

Las reclamaciones, una evaluación de calidad gratuita de la consulta

Christine Baumeister

(*Quintessenz Team-Journal*. 2009;39:83-6)

«Amigo es el que te dice la verdad,
enemigo el que te adulsa».

PROVERBIO CHINO

Sin lugar a dudas, recibir un elogio sincero es siempre muy motivador y estimulante; pero recibir una crítica, objeción o reclamación constituye una oportunidad única para mejorar la eficacia y el rendimiento de nuestra empresa.

En una consulta dental, las reclamaciones de los pacientes son un elemento fundamental para la mejora de la calidad del servicio, además de la encuesta de satisfacción de los clientes más barata que pueda encontrar. Una gestión positiva y abierta de las quejas de los clientes y la implantación de una estrategia de resolución de problemas profesional y objetiva le ayudarán a mejorar con cada reclamación que reciba. En el ámbito de la gestión de la calidad este proceso se denomina «proceso de mejora continua de la calidad». Este proceso no implica tanto desarrollar nuevas ideas revolucionarias de forma permanente como dar pasos pequeños pero significativos para satisfacer cada vez mejor los deseos de sus pacientes y resolver sus quejas de forma eficaz. Éste es el proceso que hará de su centro una consulta de éxito. En ella, los pacientes se sienten a gusto porque notan que se les toma en serio.

Tratar las reclamaciones como una oportunidad para hacer un análisis gratuito de la satisfacción de los clientes requiere tener implantado un sistema de gestión de reclamaciones profesional.

Problemática básica en la gestión de reclamaciones de pacientes

1. La queja le coge desprevenido y no sabe cómo reaccionar

Esto sucede sobre todo cuando la reclamación se produce vía telefónica. Completamente desprevenido, usted descuelga el teléfono, responde con la amabilidad



Figura 1. Es posible que conteste al teléfono con la amabilidad y simpatía habituales y se encuentre al otro lado de la línea a un paciente enfadado e irritado. Si esto sucede, lo primero que debe hacer es respirar hondo.

Correspondencia: Christine Baumeister.
Training + Beratung Praxis-management.
Heitken 20, 45721 Haltern am See, Alemania.

habitual y se encuentra de repente con el tono agresivo del cliente descontento. Puede que en ese momento usted esté rodeado de pacientes esperando en recepción, o absolutamente absorto en la confección de una factura de una compleja prótesis dental; y tiene que reaccionar. Lo primero que se requiere para afrontar tal situación es una elevada dosis de autocontrol, y lo primero que tiene que hacer es, literalmente, respirar hondo. Deje a un lado todo lo que estaba haciendo hasta ese momento y concéntrese únicamente en el paciente al otro lado del hilo. Si hay pacientes esperando en recepción, solicite a una compañera que los atienda ella. Siempre que sea posible transfiera la llamada a otra sala para atender al paciente con tranquilidad y sin interrupciones.

2. No sabe exactamente de qué le está hablando el paciente

Como es obvio, los pacientes no suelen emplear los términos médicos adecuados para explicar lo que les pasa, por lo que a veces cuesta entender lo que ha sucedido exactamente. Hablan de «puentes» que no están bien para referirse a prótesis de base colada y de la «ayudante» para designar a la auxiliar dental. Para comprender la reclamación es muy útil formular preguntas abiertas, es decir, el quién, cómo, dónde y cuándo: ¿cómo es el puente?, ¿cómo se sujetó?, ¿recuerda cómo era la persona que le atendió?, ¿cómo se llamaba? De este modo no sólo averigua cuál es el verdadero problema, sino que también transmite al paciente la sensación de que realmente se preocupa por su problema.

3. No sabe si la reclamación está justificada o no

«La factura que me ha enviado está totalmente equivocada». Una afirmación de este tipo puede estar originada por diversos motivos: la mutua médica no le reembolsa determinados gastos, hay efectivamente un error en la factura, el importe le parece demasiado elevado, etc. Asegúrese en primer lugar de la razón que ha motivado la reclamación. Si hay un error en la factura, reconózcalo abiertamente y dígale al cliente que le enviará de inmediato una factura rectificada.

