

# **EL PACIENTE VIRTUAL**

**P**  
**P** **E** **V**  
**V**

**CARMEN PEREZ**

*“El que no sabe a qué cosas atender y de cuáles hacer caso omiso, atiende a lo que no tiene importancia y hace caso omiso de lo esencial”.*

*Lo dijo BUDA hace miles...miles de años*

## **GLOSARIO**

**AUDIT OFFICE:** espacio de doscientos metros cuadrados con muebles ergonómicos, de diseño y muchos, muchos ordenadores con pantallas de colorines.

**EFICIENCIA:** Trabaja más pero cobras lo mismo.

**PROCASTINAR:** dicen que viene del latín o a lo mejor del griego, significa, más o menos, reconfigurar la agenda

**EQUIDAD:** El diccionario dice igualdad.

**RACIONALIZAR:** Lo que haces es irracional ¿nunca te lo han dicho?

**QALY:** Palabra inventada por los americanos para decidir quién tiene derecho a mejorar su salud. Aquí lo denominamos “perfil”

**GASTO:** Si tienes dos pares de zapatos ¿para qué quieres cinco?

**ATENCION AL PACIENTE:** Sonrisas...muchas sonrisas.

**ACCESIBILIDAD:** Sinceramente no sé lo que significa.

Todo empezó cuando el nuevo gerente llegó al hospital. Era un día frío de enero, y la niebla a pesar de lo avanzado de la hora, seguía cubriendo las riveras del río y los tejados de la ciudad. La jefa de prensa, una mujer alta y desgarbada, con escaso atractivo y mal carácter, aguantaba tiesa como un insecto palo, frente a los escalones, por los que se accedía a la puerta principal. Mientras esperaba la llegada de las personas, que acompañarían en su presentación al nuevo directivo, paseaba su mirada perdida, entre los pocos pacientes que a esa hora, pasado ya el mediodía, salían por las puertas giratorias, en dirección a la parada del autobús. De forma instintiva buscó, en su maxibolso de cuero negro con asa en bandolera, el broche de estrás, en forma de libélula prendiéndolo con la mano derecha huesuda y larga, en la solapa del abrigo marrón.

. Había dedicado toda la mañana a preparar la sala de prensa, cuidando mucho la puesta en escena, para que valorasen el poder de convocatoria que tenía entre los medios que cubrían la información local. En una pequeña ciudad la llegada de un alto cargo, así como la asistencia del Consejero delegado y Vicepresidente de asuntos varios, suponía una noticia casi de primera página. Teniendo en cuenta la publicidad institucional y el poder generador de acontecimientos sanitarios que a nadie le importan, pero llenan páginas y páginas a lo largo del año, se sentía tranquila por la excelente cobertura del acto, que seguro le reportaría una felicitación por parte de sus Jefes.

La cita era a las dos, para que todo el personal, pudiese acercarse al salón de actos y poder conocer de primera mano al nuevo gerente. A pesar de que no era frecuente, salvo cuando preparaba algún reportaje sobre estadísticas de mortalidad por diabetes, o cualquier otra ocurrencia de alguien que no tiene mucho trabajo, verla por los pasillos del Hospital taconeando con sus insufribles Jimmy Choo, llevaba una semana subiendo y bajando escaleras para comunicar a cada responsable, de forma personal, la invitación al acto, recordándoles de forma sutil, que la presentación terminaría antes de la hora oficial de salida, las tres de la tarde.

Pasaban cinco minutos de las dos, cuando el coche entró en el recinto privado, habitualmente lleno de colillas pero en ese momento limpio y reluciente, sin una mota de polvo en el suelo. Un frenazo en la puerta puso sobre aviso a alguno de los curiosos, familiares de enfermos, que esperaban, en el inmenso hall de mármol blanco y negro, noticias sobre los pacientes ingresados.

Esbozó su mejor sonrisa cuando vio cómo el chofer solícito, abría la puerta al consejero delegado primero, un individuo robusto, cetrino con orejas de soplillo y mirada bovina, que apenas podía ocultar su barriga redonda, al intentar cerrar la americana cruzada del traje azul marino. El chofer, perfectamente uniformado bordeó el capo, para abrir de nuevo la puerta al otro directivo, quien salió mesando sus escasos cabellos, quizás para desviar la atención de su extraña cara “picasiana” en la que destacaba una inmensa y aguileña nariz, enmarcada por unos ojos hundidos y labios demasiado finos. Al poner el pie sobre la acera, se ajustó el cinturón y observó presumido y pagado de sí mismo, su cuidado vestuario.

-Bienvenidos- dijo, mientras dejaba que besasen sus sonrosadas mejillas. ¡Qué puntuales!- exclamó la jefa de prensa retirándose el pelo de la frente. -Están todos en el salón de actos, aunque me ha dicho el doctor Sánchez que estará en su despacho. Os acompaño, y mientras reparto la nota de prensa con vuestro discurso, preparo un poco el ambiente.

-Gracias contestó el consejero – No sé que harían en el hospital sin ti.

-Por cierto, leí tu publrreportaje sobre la actividad quirúrgica del centro. Está muy bien. Verás, ahora, con este nuevo gerente vamos a conseguir el nivel de excelencia empresarial por el que tanto luchamos. Hemos hablado con el doctor Sánchez para que lo certifique la “Comisión” que como sabes es lo máximo.- comentó el Vicepresidente de asuntos varios.

-¡Menudo titular!- exclamó solícita, mientras caminaba por los pasillos hasta el ascensor que los llevaría al despacho del gerente. Se situaron frente a las puertas, esperando a que se abrieran. Le cedieron el paso a lo que ella contestó retirándose:

-Por favor vosotros primero.

Al llegar al primer piso caminaron por el largo pasillo charlando sobre cosas triviales, hasta que llegaron al pequeño despacho de la secretaria de dirección, una mujer de pelo negro y ojos almendrados, quien al reconocer a los directivos, esbozó una tímida sonrisa, levantándose de la mesa repleta de papeles con el fin de estrechar la mano que le tendían. Tras los saludos de rigor, la jefa de prensa se despidió y la secretaria les franqueó la entrada al despacho del gerente.

Era una estancia grande, presidida por un gran ventanal a través del cual se veía la pesada niebla, que envolvía los tejados de las casas cercanas al hospital.

Los árboles mecían sus ramas desnudas, siguiendo una coreografía perfectamente sincronizada. El doctor Sánchez se levantó al verlos traspasar el dintel de la puerta. Bordeó la mesa señalándoles el sofá de pana verde oliva que estaba en un rincón.

-¿Os queréis sentar?

-Por nosotros no hay problema pero creo que la cita era a las dos, y pasan veinte minutos. Tu mismo- carraspeó el vicepresidente.

-Bueno mejor nos movemos y os cuento lo de esta mañana.

-¿Qué tal los ceses?- preguntó el Consejero.

-Bien ya sabes que a donde voy formo equipo y la verdad ninguno de los que estaban merecía la pena. No sé eran... muy blandengues.-alegó con una sonrisa.- Así no se puede gestionar con calidad. Además nadie es imprescindible- añadió enmarcando las cejas.- ¿No os parece?

-Si. Estoy de acuerdo-contestó el consejero frotándose las manos.- Este es el momento para hacer cambios, con tu nombramiento. Necesitamos directivos comprometidos, bien preparados. Que vigilen las variables que inciden en los costes, aceptando únicamente los que sean razonables. No queremos gente que nos cree problemas, ahora que vamos a empezar un programa de racionalización del gasto.-sentenció.

--Mira Sánchez, tú sabes que los recursos no son ilimitados y la oferta tiene que ser menor a la deseada. En los últimos años hemos padecido un incremento de la demanda. Nos están presionando para crear hospitales de cuya viabilidad dudamos. No podemos cargarnos de costes. Necesitamos iniciativas para no incrementar el gasto, es más, queremos disminuirlo.

Tú conoces nuestros objetivos institucionales, te identificas con nuestras ideas y las compartes, así que haz lo que tengas que hacer, nosotros te apoyaremos.

El gerente se tomó su tiempo antes de responder. Con voz nasal y pausada añadió

-Creo que los sindicatos no han recibido bien el cambio, es más me han llegado rumores- alegó irónico.- Están disconformes con el cese de...

El rostro pálido del Vicepresidente de asuntos varios se iluminó -Bueno ya se les pasará. Unos cuantos cursos de formación y alguna que otra reunión para las listas de contratación y se acaba el problema.-contestó en tono desdeñoso.

-Si, sí estoy de acuerdo pero, me comentaron que está en marcha un proyecto, para abrir un nuevo servicio con tecnología punta...

El consejero cortó en seco. Con voz grave y haciendo alarde de autoridad argumentó

-Verás a lo que te refieres está guardado en un cajón, como te lo explicaría, en estudio, bueno en stand by como se dice en el argot. La inversión en tecnología es cara, complicada, exige mantenimiento, personal técnico. ¿Por qué voy a invertir en ese servicio si lo puedo contratar con otro centro donde cuesta la mitad? ¿No lo entiendes así?

-Eso pienso Yo.-contestó esbozando una cínica sonrisa

-Bueno pues está claro... Pero, ni tú ni yo lo vamos a reconocer. Esas organizaciones megalíticas del pleistoceno o vete a saber de cuando, las dejamos para los sindicatos.

-Por cierto son las dos y media. Si os parece...-alegó el gerente mientras se levantaba señalando la puerta.

-Por supuesto creo que ya hemos demostrado la importancia del acto.

En la sala de prensa, los periodistas miraban el reloj con recelo. El aforo no era el esperado. Es más había muchos huecos y la sala no era demasiado grande.

Faltaban varios jefes de servicio, y apenas se notaba el personal de enfermería o auxiliar. La jefa de prensa repasaba mentalmente, quienes no estaban presentes, pero si el acto no empezaba en unos minutos, se iban a quedar muchas butacas vacías. Por fin la puerta de acceso se abrió y aparecieron las autoridades y el gerente. Ella les señaló el camino hacia la primera fila y la tribuna en donde se había montado el atril para hacer la presentación.

El Consejero delegado subió al estrado. Mientras las cámaras encendían los aparatos y pedían pasó a su redacción, con el fin de transmitir un pequeño corte en directo. Los fotógrafos disparaban sus flashes y los redactores cogían el bolígrafo y el cuaderno con el logotipo de la Organización.

Una voz aguda y vibrante llenó el recinto -Como todos sabéis- comenzó - el esfuerzo presupuestario realizado durante los últimos años nos ha permitido estar en los primeros lugares del ranking de inversiones realizadas...

Siguió y siguió alabando las bondades de la buena gestión llevada a cabo por su departamento, hasta que por fin decidió que había llegado el momento del relevo en el atril.

-No queremos líderes -apuntó- para eso ya tenemos al Presidente y al Vicepresidente de asuntos varios, hoy aquí presente- .Se hizo un planificado silencio, como si esperase risas cómplices o quizás aplausos, pero estaba en el salón de actos de un hospital y no en la casa de la cultura de cualquier pueblo charlando con sus afines, por lo que tras el pequeño lapsus, carraspeó y continuó- necesitamos expertos, como el doctor Sánchez cuyo amplio curriculum en gestión de hospitales lo hace merecedor de un puesto tan relevante para que este centro se sitúe como referencia y los pacientes que acudan a estas instalaciones se sientan como clientes especiales de marcas de lujo. - de nuevo una cuidada pausa mientras

recorría con su mirada el cada vez mermado aforo... –Yo le pediría al doctor Sánchez que nos diga unas palabras para concluir

Mientras bajaba de la tarima en dirección a la primera fila donde estaba sentado el Vicepresidente el personal allí congregado hacia todo tipo de comentarios, y la mayoría de los médicos se lanzaban miradas de complicidad.

El Doctor Sánchez subió de un impulso los dos escalones. Era un hombre flaco y muy alto de aspecto desgarrado. Su pelo liso estaba tan lacio y brillante, que parecía que se le había caído un bote de brillantina en la cabeza. Se ajustó, sobre sus ojos de miope, las gafas de concha y sacó del bolsillo unos arrugados folios que colocó encima del atril. Con una mano, agarró la primera hoja colocándola casi en sentido vertical dejando caer cual largo era, la otra hacia el bolsillo de su chaqueta. Su voz aflautada apenas se oía por lo que las sonrisas empezaron a esbozarse en las caras de los asistentes.

Tras los agradecimientos por la confianza, empezó un discurso cargado de tecnicismos y tópicos que no aportaban nada nuevo.

-Me comprometo públicamente a hacer *“accountability”*... A que este hospital se convierta en una empresa orientada al cliente, como decía nuestro querido consejero. Vamos a rediseñar el sistema de información del hospital como elemento motivador del cambio en la gestión mediante estrategias *“push” and “pull”*... Racionalizaremos los recursos, como sabéis vivimos momentos de *“keep moving”* y tenemos que aprovechar las sinergias para ser los mejores...Espero formar un equipo multidisciplinar con todos vosotros y siempre encontrareis mi despacho abierto... Le traslado la palabra al Vicepresidente.

Levantó la vista de los folios, observando el aforo, dobló las hojas llevándoselas al bolsillo derecho de la americana azul y bajó los escalones

El jefe de servicio de ginecología, inclinó su cuerpo hacia delante y al oído de la endocrinóloga, le comentó

-Marta, tú que eres de otra quinta ¿que coño ha dicho este tío?-preguntó rascándose le mejilla

Marta y su compañero de fila se echaron a reír y volvieron la cabeza hacia atrás

-¿De verdad lo quieres saber?- preguntó con sorna

-Yo no sé inglés, estudie francés- contestó en tono divertido

-Pues a parte de paridas, sabes que se ha cesado esta mañana al director médico y a los dos subdirectores, parece que quiere racionalizar el gasto, ya sabes; control de pruebas, medicamentos, horarios... Ah entenderías que en este hospital de habitaciones con tres camas y listas de espera interminables, los pacientes se sientan como clientes de tiendas de lujo.

El deje irónico de su voz sonó suavemente -Esto de los clientes es un chiste. Lo han debido de sacar de alguna consultora que no sabe que un cliente, elige, paga y evalúa, cosa que por desgracia en este hospital es imposible. Yo soy un poco mayor, pero a los enfermos siempre se les ha llamado enfermos a...

La voz atiplada del Vicepresidente llenó el auditorio, Marta y su compañero de fila miraron hacia delante.

-Bueno no quiero entreteneros más. En el equipo del que formo parte hemos trazado una línea encaminada a trabajar con equidad sin olvidarnos de la eficiencia.- guardó silencio y tragó saliva.- como es tarde, no para nosotros que no tenemos prisa, podemos hacer un turno breve de preguntas por aclarar algún punto.

-Sí – confirmó un sindicalista levantándose de su asiento. El Vicepresidente dirigió su mirada hacia una esquina de la quinta fila, donde un hombre menudo y

pálido de rostro impávido había comenzado a hablar -¿Y las listas de espera? ¿Vamos a seguir igual? ¿Las inversiones? No hemos escuchado nada al respecto- sentenció

-Bueno... -carraspeó el Vicepresidente de asuntos varios, sin perder la compostura y anudándose la corbata - quizás tenga que contestarte el consejero, pero no veo ningún problema en las listas de espera, en los procesos importantes estamos por debajo de la media y como sabes confeccionamos un plan de choque, que el nuevo gerente os dará a conocer en los próximos días. ¿Alguien más?

El porte estatutario del jefe de servicio de hematología, al que le quedaban meses para jubilarse, se apreció en la sala cuando se levantó con el fin de formular su pregunta.

-Soy el jefe del servicio de hematología, me gustaría conocer cuando piensan cubrir de forma definitiva las tres plazas vacantes de mi departamento, así como que incentivos tiene el que trabaja más, no porque que sea torpe y necesite más horas, sino porque el trabajo no sale con la fluidez que debiera.

El Vicepresidente de asuntos varios, acostumbrado a las reuniones donde los asistentes le aplaudían con las orejas, si hacia falta, ante sus torpes ocurrencias, se tomó su tiempo para responder. No conocía personalmente al médico pero físicamente parecía mayor así que sería de los de la vieja guardia del hospital y a lo mejor le quedaba poco de vida laboral, para qué, le iba a responder -pensó

-Doctor... perdón no recuerdo el apellido, lo normal es que le responda el Consejero delegado o que se acerque usted al despacho del Gerente cualquier día y solucionan el problema. ¿Algo más?

La Jefa de Prensa se levantó veloz de su asiento con el fin de dar por concluida la reunión. Se acercó al estrado bajándose la falda naranja en la que se le habían

formado pequeñas arrugas. Dijo algo al oído del Vicepresidente y éste bajo hacia la butaca en la que estaba sentado el consejero.

-Bueno- comenzó- Por nosotros no hay problema, pero son las tres y media. Me imagino que muchos de vosotros tendréis prisa, os agradecemos vuestra presencia y por supuesto no os tenemos que recordar donde estamos, a cualquier hora, bueno... -aclaró con una sonrisa bobalicona- en horario laborable.

Las pocas personas que quedaban en la sala empezaron a retirarse mientras en un corrillo el consejero, el vicepresidente, la jefa de prensa y el gerente charlaban animadamente.

-Ha resultado bien ¿No os parece?- preguntó la periodista

-Bueno, todo depende de la cobertura que den. Creo que entramos en un teledirario ¿no?

-Si, si. En uno local y me han pedido una entrevista para la semana que viene.

-Bien, bien. Bueno si te parece- dijo el consejero –llama al chofer y nos vamos. Oye ¿A qué hora teníamos mesa?

-Un momento que miro la agenda... A las tres –corroboró señalando una nota con el dedo.

-Llámalos, por favor y diles que vamos a llegar más tarde. Gracias por todo- dijo el Vicepresidente esbozando una sonrisa.

El coche estaba situado en la puerta del hospital, la niebla había dado paso a una lluvia fina dejando el pavimento resbaladizo. El día era triste y parecía que la noche se iba a echar encima.

Cuando el automóvil desapareció del recinto, la jefa de prensa comentó con su secretaria los pormenores del acto. Su principal preocupación era conseguir una

primera plana. A pesar de que todos los días se nombraban y se cesaban responsables de empresas sabía que una buena portada era el pasaporte para el gabinete del consejero delegado donde el trabajo era más llevadero. Todavía recordaba sus comienzos en la redacción de un diario nacional donde tenía que cubrir guardias, sucesos y hacer mucha calle para conseguir noticias, hasta que, un amigo de su padre había sido nombrado Director General y la recomendó para el puesto. Su ambición no tenía límites y desde que hacía tres años había puesto sus pies por primera vez en el hospital, no había pasado un solo día en que no pensase como podía acceder al “club de oro” como se llamaba entre los periodistas que cubrían la información local a los gabinetes de prensa de las consejerías, aunque si por apuntar alto fuese, le encantaría pisar con sus tacones de Jimmy Choo la moqueta de la Vicepresidencia de asuntos varios.

