bien distinto: su finalidad es la realización práctica, cumplir eficazmente el cometido de sorprender al público.

### Necesidades organizacionales

Además de las necesidades emocionales básicas, el paciente de la consulta tiene también ciertas necesidades relativas a la organización que, en contra de lo que pueda parecer, no necesariamente tienen que ver con la calidad del tratamiento médico.

Recordatorio de la siguiente visita de revisión:	23%
Intervalos entre visitas más cortos:	21%
Llamada telefónica en caso de retrasos o de tiempos de espera prolongados:	20%
Tiempos de espera más cortos:	14%
Ofrecimiento de la posibilidad de cepillarse los dientes:	12%
Horarios de consulta más flexibles:	10%
Consultas más frecuentes al paciente:	8%
Asesoramiento/asistencia por parte del protésico dental:	4%
Personal de recepción mejor formado:	2%
Otros deseos:	2%
Plena satisfacción con el servicio:	34%

(Número de pacientes encuestados: unos 30.000)

(Fuente: Riegl GF. *Zahnarztpraxis als Center of Excellence. Neue Wertschöpfungen für Zahnärzte und Labors. [La consulta odontológica como centro de excelencia. Nuevas formas de creación de valor para el odontólogo y el laboratorio]*. Editado por Prof. Riegl & Partner, 2001).

¡Un momento! ¡34%? Pues no está tan mal. Esta cifra significa que uno de cada tres pacientes que acude a la consulta está plenamente satisfecho con el servicio que se le brinda. Es cierto, no está tan mal. Pero tampoco se trata de una cifra excelente, porque ¿qué hay de los dos tercios restantes? Y ¿basta realmente con que el paciente esté satisfecho? Con toda seguridad, se puede determinar el grado de satisfacción del paciente si se le pregunta lo siguiente:

### «¿Qué opinión le merece nuestra consulta?»

Los cuestionarios para los pacientes no deberían tener más de 25 o 30 preguntas. Un número mayor podría hacer que los pacientes perdieran la paciencia y acabaran por marcar una opción cualquiera, de modo que el esfuerzo invertido no serviría para nada. Formular las preguntas de una forma neutra y clasificarlas en categorías ayuda a conseguir una evaluación más útil.

En la figura 2 se muestra un cuestionario que puede servir de modelo para averiguar la opinión general del paciente sobre la consulta. Es recomendable que la última

pregunta se refiera a los aspectos positivos, y no a los negativos, a fin de evitar que el paciente piense en el último momento en las cosas desagradables y sean éas las que retenga en su mente. El enunciado «Durante mi visita de hoy a la consulta no ha sucedido nada digno de mención» puede parecer irrelevante a primera vista. Sin embargo, proporciona información importante: un paciente que no recuerda nada digno de mención sobre la consulta tampoco puede contar nada especial sobre ella (!).

Otro cuestionario se ocupa de los aspectos «externos» de la consulta que desempeñan un papel importante a ojos de los pacientes (fig. 3). Con la evaluación de estos cuestionarios, el equipo de la consulta puede ir confecionando una lista con las necesidades y deseos de los pacientes que por el momento –por la razón que sea– no se cumplen. Entonces será el momento de comprobar las posibilidades de poner en práctica todos y cada uno de los puntos de esa lista.

### ¿Quién rellena el cuestionario?

Naturalmente, se puede invertir una gran cantidad de tiempo y realizar el cuestionario a todos los pacientes que pasan un determinado tiempo en la consulta. Pero para que la gestión de la encuesta por parte del equipo se mantenga dentro de unos límites razonables, es preferible hacer una selección de los pacientes a incluir en la misma en función del tamaño de la consulta y del número diario de pacientes. Para conseguir un resultado más o menos representativo, se podrían seleccionar pacientes pertenecientes a los siguientes grupos:

- Pacientes muy abiertos y comunicativos.
- Pacientes con una postura muy crítica hacia la consulta.
- Pacientes que elogian mucho la consulta.
- Pacientes con los que se ha tenido algún conflicto en el pasado.
- Pacientes que se retrasan mucho en el pago de las facturas.
- Pacientes que colaboran poco.
- Pacientes que han faltado a las visitas en repetidas ocasiones.
- Pacientes que presentan ansiedad.
- Pacientes con alguna disminución física.