4. El paciente descontento está muy enfadado y no atiende a razones

A menudo, a las personas nos cuesta expresar una queja. Es posible que el paciente haya estado dando vueltas al asunto durante un buen rato y que su irritación haya ido en aumento. Ahora que ha decidido expresar su descon-

tento puede que ya no sea capaz de hacerlo de forma objetiva y que la haya tomado con usted o con la consulta. Aunque pueda resultar difícil, debe mantener la calma en todo momento y procurar que la conversación con el paciente se desarrolle en un tono neutro y «de tú a tú» (fig. 1). A ser posible, traslade la conversación a otra sala; la recepción no es el lugar más idóneo para atender reclamaciones. Si el paciente está muy irritado, deje primero que se desahogue. No es momento de enzarzarse en una discusión, porque el paciente está tan enfadado que no atiende a razones y necesita primero descargar toda su ira. Transcurridos unos cinco minutos, ya se habrá calmado un poco y usted tendrá la oportunidad de formularle algunas preguntas para averiguar qué ha sucedido exactamente.

Un consejo: ofrezca al cliente una silla; sentado cuesta más proferir improperios.

Si esta situación se produce por teléfono, no va a tener la oportunidad de averiguar cuál es el problema ni de dar las explicaciones oportunas. Diga al paciente que para poder darle una respuesta necesita mirar su expediente y que le devolverá la llamada en diez minutos. Durante este tiempo puede preparar su estrategia, al tiempo que el paciente se tranquiliza un poco.

Atención: es importante que devuelva la llamada al paciente puntualmente a la hora acordada.

Por otra parte, hay ciertos excesos que no se deben tolerar nunca por muy profesional que se deseé ser al atender reclamaciones, como los ataques verbales personales denigrantes que traspasan la frontera de lo admisible. Si se da el caso, diga claramente al paciente que sus palabras le están ofendiendo personalmente y que si no cambia de tono dará por finalizada la conversación.

Los 7 errores en la gestión de reclamaciones

1. Nadie se siente responsable

En una consulta que funcione, todo el equipo que trabaja en ella es responsable de atender cualquier reclamación que pueda surgir, aunque en la mayoría de los casos suele ser el personal de recepción el encargado de atender las quejas. Aquí es donde se reciben las reclamaciones y donde se empiezan a buscar soluciones. Transmita al paciente la sensación de que se preocupa realmente por su problema y de que encontrará una solución. No le diga

lo que no puede sino lo que sí puede hacer por él. Sea realista y no prometa cosas imposibles.

2. No es posible hablar con la persona competente

Tras una sesión de profilaxis, el paciente tiene problemas porque nota asperezas en los dientes. La higienista ya se ha ido a casa, por lo que el paciente no puede hablar con la persona encargada. Una afirmación tipo «Lo siento, pero hoy ya no podemos hacer nada» deja al paciente solo con su problema, lo cual no es necesario puesto que es muy probable que el dentista tenga un par de minutos para ayudar a resolverlo. De lo contrario, pregunte al paciente si puede esperar y volver a la consulta al día siguiente.

Tómese muy en serio al paciente que se queja: sólo él puede apreciar la importancia que tiene para él su problema. Ofrézcale soluciones.

3. El paciente que se queja se considera una molestia

De cada diez pacientes descontentos sólo se suele quejar uno. Esto significa que una reclamación es tan sólo la cúspide de la pirámide. El paciente que se queja ofrece la posibilidad de hablar y llegar a un acuerdo, por lo que es más fácil gestionar la reclamación y conservar ese cliente que captar un cliente nuevo.

4. Se echa la culpa a otro

«El error ha sido del laboratorio». Una afirmación de este tipo no ayuda al cliente a resolver su problema, y para él el interlocutor es la consulta, no el laboratorio. Al paciente no le interesa tanto la causa del error como las posibles soluciones al mismo. Encárguese personalmente de que el error se subsane a la mayor brevedad posible.

5. La persona que atiende la reclamación llega a una conclusión precipitada

«Esto debe ser cosa del seguro, que seguramente no cubre este tratamiento y no le han dicho nada».

Efectivamente, hay muchas prestaciones que no cubre la mutua médica, pero aun así debería comprobar que no hay un error o un olvido en la factura.

6. La persona que atiende la reclamación sólo quiere calmar al paciente

«Enseguida le toca a usted», suele decirse a los pacientes que se quejan de que llevan mucho tiempo esperando. Pero ¿qué significa «enseguida»? ¿5, 15, 30 minutos? Para la persona que espera, ésa es una respuesta muy vaga. Si ese día las visitas van con retraso, informe con la máxima precisión posible al paciente que se queja del tiempo que deberá esperar todavía, de modo que éste pueda decidir si sigue esperando o si traslada la visita a otro día.