En el restaurante los camareros esperaban aburridos. Apenas quedaban comensales. Una mesa con cuatro turistas japoneses y otra con dos ejecutivos que, en ese momento, firmaban la cuenta.

El maître paseaba nervioso, mirando el reloj. Al acercarse a la ventana, observó caminar entre las losetas húmedas del patio de entrada al recinto a los tres que faltaban por llegar. Los arriates de grandes hostas se extendían a modo de alfombra creando un contrapunto en tono verde azulado que destacaba sobre el color grisáceo de los árboles desnudos. Se volvió haciendo un gesto con el dedo pulgar de la mano derecha. Un camarero se acercó al reservado que tenían preparado, mientras el maitre se quedaba a los pies de la escalera de acceso a la sala con el fin de recibirlos. La tenue luz del atardecer que se filtraba del exterior apenas iluminaba la estancia donde se habían cuidado con esmero todos los detalles creando un ambiente íntimo y acogedor.

-Perdone – dijo el Consejero –pero hemos tenido un mal día

-No faltaba más, por favor pasen. Les esperamos- dijo el maitre señalando el pequeño comedor donde esperaba el camarero.

-Gracias

-Por favor si me dan sus abrigos, los dejamos colgados para que no molesten

-Muy bien, gracias

\_Les tomo nota ya... ¿Qué van a tomar? Señaló el camarero

-Pues no sé, vosotros ¿qué queréis?

-Algo suave ¿Qué os parece un primero compartido y luego cada uno pide lo que le parezca?

-Vale... un surtido de ibéricos ¿y?

El camarero anotó la petición recorriendo con su mirada la mesa redonda cubierta con un impecable mantel blanco: magret de pato al aroma de otoño. ; perdiz con milhojas de patatas confitadas y cochinillo a la trufa negra acompañado con espuma de boletus

-¿Les tomo nota del vino?

- No sé.... –balbuceó dubitativo el vicepresidente mientras miraba la carta de vinos.-Si os parece éste-dijo mientras señalaba con el dedo un tinto con denominación de origen,- es una conjunción perfecta entre notas frutales y madera ¿Os parece?

-Si, no está mal aunque ese- señaló el consejero- es de un pago que acabamos de aprobar y la añada es excelente. Aparte de las notas balsámicas y minerales, es fluido e intenso con una gran textura...

El camarero se retiró mientras, los comensales desdoblaban las finas servilletas de hilo, los japoneses dejaban la sala en medio de gestos de

agradecimiento por el servicio. En el comedor solo quedaban los tres que acababan de llegar. El consejero cortó con sus dedos gruesos y nerviosos un trozo de pan caliente, dejando un rastro de migas sobre el mantel. Carraspeó y rompió el hielo.

-Bueno, pues por fin hemos echado al gerente. Sánchez no sabes el problema que teníamos con este hombre. No entendía nada del control de costes. Para él la automatización y la informatización, no sólo no producían ahorro, sino que generaban mayor gasto. Ahora estaba empeñado en crear un súper laboratorio de hematología. Por cierto- dijo mirando con ojos bovinos la inexpresiva cara del gerente- externalizarás el servicio, es prioritario y sobre todo empieza a pensar en no dar muchas respuestas, sobre la cobertura de esta plaza, al jefe de servicio le quedan unos meses y ya hemos pensado en el sustituto.

En ese momento el camarero se acercó con un plato de ibéricos que colocó en el centro de la mesa.

-Gracias- dijo el Vicepresidente esbozando una sonrisa.

-Por mi no hay problema llevo una semana analizando datos y no sólo voy a externalizar ese servicio... hizo una meditada pausa.- he pensado también en radiología...No tiene sentido que el mercado este ofreciendo resonancias magnéticas, gammagrafías o mamografías con aparatos de tecnología punta, a mitad de precio y nosotros carguemos el hospital de costes fijos contratando personal y sobre todo invirtiendo en mantenimiento.- alegó con franqueza.

-Por nosotros no hay problema. Plantéanos esquemas de reducción, pero eso sí, al menos aparentemente, vamos a mantener un nivel de servicios óptimo. Queremos proponerte para que te certifique la "Comisión" y ya sabes como son... y lo que cobran-añadió el Consejero con una sonrisa.

En ese momento el camarero se acercó con el fin de recoger los platos de los entrantes. Pidió permiso para retirar del centro de la mesa, la fuente vacía de loza blanca, moviéndose en círculo alrededor de los comensales. Al separarse de la mesa. La conversación continuó.

-Veréis tengo varios proyectos voy a introducir medidas de competencia entre los diferentes servicios del hospital. Voy a negociar las altas con los jefes de servicio...-Se quedó callado, como si no recordase lo que iba a decir. Tras un breve silencio carraspeó.- He comprobado que la estancia media es muy elevada y el índice de ocupación en este centro siempre esta al límite.

¡Eso es un geriátrico!- exclamó el Vicepresidente levantando las manos de la mesa.

-Oye que dentro de poco, tú vas a entrar en la edad de “la viagra”- alegó con tono irónico antes de continuar.- Verás no creo que sea un geriátrico, simplemente que hasta ahora, no se habían introducido herramientas adecuadas de control.

Es, como lo llamaríamos... una gestión paternalista, donde los clínicos tienen mucho poder y los sindicatos también-, hizo una pausa mientras acercaba la copa de vino a los labios, saboreó el excelente caldo y la dejó de nuevo sobre el mantel. - He comprobado que los sistemas de información no funcionan correctamente. Así que si os parece voy a llevar a cabo una reingeniería de procesos. No se está generando valor. Tenemos grandes disfuncionalidades en la asignación de recursos y por supuesto la estructura no sirve.

El camarero arrastraba los pies empujando el carrito con los segundos platos. Se colocó entre el Consejero y el Gerente con el fin de distribuirlos.

-Buen provecho dijo cuando terminó

-Gracias, contestaron al unísono

Dio la vuelta caminando hacia el Office, donde esperaba sentado en una banqueta, el maitre. Lo miró, casi sin ver. Estaba cansado, su rostro reflejaba preocupación y su voz era apenas audible.

-Joder son las cuatro treinta y acaban de empezar el segundo plato. Estos siempre hacen lo mismo, piensan que tenemos que estar a su servicio, a cualquier hora y en cualquier momento.

El maitre lo miró con una sonrisa burlona, asintiendo con la cabeza. En la mesa seguían esbozando el nuevo diseño de excelencia hospitalaria.

-Esta ciudad no es excesivamente complicada, por lo que el hospital tampoco lo es. Los usuarios, porque entre tú yo, eso de llamarlos clientes es una parida, aunque en la prensa queda muy bien, no son demasiado exigentes. Los periódicos suelen publicar noticias positivas.

-La jefa de Prensa controla bastante bien a los medios, así que de vez en cuando le encargamos un publlirreportaje, para hacer publicidad de los servicios mejor valorados. Lo que sí te pedimos es que controles las noticias negativas que puedan salir, y sobre todo si aparecen publicadas queremos que utilices toda la “artillería” para descalificar, a quien la provoca, aquí el cliente como no existe, no tiene razón.

Unas sonrisas, se esbozaron en la boca de sus interlocutores.

-Ya sabes la prensa es clave, para que los usuarios se formen una buena percepción del entorno... La publicidad es importante para obtener el grado y la certificación de excelencia- corroboró el Vicepresidente de asuntos varios.

-No os preocupéis si la chica hace bien su trabajo, no habrá problemas- admitió el gerente con tono divertido.

El camarero se acercó de nuevo, eran ya las cinco de la tarde, ese día había quedado en acercarse a casa de su madre, pero con la llegada tarde de los últimos comensales, se le habían estropeado sus planes. Recogió los platos mientras preguntaba si se sentían satisfechos por la comida. Escuchaba las alabanzas al magret, la perdiz y al cochinillo. ¡Cómo si no lo supiera él!

-¿Quieren postre?

-Si uno de esos variados que ponéis para tomar entre todos.

Colocó la loza con los restos de la comida sobre la camarera de madera.

-Si me permiten – dijo- mientras con un pequeño cepillo limpiaba la mesa de migas. Concluyó la tarea depositando el utensilio junto a los platos vacíos. Se dirigió hacía una esquina, ya ni el maitre quedaba, en el restaurante. Se acercó al carro de los postres y cogió un gran plato con pequeños canutillos de hojaldre crujiente, volviendo de nuevo a la mesa.

-¿Tomaran café los señores?

-Menta poleo, descafeinado y solo, anotaba con gesto cansado en su libreta.

Levantó los ojos del papel y preguntó de nuevo

-¿Tomaran algún licor?

-Un coñac para los postres- dijo el Vicepresidente.

-No, nada gracias contestaron los otros.

El camarero se retiró de nuevo, dirigiéndose al bar que estaba en la planta baja del comedor, para pedir el coñac.

-Mañana si os parece bien me reuniré con los Jefes de servicio y los coordinadores, para comunicarles los nuevos nombramientos y la estructura directiva. Quiero establecer unas relaciones jerárquicas diferentes y delegar sobre todo en la plaza de Coordinador de Sistemas de Información, como pilar base de la

gestión. Voy a dividir el hospital en unidades productivas, esencial para realizar el seguimiento y la evaluación, que me va a permitir reducir los costes.

Además tenemos que gestionar en base a flujos y no a procedimientos...hizo una meditada pausa, mientras se limpiaba una mancha en la camisa.- Esto y el nuevo equipo directivo nos va a permitir hacer que este hospital sea un referente.

El Consejero y el Vicepresidente sonrieron. La comida había terminado. Se levantaron, despidiéndose del camarero, éste les dio las gracias, aunque en la bandeja de la factura no habían dejado un mísero euro. Los va a votar la madre que los parió en las próximas elecciones, fue el último pensamiento que tuvo cuando vio que atravesaban el umbral de la puerta de acceso al restaurante.

El coche oficial estaba en la puerta, esperando para realizar el servicio. Se despidieron con sonrisas y apretones de mano.

El gerente se quedó bajo la cornisa, para protegerse de la fina lluvia que seguía cayendo, mientras vio como se alejaba el audi A8, último modelo.

Les había dicho que se iba andando hacia el parking cercano al hospital, pero no se sentía con ganas. La comida había sido demasiado pesada y con la euforia se había pasado con el vino, por lo que se subió el cuello de la gabardina situándose frente al semáforo con el fin de parar un taxi.

Mañana será otro día.

Las luces rojas del despertador marcaban las seis treinta. Un día cualquiera habría sido la hora normal de levantarse pero para el doctor Sánchez había sido una noche complicada. Cuando llegó a casa su mujer estaba en una reunión de la comunidad, y encima de la mesa del salón, en silencio a esa hora de la noche, estaban las notas que el crío había traído del colegio. Como era habitual no eran buenas. Se pasó las manos por el cabello y salió de la estancia caminando por el pasillo apenas iluminado, con la tenue luz de las lámparas colocadas sobre dos cuadros de Cayetano Portellano y Ricardo Pérez, que unos años antes había adquirido en una galería de arte. Llamó a la puerta que estaba al lado del cuarto de baño. No hubo respuesta, por lo que la abrió sin más. A pesar de que la persiana estaba cerrada pudo divisar el bulto que formaba el cuerpo de su hijo sobre la cama.

-Me imagino que no duermes y que me has escuchado entrar.

No hubo respuesta. Sólo una respiración entrecortada y forzada que apuntaba a que el crío estaba despierto.

-He visto tus notas y... ¿Qué quieres que te diga?

-¡Me da igual!- exclamó indolente.

-¡Vaya parece que has vuelto del mundo de los sueños! Bienvenido, pero a mí no me da igual que este año, repitiendo curso suspendas otra vez cuatro.

-¡Déjame en paz! Lo único que te interesa son las notas, lo demás te importa poco.

La inesperada dureza de la respuesta de su hijo agravó el enfado.

-Si te parece poco, que pague un colegio que cuesta más, que lo que gana una auxiliar de clínica de un hospital...

-Quiero dormir ya hablé con mama cuando llegué.

-Eres imposible. Tú y tu madre y tu madre y tú, al final no sé quien tiene la culpa sí ella o tú.

La puerta se cerró con un fuerte golpe. Al dar la vuelta, encendió la luz del cuarto de baño. Abrió el armario de los frascos olvidados, buscando un Alka Seltzer, tenía el estomago pesado y la cabeza apunto de estallar. Allí no había nada. “¿Dónde guardará ésta las pastillas?” se preguntó. Apagó la luz y se dirigió a la cocina. Se acordaba que en el Office, había visto en una de sus pocas incursiones en la cocina, una cesta donde la chica de la limpieza guardaba medicinas. Al entrar observó la luz encendida en una de las habitaciones de la casa de enfrente. Vio a a su vecina abrir y cerrar armarios como si buscase algo que no sabía dónde había colocado. Encendió la luz y empujó la puerta del office; la colada seguía colgada. Tocó una camisa azul cielo, colocada en una percha. Estaba húmeda. Abrió un armario y una escoba resbaló hacia delante, la agarró con la mano y la apoyó sobre el lateral mientras revolvía la cesta de las medicinas, por fin encontró lo que buscaba. Con las manos cortó un sobre plateado. Entornó la puerta y buscó un vaso en el que depositó el comprimido llenándolo de agua mientras veía como la pastilla se diluía y pequeñas burbujas subían a la superficie. Se llevó el vaso a los labios y bebió un poco. Al tragar la garganta le picaba. Se puso una mano sobre la frente retirándose el pelo que se había quedado pegado a la piel... Estaba sudando. Hacia demasiado calor. En el edificio tenían la manía de poner la calefacción muy alta y a pesar de que había insistido en la comunidad que debían poner reguladores de temperatura, no le habían hecho ni caso por lo que era normal tener la calefacción a tope y las ventanas abiertas. Dejó el vaso sobre la encimera de granito Tenía la boca pastosa y un terrible dolor de cabeza. Salió de nuevo al pasillo arrastrando los pies hacia la habitación. Pensó en leer un rato mientras esperaba a su mujer, pero

las reuniones de la comunidad todos sabían cuando empezaban pero nadie ni siquiera intuía cuando terminaban. El reloj marcaba las nueve treinta, temprano para irse a la cama un día normal, pero ese no había sido un día común.

Entró en el baño de la habitación y cogió el cepillo de dientes. El sabor del mentol lo reconfortó. Se desnudó dejando la camisa, los calzoncillos y los calcetines en el cesto de la ropa sucia, los pantalones colgados en una percha, para que al día siguiente la chica los llevase a la tintorería, sin darse cuenta una mancha de vino que le había caído en la comida, dibujaba una extraña figura en la pernera derecha.

Agarró el pantalón del pijama y retiró el edredón nórdico. Se sentó en una esquina y empezó a masajear las sienes con movimientos circulares. Al cabo de unos minutos estiró su cuerpo, y cerró los ojos intentando relajarse para poder dormir. Escuchó adormilado la puerta de la vivienda al cerrarse, y los tacones de su mujer acercándose por el pasillo a la habitación. Entró sin encender la luz

-¿Estas durmiendo?-

-Mmm mmm... fue la respuesta

-Bueno ya veo que no. ¿Te has enfadado con el niño?

Abrió los ojos y observó el movimiento de la espalda de su mujer al quitarse la camisa, mientras estiraba el brazo para dejarla, sobre una de las sillas de la habitación.

-Al niño le da exactamente igual que me enfade o no. Créeme como siga así, me voy a plantear, muy en serio, lo de seguir pagando ese colegio.

Su mujer hizo un movimiento brusco, y con voz agria le contestó.

-Eso habrá que discutirlo, me imagino que en ese tipo de decisiones yo tendré algo que decir.- cortó enfadada.

-Esta noche no tengo ganas, ni de hablar, pero cuando quieras nos sentamos a valorar lo que llevamos invertido en su educación...

Su mujer no le dejó continuar, frunció el ceño, mientras se giraba dirigiéndose al cuarto de baño.

-Siempre estás con lo mismo. Metete el dinero donde te quepa.

Incomodo por haber empezado una discusión que no podía controlar, se dio cuenta que acababa de meter la pata. Volvió a cerrar los ojos. Escuchó el ruido del grifo del lavabo y oyó el click de la luz al apagarse. Sintió el peso del cuerpo de su pareja sobre el colchón. Pensó en decirle algo, pero decidió no remover el tema. Últimamente las discusiones eran continuas, se la había pasado por la cabeza, en alguna ocasión la idea de separarse. Al final era un matrimonio de ida y vuelta, como tantos otros, su mujer hacia su vida y él la suya. Apariencia, cenas con algún amigo, vacaciones en común, pero nada más. Le había tirado los tejos a una colega, pero había salido mal, estaba convencido que por ella habría pedido el divorcio. Lamentaba no haberlo hecho. Mientras escuchaba la respiración pausada de su mujer, se imaginaba cómo habría sido una relación a fondo con aquella maravillosa chica, a la que conoció en un congreso. No era excesivamente guapa, pero si atractiva, estaba en esa edad rondado los cuarenta, en la que las mujeres tienen todo el poder y la sabiduría para seducir y hacer que un hombre que sobrepasa los cincuenta, se sienta perdido. La había llamado varias veces, para intercambiar opiniones, e incluso habían cenado en alguna ocasión solos, en un pequeño restaurante. Conocía poco de su vida y había intentando indagar sobre sus relaciones, pero nadie parecía saber mucho de su intimidad, por lo que el tiempo fue enfriando la euforia y su recuerdo se diluyó como un azucarillo en el café. Sólo a veces, cuando pensaba en el valor que hay que tener para tomar una decisión

drástica, y romper con una situación que pervive como una mancha de aceite, flotando en el agua, la recordaba para evadirse y pensar en lo que pudo haber sido y no fue.

Se acordaba de la expresión risueña de sus ojos y en sus oídos resonaba un tono de voz dulce y pausado... Pero sólo era eso, recuerdos en una noche de insomnio, debido al agotamiento, la falsa euforia y el stress.

Desvió la mirada cansada de las luces rojas del despertador, y giró la cabeza hacia la puerta del baño. La luz se colaba por la rendija y se reflejaba en el espejo de la cómoda. Oyó el ruido del agua caer sobre el plato de la ducha, el olor a naranja del gel, se le metió por la nariz. Se levantó de un salto y salió hacia fondo del pasillo. Al mirarse en el espejo vio las bolsas moradas que como sombras se extendían bajo los ojos. El pelo lacio, caía sucio y pegajoso sobre la frente. Empezó a pensar en todas las actividades que tenía programadas para ese día, mientras se afeitaba escuchando la radio. Oyó una voz contundente, levantando al niño y el sonido de unos pasos enérgicos resonaron sobre la tarima de haya, que cubría el suelo de la casa. Al abrir la puerta casi tropezó con su hijo, que en ese momento empujaba la puerta del baño. Observó su cara adolescente llena de acné, el cabello revuelto, las pobladas cejas que enmarcaban los párpados hinchados.

-Buenos días- dijo

-Que te den -le contestó el chaval con acritud.