### ¿Un simple cuestionario, o una reunión cara a cara? La solución al dilema

Evidentemente, un miembro del equipo puede explicar amablemente al paciente el contenido del cuestionario,

<b>¿Cuál es su opinión general sobre nuestra consulta?</b>			
Fecha _____	1 = estoy muy satisfecho/a	3 = no estoy muy satisfecho/a	
	2 = estoy bastante satisfecho/a	4 = estoy muy poco satisfecho/a	
<i>¿Cuál es su grado de satisfacción con los siguientes aspectos?</i>			
... El tiempo de espera el día de la cita	1	2	3
... El tiempo de espera de la consulta	1	2	3
... La amabilidad en la recepción	1	2	3
... La amabilidad del equipo de la consulta	1	2	3
... El ambiente de la consulta	1	2	3
... La decoración de la consulta	1	2	3
<i>¿Cuál es su grado de satisfacción con nuestra consulta en relación con información sobre lo siguiente?</i>			
... Las causas de su enfermedad	1	2	3
... El tratamiento previsto	1	2	3
... El efecto de la medicación recetada	1	2	3
... Su contribución al proceso de curación	1	2	3
... Diversos métodos de tratamiento	1	2	3
<i>¿Cuál es su grado de satisfacción con nuestra consulta en relación con lo siguiente?</i>			
... La comprensión de la información	1	2	3
<i>¿Cuál es su grado de satisfacción con su dentista y el equipo en relación con lo siguiente?</i>			
... Comprensión	1	2	3
... Empatía	1	2	3
... El tiempo que le dedica	1	2	3
... Cuidado y amabilidad durante el tratamiento	1	2	3
... La sensación de ser tratado con igualdad	1	2	3
... Paciencia	1	2	3
<i>¿Sobre qué temas le gustaría recibir más información?</i>			
( ) Profilaxis (higiene dental profesional)			
( ) Implantología (raíces dentarias artificiales)			
( ) Odontología estética			
( ) Blanqueamiento dental			
( ) Nuevos materiales y tecnologías			
<i>¿Cómo le gustaría recibir dicha información?</i>			
( ) Conversación personal	( ) Trípticos de la consulta		
( ) Página web de la consulta	( ) Boletín de la consulta		
<i>¿Qué es lo que más le molesta cuando está en la consulta?</i>			
_____			
_____			
( ) Durante mi visita de hoy a la consulta no ha sucedido nada digno de mención.			
<i>¿Qué aspectos de nuestra consulta le han parecido más positivos en su visita de hoy?</i>			
(Atención: no es válida la respuesta «Que se ha terminado pronto»)			
_____			
_____			
Muchas gracias por su colaboración y por su tiempo. Nos ha sido de gran ayuda para poder mejorar nuestro servicio.			
<i>El equipo de la consulta</i>			

Figura 2. Éste es el aspecto que podría tener su cuestionario para determinar la opinión general del paciente.

<b>¿Cuál es su opinión sobre el ambiente que se respira en nuestra consulta?</b>	
Fecha _____	
1 = totalmente de acuerdo 2 = más bien de acuerdo 3 = más bien en desacuerdo 4 = en total desacuerdo	
<b>El exterior de la consulta</b>	
El aspecto externo del edificio de la consulta es atractivo.	1 2 3 4
Las placas que anuncian la consulta son legibles y modernas.	1 2 3 4
La entrada a la consulta está bien iluminada y limpia.	1 2 3 4
Desde fuera no se puede ver el interior de la sala de tratamiento.	1 2 3 4
Existen espacios habilitados para dejar carritos de niños o aparcar la bicicleta.	1 2 3 4
La consulta está bien indicada en el interior del edificio.	1 2 3 4
Las escaleras o el ascensor están limpios y tienen un olor agradable.	1 2 3 4
Las escaleras o el ascensor están bien iluminados.	1 2 3 4
Las escaleras no son peligrosas.	1 2 3 4
El pasamanos ofrece una buena sujeción.	1 2 3 4
<b>El interior de la consulta</b>	
Los colores de las paredes son discretos.	1 2 3 4
El olor es agradable en todas las estancias.	1 2 3 4
No se oyen ruidos en la consulta.	1 2 3 4
La música es agradable.	1 2 3 4
Las flores de la recepción están frescas y el agua limpia.	1 2 3 4
El volumen de los timbres de la puerta y del teléfono es el adecuado.	1 2 3 4
La inscripción de las placas de las estancias es clara y legible.	1 2 3 4
Los aseos están limpios y amueblados correctamente.	1 2 3 4
La sala de espera es luminosa y agradable.	1 2 3 4
En las paredes hay cuadros, no pósters sobre salud.	1 2 3 4
La zona para niños es agradable.	1 2 3 4
Las revistas son actuales, interesantes y de distintos temas de interés.	1 2 3 4
La sala de espera está bien ventilada.	1 2 3 4
La sala de espera no está atestada de pacientes.	1 2 3 4
A los pacientes se les va a buscar, no son llamados a gritos.	1 2 3 4
<p>Muchas gracias por su colaboración y por su tiempo. Nos ha sido de gran ayuda para poder mejorar nuestro servicio.</p> <p style="text-align: right;"><i>El equipo de la consulta</i></p>	

*Figura 3.* Aspectos en apariencia superficiales, pero que pueden decantar la balanza en cuestiones como el bienestar del paciente y, por consiguiente, su fidelidad.