Un consejo: si las visitas van con retraso, anticípese a las posibles reclamaciones e informe a los pacientes que esperan cuándo van a ser atendidos aproximadamente. Dígales si tendrán que esperar 15, 30 o quizás 60 minutos y ofrézcales de entrada la posibilidad de programar la cita otro día.

Protocolo de error/reclamación

¿Quién ha notificado el error? _____

¿Cuándo se ha notificado el error? _____

¿Quién ha tomado nota de la reclamación?

¿Qué ha pasado? _____

¿A quién se ha transmitido la información?

¿Qué medidas se han adoptado? _____

¿Cuándo se ha controlado la eficacia de dichas medidas? _____

¿Qué resultados ha tenido la implantación de dichas medidas? _____

Fallo comentado en la reunión de equipo de fecha: _____

(fecha, firma)

Figura 2. Formulario de registro de fallos/reclamaciones. Este tipo de protocolos de error pueden archivarse conjuntamente en un libro de fallos, por ejemplo.

Tabla 1. Descripción de procedimiento

¿Qué pasa?	¿Quién es el responsable?	Notas
Se recibe una queja	Equipo	Cualquier miembro del equipo es responsable de atender la queja
El empleado comprueba si puede resolver el problema	Empleado	Si no puede resolver el problema, debe ponerse en contacto con la persona responsable (colega/dentista)
Se soluciona el problema	Empleado	
Documentación del problema	Empleado	Formulario «Protocolo de error»
Presentación del protocolo de error en la próxima reunión	Empleado	En la reunión se discute la frecuencia de este error y la forma de terminar con el problema de raíz de equipo

7. Se pronuncian las palabras fatídicas

«Es imposible». «Esto no nos había pasado nunca». «Pero ¿qué es lo que ha hecho con su prótesis?». «Lo siento, nosotros no podemos hacer nada». ¿Quién no ha tenido que escuchar alguna vez este tipo de afirmaciones funestas al presentar una queja? Una respuesta así es garantía de que la conversación va a subir de tono y va a derivar en una discusión, por lo que debe evitarse por todos los medios.

Gestión profesional de reclamaciones

Los fallos y las reclamaciones ofrecen una oportunidad única de analizar el funcionamiento de la consulta y mejorar el servicio al cliente. El objetivo de la gestión de reclamaciones es restablecer la satisfacción del cliente.

Cuando un paciente se queja, la probabilidad de que vuelva a la consulta se multiplica por dos; si se le ayuda a solucionar el problema, esta probabilidad se multiplica por seis.

El descontento de los pacientes debe reducirse al mínimo. Por ello, las reclamaciones deben utilizarse para identificar los puntos débiles que las han originado y adoptar las medidas adecuadas para subsanarlos. La gestión de reclamaciones debe, por lo tanto, perseguir los siguientes objetivos:

- Restablecer la satisfacción del paciente
- Evitar costes indirectos/pérdidas causados por la mala publicidad de pacientes descontentos

- Analizar y aprovechar las reclamaciones y la información contenida en ellas para mejorar la calidad del servicio

- Reducir los costes internos y externos originados por errores

Estos objetivos sólo se pueden conseguir si se fomenta una actitud positiva y honesta frente a los errores y a las reclamaciones de pacientes en la consulta. Las quejas recibidas deben analizarse objetivamente y debe proporcionarse una solución adecuada al problema.

Los pasos principales de una gestión de reclamaciones eficaz son:

- Recepción de la reclamación
- Gestión de la reclamación
- Análisis de la reclamación

Para registrar de forma sistemática todos los fallos y reclamaciones es aconsejable llevar un libro o registro de fallos (fig. 2). De esta forma, puede efectuarse un seguimiento de los fallos cometidos y, en las reuniones periódicas del equipo, buscar el origen de dichos fallos y desarrollar las soluciones apropiadas. De esta forma pueden atacarse las causas del error y no sólo los síntomas.

Para llevar a cabo una gestión de la calidad eficaz es recomendable estandarizar y establecer por escrito un procedimiento de gestión de fallos y reclamaciones. La tabla 1 contiene una descripción de este tipo de procedimientos a modo de ejemplo.