Era una relación imposible. Así que para que se iba mortificar, que lo cuidase su madre- pensó

Terminó de vestirse con un impecable traje gris marengo. Solía utilizar ropa más informal, pero decidió que debido a su agenda el traje era perfecto. Se anudó

mientras caminaba por el pasillo, una corbata de rayas burdeos y azules, el aroma del café le llegaba desde la cocina.

-Hola dijo al entrar

Su mujer levantó los ojos de la taza de loza, sobre que la bailaban pequeños hilos de humo.

-Oye la reunión de la comunidad fue una pesadilla. No pienso volver- dijo, mientras se llevaba la taza a los labios, -a la próxima vas tú. Ayer tenía que haber corregido varios exámenes y no pude- alegó con voz cansina.

-Sabes que para mí era imposible asistir- dijo mientras se servía una taza de café negro. Dejó la cafetera italiana sobre la vitroceramica mientras escuchaba.

-Vale, lo de ayer fue especial. Pero te lo resumo: los gastos de comunidad van a subir, setenta euros al mes- dijo al descuido.

-¡Qué!- exclamó enarcando mucho las cejas.

-Sí qué... La calefacción, los jardineros, el mantenimiento del ascensor y cámaras de seguridad en el portal. Cómo sabes este verano robaron en una vivienda y parece que alguien estuvo apunto de tener un problema en el portal. Por discreción y dado que, sólo fue un intento, no te puedo informar “mejor”.

-Bueno- dijo colocando la taza en el lavaplatos- Otro gasto más, casi es lo de menos. Me voy es tarde.

-Hasta luego – Hoy tengo un día complicado así que mejor me llamas al mediodía y te diré si puedo pasar por el colegio del niño para hablar con el tutor- respondió su mujer.

Al salir a la calle notó el frío en la cara. En un gesto instintivo sacó de un bolsillo la bufanda de cuadros burdeos que su hijo le había regalado las últimas navidades. La colocó alrededor del cuello sobre la parca gris de lana fría y comenzó a caminar sobre el pavimento helado. Las calles estaban semidesiertas. El crujido de sus pisadas sobre el hielo fue su única compañía camino del hospital. Quería llegar temprano para preparar bien la exposición que pretendía realizar ante los jefes de servicio. Además algo le habían comentado sobre el incumplimiento de horarios del personal, por lo que pretendía que se conociese su afición a madrugar, y llamar a los departamentos, para ver si habían llegado a su hora. Al entrar en el recinto privado del complejo, miró el reloj de oro amarillo y correa de cocodrilo, estirando el brazo para descubrir su huesuda muñeca, las agujas marcaban las ocho quince. Apenas se veía movimiento aunque observó varias ambulancias paradas frente a la puerta de acceso al área de urgencias.

Desvió sus pasos hacia una de las puertas laterales que permitía llegar a su despacho de forma más anónima, que si utilizaba la puerta principal, donde a esa hora se formaban pequeñas colas en los servicios de admisión y atención al paciente.

Subió las escaleras de dos en dos sin cruzarse con nadie. Al llegar al hall del primer piso, se encaminó hacia su despacho. Su secretaria había llegado ya, y charlaba con un administrativo, sosteniendo en su mano derecha un vaso de plástico con café de máquina.

-Buenos días doctor Sánchez.

-Hola. Parece que hoy tampoco veremos el sol. –Dijo intentando romper el hielo al abrir la puerta de su despacho.- Por cierto, cuando termine el café, por favor llame a la jefa de prensa y dígame que se acerqué a verme.

-Ahora la llamo. La he visto pasar hace un rato, llega temprano.

-Gracias- contestó entornando la puerta. Se quitó la parca y la colgó en un perchero. Cogió la bata blanca, que siempre utilizaba en el hospital. Escuchó unos golpes en la puerta.

-Adelante dijo.

El color rojo de un traje pantalón fue lo que vio. La periodista, subida a sus inmensos tacones de aguja, apareció en el despacho. Había mujeres que pensaban que la elegancia, era sinónimo de ornamentación y ésta era una de ellas. Alrededor del cuello varios collares étnicos, apretaban su garganta y un cinturón demasiado ancho ceñía su cintura.

-Buenos días doctor Sánchez

-Hola, pasa. Siéntate- dijo señalando el sillón que estaba colocado al otro lado de la mesa de trabajo. La miró con descaro, mientras ésta flexionaba las piernas para acomodarse frente a él. La nariz respingona le daba un aspecto peculiar, y el pelo tirante recogido en una cola de caballo, dejaba al descubierto una frente demasiado ancha, para una cara delgada y afilada. Quiso esbozar una sonrisa, pero aquella mujer, tan solícita con las autoridades, no le caía bien.

-Me imagino que habrás convocado a todos los jefes de servicio a la reunión de esta mañana, ¿no? La convocatoria de ayer, no fue muy concurrida.

La periodista encajó el golpe y a modo de disculpa contestó-

-Vera doctor Sánchez hay jefes de servicio que pasan consulta hasta casi las tres, sus sesiones clínicas están fijadas a primera hora, por eso ayer, no estuvieron en la presentación.

-Bueno hoy, no tenemos presentación sino reunión de trabajo, así que si alguien pasa consulta a esa hora, que le sustituya el adjunto o quien le parezca.

-Esta claro.- respondió nerviosa.

-Por cierto las carpetas con las líneas estratégicas y el cuadro de producción estarán preparadas ¿no?

- Por supuesto ya las encuadernamos hace unos días.

- Bien a las doce en el salón de actos. Lo dejo en tus manos.

- No se preocupe- contestó levantándose y saliendo de la estancia.

Descolgó el teléfono invitando a su secretaria a pasar al despacho, para impartir las instrucciones con la planificación del día. Las citas programadas, habían desbordado la jornada laboral, por lo que decidió procrastinar las menos importantes. Sobre las once, se reunió con el equipo directivo, cinco médicos y tres enfermeras que formarían parte de la nueva estructura. Cuando quedaban escasos minutos para las doce, se dirigieron hacia el fondo del pasillo.

Todos los jefes clínicos, así como algunas personas con puestos de responsabilidad en los servicios administrativos, formaban corrillos en la sala de juntas. Al ver al gerente entrando con su staff, se dispersaron tomando asiento en las butacas azules.

Sobre la tarima unas mesas y nueve sillas vacías, formaban parte del decorado, sustituyendo el atril del día anterior.

El jefe de servicio de cirugía, sentando junto a otros colegas en las últimas filas puso su habitual cara de póquer, y mirando a un adjunto de rayos preguntó

-¿Que coño hacen ahí arriba el impresentable de Vázquez y la mema esa que nunca ha dado un palo al agua?

-No tengo ni idea. Será su equipo- Le contestaron con sorna.

Algunos murmullos sonaban en la sala, cuando el gerente decidió comenzar su alocución.

-Buenos días ante todo y a los que ayer no pudisteis venir a la presentación os saludo en mi nombre y en el de las personas, que a partir de ahora van a colaborar en la mejora de la gestión, por supuesto con vuestra ayuda. Voy a ser muy breve ya que pretendo tener reuniones individuales con todos vosotros, para fijar los nuevos objetivos. Os diré que la principal carencia que en estos días he observado, no me ha dado tiempo a analizar más, son los sistemas de información que están obsoletos, descoordinados y no permiten tomar decisiones. Por ello en la nueva estructura habrá una Audit Office, coordinada por el Doctor Guillen al que no conocéis pero ha trabajado con éxito en otros hospitales.-el gerente hizo una pausa calibrando el impacto de sus palabras y paseando su mirada por la concurrida sala – continuó.- Bajo su supervisión estará Isabel García, a la que todos conocéis por su trayectoria profesional en las consultas de enfermería de este hospital y Marta Fernández que viene de la Consejería, como sabéis se ha dedicado a evaluar y acreditar servicios - volvió a pasear su mirada por las butacas.

Esta vez frente a caras impasibles de su primer recorrido visual, observó alguna sonrisa sardónica.- comenzó de nuevo. -El doctor Vázquez que es vuestro compañero, de to-da la vi-da, -señaló enfatizando mucho las sílabas- es el nuevo director médico.

Las caras de la mayoría de los facultativos eran no de asombro sino de estupor. Varios médicos cruzaron su mirada y a partir de ahí la presentación perdió interés.

Vázquez era una de los históricos del hospital, sin embargo tenía pocos amigos. Era un mal compañero y un pésimo jefe. Nadie quería trabajar con él y en cuanto había la mínima oportunidad de cambiar, enfermeras y auxiliares pedían traslado. En apariencia alardeaba de ser un sufrido esposo y un autentico padrazo pero en una pequeña ciudad los secretos no podían esconderse. Había tenido “él lo llamaba un pequeño asunto” y así también lo llamó alguno de sus colegas, negándose a investigar una denuncia, cuando la realidad es que fue un caso típico de acoso sexual que terminó con el traslado laboral de una enfermera a la que desquició con sus insinuaciones. Su mirada lasciva y acuosa provocaba rechazo no sólo entre las mujeres sino también entre los hombres. Nunca miraba a los ojos y sus dientes deteriorados y oscuros debido al tabaco, daban una imagen bastante diferente a la que él tenía de sí mismo.

El gerente estaba apunto de concluir su exposición cuando la Jefa de Prensa se levantó, con el fin de entregar a los asistentes un dossier.

-Bueno antes de finalizar, os entregamos una documentación que si queréis pasamos a comentar brevemente con el fin de aclarar algunos puntos. Personalmente creo que es inaplazable adoptar un sistema de información transparente y eficiente, que nos permita realizar estudios de costes por servicios, con el fin de tomar decisiones racionales.-Hizo una pausa mientras paseaba su mirada por la sala.- Creo, sinceramente, que ha llegado la hora de analizar en este hospital qué hacemos, por qué lo hacemos y cómo lo hacemos. A parte de los criterios estratégicos, que como os he comentado repasaré con cada uno de

vosotros, tenéis un cuadro de producción que cada servicio deberá rellenar mientras los informáticos que se van a incorporar al equipo, no desarrollen la nueva herramienta tecnológica.

En la sala se escuchó el débil murmullo de las hojas que los facultativos pasaban con el fin de encontrar el cuadro. Se oyó “no jodas”

-El cuadro está al final. Si alguien tiene algún problema para entenderlo lo podemos comentar brevemente o bien si preferís hacerlo personalmente en la “Audit Office” el doctor Guillen y su equipo están a vuestra disposición.-hizo una pausa mientras cogía el vaso de agua situado delante de los folios, y lo acercó a los labios.

Depositó, de nuevo, el vaso de cristal sobre la mesa y tras ajustarse las gafas continuó- Entiendo vuestra reticencia a introducir mejoras en la gestión pero al final estaréis contentos de colaborar, ya que los incentivos económicos van a estar ligados a la productividad del servicio.

Se volvieron a oír murmullos. El director médico Vázquez se inclinó hacia el oído del gerente, moviendo los labios, éste asintió. La voz grave de Vázquez sonó en el recinto.

-Compañeros, esta es la gran oportunidad que tenemos, para flexibilizar la organización y cambiar el sistema de retribuciones tan rígido, que tantas veces hemos criticado. De todas formas a mí me tenéis a vuestra disposición, y creo que podemos abrir un turno de preguntas, si os parece.

El jefe de servicio de urología, acercó su cara a la de un colega poniendo la mano sobre los labios.

-No lo puedo soportar. Me dan arcadas. Lo más cutre y vago del hospital en el equipo directivo.- comentó

-Joder si así piensan cambiar vamos dados- alegó otro mientras se rascaba mejilla.

Una voz de mujer, tímida y pausada se elevó en la sala.

-¿Puedo hablar?

-Claro. Por favor toma la palabra- contestó el gerente solícito

-Soy del servicio de endocrinología. No sé si habrás tenido tiempo de ver la relación de puestos de trabajo, pero en mi caso, la jefatura lleva un año vacante, la FEA (facultativo especialista de área) está de baja por maternidad desde hace dos meses y no la han sustituido. Sólo tenemos una auxiliar de enfermería como apoyo en las consultas. Sinceramente no podemos más y si semanalmente tenemos que cubrir el cuadro de producción con la actividad del servicio, al final lo pagaran los pacientes.-dijo con honestidad.

Mientras la doctora realizaba su exposición, Vázquez cruzó algunas palabras con el Gerente que asentía con la cabeza y al concluir la interpelación respondió.

-En términos generales, la respuesta a esa demanda la encontrarás en los objetivos que vamos a firmar, en tu caso, como la plaza de jefe está vacante, la repuesta es simple. Por resumir; si tu servicio es productivo, cobraras unos incentivos mayores que los que pueda cobrar otro departamento. ¿Más preguntas?

Paseo sus ojos por la sala fijándose en dos mujeres, que no habían estado el día anterior en la presentación. La morena lucía una permanente demasiado exagerada y en la cara de la otra destacaba sobre una tez pálida, unos llamativos labios rojos. Una voz fuerte le obligó a desviar la mirada hacia el interlocutor.

-Ayer, el consejero nos hablaba de “clientes” pero en mi departamento cirugía, nos preocupa la falta de camas que sufrimos en el hospital lo que produce listas de espera considerables y por supuesto el enfado de los “clientes”.

Al doctor Sánchez, no le gustó el tono de la pregunta por lo que contestó con ironía y desdén.

-Si tuviese que hacer una definición de lo que es lógico, le contestaría doctor, que en el diccionario, puede encontrar con exactitud varias definiciones. Elija la que quiera. Para mí su problema es fácil de resolver. Si en su departamento tuviesen como objetivo, que los pacientes estuviesen menos días en el hospital, las camas rotarían y su lista de espera sería menor ¿No le parece? Es utilizar el razonamiento para resolver los problemas.

Se escucharon murmullos mientras una voz fuerte se elevaba desde las últimas filas.

-Soy el Jefe del servicio de Radiodiagnóstico, ayer no escuchamos nada de las nuevas inversiones previstas, para los aparatos de resonancia magnética, que como sabe son imprescindibles, para avanzar en la calidad de la asistencia. ¿Cuál es la previsión para su posible instalación?

-Doctor si yo estuviese en su lugar me preocuparía de tener encima de la mesa, un estudio sobre costes precisos y beneficios obtenidos. Se llevaría usted una sorpresa. Si por el contrario aprende a evaluar su actividad, como vamos a enseñarle, desde la “audit office” del doctor Guillén, tendrá un servicio eficaz y contribuirá, a financiar otros servicios necesarios dentro del hospital. Yo le preguntaría: ¿sabe lo que cuesta una resonancia magnética?-hizo una meditada pausa mientras paseaba su mirada por las sala y continuó--Las nuevas tecnologías incorporan valor añadido, eso es obvio, también mejoran la calidad asistencial, pero incrementan los costes y, a veces no son ni tan siquiera, valoradas por los pacientes.

Vázquez conocía a la mayoría de los médicos del hospital, y la reunión empezaba a discurrir por derroteros no previstos, por lo que tomó la palabra con el fin de reducir la crispación que iba en aumento.

-Veréis como nos conocemos todos, vamos a trabajar en equipo, y seguro que encontraremos medidas creativas, en las reuniones que vamos a mantener y a través de los datos que os pedimos, construiremos una matriz que nos permita hacer de la excelencia, el lenguaje de este hospital.

Al Jefe del servicio de hematología se le hincharon las narices, estaba a punto de levantarse, y dejarlos debatiendo lo de siempre, al fin y al cabo le quedaban meses para aguantar las chorradas, de un individuo como Vázquez, que nunca había dado un palo al agua.

-Verás Vázquez, como tú dices nos conocemos todos, esas reuniones creativas ¿Qué periodicidad van a tener? Y sobre todo ¿A qué hora?

Cuando Vázquez iba a contestar, el gerente le tocó el brazo, y tomó la palabra utilizando un tono conciliador.

-Lo único que pretendía el director médico, era comunicaros alguna de las nuevas técnicas, que vamos a poner en marcha en el hospital. Pero creo entender en la pregunta, que el trasfondo es un problema de falta de tiempo. Desplazó sus ojos por la sala y continuó.-Se que la mayoría cumplís los horarios, pero también, me han comentado, que hay cierta flexibilidad en algunos servicios. Si convocáis las sesiones clínicas o, cualquier otra reunión a las ocho o a las dos, garantizáis que todo vuestro equipo este presente sin crear mayores problemas, simplemente cambiamos el léxico .En vez “de control” vamos a dar “mayor participación”.

El jefe de servicio de hematología esbozó una sonrisa y se levantó de la butaca azul, llevándose una mano al bolsillo de su bata blanca.

-Gerente me tienes que perdonar, suena el busca, a esta hora tengo que firmar el análisis de los resultados de los pacientes ingresados en urgencias, por si alguno tiene que pasar por el quirófano esta tarde y, además, dos días a la semana tengo una reunión creativa, de dos a tres de la tarde con mi equipo, sólo que yo a ese momento le llamo sesión clínica.- Mientras hablaba comenzó a caminar hacia la salida y antes de cerrar la puerta se volvió.- Quiero decirte que te deseo suerte, pero creo que te vas a equivocar.

Sánchez encajó el golpe y con forzada cortesía le respondió

-La experiencia me ha demostrado que innovar es difícil, pero a largo plazo efectivo. Mejorar la calidad de la asistencia, evaluando vuestro trabajo, es clave para que entendáis que en esta nueva organización, vuestro papel es el de gestores del servicio y no el de simples responsables ¿Alguna pregunta más?

Nadie respondió, por lo que el gerente y su staff abandonaron la estancia.

En un corrillo estaban los jefes de servicio de: anatomía patológica, ginecología y dermatología.

-Sinceramente me ha parecido decepcionante. No sólo por lo de Vázquez y la otra, que ha demostrado ser una inútil, sino porque este tío no se entera. No sé el porqué, pero cuando emplean esa retórica inútil, me recuerda a los diálogos entre Harpo y Groucho...Ya sabéis "la parte contratante de la primera parte..."

-Tienes razón-sentenció-. Un autentico dialogo de besugos.

-No, colegas, ni si quiera es eso .Este es como los otros. El problema está en los que mandan. Llevan años pensando que esto es *wonderland*. –con cara de cachondeo miró a sus colegas - ¿Se dice así en ingles?

Una carcajada fue la respuesta del jefe de ginecología.

-Chico no te rías es que entre estrategias *push and pul, el Keapp moving* y demás, tendré que decirle a mi chica, que me traduzca el dossier que nos ha dado... es por si me pierdo algo interesante.

Por favor-dijo un auxiliar empujando una camilla. El corrillo se deshizo, mientras dejaban paso. La conversación continuó.

-Estamos en lo de siempre, balones fuera, sonrisas, puñaladas por la espalda, pero la presión asistencial que se está ejerciendo sobre este hospital es muy elevada, no solo por el envejecimiento de la población sino por la inmigración.