<b>¿A qué huele la consulta?</b>	
Apreciado paciente:	
Sabemos que, para que una consulta resulte agradable, también lo tiene que ser su olor. Le rogamos que nos ayude a valorar si su estancia en la consulta es agradable incluso en el plano olfativo contestando al siguiente cuestionario.	
Muchas gracias El equipo de la consulta	
Fecha	1 = con mucha frecuencia 2 = con frecuencia 3 = con poca frecuencia 4 = apenas
<i>¿Qué nota al entrar en nuestra consulta?</i>	
Que el aire es fresco y no está cargado	1 2 3 4
El típico «olor a consulta»	1 2 3 4
Olor a productos de limpieza	1 2 3 4
Olor a perfume	1 2 3 4
Olor a comida	1 2 3 4
Olor a rancio	1 2 3 4
<i>¿Qué olor le gustaría percibir al entrar en nuestra consulta?</i>	
_____	
1 = mucho 2 = bastante 3 = poco 4 = nada	
<i>¿Hasta qué punto le gustan estos tres aromas?</i>	
Naranja sanguina	1 2 3 4
Naranja y palo rosa	1 2 3 4
Tai Chi	1 2 3 4
<i>¿Qué le evoca la inspiración de estos aromas?</i>	
_____	

Figura 4. Estas preguntas también parecen insignificantes a primera vista. Pero seguro que los pacientes con un olfato sensible apreciarán que el personal de «su» consulta se preocupe por el tema.

facilitárselo junto con un bolígrafo y más tarde recogerlo de nuevo. Pero existen otras formas más eficaces de sacar el máximo partido de la operación de consulta: una reunión con el paciente, en la que se puede repasar conjuntamente el cuestionario, puede desvelar cosas que nunca se sabrían por una simple cruz en un recuadro. De este modo el equipo puede conocer directamente y en el momento adecuado los aspectos a mejorar.

### Ejemplo

Una consulta de una ciudad media del norte de Alemania realizó una encuesta a un conjunto de pacientes seleccionados. Cuando se solicitó a una paciente su co-

laboración, ella accedió de forma espontánea y dijo que estaba muy satisfecha con la consulta y que le daría la máxima puntuación en todas las preguntas. Y así lo hizo al inicio de la encuesta. Pero cuando se le preguntó si los miembros del equipo habían sido amables y delicados durante el tratamiento, dudó. Cuando se insistió suave y educadamente en la cuestión de la actitud del personal, se reveló que el tratamiento realizado por una de las higienistas le había parecido muy brusco y que la incomodaba que la tratara ella. Seguramente no se habría percatado de ello si su respuesta hubiera consistido en marcar con una cruz la opción correspondiente del cuestionario. Su insatisfacción se hizo manifiesta sólo cuando vaciló y se contuvo a la hora de

	<p style="text-align: center;"><b>Valoramos su tiempo</b></p> <p>Apreciado cliente:</p> <p>Usted ya sabe que nos esforzamos al máximo para evitarle esperas en la consulta. En los casos excepcionales en que su espera se vea prolongada, nos gustaría que pudiera aprovechar el tiempo de la forma más agradable. ¿Nos ayudaría a conseguirlo?</p> <p>Queremos asegurarnos de que siempre encontrará en nuestra sala de espera las revistas que le interesan. Le rogamos que nos indique qué publicaciones podemos poner a su disposición:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Muchas gracias por su colaboración y por su tiempo. Nos ha sido de gran ayuda para poder mejorar nuestro servicio.</p> <p style="text-align: right;"><i>El equipo de la consulta</i></p>
--	--

*Figura 5.* Otro ejemplo de cómo se puede obtener información sobre las preferencias del paciente.

contestar. Con toda seguridad, un colaborador con menos formación sobre comunicación no se habría percatado de ello.

Si en una de las siguientes visitas de la paciente se diera la desafortunada coincidencia de que tuviera que esperar más de lo debido y que el tratamiento lo realizará la higienista «no deseada», una paciente que había expresado una satisfacción ilimitada con la consulta

se convertiría en una paciente profundamente insatisfecha que, o bien cambiaría de consulta o, en caso de seguir acudiendo a la misma, haría partícipes de su experiencia negativa a las personas de su entorno.

Las preguntas no son nunca indiscretas. Las respuestas a veces sí.

(Oscar Wilde)