Cuando planificaron, lo hicieron para una población X, con un desarrollo demográfico determinado y estamos casi buscando la raíz cuadrada de las camas,... No sé como va a gestionar pero tenía razón nuestro colega se va a equivocar.- sentenció el jefe de servicio de anatomía.

-Si las condiciones laborales no mejoran y seguimos aguantando la presión asistencial, quien va a pagar la ineficiencia del sistema, va a ser el enfermo. Sólo podemos dar lo que tenemos y si no tenemos nada, si no podemos curar, si no centramos nuestra actividad en los pacientes, todo el trabajo carecerá de sentido- fue la respuesta del jefe de dermatología.

-Se han obsesionado con la tecnología. Pero no se dan cuenta que esto es sólo una parte de la solución. Apostar por la calidad, trae consigo una mejora sustancial en la satisfacción de los enfermos, y eso debería importar a la hora de tomar decisiones pero, ya llevamos algunas décadas en esto y lo único que buscan es rentabilizar políticamente las inversiones. Fotos, fotos y más fotos...

El pasillo empezaba a llenarse de pacientes que buscaban las abarrotadas salas de las consultas. El gesto del Jefe de servicio de dermatología, señalando hacia el fondo, hizo que el grupo comenzase a caminar.

-Viva el ladrillo. Ah y el diseño. No podemos olvidarnos del diseño- alegó esbozando una sonrisa.- La verdad podrían cambiarnos las batas, estas son muy antiguas. A lo mejor-continuó mientras se paraba - hacen un concurso y nos viste Domínguez o cualquier otro. Por cierto el proceso de selección de directivos ¿Cómo se ha hecho?

-Que cachondo...Aunque pensándolo bien se supone que habrán escogido personas que sepan empatizar con los demás y, en este caso, tengo la percepción que, ni ellos, van a formar equipo.

-Me hace gracia que sean tan cutres con las inversiones o que basen el éxito de un plan de mejora en el cumplimiento de horarios, cuando parece que el staff se ha multiplicado, como el milagro de los panes y los peces aunque espero que no se haga a costa de no cubrir otras vacantes.

- No te hagas ilusiones. En este hospital hay ya más generales que camas. Nos vemos... -dijo el Jefe de ginecología al llegar a la puerta de su consulta.

Mientras, en la primera planta el gerente entraba en su despacho acompañado; del Doctor Guillen el gestor de la Audit Office y, de Vázquez el director médico. Señalando la mesa redonda de caoba colocada en una esquina les dijo- sentaros por favor.

-Creo que, algunos no nos van a facilitar las cosas, pero desde mañana empezamos con el cambio. Por cierto Vázquez... ¿quién esta en atención al paciente?

-Dos personas eficientes. Llevan tiempo y lo hacen bien.

-Bueno si tú le llamas hacerlo bien a que en este mes llevemos ya, trescientas quejas registradas, no entiendo lo que será hacerlo con excelencia. A partir de

ahora, hay que tratar al paciente con mano de seda induciéndole a que no presente quejas, aunque lleven meses en la lista de espera o le hayan dejado colgado en su casa “por falta de camas”. -Hizo una pausa y continuó esbozando una sonrisa.- Esto es como lo de Iberia “Llegada tarde de la tripulación programada” y ya está –dijo con franqueza-. La gente por eso no se enfada..., está acostumbrada. No pagan, así que tampoco pueden exigir- musitó dirigiendo su mirada a Guillen.

-Vamos a controlar las quejas por servicio y así también podemos presionar a los médicos para que no inciten al personal a acudir al servicio de Atención al Paciente.- aportó Guillen como contribución a la reunión.

-Por cierto la endocrinóloga ¿qué quiere? ¿Qué en una capital tan pequeña su departamento tenga más gente que las rebajas de enero de los grandes almacenes? Sinceramente no lo entiendo.

-Es buena en su trabajo, pero se lo toma todo muy en serio. Además tiene una serie de problemas personales.- apuntó Vázquez mientras miraba a sus compañeros. El tema era bastante delicado, por lo que sopeso mucho las palabras que iba a pronunciar.

- Esto no está sujeto a la confidencialidad de ninguna historia clínica así que creo que os lo puedo contar – soltó con voz firme.-Llegó al hospital, como adjunta hace dos años, parece que más que porque quisiese la plaza en propiedad, fue por alejarse del marido del que se estaba separando. Dicen que tienen bastantes problemas y que lleva esperando el juicio del divorcio desde entonces.

-Bueno lo que nos faltaba una desestabilizada en un servicio sin jefe y sin más adjuntos- cortó Guillén.

-No no. Ella cumple pero se cuentan chascarrillos, historias... El marido es ingeniero pero además parece que un genio con la tarjeta visa. Dicen, yo no lo sé,

que un día le cargaron en su cuenta para no dejar la de él en números rojos una cantidad soberbia por un pago realizado en uno de los bares de alterne más famosos de Madrid. Parece que ella no le dijo nada pero tuvo las santas narices una de las noches en la que le comentó que cenaba fuera, de ir acompañada de una amiga al bar.

La verdad es que la tía no está mal, un poco madurita para mi gusto- señaló esbozando sus dientes de rata- así que al portero seguro que no le sorprendió, las dejó entrar pensando que iban a buscarse un ligue. Lo que hicieron, no lo sé, pero pilló al marido con una brasileira y le puso las maletas en la calle.

-Anda que apañada- contestó Guillen sonriendo

-Si pero, tienen problemas. La he visto entrar en el hospital con muy mala cara y una enfermera, de las antiguas se jubiló el año pasado, me contó que a veces tenía que cortar el móvil porque no paraba de llamarla. Hablan incluso de una orden de alejamiento.

-Esto parece el tomate

-Bueno si yo te contara...

Siguieron charlando sobre aspectos organizativos antes de dar por concluida la reunión, el gerente, les pidió que al salir le dijiesen a la secretaria, que llamase a la jefa de prensa para citarla en su despacho.

Tras el frío de la mañana un tímido sol aparecía entre las nubes, traspasando los cristales como si quisiesen dar otra luz y color a una estancia lúgubre y fea. El teléfono sonó. Era la secretaria anunciando a la jefa de prensa.

-Si que pase

-Siéntate en las sillas de allí. Tengo las carpetas en esa mesa

-¿Qué tal la reunion?

-Sin mayores problemas, conociendo un poco a la gente, pero no creo que nos cueste que entiendan el cambio. Verás ¿quieres agua?- preguntó señalando una jarra.

-No gracias.

-Bien, entre las cosas que no me gustan de este hospital esta el léxico que emplean los médicos. Tenemos que buscar canales para que la información fluya en ambos sentidos pero sobre todo hay que cambiar los conceptos. Ellos hablan, solo por ponerte un ejemplo;”**de pruebas diagnosticas**” y nosotros tenemos que decir que “**demandan servicios**”. Ellos hablan de “**pacientes**” y tienen que mentalizarse que al hospital vienen “**clientes**”. Así que te vas a encargar a través de los canales establecidos, de que poco a poco se transforme la obsoleta cultura de este centro, en otra más acorde con los nuevos tiempos. Además como ya conoces, que dentro de tu competencia esta lidiar con la prensa, te encargo expresamente del control a los medios de comunicación, para que, cuando la gente venga al hospital, piense que viene a un lugar donde se ofertan servicios excelentes.

El gerente señaló unos gráficos y continuó

-Quiero que las **quejas**, que espero a partir de ahora prácticamente no existan, las analices junto con el doctor Guillen para ver que servicios no trabajan con parámetros de calidad. Es más, quiero que todo lo referente a trato personal y estética se convierta en un factor determinante para pagar los incentivos a los servicios. En fin la **limpieza, la cortesía, trato humano...** ya sabes en lo que la gente se fija- aseveró mientras dejaba las gafas colocadas sobre el dossier que tenía abierto encima de la mesa.

-Verás, entre tú y yo, los enfermos vienen al hospital a curarse y que el médico sea un excelente catedrático les da igual, así que para que vamos a dedicar dinero a investigación. Lo que tenemos que hacer es operar hernias y cuanto antes mejor.- Hizo una pausa y continuó -Así que, ponte a trabajar y desde mañana resultados.

-Le paso antes la información que traslade a los servicios o prefiere que se la deje al Director Médico.

-No al Director Médico no, al Doctor Guillen, con quien tú vas a trabajar en estrecha colaboración, junto con las dos enfermeras, que van a actuar como supervisoras de la calidad asistencial.

-Bien pues si no quiere nada más hasta mañana.

Cuando la reunión concluyó descolgó el teléfono para decirle a su mujer que llegaría tarde a casa. No tenía especial interés en quedarse más tiempo en el hospital y no lo iba a hacer a menudo ya que la actividad a partir de las tres tarde era prácticamente nula. Sólo que, en ese momento, le molestaba más enfrentarse a su hijo o terminar la charla que había empezado la noche pasada sobre el cambio de colegio que ver algunas estadísticas sobre costes y eficiencia que le habían pasado desde la Consejería.

¿Por qué su matrimonio era pura apariencia? Era como un barco navegando en medio de una tormenta. Las discusiones con su familia podrían durar horas sin llegar a ningún acuerdo. Excusas, promesas, unos días de tranquilidad y vuelta a empezar... Furioso consigo mismo golpeo la mesa con la palma de la mano. Nunca se había sentido tan vulnerable. Su fuerza de voluntad y sus muchas y buenas relaciones le habían ayudado a conseguir siempre lo que quería; profesionalmente le había ido siempre bien, era un superviviente y, ahora, cuando de forma sutil le

habían anunciando ya el cese en su anterior destino, a un íntimo amigo le habían nombrado Vicepresidente de asuntos varios y le había llamado ofreciéndole el puesto.

Su mujer había contestado: "Está bien. Tu mismo" y sin más colgó sin darle tiempo a responder.

Se levantó agarrando su chaqueta y salió del hospital camino de un pequeño restaurante donde le habían dicho que tenían buena cocina. Seguía dando vueltas a su situación familiar ¿Y si la inducía a pedir el divorcio, con el fin de que fuese ella la que iniciase los trámites? Tenía que madurar la idea pero así no podían seguir. La perspectiva de cambiar de vida le había empezado a obsesionar, aunque no sabía qué decisión tomar. Se sentía desconcertado, confuso...

Había llegado al restaurante, empujó las puertas abatibles de la calle y al entrar sintió calor y cierto agobio. El comedor con manteles de cuadros rojos y blancos no tenía nada que ver con el lujo del día anterior. Preguntó al camarero si se podía sentar o si las dos únicas mesas vacías estaban reservadas.

-No .Pase. Se lo digo por si vuelve, no hacemos reservas.

Todavía tenía el estomago algo revuelto por lo que pidió un consomé y pescado a la plancha. No saboreo la comida, simplemente poco a poco los platos se fueron vaciando, mientras iba recomponiendo la historia de su vida.

Pagó la cuenta, cuando el restaurante se había quedado casi vacío. Se abrochó la americana con doble botonadura y caminó hacia la puerta. Soñar con una vida diferente, no le iba a llevar a ninguna parte. Se concentraría en el nuevo reto que le habían encargado, y dejaría pasar el tiempo.

## AUDIT OFFICE: OFICINA DE CONTROL

A mediados de febrero, empezaron los cambios. **La Audit Office** se había instalado en dos despachos de cien metros que ocupaban los servicios administrativos de la primera planta, que fueron trasladados a un nuevo centro con la mitad de espacio, en unos barracones prefabricados que habían instalado junto a las verjas del hospital. Para ganar metros se tiraron tabiques, modificando el diseño ,con el fin de que el despacho del director de la oficina, recibiese a través de unos amplios ventanales, luz directa del exterior. La estancia decorada en tonos limpios y claros era, con diferencia, el despacho más grande del centro, por eso en la justificación de obras que se había realizado se resaltó la gran actividad que la Audit Office iba a desarrollar, como centro de control del hospital. A pesar de los muebles que decoraban el inmenso espacio, cuando se accedía por primera vez se tenía la sensación de que o sobraban metros o faltaba decoración. Los objetos de diseño fríos e impersonales repartidos por la estancia apenas aportaban calidez. En la antesala del despacho, se instalaron tres potentes ordenadores, y un buen día aparecieron tres informáticos a los que nadie había visto nunca por los pasillos del hospital. Tras los informáticos llegaron los controladores, ajenos también a la plantilla y cuando los caros muebles ergonómicos se distribuyeron, el cambio empezó de verdad.

## **RACIONALIZAR**

### **De Gerente**

#### **A Todos los Jefes de Servicio y Coordinadores médicos**

#### **Asunto: Configuración de la Nueva Agenda**

Producida una modificación sustancial en los términos en que tradicionalmente se han mantenido las relaciones entre los diferentes servicios del hospital, motivado fundamentalmente por la creación de la Audit Office, y a la vista del importante volumen de costes que se generan sin control aparente en algunos servicios, se ha realizado un pormenorizado estudio sobre las actividades que se están realizando en dichos departamentos, de acuerdo con los criterios estratégicos, marcados en el documento base elaborado por la Gerencia del hospital.

Como primera medida de racionalización, deberán enviarnos antes de que finalice la semana una nueva configuración de la agenda- sobre lo que le intereso su urgente reconfiguración, informando, en su caso, si tal acción esta condicionada a la efectividad de algún proyecto o planificación ya en marcha.

### **Servicio de Ginecología 9 de la mañana.**

Tras finalizar la sesión clínica el jefe abre su correo, pincha en el icono nuevo.

Tras leer y releer tres veces lo que el Gerente le había enviado descuelga el teléfono.

-¿Habeis recibido esa especie de circular que mandan de la gerencia?

-Ah eso, si pero tenemos un día complicado. Hoy teníamos previstas tres operaciones de hernias pero, ya sabes falta de camas... La calidad y los clientes... ¿no?

-Pero tú ¿lo has leído?

-Joder si. Cuando tenga tiempo le enviaré la nueva agenda. Mira si quieres cuando vaya mañana a buscar el periódico compro unas en la librería y se las mandamos de regalo atrasado de navidad

-Bueno, veo que te lo tomas con sentido del humor

-¿Tú crees? ¿Cómo me lo voy a tomar? Le diré a la secretaria que anote la actividad asistencial que realiza cada médico y que lo mande a la Oficina esa que ha creado. Esto es una imbecilidad- zanjó enfadado

-Bueno dedicaré la sesión clínica del viernes a explicarles a mis chicos lo de la nueva agenda. Te dejo porque aquí hoy tampoco tenemos un buen día.

**De Audit Office**

**A Jefes de Servicio**

**Asunto: Agenda**

Hasta la fecha falta por recibir la Agenda con las actividades programadas de su servicio. Si tiene alguna dificultad para entender los nuevos términos, sabe que estamos a su disposición, en la "Audit Office". Quiero recordarle que los incentivos, de ahora en adelante van a ir ligados estrechamente a la actividad que desarrolle su departamento, por lo que es clave que los datos aportados sean lo más veraces posibles y capturados, de acuerdo al nuevo modelo establecido.

**Servicio de endocrinología 9 de la mañana**

La doctora estaba revisando las historias clínicas de las personas que esa mañana pasarían consulta. La pila de expedientes se había multiplicado. La cantidad de trabajo que acumulaba era abrumadora. Había citado a veinte personas con el fin de paliar un poco la lista de espera del servicio pero era absurdo. Al final los pacientes se iban molestos por el incumplimiento continuo y reiterado del horario de su citación, pero era imposible ver a tanta gente en dos horas. No podía delegar. Intentaba establecer prioridades, pero las tareas cotidianas empezaban a superar su capacidad

La situación se le estaba yendo de las manos, pero nadie parecía querer remediarlo. En su caso, aparte de las nuevas incorporaciones, su consulta estaba colapsada de enfermos crónicos, que tenían revisiones programadas, para realizar seguimientos y llevar un mínimo control.

La puerta del despacho se abrió, la auxiliar de enfermería pidió permiso para entrar, esgrimiendo en la mano derecha un papel.

-Doctora acaba de llegar este correo de la "Audit Office", dicen que es urgente.

La médico levantó los ojos de la documentación que estaba revisando, la historia de una cría de catorce años con desarreglos metabólicos que pesaba noventa quilos.

-Perdón ¿decías?

La chica le tendió el papel, señalando la urgencia de la respuesta. -  
Vale, déjalo sobre esa carpeta, en este momento no puedo leerlo, tenemos consulta en media hora y no he tenido tiempo de leer ninguna de las historias para la consulta de hoy.

Volvió los ojos sobre la historia. Esa niña o corregía sus hábitos alimenticios o iba a tener un montón de problemas, pensó

El sonido del teléfono interrumpió la lectura, descolgó mecánicamente el aparato. Una voz desconocida la sobresaltó

-Doctora, le paso al Director de la “Audit Office”, un momento

Lo que faltaba, el asunto de las estadísticas, los flujos y la reducción de pacientes en lista de espera, era lo único que les interesaba a los de la “audit Office”, pensó mientras la voz de su interlocutor sonaba con eco, al otro lado de la línea

-Doctora, soy el doctor Guillen, quería recordarle que no hemos recibido la agenda con las nuevas programaciones, ni el cuadro de mando con las estadísticas. Los datos que usted facilitaba con anterioridad no nos permiten realizar una evaluación económica completa, y por tanto medir la eficiencia, por lo que le reitero la necesidad de que remita los datos solicitados.

Un silencio se hizo al otro lado de la línea. La doctora abrió la boca con el fin de responder, pero lo dejó seguir hablando sobre, *beneficios, costes, alternativas, cambios organizativos, modelos de gestión, minimización*, hasta que unas palabras le llamaron la atención se referían a “*in*” and “*out*”, intentó seguir el hilo, pero siguió leyendo la documentación de los pacientes. Cuando de nuevo se hizo el silencio contestó

-Intentaré hacerlo en esta semana, pero no se lo prometo, como sabe el tiempo es lo único que me sobra.

La respuesta terminó por arreglarle el día

-Intentaré no pagarle el sueldo el mes que viene o quizás no autorizaremos su asistencia a cualquier congreso de esos ¿Cómo se llama el estudio que usted lleva a cabo? ¿Cómo? no lo recuerdo

La doctora dio por concluida la charla y colgó el teléfono. Esbozó una sonrisa forzada. Hoy se presentaba un mal día.

La noche anterior había estado cenando con una amiga. Le había pedido consejo sobre como afrontar una separación.

-Verás esto no es una gran capital, sino una ciudad pequeña, cerrada. Nada de escándalos, nada de alzar la voz. Todo el mundo se conoce. Todo es soportable incluso que sepas por donde pasea tu pareja y con quien. Así que no sé que hacer.

-Pide el divorcio- contestó marcando mucho las palabras. –No veo otra salida. Las cosas no cambian, porque sí, lo sabes...

-Tendré problemas con mis hijos. Lo intenté... hace tiempo y salió mal. Quiso desestabilizarme .A mis hijos les comentó que era una mala madre pues quería llevarme el dinero que le habían dado por la venta de la casa de sus padres. Les comió el coco diciendo que en el colegio sus amigos se iban a enterar y que yo quería hundirlo en su trabajo. Mi hija pequeña volvió un día del colegio llorando como una magdalena porque los padres de una amiga se habían separado y tenía que elegir si quería quedarse con su padre o con su madre.

Mi hijo mayor me preguntó si quería gastarme el dinero de los abuelos que su padre le había dicho que era para pagarle un master cuando terminase la carrera... Así que, no seguí adelante.

-Si eres fuerte. Hazlo... hazlo ahora. No quiero meterme en tu vida, sólo es un consejo. Yo pase por ello y lo hice, porque nada, ni nadie puede controlar una relación que se ha deteriorado con el tiempo. Pero prepárate para aguantar una situación complicada. Salvo que... no sé, quieras seguir casada por el mero hecho de estarlo. Te vas a encontrar sola y la mayoría de los amigos que tenéis en común van a tomar partido por uno u otro. Lo vas a tener difícil con los niños, pero... piénsalo.

Su amiga, tenía los ojos llorosos y los parpados hinchados, al mirarla de nuevo observó como tras los quilos de maquillaje una profunda sombra verdosa, que seguro había sido violácea, crecía en la mejilla.

-Me casé pensando en lo bueno y en lo malo. Los primeros años fueron estupendos Me sentía feliz, afortunada. Sinceramente, no sé porque ocurrió ni lo que ocurrió. Esbozó un gesto dubitativo y se calló.

-Cuando empezamos una relación siempre creemos que será duradera incluso te diría definitiva. Pero a veces las cosas no son lo que parecen y es mejor afrontar el problema. Yo sólo te puedo dar consejos basados en mi experiencia y eso a veces no es bueno. Verás, algunos hombres, también mujeres, sufren una tardía crisis de adolescencia...

La conversación, había seguido toda la noche por los mismos derroteros. Era un camino a ninguna parte. Así que cerca de las once cuando el restaurante se había quedado casi vacío había dado por concluida la reunión, incapaz de seguir aguantando los mismos lamentos de otra de tantas amigas, que la habían llamado para pedirle consejo sobre un tema tan íntimo y personal. Sabía que la gente quería escuchar palabras de ánimo y de consuelo pero pocas veces la verdad. A menudo se planteaba si lo que querían no era realizar alguna especie de terapia gratuita más que buscar alternativa a un problema que parecían no querer resolver. Había escuchado a un número suficiente de mujeres agobiadas por sus problemas domésticos, incluso, pensaba que en algunos casos, más allá de la queja había maltrato no solo psíquico sino físico. Sé preguntó si merecía la pena aguantar como le había dicho recientemente una amiga hasta que los niños sean mayores. “Tú lo has hecho porque no tienes hijos sino aguantarías como aguanto yo”.

Y tras esa noche el de las estadísticas. Miró el papel que sobre la mesa había dejado la enfermera. Vaya la misma parida de hace dos días.

Lo apartó de nuevo, dejándolo en una esquina y salió del despacho.

## **Audit Office**

El director de la Oficina, estaba recostado en su cómoda y ergonómica silla, pensando en la represalia, que iba a tomar contra la endocrinóloga, por no haber mandado a tiempo los datos que le había pedido, es más después de que esa mañana le colgase el teléfono, pensaba en mantener una larga conversación para dejarle claro, la nueva relación jerárquica que se había establecido en el hospital. Estaba haciendo esfuerzos por no levantarse y ponerle “las pilas”, en ese momento dos golpes sonaron en la puerta. El jefe del servicio de ginecología entró.

-¿Querías verme?-preguntó.

-Si pasa. Te esperaba- dijo señalando una silla colocada al otra la de la mesa del despacho.

-Bueno tu dirás- respondió, mientras se sentaba cruzando las piernas a la altura de las rodillas

-He estado revisando el cuadro con la estadística de tu departamento, así como las actividades del personal adscrito a ese servicio. La verdad no te enfades, pero parece no sé... poco productivo.

Al jefe de servicio le entraron ganas de levantarse, cuando escucho la última palabra pronunciada por el director de la Oficina. De repente sintió calor y abrió la boca para responder, pero las palabras se quedaron perdidas en algún lugar de la garganta. Carraspeó. Miró de frente a su interlocutor.

No quería parecer agresivo, ni perder la paciencia así que se tomó unos segundos para responder.

-Doctor Guillen – dijo con voz clara y pausada- ¿De qué coño me esta hablando?

Guillen la devolvió la mirada, y le sonrió tímidamente al tiempo que movía la cabeza.

-Doctor no me interprete mal pero he visto sus estadísticas; la lista de espera de las consultas es demasiado larga, también la quirúrgica. Los estándares de calidad no son buenos. Pero queremos ayudarles, así que si no le importa, uno de los controladores acudirá a alguna de las consultas, elegida al azar, por su puesto o, bueno si usted quiere, porque no se fía de alguno de sus médicos, nos lo comunica, con el fin de hacer una reingeniería de procesos y que puedan ser más productivos. Verá como al final, si utilizamos todas las sinergias del hospital, tendremos menos problemas.

El jefe de servicio parecía confundido.

-Creo... -se tomo su tiempo. Abrió de nuevo los labios, reprimiendo una sonrisa. Ya llegaría el momento de pararle los pies-. Puede venir quien quiera incluso tú, pero como sabes el derecho a la intimidad de los pacientes, impide que en la consulta esté personal ajeno al hospital... sobre todo, si no es sanitario.

El doctor Guillen se percató de la estrategia. Se lo explicaría no había nada que ocultar.

-No se preocupe los “audit juniors”, no entraran en la sala en el momento en el que estén los pacientes. Su trabajo es otro. El de curar o prevenir se lo dejo a usted o a su equipo. Si no tiene nada más que objetar –dijo poniendo énfasis en esta ultima palabra-, no lo entretengo más.

El médico se levantó y salió de la habitación en el mismo momento en que el teléfono empezaba a sonar.

Cruzó la antesala llena de ordenadores y muebles de diseño. Hay que joderse nos dicen que nos pueden cambiar las camillas o las sillas de las consultas y esto parece el Museo de Arte Moderno de Nueva York, dijo para sus adentros. Al salir al pasillo se encontró con Vázquez, el director médico.

-¿Qué tal?- le preguntó al jefe de servicio de ginecología, quién se limitó a encogerse de hombros mientras seguía su camino.

Vázquez entró en la “audit Office”, con las manos en los bolsillos de su pantalón de franela gris, a través de la bata blanca abierta se dejaba ver una camisa azul. Se dirigió a una de las chicas que se había incorporado al staff. La miró con una mezcla de lascivia y curiosidad. Era alta, tenía el pelo rizado, no era guapa, ni seductora, pero tenía buen tipo. Sus inmensas piernas estiradas bajo la mesa del despacho se veían cual largas, eran enfundadas en unas medias de seda color carne. Se situó frente a ella aprovechando que en ese momento no había nadie alrededor. Incluyó la cabeza sobre la silla en la que estaba sentada, susurrando unas palabras en su oído. La chica se sobresaltó, y al mirar hacia arriba se encontró con unos ojos vagos y turbios, como los de la merluza pasada de fecha. Al ver a Vázquez esbozó una mueca, mientras éste se alejaba, con una sonrisa en sus labios, entrando en el despacho de Guillén.

## **De Audit Office**

### **A Jefe de servicio de ginecología**

Mañana a las 9 en punto, uno de los controladores se personará en la consulta del adjunto de obstetricia, con el fin de llevar a cabo el estudio necesario del que hablamos en el despacho. Por favor, facilítale las cosas. Espero la máxima colaboración.

### **Consulta de Ginecología**

La doctora colgó el teléfono. Se levantó saliendo al pasillo y caminó hacia la puerta del jefe de servicio. No era muy alta pero tenía buena presencia. Su cuerpo esbelto y bien proporcionado la hacía parecer ágil. El cabello con reflejos caoba lo llevaba recogido en una pinza de lunares. Unos mechones se habían desprendido del moño y caían formando pequeños tirabuzones sobre las orejas. A través de la bata blanca se veía una falda negra y una camisa rosa chicle que resaltaba el bronceado de sus últimas vacaciones. Entró en el despacho tras saludar a dos compañeras que se dirigían a sus consultas.

-Doctora, buenos días. Gracias por ser tan rápida, siéntese.

-Doctor, interrumpió, están a punto de empezar las consultas, de hecho al salir ya he visto gente en la sala de espera...

El Jefe de servicio arqueó las cejas. Conocía la fama de la doctora, en cuanto a horarios y puntualidad.

-Si por supuesto para nosotros el servicio es lo primero pero esta chica que esta aquí hoy va a estar en su consulta.

La doctora, confusa, puso cara de asombro mirando a la mujer que agarraba con todas sus fuerzas una carpeta sobre la que había un cronometro.

-Verá doctora, es una iniciativa de la “audit Office”, creen que no somos lo suficiente eficientes y nos han enviado ayuda para hacer reingeniería de procesos- explicó el jefe de servicio esbozando una mueca.

La doctora se quedó en silencio meditando una respuesta. No tenía ni idea de lo que pretendían hacer pero era obvio que la chica no tenía la culpa así que asintió levantándose

-Por favor acompáñame, se está haciendo tarde. Si nos disculpa

-Claro.

La chica siguió a la facultativa por el pasillo mientras miraba distraídamente las hojas que guardaba en su carpeta. Se paró en la puerta invitándola a entrar.

-¿Estas acreditada? En las consultas no se puede estar sin una autorización, es por la confidencialidad. Lo entiendes ¿verdad?

Habló por primera vez, intentando tranquilizarla

-No te preocupes. No necesito estar en la consulta sino tomar unas notas en el hall. Mira si el listado de pacientes coincide con el que tengo y firma este documento antes de que empiece la consulta y cuando termine. No vamos a molestar a los pacientes, bueno- sonrió-, ni tampoco a los médicos

La doctora recogió el documento que le entregaban y lo leyó. Se apoyó sobre la mesa estampando su firma, lo entrego de nuevo a la chica y entró en la sala de consultas..

La chica se puso con el cronometro en la puerta. Cuando la primera paciente entro rellenó la ficha y puso en marcha el cronometro, al final lo paró, escribió algo en el cuaderno y así paso la mañana.

Al terminar la sesión de consultas entregó de nuevo un parte a la doctora, le dio las gracias y se dirigió a la "Audit Office". Se sentó en su mesa procesando todos los datos que había recogido y sonrió. Ya está, un desastre.

Llamó a la puerta del doctor Guillen. Al oír la invitación para entrar abrió la puerta. La estancia olía a café

-¿Ya habeis terminado?

-Si doctor aquí están los datos.

-Gracias dijo cogiendo el listado. Tendré que analizarlos. Es importante  
Tras señalar varios indicadores una sonrisa iluminó el rostro de Guillen.

-Estupendo- Justo lo que necesitaba.

## **EFICIENCIA:**

**De.: Audit Office**

**A: Jefe de servicio de ginecología**

El resultado de los inputs ayer procesados nos hacen recomendarle una serie de acciones encaminadas a mejorar la eficiencia del servicio. Como usted sabe nos vemos obligados a realizar un uso prospectivo para que en el servicio de ginecología puedan realizar, a partir de ahora, una mejor utilización de los recursos.

Como primera medida, tendrá que reducir el tiempo de consulta y pasar de diez, doce minutos, de media por paciente en consulta, a siete. Esto le va a permitir reducir las listas de espera, al poder ver en consulta a un mayor número de enfermos.

Con ello incrementará la productividad y podremos reinvertir la tendencia de elevados costes que tiene su departamento y caminar juntos hacia la excelencia.

Con el fin de aclarar algunos puntos negros, por favor, le ruego acuda a la Audit Office de inmediato..

Cuando el Jefe de servicio terminó de leer el correo no sabía si descargar su agresividad sobre el ordenador o hacer una sesión de risoterapia, como la que hacían los payasos cuando acudían a ver a los niños ingresados, en fechas concretas, como navidad.

## **Audit Office**

Los ciento veinte metros de audit office estaban en ese instante vacíos. Era el momento del desayuno y el personal había bajado a la cafetería. Los ordenadores encendidos, mostraban pantallas coloristas de paisajes, fotos familiares y variopintos temas. El Jefe de Servicio de ginecología atravesó la sala y llamó a la puerta del despacho. El doctor Guillen lo miró sonriendo

-Te estaba esperando- dijo señalando la mesa.

El médico se sentó y le dirigió una mirada interrogante arqueando las cejas.

-Para ser exactos te esperaba hace media hora, cuando me llegó el aviso de que habías leído el correo.

-Es terrible- dijo el jefe de servicio- cómo no deje la sesión clínica a la mitad, y vine corriendo a este despacho, para discutir cómo mejorar la eficiencia de mi departamento-argumentó con sorna.

-Guillen acusó la ironía, agachó la cabeza y miró al suelo

-Creo que podríamos empezar a discutir los detalles. Tú tienes prisa y yo también.

- Muy bien por mi no hay problema- contestó el jefe de servicio

Ayer al procesar los datos obtenidos de una de tus consultas nos dimos cuenta que sobrepasáis el tiempo establecido por paciente y eso hace que seáis poco productivos y tengáis listas de espera

El Jefe de servicio mientras escuchaba casi sin oír se percató de los pensamientos suicidas que empezaban a pasar por su mente, así que puso cara de estar escuchando con atención hasta que la exposición concluyó.

-Bueno ahora podré contestar- dijo con brusquedad

Antes de que pudiese responder, se oyó un golpe en la puerta

La Jefa de prensa apareció en el umbral. La miró cabreado, por la interrupción. A pesar de lo pintada que iba, esa mañana, aquella mujer era un espantapájaros. Se había puesto un traje azul pavo real, demasiado ceñido y subida a esos inmensos tacones parecía el palo de una escoba. Su enorme sonrisa se desvaneció cuando le dijo que en ese momento estaba ocupado y que era un día complicado para tratar lo de atención al paciente. La puerta se cerró.

-Como tenemos poco tiempo, voy a ser breve. A las consultas de mi departamento no suelen acudir enfermos crónicos con visitas planificadas cada seis meses, en donde se revisa la evolución de su enfermedad. A estas consultas acuden mujeres embarazadas, mujeres con problemas que necesitan una exploración. Hay personas mayores que tardan en vestirse y desvestirse lo que cualquier persona normal emplea en hacer la compra. Pero salvo que quieras que la calidad de la asistencia baje o las quejas suban, puedo proponerles que vengan sin bragas y por supuesto sin medias.

Se produjo un silencio.

-No pienses que quiero meterme en como organizas tu trabajo, pero si no citáis a más gente, tus listas de espera se van a desbordar y cuando no cobréis productividad tendremos problemas.

Un nuevo silencio se produjo. El jefe de servicio estaba pensando su respuesta. Al fin contestó

-Desconozco si has hecho medicina o te dieron el título en alguna extraña universidad, pero a mí me interesan los pacientes, me interesa curarlos y te repito,

esto no es una fabrica de tornillos donde todos son iguales. Los pacientes de mis consultas son personas; mayores, enfermas y a veces con muchos problemas de psicomotricidad, por lo que no vamos a citar a la gente para no atenderla. No pienso tolerar este tipo de presiones en mi departamento. Se levantó y cerró la puerta.

**GASTO:**

**De: Audit Office**

**A: Jefa de servicio de endocrinología**

Tras analizar los datos remitidos fuera de plazo, hemos observado un elevado índice de pruebas realizadas a los paciente, que acuden a esa consulta. Para valorar los costes, con el fin de a partir de ahora aceptar solo los que estén justificados y sean razonables, le sugiero una reunión mañana fuera del horario de consulta establecido, en su departamento.

La doctora colocó el ratón encima del Icono eliminar, hizo click y la pantalla se quedó en negro. Buscó el fichero del síndrome metabólico, estudio que a instancias del Consejero delegado estaba llevando a cabo un estudio, al detectarse un aumento considerable de las enfermedades vasculares en Diabéticos, Obesos y mujeres con ovario poliquístico. Pensaba exponer las conclusiones en el próximo congreso de la especialidad en Atenas, al que iba a acudir en el mes de mayo. Estaban consiguiendo rebajar los problemas vasculares sobre todo en diabéticos y obesos a través del control y la prescripción de un fármaco. Repaso un poco las ultimas estadísticas y... Hasta mañana

Unas gotas de lluvia golpeando el cristal la despertaron. Al mirar el reloj de la mesilla se sorprendió de lo bien que había dormido. Desde que se había separado dedicaba mucho tiempo a su trabajo y, en ocasiones se acostaba tarde muy cansada pero no podía dormir. La psiquiatra le había recomendado un relajante, que no creaba adicción, con el fin de pudiese controlar la ansiedad. Siempre había sido delgada pero había estado trabajando demasiado y comiendo más. La última vez que había ido de compras notó que su cintura había crecido y su talla cuarenta se había convertido en la cuarenta y dos. Se metió en el cuarto de baño y abrió la ducha. El vapor envolvió enseguida la diminuta habitación mojando los azulejos de barro artesanal, salpicados de pequeños listelos de cerámica de Talavera, por los que empezaron a resbalar gotas de agua. Abrió el vote de gel y lo extendió con una esponja por su cuerpo ya húmedo. Cerró el grifo cromado y se envolvió en una toalla mientras se peinaba el cabello. Limpió con una mano el espejo de vaho para poder mirarse mientras extendía sobre su piel una base de maquillaje. Se pintó la raya de los ojos, se extendió el rimel y terminó con un poco de colorete. Bien, se dijo, la cara de acelga del invierno esta menos verde. Salió del baño y abrió el vestidor en el que se alineaban perfectamente ordenadas las prendas de ropa.

Descolgó un traje chaqueta marrón y del cajón de la cómoda extrajo la blusa de seda beis. Al empezar a ponerse las medias una uña se enganchó en la fibra y la rasgó.

-¡Jo, siempre lo mismo!- exclamó enfadada.

Terminó de colocarlas en sus piernas para ver donde estaba la carrera y evitar las pequeñas arrugas que a veces se formaban en la rodilla. Bueno, puede pasar si ahora tengo que buscar en los cajones otras del mismo color, seguro que no las encuentro, pensó

. Encendió la cafetera, mientras dejaba la ropa sucia en la lavadora y abría el cuarto de baño para ventilarlo. Buscó en su bolso la agenda, escuchó el ruido de la cafetera al llenarse y revisó el planning del día, mientras con la otra mano sostenía la taza de café. Terminó su desayuno, guardó de nuevo la agenda en el bolso y al apagar la luz, se miró por última vez en el espejo antes de salir.

Las calles estaban casi desiertas .Aunque el invierno estaba llegando a su fin, y ese año no había sido excesivamente duro, hacía frío y algunos vecinos rascaban los cristales de sus coches helados. Al llegar al hospital se encontró con un colega y juntos caminaron hacia el ascensor. Tengo reunión en la “Audit Office” dijo antes de despedirse. Suerte, fue la respuesta.

Al entrar en su despacho buscó en la estantería llena de libros mal colocados, los papeles que tenía preparados para la reunión. Miró los tulipanes amarillos que había comprado el día anterior y salió de nuevo en dirección a la “Audit Office”.

Por el pasillo de la primera planta se encontró a la Jefa de Prensa subida a esos inmensos tacones con los que se paseaba pidiendo datos por el hospital, se saludaron más por cortesía que por educación y entró en el despacho.

El doctor Guillen, se puso en pie al verla en la puerta y se colocó la bata blanca.

Doctora, que puntual ¿Llega siempre tan temprano?

Sí. Yo sí.- movió la cabeza enérgicamente.- ¿Y usted?

La pregunta quedó en el aire.

-Para no entretenerla mucho, no la haré perder el tiempo con charlas insustanciales. Pide usted muchas pruebas en función del volumen de población que atendemos. No tiene sentido.

La doctora esbozó una media sonrisa.

-Dícales usted a los médicos de primaria que no deriven al hospital a los obesos, a los diabéticos o, me olvidaba –dijo con sorna- a las pacientes con ovario poliquístico que están incluidas en el protocolo del síndrome metabólico y son remitidas por los ginecólogos. Por cierto- continuó- sabe que se está llevando a cabo un estudio epidemiológico sobre esta enfermedad y valoraremos lógicamente, los beneficios del control que en este momento llevamos, al evitar otro tipo de patologías, en el futuro. Esto no es una campaña de la gripe cuyos resultados se analizan mientras el proceso se produce.

El doctor Guillen ladeó la cabeza. Era verdad lo que le habían contado, era buena en su trabajo, pensó...

-Ya doctora. Todo eso me parece perfecto, pero yo le digo que pide muchas pruebas y usted me cuenta un estudio que seguro le servirá para lucirse en algún congreso. ¿Piensa de verdad que en este hospital tenemos que especializarnos en síndrome metabólico o cree, como yo, que para eso están los hospitales clínicos y que aquí lo que tenemos que hacer es atender a la población rápido y bien?

Un adjunto de ginecología le había contado ya lo de la reducción de minutos en las consultas con el fin de rebajar la lista de espera, así que la conversación no suponía ninguna sorpresa. Aún así parpadeo para justificar que estaba despierta y lo

que escuchaba no era la resaca de una pesadilla que había tenido la noche anterior. Eran las nueve de la mañana y le quedaban todavía muchas horas en el hospital para empezar con mal pie.

-Lo más gracioso de todo es que cuando llegué a este hospital había tres médicos en el departamento y ahora sólo estoy yo. ¿Es irónico no? ¿Qué me quieres decir que un médico pide más que tres médicos juntos o, qué no se ha ahorrado lo suficiente y pretendéis que este servicio deje de funcionar?

Vaya- si me permites contestarte con ironía y por supuesto no te das por aludida, es cómo si coleccionas zapatos, tienes veinte pares y solo usas dos ¿lo entiendes no?

Pues que quieres que te diga. No- contestó malhumorada

Muy fácil, el símil es simple. Si te pones dos pares de zapatos porque son los más cómodos y por tanto le sacas más rendimiento, quiere decir que los otros que también has comprado pero no utilizas, solo sirven para lucirte en determinadas ocasiones. Por tanto ya sabes lo que quiero decir.

-Si- respondió fijando su mirada viva e intensa en la cara de su interlocutor- Todo lo que hago últimamente es trabajar duro y demasiado así que voy a añadir tus comentarios a mi lista, de cómo le llamaría ¿Comentarios machistas, quizás?

-El doctor Guillen señaló los papeles que había sobre la mesa

-Esto no es machismo, sino gestión si el símil no te gusta cámbialo, busca el que te parezca pero te lo deje claro. A lo mejor hay que lucirse menos en congresos y trabajar más.

Los ojos color miel enmarcados por cejas bien delimitadas y largas pestañas lanzaron sobre la cara de Guillen un fogonazo de luz

-Estas de broma.- dijo

-No, no las hago en mi vida y menos en mi trabajo. Si encuentras que no tienes tiempo para trabajar más, quizás te deberías plantear un cambio de hospital. Por lo que parece no hace mucho que trabajas aquí y si quieres te recomiendo para un clínico. Creo que Madrid no te interesa o ¿me equivoco?- preguntó poniendo énfasis en la última palabra.

La doctora lo miró con los ojos entreabiertos. Hizo una mueca. En todos los años que llevaba trabajando en hospitales nunca la habían tratado así. Sintió primero rabia, luego vergüenza, más tarde asco. Al percibir la mirada desviada de Guillén permaneció inmóvil durante unos segundos sin saber que hacer. Sin embargo, se puso en pie y estiró la falda de lana. Nunca había dejado ninguna reunión levantándose, sin más, pero el jefe de la Audit Office la sacaba de quicio. A parte de la falta de empatía que había percibido en las escasas ocasiones que habían tratado asuntos, estaba empezando a ponerse nerviosa y no quería perder los papeles. Sabía que ante una persona misogena y machista debía controlar su agresividad sino quería que se produjese un incidente desagradable.

-Lo he entendido perfectamente a partir de ahora no citare a pacientes con síndrome metabólico y cuando estas personas en unos años desarrollen una enfermedad peor, les comentaremos que no merecía la pena curarlos.

**De: Audit Office**

**A: Jefa de Prensa**

En la reunión mantenida hace unos meses contigo en la que marcamos las pautas para mejorar la comunicación del hospital como elemento integrador entre los diferentes departamentos, desarrollamos **la estrategia In-line** para reforzar la estructura organizativa. Sin embargo, hemos notado un crecimiento importante de las reclamaciones, presentadas en el servicio de Atención al Paciente, cuando el objetivo como sabes, era reducirlas e incluso intentar evitarlas, mediante una atención más personalizada e individual, a todas aquellas personas que acuden a formular su reclamación.

Creo sinceramente que no has entendido el cambio que pretendemos llevar a cabo. En estos momentos es prioritario que la Atención al público se desarrolle dentro de los parámetros pre-establecidos (cortesía, simpatía, trato educado...)

Por otra parte es necesario que la estética forme parte de la vida cotidiana del hospital. Hay que insistir en la limpieza, no sólo de los edificios, sino de las batas que utilizan médicos y enfermeras en las consultas, además de cualquier otro factor que tú sabrás determinar.

Con el fin de analizar los puntos negros te convoco mañana a primera hora en mi despacho.

La Jefa de prensa sentía que no se la estaba tratando con justicia, lo sentía de verdad. Había intentado buscar un millón de razones, para entender porque las chicas de atención al paciente, no sugerían a los enfermos que no merecía la pena que presentasen una queja por escrito, que era más directo y efectivo una pequeña charla sobre los beneficios del hospital y la necesidad de cambiar gracias a su amable y sincera contribución, al molestarse en acudir al departamento de Atención al paciente para charlar amigablemente sobre las posibles deficiencias del servicio. Era increíble que a ella, le estuviesen llamando la atención desde la “audit Office”, cuando hacia unos meses el propio Presidente la había felicitado por un publibreportaje fotográfico, publicado en un periódico de gran tirada, que se había realizado en uno de los últimos centros que un famoso y conocido arquitecto había diseñado. Ahora estaba preparando otro reportaje sobre los beneficios de controlar la hipertensión, tras haber realizado un grupo de médicos un estudio en una zona de población marginal.

Sin embargo, estaba a punto de derrumbarse. Aquello no se lo esperaba y a lo mejor era un pequeño escollo en su posible cambio de destino. Volvió a pensar en el despacho del gabinete de prensa del Vicepresidente y en las múltiples atenciones que tendría allí por parte, no sólo de los trabajadores sino también de los políticos y directores de medios que acudían a menudo a solicitar entrevistas o su presencia en algún acto institucional. Se animo un poco pensando en que al día siguiente iba a enseñarles de verdad a las chicas de atención al paciente, como se persuadía a las personas que llegaban enfadadas a ese departamento, para que no formularsen su reclamación por escrito. Apagó el ordenador y cogió una carpeta con folios en blanco, mientras su mente trabajaba deprisa elaborando un plan B.

El teléfono rompió el silencio del despacho que no compartía con nadie. Descolgó y oyó la voz de su madre antes de poder preguntar quien era. Empezó recordándole que habían quedado esa tarde para hacer unas compras y siguió y siguió hablando de cosas triviales hasta que su hija se cansó de escucharla. Con voz cansada y un tanto abatida contestó.

-Mama, tengo mucho trabajo. Si quieres que te acompañe esta tarde tengo que colgar.

-Cómo eres nunca tienes un minuto para tu madre- fueron las últimas palabras que escuchó al otro lado de la línea antes de oír clic.

Miró el reloj. Empezó a recoger los folios que desordenados cubría la mesa. Pensó en lo mal remunerado que estaba su trabajo, en comparación con los gabinetes de prensa de los políticos, aunque cuando recordó su paso por el periódico, pensó que tan poco estaba tan mal. Había sido la peor etapa de su vida. Antes de estudiar periodismo se imaginaba como una reportera intrépida cubriendo guerras o cualquier otro acontecimiento destacado, aunque su aspiración de verdad era presentar un telediario. En un periódico la habían contratado, en prácticas, encargándole pábulo y otras tareas monótonas, aburridas... para las que estaba sobradamente preparada por lo que tras unos meses desempeñando tareas burocráticas, se plantó en el despacho del jefe de la edición de cierre, diciéndole que estaba dispuesta a trabajar las horas que hiciesen falta, con tal de desarrollar la labor para la que había estudiado. "Bien"- le había contestado.- "Harás la calle. Busca noticias interesantes, el mundo está lleno de sucesos".

Habían sido años duros, esperando horas y horas de pie con frío o calor sin hacer nada salvo esperar a que la noticia se produjese. Cuando llegaba a casa tenía las piernas y los riñones doloridos pero si no conseguía información, nunca presentaría el telediario. Un buen día su suerte cambió y se vio en un pequeño despacho con una abultada nómina. Aunque consideraba que ese destino era sólo temporal no iba a permitir que dos administrativas pusiesen una china en su camino. Antes de cerrar el despacho vio su imagen reflejada en el cristal de la ventana. Se examinó detenidamente. Desde que trabajaba en el hospital no escatimaba en ropa y muchos menos en cremas, sueros y mascarillas, sobre todo cuando detectó que las patas de gallo y las arrugas de expresión habían empezado a marcarse. Se anudó el pañuelo al cuello y cerró la puerta.

## **ATENCION AL PACIENTE:**

Cuando entraba por la puerta principal del hospital el reloj marcaba las ocho treinta. En el hall se veía movimiento. Una pequeña cola se había formado delante de la ventanilla de admisión, que justo en ese momento empezaba a atender al personal. Se cruzó con alguna bata blanca por el largo pasillo de la planta baja. Al llegar al despacho de atención al paciente le sorprendió ver a tres personas que protestaban por algo ocurrido, pero no les prestó atención. Abrió la puerta sin llamar y tropezó con una persona que estaba de espaldas, sin haber dejado el suficiente espacio para poder abrir.

-Lo siento- dijo mirando a la persona que había molestado-. No fue intencionado, al ver gente fuera pensé que no había nadie.

Un hombre gordo y sudoroso con ojos saltones y boca de pez, la miró abriendo mucho los ojos. Con tono altivo y desdeñoso espetó

-La próxima vez abra usted más despacio y además... no ve que están ocupadas conmigo espere cola.

Con su mejor sonrisa miró al gordo cuya cabeza le quedaba a la altura del cuello.

-Le he pedido perdón. Soy la Jefa de prensa del hospital y...- el individuo no la dejó continuar, al oír la palabra jefa sus ojos empezaron a parpadear.

-Justo lo que buscaba. Les estaba diciendo a esas chicas que quería hablar con un responsable así que fíjese que bien. Ya está aquí.

La jefa de prensa miró a las dos administrativas que se encogieron de hombros.

-Bueno siéntese por favor y dígame en que puedo ayudarle.

El gordo se sentó, los botones de su camisa estaban a punto de reventar y la barriga picuda le colgaba sobre las piernas. El cuello apenas se diferenciaba de la cabeza y la cara estaba roja como si le hubiese dado una insolación. Miró a la jefa de prensa

-Verá, a mí siempre me ha gustado las mujeres que mandan- dijo intentando hacer un cumplido, aunque la jefa de prensa no se lo tomó así-. Esta mañana cuando llegué al hospital para ingresar a mi madre una señorita de admisión me dijo que no podían operarla porque no tienen camas. Así que estuve a punto de darle una guantá, pero pensé mejor que hablara con un responsable para decirle que o se queda o se queda. ¿Entendido?

La jefa de prensa carraspeo. Eso era peor de lo que esperaba. Pensó que las quejas se presentaban por falta de limpieza, mala educación pero no por suspender una operación programada. Así que intentó con una sonrisa poner buena cara.

-¿Se llama usted?

-Pedro, Pedro- contestó sonriendo

-Pedro, vamos a ver que podemos hacer. Posiblemente esta noche pasó algo raro y a lo mejor hemos tenido más urgencias de lo normal, por eso ahora, en este momento no hay camas así que le habrán dicho que espere un poco hasta que se den las altas esta mañana pero lo vamos a solucionar.

-Bien, eso espero. Porque mi madre solo se va de aquí con la guardia civil.

-No la guardia civil aquí no viene- contestó la jefa de prensa mientras se levantaba de la silla en dirección a la puerta-. Espere un momento voy a solucionarlo.

Salió dando un golpe en la puerta y abriéndose paso entre la cola que se había formado delante del despacho.

-¿Podemos entrar?- escuchó mientras se alejaba taconeando sobre el suelo de mármol con su Jimmy Choo

Llegó al departamento de admisión y entró sin llamar. Se dirigió al despacho de la jefa, dio unos golpes en la puerta y entró

El olor indefinido de un perfume caro se le metió en la nariz. Miró a la persona que ocupaba la mesa y la saludó con una sonrisa mientras se sentaba en una de las sillas vacías.

-Verás tenemos en atención al paciente a un tipo mal encarado que nos va a dar problemas sino buscamos una solución, parece que a su madre le tocaba ingresar y le han dicho que se vuelva a casa

-¿Es familiar tuyo?- preguntó la jefa de admisión

-No ¿Cómo va a ser de mi familia?- contestó ofendida

- No sé como te interesas... De todas formas no hay camas. Sólo podemos ingresar lo urgente.

-Verás no lo entiendo. ¿Quieres decir que hoy toda la programación de quirófanos no va a funcionar?

-Más o menos. Así que mejor que se vuelvan a casa hasta que programen de nuevo la operación. Aquí no podemos hacer nada.

-Oye sólo por curiosidad ¿Qué pasa?

-Nada que se cierran camas por obras y no podemos hacer más.

-Pero- insistió la jefa de prensa-. ¿Nadie avisa a los médicos para que no llamen a los pacientes?

La responsable del departamento de admisión le contestó con sorna

-La política de comunicación depende de la "Audit Office" y tú trabajas en es departamento ¿no?

-La verdad no sé como pretenden que no se queje la gente haciéndoles perder el tiempo. Bueno como esto es gratis tampoco creo que tengan derecho a montar un escándalo.

-Si tú lo dices- contestó la jefa de admisión encogiéndose de hombros.

Al entrar de nuevo en el despacho las dos chicas estaban colgadas al teléfono, mientras el de la queja leía un periódico gratuito que se dejaba en la puerta del hospital.

-¿Qué ya esta?- preguntó el gordo

La jefa de prensa se sentó y se llevó las manos a los labios haciendo un gesto de silencio. Señaló con la cabeza a una de las chicas que hablaban por teléfono y el gordo asintió.

Cuando la primera chica colgó, hizo un gesto con la cabeza

-Veras Pedro, ayer tuvimos un día muy malo, con muchas urgencias y no hay camas. Pero seguro que en esta semana a tu madre la llaman.

-Oiga- dijo Pedro interrumpiendo su alocución-, o mi madre ingresa y la operan o les presento una denuncia- se paró en seco inspirando porque le faltaba el aire-. Si no tienen camas las pintan pero mi madre no se va.

La Jefa de prensa no sabia a donde mirar, el tipo le parecía desagradable, había empezado a sudar y se pasaba continuamente la mano por la frente. Las aletas de la nariz se hinchaban cuando respiraba profundamente y los ojos parecían que se le iban a salir de las órbitas.

-Pedro, vamos a intentar que la llamen cuanto antes- confirmó la jefa de prensa.

-Deme el libro

-¿Qué libro?

-Es usted tonta, por no decir otra cosa, o se lo hace. Para ser jefa no parece muy lista.-paró con el fin de inspirar- El libro de quejas

-AH, si la reclamación, pero si ya le estoy informando de que todo se arregla en una semana. No...

-El libro –interrumpió Pedro

- Si presenta usted una reclamación, ya no tenemos nada de que hablar.

-Ya lo intuyo. Usted no, pero yo sí. A mi madre no le toman el pelo y a mí me van a pagar el día de trabajo que perdí.

Pedro anotó sus datos en el libro que le habían facilitado y salió dando un portazo.

La jefa de prensa miró a las chicas

-¿Esto es siempre así?

-No peor. Mucho peor. Este es solo el primero cuando terminé la cola tendremos diez o doce reclamaciones más. Sabes, la gente está hasta las narices y aunque intentamos ser amables, llegan muy enfadados y no quieren ninguna explicación, salvo, formular la reclamación.

La administrativa tomó aire y continuó.

-En uno de los cursos de atención al público al que acudí el año pasado, insistían en que cualquier opinión por negativa que pareciese debería ser analizada y considerada una oportunidad, para corregir los defectos observados. Pero- tomó aire y continuó- cuando una persona ha pasado por aquí tres veces, quejándose del mismo problema, y nadie le da una solución, piensas en el poco valor que los gestores de este centro dan al trabajo que aquí realizamos y...-unas lagrimas empezaron a resbalar por las mejillas- piensas en la falta de integridad de quienes deberían analizar los problemas.

Es más, me imagino que sabes como son las “estandarizadas” contestaciones...

La jefa de prensa interrumpió la conversación.

-Oyes no os lo toméis mal pero tengo una reunión. Si no podéis parar las quejas, por favor debéis intentar que piensen que vamos a solucionar el problema en un plazo razonable.

La otra administrativa terció en el tema.

-Nosotras ya no nos tomamos mal nada de lo que ocurre aquí, pero nos afecta. Si tuvieseis paciencia para leer lo que dicen de las operaciones canceladas y de la falta de respuesta, demostrarías que realmente os preocupan las personas. Con vuestra actitud intentáis hacerles creer que son lo primero pero llevan años, escuchando palabras banales. Es más he llegado a pensar que consideráis a los pacientes un poco inocentes, con escasos recursos...mentales.

La Jefa de prensa despegó los labios pero se había quedado sin palabras, dando un portazo cerró la puerta.

## **De Audit Office**

### **A Jefe de servicio de Cirugía plástica**

Hemos estado analizando las listas de espera de su servicio. Son las más altas del hospital y sinceramente hay algunos procesos que deberían eliminarse, simplemente dejando pasar el tiempo para que los pacientes se busquen la vida, en otros hospitales o acudan a la sanidad privada que siempre les da cobertura.

También debería intentar que esos pacientes, pongamos como ejemplo aquellos que por razones “puramente estéticas” acuden tras una mastectomía o una cesárea para realizar cirugía reparadora, que sólo nos dan problemas deberíamos dejarlos siempre en stand by, dando paso a los procedentes de quemaduras, accidentes, que además teniendo en cuenta el coste / utilidad de este tipo de operaciones resultan más rentables socialmente.

En definitiva deberán hacer una discriminación positiva, a través no sólo del razonamiento crítico, sino económico.

Para tocar todas estas cuestiones le convoco a una reunión mañana a primera hora, si a esa hora no realiza las sesiones clínicas con el personal de su departamento.

## **EQUIDAD:**

El jefe de servicio de cirugía plástica, era relativamente joven y había trabajado antes de acceder a la plaza, como adjunto en la Unidad de quemados de un gran hospital. Su físico robusto y tosco, parco en palabras y seco en el habla, no le había hecho popular entre los pacientes, acostumbrados a que se les tratase con cierta educación. No es que fuera maleducado, es que era borde. Presumido y pagado de sí mismo nunca llevaba traje y menos corbata, sus vaqueros o Dockers azul marino eran su look informal preferido bajo la bata blanca. Sus manos eran demasiado gruesas y sus dedos poco ágiles para ser un buen cirujano. Su equipo tampoco era la alegría de la huerta y como plásticos vanidosos y prepotentes, decían que su trabajo era reciclar lo que el resto de los cirujanos estropeaban.

Su lista de espera era de más de dos años y a menudo los pacientes aburridos, tras presentar reclamaciones que nunca se resolvían favorablemente para ellos, decidían acudir a otras vías para resolver sus intervenciones.

Sin embargo, vivía feliz, a él no le correspondía organizar el servicio de admisión así se lo hacía saber a los pacientes cuando entraban, por primera vez, en su consulta y les señalaba el tiempo medio de espera en sus servicio. Es más, cuándo alguno insistía en pedir una posible fecha, ponía sobre la mesa un voluminoso dossier: "Esta es la lista de espera, y usted como puede comprender está el último" cortaba desdeñoso.

Tras pasar a primera hora de la mañana por la cafetería del hospital, donde nada más llegar cumplía siempre con el ritual, un café corto y un churro, consultó el reloj y pagó la consumición.

Subió al primer piso y entró relajado y sonriente en el despacho, sin ni siquiera mirar a la gente que a esa hora estaba sentada frente a los ordenadores. Llegaba quince minutos tarde pero la impuntualidad, era inerte a su carácter.

-Siéntate por favor

Se acomodó en el sillón, y estiró sus gruesas piernas bajo la mesa.

- Bueno-empezó Guillén- como te comentaba en la nota que te envié ayer, tenemos que hacer algo al respecto. Voy a ser muy claro. Nadie quiere hablar de ello, pero en algún momento tenemos que empezar a tomar decisiones en este sentido .No sólo en tu departamento, sino en todos los servicios. Entiendo que tengas la lista de espera más larga del hospital, porque eres el que menos operas y a menudo no dispones de camas y quirófanos, pero lo que tenemos que hacer es discriminar, por supuesto de forma sutil a todos aquellos pacientes, cuya operación se realice sólo por motivos banales, creo que tu ya me entiendes. Los que no dan **el perfil**.

-La verdad, si miras las estadísticas veras que esas operaciones, por motivos "meramente estéticos" no solemos hacerlas. No me gustan ese tipo de pacientes y tampoco me gusta reciclar lo que otros estropearon por no tener cuidado. Prefiero solucionar problemas serios que puedan ayudar a una persona a recuperarse.

-Esta claro, sobre todo las mujeres ya sabes, si quieren hacerse una reconstrucción de mama tras una mastectomía o corregir una cicatriz tras una cesárea, dales largas, incluso te diría que hagas una como la llamaría, **lista virtual** con ese tipo de pacientes, para que, en fin, se busquen la vida al ver que no los llamamos.

-Suenan a chiste, **pacientes virtuales en listas virtuales**, pero por mí no hay problema. Más o menos es lo que hacemos. Sin embargo me gustaría que comunicases a los cirujanos que dejen de ocupar mis camas con sus urgencias, especialmente los fines de semana, porque si seguimos así podemos tener en algún momento problemas.

-Gracias por tu aportación pero pienso reunirme con el Jefe de servicio de Cirugía, para pedirle explicaciones sobre el hospital de fin de semana que han creado especialmente con pacientes de edad avanzada que están bloqueando las camas del hospital.

## **ACCESIBILIDAD**

**De: Audit. Office**

**A Jefe de servicio de cirugía general**

Tras analizar los datos de las agendas, hemos podido establecer una serie de acciones que discutiremos contigo para evitar la sobresaturación de pacientes, procedentes de ese servicio, que colapsan las urgencias de este hospital.

A parte de los pacientes agudos que se presentan cualquier día y a cualquier hora, o los crónicos que es raro que vengan, tenemos los "pacientes de fin de semana" con operaciones pendientes, en la unidad que diriges.

También hemos valorado que las camas de ese servicio son las que menos rotan, alargando las listas de espera.

Soy consciente que durante los fines de semana los pacientes ingresados por traumatismos, necesiten ser operados con urgencia, debido al mayor número de accidentes que se producen y tengamos que buscarles camas en cualquier planta, pero a lo mejor gestionando mejor, obtenemos resultados a medio y largo plazo. Por ello te convocó a una reunión para decidir las medidas a implementar en los próximos meses.

El jefe de servicio terminó de leer el correo. Dejó caer sus temblorosas, en otro tiempo ágiles, manos sobre sus rodillas. Estaba cansado de luchar, de pedir, de enfrentarse a una burocracia absurda... En su minúsculo y minimalista despacho, sus pensamientos se expresaron en voz alta. Será cretino Guillén, epidemiólogo tenía que ser.

El teléfono sonó interrumpiendo sus pensamientos le comunicaban que la operación de la tarde se posponía por falta de camas. Colgó enfadado recordando las palabras vacías que habían pronunciado el Consejero y el Vicepresidente el día de la toma de posesión del nuevo gerente, “eficacia”, “calidad”, “clientes”...

Descolgó de nuevo el teléfono marcando el número de la secretaria del servicio. Una voz suave, calidad le respondió

-Ana, me acaban de llamar de admisión para decirme que esta tarde no operamos por falta de camas ¿sabes quién es el paciente al que le ha tocado esta vez?

-Espere un minuto está anotado en el planning del servicio...Sí aquí está, Maria Fernández...

El médico la interrumpió preguntando ¿María Fernández, hernia de hiato?

-Si...

-Pero ¿cuántas veces hemos planificado su operación y la hemos dejado por falta de camas?- preguntó

- El histórico nos dice que cuatro veces con la de hoy.

-Gracias- fue la última palabra antes de colgar el teléfono.

Se levantó de la silla y se dirigió a la estantería donde se acumulaba un grueso dossier que había estado reuniendo en los últimos meses, en el que demostraba que con más frecuencia de lo habitual se cancelaban operaciones previstas por falta

de camas, con el consiguiente perjuicio para médicos y pacientes que observaban desesperados, como los plazos de las intervenciones quirúrgicas se alargaban innecesariamente, ante la falta de planificación de los gestores del centro. Pensó en lo mucho que habían cambiado los hospitales en los últimos años. Los recursos siempre habían sido escasos, pero cuando llegó quince años atrás al centro se trabajaba a gusto, a veces asumiendo mucho más de lo que se podía hacer. Sin embargo ahora el único recurso que les quedaba en el servicio de cirugía, era bloquear las camas que les correspondían durante la semana y dar altas el fin de semana cuando el nuevo paciente, en lista de espera durante meses, se encontraba en urgencias esperando, para poder ser ingresado.

Tras este breve repaso mental, cerró el dossier y colocó el volumen en la estantería, mientras observaba a través de la ventana la carga y la descarga del servicio de catering, que el hospital tenía contratado con una empresa de la localidad. Recordó la inmensa cocina, en ebullición del hospital en el que realizó la especialidad, llena de cocineros y pinches. El olor que inundaba el centro desde primera hora de la mañana, café, caldo, guiso...Esbozó una sonrisa al recordar el trato afable del personal de cocina, cuando estaban de guardia y cenaban en el hospital. Se acordó de una mujer tan gruesa como buena persona que les servía la comida...

El camión terminó su descarga, el chofer cerró las puertas, arrancó el motor y se dirigió al arco de salida.

Bueno, pensó al darse la vuelta, me esperan en la audit office

## **REDUCCION DE COSTES**

Al llegar a la primera planta se encontró al Jefe de Servicio de Hematología, a pesar de trabajar en el mismo centro podían pasar semanas sin que se cruzasen por el pasillo.

-Hola ¿Qué haces por aquí?

-Verás le contestó con sorna, el epidemiólogo ese, me acaba de comunicar que van a externalizar parte del servicio...

-¡Qué! -exclamo abriendo mucho los ojos.

-Lo que estás escuchando. Cinco áreas funcionales, bioquímica, hematología, microbiología, hormonas y serología

-Pero...pero- Las palabras no le salían. Sabía las horas que se había pasado su colega tratando de mejorar la calidad de las prestaciones. Llevaba un control absoluto sobre las pruebas, su departamento era un modelo no sólo en cuanto a gestión y control del gasto, sino por el buen ambiente de trabajo y el trato cordial con los pacientes.

-Ya ves estábamos hablando de un gran laboratorio, era mi herencia y lo que hacen es contratar el servicio, salvo urgencias, con un gran centro al que mandaran las pruebas. Lo tienen todo planificado, incluida la reducción del personal...El jefe de servicio de hematología no pudo seguir hablando, estiró su mano huesuda dando un golpe afectivo en la espalda a su interlocutor y siguió su camino.

Al llegar a la Audit Office observó el exceso de espacio del despacho bien decorado y con impecables muebles de oficina. Su consulta era minúscula, y a veces en la sala de espera no había ni sitio para que los pacientes pudiesen sentarse, pero la respuesta que le habían dado cuando se quejó de la falta de

espacio es que tenía que aleccionar a los pacientes, para que cumplieren escrupulosamente el horario de consulta, “por llegar antes no les vamos a atender antes”, le contestaron.

Al oír la voz del Jefe de la Audit Office entró. El sol que entraba por la ventana le dio en la cara por lo que instintivamente se puso la mano delante de los ojos

-¿Te molesta el sol?- fue la pregunta

-No, es que como en la oficina no tenéis luz natural, al entrar aquí, el sol me deslumbró.

-Si quieres bajo las venecianas, pero a mí como trabajo de espaldas a la luz, me gustan los sitios luminosos y por desgracia aquí en invierno, con la niebla tenemos pocos días así

-No, no te preocupes, si te parece comentamos el correo de esta mañana.

Guillén había tenido un día complicado, el Jefe de Servicio de Hematología, era una persona respetada y de gran autoridad, que hizo puntualizaciones a todas las consideraciones que utilizó, para comunicarle la noticia de la externalización del laboratorio.

-Seguir invirtiendo en tecnología punta, aparatos caros, instrumentos sofisticados, sin capacidad de amortización, bloquea las inversiones del hospital. Además sinceramente para justificar esa elevada inversión, necesitaríamos un ratio de extracción muy elevado y este centro no tiene capacidad. Además el laboratorio al que le hemos adjudicado la contrata, ha instalado controles de calidad en todo el proceso (extracción, transporte, registro informático y comunicación de los resultados al facultativo). De verdad, este es el momento oportuno, tú te jubilas y

nosotros cerramos parcialmente el laboratorio. Necesitamos soluciones prácticas, rentables...

-Bueno es una sorpresa, de la propuesta para crear un laboratorio potente que pudiese atender a los centros de salud, no queda nada. Íbamos a crear un equipo para realizar seguimientos a personas con problemas de drogadicción, sida...-El Jefe de servicio de hematología no pudo seguir hablando, había dedicado casi treinta años a mejorar el laboratorio, tenía un buen equipo, promesas de ampliación de personal, pero los tiempos habían cambiado.

El jefe de servicio de Cirugía miró a Guillen que parecía estar a muchos kilómetros de la habitación, en otro lugar, quizás en otro mundo.

-¿Te pasa algo?- preguntó el jefe de servicio de cirugía.

- Perdona estaba pensando en otra cosa. Toma- dijo alargando una carpeta- esto son los ratios de tu departamento.

El jefe de servicio, abrió la carpeta una serie de indicadores con flechas en rojo y señalando hacia abajo le llamaron inmediatamente la atención. Era la comparativa de rotación de camas, operaciones programadas e ingresos de fin de semana.

La voz de Guillen, hizo que levantase los ojos de dossier dirigiendo su mirada a la cara de su interlocutor.

-Verás, sin animo de ofender, como puedes observar el servicio de cirugía es uno de los menos productivos del hospital. Tienes más médicos, enfermeras y auxiliares que cualquier otro departamento...

El jefe de servicio alzó la voz.-Perdona que te interrumpa pero las plantillas no las diseño yo, nosotros hacemos propuestas y vosotros las aprobáis con los políticos. Si tú opinión es que sobra personal, ya sabes lo que tienes que hacer

Guillén acusó el golpe. Alzó las cejas y señalando los puntos rojos sobre el folio, contestó

-Mira no te estoy diciendo que lo hagas mal. Lo único que quiero transmitir es que eres tan responsable de la buena marcha de tu servicio como de los gastos que genera y...

-Sin ánimo de polemizar. –Interrumpió mientras señalaba unas cifras en la carpeta- Aquí – dijo señalando una cifra- puedes ver que la media de edad de las personas que estamos operando es muy elevada. A esto se le llama envejecimiento de la población, y si los traumatólogos, por ejemplo no derivasen a gente de ochenta años, la rotación de camas en mi servicio sería la adecuada.

-Si lo que quieres es derivar la responsabilidad a otro servicio quiero que sepas que en traumatología vamos a tomar medidas. Pero es inadmisibile que hayas decidido crear en tu servicio un “hospital de fin de semana” y ocupes las camas que corresponden a otros departamentos con tus enfermos.

El Jefe de servicio lo miró con ironía y con voz muy pausada comentó:

-El área de influencia de este hospital atiende a una población muy mayor que demanda servicios de larga duración. A diferencia de lo que políticos o técnicos, no te ofendas pero para mí sois lo mismo, buscáis; la rentabilidad social inmediata, nosotros orientamos nuestra actividad a los enfermos y a veces, esa mal llamada actividad curativa, implica factores psicológicos que abarcan no sólo al paciente sino a la propia familia.-inspiró y de nuevo continuó. -Cuando un enfermo se presenta en urgencias porque lleva seis o diez meses, es igual, en lista de espera quirúrgica, no podemos enviarle de vuelta a casa, porque su calidad de vida lleva meses deteriorándose y necesita que se le atienda.- Inspiró de nuevo- El cliente como vosotros decís, es para mi y las personas que trabajan conmigo, el centro del

sistema y si tuvieseis un mínimo de sensibilidad, mejorarías no sólo la información a los pacientes sino fomentarías, desde los servicios burocráticos, un trato personal y humano que en ocasiones no ofrecéis...Tomó aire y continuó- Tú y todos los que como tú llegáis al hospital creyendo que habéis inventado la gestión optima, no os dais cuenta de que para nosotros los facultativos, los enfermos son lo primero. Si no logramos atenderlos a tiempo, todo carece de sentido

-Tienes alguna queja o simplemente se trata de una reflexión-apuntó Guillén

-No. No puedo apórtate nada que tú no sepas. Esta mañana me comunicaban que no tenía quirófano. A la mujer que íbamos a intervenir la citamos, con esta cuatro veces, para dejarla de nuevo en stand by, hasta que las camas se multipliquen como el milagro de los panes y los peces, ya que parece que siempre tenemos déficit. Por cierto ¿esto se lo harían a tu mujer?... –clavó sus ojos oscuros en la mirada desviada de Guillén y continuó.- Sabes, tú que hablas tanto de costes ¿te has planteado alguna vez el coste psíquico que supone para un paciente y su familia estar entrando y saliendo de la lista de espera? y ¿El económico por repetir y repetir el preoperatorio?

Guillén se empezaba a poner nervioso, se frotaba las manos continuamente y paseaba su mirada por la habitación, sin atreverse a mirar a la cara a la persona que tenía enfrente.

-Sabes los resultados de una analítica duran un mes y, en el caso de esta paciente le han repetido las pruebas tres veces ¿Conoces el coste o eso no se valora?

-Verás esta conversación no conduce a nada. Veo que no quieres entender el nuevo modelo de gestión que estamos implantando. Puedes participar o quedarte fuera. Tu mismo- sentenció

El jefe del servicio se levantó y antes de salir con cara de sorna, inquirió

-No me has contestado a la pregunta que te formulé así que te la hago de nuevo pero con personajes diferentes .¿Citarías a la mujer del Consejero delegado para ingresarla en el hospital y al llegar le comunicarías que las camas se han agotado? O, eso ¿sólo lo hacéis con los clientes no especiales?

Guillén abrió la boca para contestar pero no tuvo tiempo de pronunciar palabra. Un portazo fue el sonido que se escuchó en la habitación

Se había quedado lívido. Cuando el Gerente le ofreció motar la Audit Office en un hospital, en teoría poco problemático y de tamaño medio, no lo dudó. Estaba cansado de sus estudios epidemiológicos y había invertido bastante dinero en un master de renombre en gestión sanitaria, así que no sólo vio su oportunidad de dar el gran salto profesional sino de cobrar el doble que lo que venía siendo su nómina, en una institución pública.Sin embargo, las cosas no estaban saliendo como esperaba. La pasividad con la que los médicos recibieron la creación de la Audit Office y las escasas aportaciones que habían hecho hasta entonces al plan estratégico que estaban elaborando junto con técnicos de Salud, le hacían pensar que el hospital como empresa de servicios especializados, según la terminología del master, era un mundo complicado y diferente.

Cuando empezó a analizar las estadísticas que reportaban los diferentes departamentos, se dio cuenta de que ese hospital se había convertido en una especie de geriátrico, donde a penas se podían atender las urgencias, por la elevada presión asistencial de personas con edades avanzadas, que deberían ser atendidas en otro tipo de servicios pero que tradicionalmente recaían sobre los servicios de salud.

Empezaba a entender que los gastos de personal del hospital eran muy elevados y que al margen de externalizar unos cuantos servicios, dejar plazas sin cubrir a pesar de la presión de los sindicatos, poco se podía hacer en la reducción de costes, mientras no se profundizase en otra serie de medidas “macro” que incentivasen la eficiencia productiva.

Sin embargo, el miedo al fracaso, le hizo seguir tomando medidas “micro”, presionando a todos los jefes de los departamentos con el fin de concluir la reforma para la que había sido nombrado.

Salió de su despacho dirigiéndose a tomar un café fuera del hospital. Había sido un día complicado y necesitaba respirar. Cuando cruzaba la puerta de acceso tropezó con la Jefa de Prensa que caminaba distraída mirando unos papeles.

-Buenos o malos días- dijo para romper el hielo

La jefa de prensa le extendió un papel

-Verás me han llamado unas periodistas y, para contestarte de forma que me entiendas, pésimos días.

- Guillén leyó los titulares de la nota de prensa con cara de preocupación.

-Oye voy a tomar un café, acompáñame si quieres y comentamos esta noticia.

La jefe de prensa sonrió solícita.

-Si, la verdad es que me apetece un café. Lo tomo más temprano, pero hoy en cuanto ví el periódico, llamé a la periodista para pedirle explicaciones. No entiendo como publican estas noticias tan negativas sin antes hablar conmigo.

Caminaron por la acera repleta de gente, que en ese momento salía o entraba del recinto hospitalario. El tráfico era denso y el semáforo se tomó su tiempo para cambiar. Guillén analizó el contenido de la noticia y su gesto se volvió cada vez más

tosco. Al pararse delante de la cafetería cedió el paso a la Jefa de Prensa y le comentó

-Mañana haces una replica. Al Consejero no le va a gustar que alguien denuncie que no la hemos operado por falta de camas. Así que pide la historia clínica y evalúa lo que vamos a contestar. Lo último que nos faltaba es que se publiquen noticias diciendo que programamos operaciones y no tenemos camas, para que ahora que van a venir los de la "Comisión" a certificarnos nos dejen en la estacada. Además no entiendo porque se queja, si tuviese que pagar la operación seguro que hablaba menos.

La Jefa de prensa esbozó una sonrisa mientras cortaba un trozo de la tostada que había pedido para desayunar.

-Verás, el otro día en atención al paciente, estaban protestando por lo mismo , parece que los fines de semana la gente que tiene previsto ingresar para ser operada el lunes, no tiene nunca camas y...

Guillén la miró frunciendo el ceño.

-Verás si hay o no hay camas, es algo que no puede airearse en un periódico. Tú prepara la respuesta, cuanto más dura mejor para que el ejemplo no cunda y tú o yo, no tengamos que buscarnos la vida en otro hospital. Además al Consejero delegado no le va a gustar...

Lo dejo en tus manos, al fin y al cabo si un paciente viene aquí es porque no puede ir a otro sitio, así que, no te parece, que deje de exigir.

Guillen metió la mano en el bolsillo de la chaqueta de cuadros verdes y marrones. Sacó la cartera y colocó unas monedas sobre la cuenta que el camarero había dejado encima de la mesa.

-¿Nos vamos?- preguntó enfilando hacia la puerta.

## **QALY**

### **De Audit Office**

#### **A Jefe de servicio de Traumatología**

Tras evaluar los datos aportados por tu departamento, tenemos que establecer una serie de parámetros con el fin de consensuar, a partir de ahora alternativas, que nos permitan alcanzar los objetivos con el menor coste posible. Esto requiere un estudio serio por tu parte, de todas aquellas intervenciones que hasta la fecha se estaban haciendo, teniendo en cuenta los beneficios que para los pacientes suponen, pero sin realizar una cuantificación económica en términos monetarios.

A través de tu larga trayectoria, tanto en este hospital, como en el mundo de la medicina, habrás podido comprobar que no en todos los casos merece la pena llevar a cabo una determinada intervención, y sobre todo que a veces los resultados terapéuticos se orientan más a la satisfacción personal del paciente, que a mejorar su calidad de vida, teniendo en cuenta el concepto QALY.

¿Te has planteado alguna vez el coste de una prótesis de cadera o de rodilla en un paciente de pongamos por caso ochenta años?

Esto es lo que quiero discutir contigo. Si te parece mañana a primera hora te espero en el despacho

El Jefe de servicio de traumatología, apagó el ordenador y se recostó en la butaca.

Al terminar la carrera a mediados de los setenta, había conseguido una beca para ampliar estudios en un hospital americano. Allí conoció de cerca el **Quality**

**Adjusted Life Year**, cuando pacientes de cierta edad llegaban al hospital y eran devueltos a sus domicilios con un montón de analgésicos para paliar el dolor, y en el mejor de los casos, algunas sesiones de rehabilitación para mejorar el estado físico. A menudo se seleccionaba el tratamiento menos efectivo, pero a su vez el de más bajo coste para el hospital, teniendo en cuenta como lo llamaban los americanos “*la vida útil*” de los pacientes.

Como médico entendía que su finalidad era curar y mejorar el estado de salud de los enfermos, aunque parecía que el nuevo equipo directivo quería reinventar el sistema, definiendo criterios para determinar que pacientes deberían ser o no intervenidos.

Pensó en la interminable lista de espera de su departamento y en las quejas de los pacientes y las familias, cuando se presentaban en las consultas alegando que habían esperado cinco meses para hacerse una radiografía, si los devolvía a su domicilio con un paquete de analgésicos, comunicándoles que en su caso al tener una edad tan avanzada, en términos de calidad de vida, la operación era demasiado cara para el beneficio que iba a tener. La ecuación era perfecta coste cero para el hospital, aunque el enfermo sufriese una pequeña invalidez, por la lesión que padecía y el gasto de farmacia se triplicase por cinco, para paliar en la mayoría de los casos el dolor producido por su patología.

Con este pensamiento salió del despacho dirigiéndose a la planta donde los residentes le esperaban, para iniciar la visita diaria a los pacientes operados. Al fin y al cabo, la parte más interesante de su trabajo era la docencia, y pretendía concienciar a los futuros médicos, que no solo era necesario asumir responsabilidades, sino también las críticas que podían hacerse ante un trabajo mal hecho. Le gustaba trabajar en equipo y algunos de los profesionales que se habían

formado en su servicio, estaban considerados entre los mejores de la profesión. Recordó las palabras de un catedrático cuando allá por sus años mozos estudiaba medicina. **“El resultado final de un proceso que comienza con un diagnóstico y termina con la curación de un enfermo, es una larga cadena de complejas decisiones que deben ser meditadas con el fin de evitar cualquier daño o lesión”**. Había disfrutado durante veinte años, desde que accedió a la Jefatura de Servicio, mucho con su profesión, pero en los últimos años llenos de palabras vanas, promesas incumplidas, burocracia y un cierto irrealismo, salvo con la docencia, apenas conseguía mantener el interés más allá de lo que su juramento hipocrático le obligaba. Al terminar la ronda bajó a la tercer planta para comentar con su colega de cirugía el correo del Jefe de la Audit Office. Saludó a dos administrativas en la antesala del despacho

-¿Qué tal se presenta el día?-preguntó

-Los hemos tenido mejores- contestó una

-Si entra a ver al jefe, hoy no tiene un buen día –alegó la otra

Intentó esbozar una sonrisa, mientras abría la puerta de acceso al despacho.

Su colega apartó la vista del ordenador que en ese momento estaba encendido. Con sorna le preguntó

-¿Vienes o vas a la Audit Office?

-Siempre me considere un buen actor así que o he perdido cualidades o tú intuición esta muy desarrollada. ¿Por cierto que tal tú hijo?

Bien.-sonrió- Es lo único bueno que me ha pasado últimamente. Eligió ya hospital, pero no quiere saber nada de cirugía. Al final optó por especializarse en medicina nuclear, dice que ese es el futuro. Vete a saber. Tal y como se están poniendo las cosas, no he querido darle ningún consejo.

Bueno, todos hemos salido adelante. Nosotros cuando empezamos tampoco lo tuvimos fácil y ya ves aquí estamos contando los días para irnos a casa. Por cierto ¿Cuánto te queda a ti para jubilarte?- preguntó mirando a su colega.

-A mí nada. Como suele decirse “dos telediaros”. Tres años y adiós Sanidad. Estoy bastante desmotivado, nunca pensé que con el paso de los años llegaría a querer dejarlo

-Verás cuando terminé la carrera y me fui a Estados Unidos, no tenía claro si quería ejercer o dedicarme a la docencia. Al volver leí la tesis y me ofrecieron quedarme en la facultad, pero decidí creo que erróneamente ejercer en un hospital.

A mi me quedan cinco años y si no fuese porque cambiarme por ti supone asumir tus años, y prefiero quedarme con los que tengo, me iría mañana. En mi caso no es desmotivación es un sentimiento de apatía que se está convirtiendo en desidia. Lo siento por los chicos de mi departamento...Soy incapaz de transmitir optimismo.

-Bueno colega veo que no estás en tu mejor momento, pero no me has contestado vas o vienes de la Audit office.

Sonrió- Me toca mañana. Por eso quería hablar contigo.

-Ya, ya... De pequeño mi abuelo me decía “cuando el demonio no tiene nada que hacer mata moscas con el rabo”. Sabes mientras tú, yo o cualquier otro batallamos con los pacientes, sus familias y las listas de espera, el gerente y su equipo nos mandan estadísticas, boletines, circulares... hablándonos de costes, eficiencia, equidad... Han triplicado la burocracia del hospital, pero los pacientes se pasan meses esperando una cama...Estamos en lo de siempre, observo una falta de percepción de los problemas, no hay interés en buscar soluciones. Hablan como dicen los economistas de soluciones macro, pero el día a día no les importa. Se

están olvidando de las personas, y cuando digo esto, hablo tanto de los profesionales como de los enfermos

-La circular que me ha mandado es terrible. Sabes que hemos hablado entre nosotros del **QALY**, incluso nos hemos planteado si merece la pena, a veces, realizar algún tipo de intervención. Pero yo no estoy dispuesto a que se pongan medallas o a facilitarles el ahorro de costes, como dicen, a cargo de mis pacientes.

Puede que comparta que poner una prótesis de rodilla a una persona de 80 años no tiene mucho sentido, como entiendo que se puede plantear en términos de eficiencia un trasplante de riñón a los setenta y cinco pero este tipo de decisiones son políticas y si quieren contarlas en su programa electoral para que la gente valore antes de depositar su voto, que lo hagan, yo no voy a colaborar.

-Verás en mi caso me llamó la atención por ingresar a los pacientes el fin de semana y por la poca rotación de camas que tenemos en el servicio. Yo le contesté que cuando quiera puede subir a la planta para evaluar la media de edad de las personas ingresadas. Tampoco se lo voy a poner fácil, es más, estoy reuniendo un dossier con los continuos cambios de planes que tenemos por falta de actividad quirúrgica, aunque no sé que pensar a lo mejor lo que quieren es en vez de invertir en lo público derivar cada vez más pacientes a centros privados...

-Esa no es la solución. Así sólo se consigue descapitalizar el sistema...

En el despacho del gerente, la reunión que el equipo directivo mantenía era tensa. Se había demorado, sine die; la certificación por parte de la Comisión, El día anterior, los responsables habían mostrado su enfado al directivo por el mal funcionamiento del hospital. "Nos estamos gastando cientos de miles de euros en centros, en campañas de prevención, en mejorar el hospital, pero las quejas crecen, las denuncias en la prensa nos están salpicando, el Presidente y el Vicepresidente

están cabreados, porque en estos momentos hemos tenido que retrasar la certificación de la Comisión y el contrato que firmamos con ellos en junio, incluye una penalización

Sinceramente las cosas no van como esperamos” habían argumentado.

-Vázquez cuando te elegí como Director Medico te comprometiste conmigo, a establecer un puente con los médicos, y esto no sólo no ha sido así sino que la mayoría de los Jefes de servicio, no han querido firmar los objetivos y los que lo han hecho no los están cumpliendo

-Veras gerente, este hospital esta desbordado. Podemos seguir invirtiendo en pequeñas reformas pero sinceramente no es el momento para plantear medidas de racionalización. Hay muchas quejas, no solo por las listas de espera sino por las pruebas que tienen que hacerse fuera del hospital. Sinceramente creo que no deberíamos externalizar la radiología...

-Vázquez - interrumpió cabreado el gerente- no te corresponde a ti decidir la política de inversiones del hospital. Creo que en el fondo sigues pensando en la gestión paternalista que estabais llevando en este centro. La tecnología no es la clave.

Una luz de luciérnaga iluminó la cara de Vázquez .Tras meses sintiéndose ninguneado por médicos y directivos contestó.

-Ya se que la tecnología no es la clave pero ayuda a gestionar mejor. No es una solución matemática, pero al menos los pacientes dejarían de quejarse, por tener que ir a otro centro en donde no conocen al médico.

-Vázquez si la solución al problema fuese matemática nunca me hubiesen hecho responsable de este centro, es así de simple, a lo mejor te lo hubiesen ofrecido a ti, pero yo nunca me conformó con soluciones simples.

-Sinceramente...Vázquez se calló en el momento que sonaba el teléfono.

El Gerente respondía con monosílabos, al fin colgó.

-Si no os importa dejamos la reunión para mañana, tengo un pequeño problema personal.

Los dos directores médicos y las subdirectoras se levantaron dirigiéndose miradas cómplices. Los rumores que desde hace días se escuchaban en los despachos del hospital, apuntaban en un cambio en la dirección Sin embargo la llamada nada tenía que ver con su futuro profesional sino con el personal. Después de tantos años soñando con el divorcio, su mujer se lo había planteado sin gritos o discusiones simplemente con "Se acabo".

Al principio pensó que la conversación derivaba a temas relacionados con el niño, las malas notas o un internado para el verano. No estaba prestando demasiada atención hasta que su mujer repitió de nuevo "Se acabo ya". Es lo mejor para todos".

En el fondo deseaba, por cobardía no ser él que plantease el problema, pero cuando su mujer puso las cartas boca arriba se sorprendió. Se había acostumbrado a vivir su vida sin dar y sin pedir explicaciones. La situación, salvo cuando alguna discusión se tornaba incómoda, era la más idónea para alguien que pasados los cincuenta, esperaba ya, pocos cambios en su vida. Egoístamente le venía bien, mantener la apariencia de un matrimonio normal, para evitar los miles de cotilleos, que a menudo se difundían por los pasillos del hospital.

Se levantó descolgando su chaqueta del armario .La cita era en el notario, para deshacer la sociedad conyugal y empezar el reparto de bienes. No pensaba iniciar una discusión, pero tampoco se lo iba a poner fácil. Su participación a los sociedad de gananciales, que había establecido con su mujer muchos años atrás, era considerablemente más amplia y sobre todo, en los tres años de excedencia que

su pareja había obtenido para cuidar al crío, los únicos ingresos de los que disponían eran los procedentes de su nómina de adjunto en un pequeño hospital.

Mientras encajaba las piezas, que habían formado parte de su vida como las de un mecano, en su mente, para evitar dejar cabos sueltos en el acuerdo, llegó al Notario.

Al entrar en la sala de mullidos sofás de cuero blanco, en uno de los cuales estaba sentada su mujer leyendo unos folios, sintió frío y se preguntó si estaría haciendo lo correcto, si ahora que en el hospital las cosas no le iban bien, debía acceder al divorcio o por el contrario agarrarse a lo único que tendría que haber sido importante en su vida, pero no lo fue.

-Llegas puntual. Raro en ti- espetó su mujer

- Bueno cancelé una reunión cuando recibí la llamada...Pero no es mejor darnos un tiempo para pensar si esto merece la pena.

La mirada habitualmente vivaracha de su mujer se transformó de repente. Su voz cálida, era como una corriente de aire helado que se cuele en las noches de invierno, por las ventanas mal cerradas.

-¿Tiempo? Tú ¿quieres tiempo? ¿Para qué?

-No sé, tampoco nos ha ido tan mal. Como a los demás y todo el mundo aguanta.- fue su débil argumentación

-Pues verás, ni tú hijo ni yo vamos a aguantar más. Te guste o no. Mejor un mutuo acuerdo que un acuerdo mal cerrado. Cuando las relaciones se agotan, es mejor que se cierren de verdad y por favor intentemos solucionar de forma coherente esta situación. No voy a consentir, como ocurre en algunos casos, por puro egoísmo e irresponsabilidad de los padres, que el niño sea un títere en manos de abogados.- expuso con cierta acritud.

-Esta claro lo haremos lo mejor que podamos.-aseveró

La reunión había terminado en media hora. Unos labios helados besaron su mejilla a modo de despedida. “Recoge tus cosas cuando quieras, pero por favor llama antes”. Fueron las últimas palabras que escuchó dando fin a veinte largos años de vida en común. Se había quedado sólo, aunque llevaba años más solo que la una.

No le dio tiempo a pensar mucho más, al encender el móvil dio paso a una llamada perdida. Era la secretaria del consejero y le pedía con urgencia una reunión.

Al colgar se dirigió a recoger el coche del garaje. No era martes 13, pero el día había empezado mal e intuía que iba a acabar peor. Al llegar al imponente edificio de piedra caliza, donde el consejero lo esperaba, pensó en los escasos doce meses que llevaba al frente del hospital. Apenas había podido poner en marcha las reformas a las que se había comprometido. Del apoyo incondicional de los máximos responsables, se pasó a un matizado compromiso lleno de frases sin sentido. Se había equivocado en la elección de equipo directivo. Se había equivocado al no entender que la enorme burocracia que cual parásito se acomoda dentro del sistema, impedía cualquier reforma. Se había equivocado al establecer muchos nexos y pocos vínculos. Se había equivocado al no comprender que los enfermos no eran los enemigos. No había entendido que sus quejas tenían importancia y le señalaban el camino para admitir los errores. No...era ya demasiado tarde para analizar lo ocurrido y poner remedio

Entró en el despacho del Consejero delegado .Apenas pudo seguir el hilo de la conversación .Sólo frases sueltas “Nadie es imprescindible”; “Hemos pensado en externalizar la gestión entregándosela a un grupo empresarial fuerte”, “Si te parece, la razón causas personales”

La reunión terminó. Sintió una mano gorda y peluda rozando sus dedos, vio el destello de un reloj de oro y escuchó una frase parecida a “te agradecemos los servicios prestados” cuando cerraba la puerta.

Al dejar atrás el enorme edificio de despachos enmoquetados, sintió un inmenso alivio. Volvía a empezar de nuevo y no le importó, al contrario había elegido la carrera de medicina para dedicarse a la actividad asistencial y ahora por fin después de tantos años volvía al hospital donde todo había comenzado.

## ÍNDICE

GLOSARIO	1
Y...LLEGARON LOS CAMBIOS	2-56
EFICIENCIA	57-60
GASTO	61-70
ATENCION AL PACIENTE	71-77
EQUIDAD	78-80
ACCESIILIDAD	81-83
REDUCCION DE COSTES	84-91
QALY	92-101

*CUALQUIER PARECIDO CON LA REALIDAD ES PURA COINCIDENCIA*