

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

**Proyecto “Mejoramiento de la calidad de servicios” de la
Clínica Odontológica de la Universidad San Francisco de Quito.**

Sofía Catalina Cifuentes Cáceres

Tesis de Grado presentada como requisito para la obtención del
título de Especialista en Rehabilitación Oral

Quito

Junio del 2007.

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Postgrados

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

**Proyecto “Mejoramiento de la calidad de servicios” de la
Clínica Odontológica de la Universidad San Francisco de Quito.**

Sofía Catalina Cifuentes Cáceres

Dr. Fernando Sandoval.

Director de Tesis

Dr. Mauricio Tinajero

Director de Postgrados de Odontología

Dr. Victor Viteri Breedy Phd.

Decano del Colegio de Postgrados

Dra. Paulina Allaga

Miembro del Comité de Tesis

Dra. Nancy Mena

Miembro del Comité de Tesis

Dr. Gerson Cabezas

Miembro del Comité de Tesis

Quito, Junio del 2007

© Derechos de autor
Sofía Catalina Cifuentes Cáceres

2007

DEDICATORIA

A Dios por su infinita bondad y sabiduría, para crear su naturaleza, sin la cual la vida del hombre sería imposible.

A mis padres por su apoyo incondicional y por quienes, mis anhelos y deseos de superación se cristalizan con la realización del presente trabajo.

A mis hermanos y toda mi familia, por estar siempre a mi lado en todo momento,

AGRADECIMIENTO

Con la conciencia de que la educación es el único camino hacia la libertad, debo expresar mi sincero reconocimiento y gratitud a todas y cada una de las personas que en forma desinteresada colaboraron en mi preparación y formación académica y profesional; de manera especial a:

- La Universidad San Francisco de Quito y el Colegio de Postgrados, por la oportunidad que me brindaron de ser una mejor profesional y de aplicar estos conocimientos a favor de la gente necesitada que acude a recibir atención médica odontológica.
- Dr. Fernando Sandoval, Director de tesis por su permanente apoyo y asesoramiento en mi trabajo de investigación.
- Los docentes que con su cúmulo de conocimientos y experiencias supieron inculcar en mí nuevas estrategias y principios innovadores.
- Mis compañeros y amigos, por el afán mutuo de superación y lucha constante por alcanzar nuestros ideales; y,
- A mis padres y hermanos, por su sacrificio y apoyo incondicional.

Resumen

El presente proyecto titulado “Mejoramiento de la calidad de servicios” de la Clínica Odontológica de la Universidad San Francisco de Quito, es el resultado del estudio y análisis del problema ¿De qué manera incide la aplicación de un programa de mejoramiento continuo de la calidad en la atención en los servicios que presta la Clínica Odontológica de la Universidad San Francisco de Quito, en el período comprendido entre Agosto y diciembre del 2006?, el mismo que se lo realizó entre los meses de Agosto del 2006 hasta Marzo del 2007, tomando la información de fuentes directas, como son los directivos, personal académico y personal que labora en la Clínica, así como también de los pacientes. Esta información se la obtuvo a través de encuestas, de entrevistas y observación directa de la problemática existente. Las conclusiones obtenidas confirman la validez de la interrogantes planteadas, y sirvieron de base para la elaboración de la propuesta que consiste en un manual de funciones y procedimientos para mejorar la calidad de los servicios. El presente trabajo se constituye en una alternativa válida para impulsar el mejoramiento de la calidad de los servicios en la Clínica Odontológica de la Universidad San Francisco de Quito; consta de cinco capítulos desarrollados secuencialmente y varios anexos que lo complementan a través de cuadros explicativos, tablas y gráficos así como de varias matrices utilizadas como recurso metodológico para el análisis de los resultados.

Summary

The present project titled "Improvement of the quality of services" of Clinical Odontológica of the University San Francisco of I Remove, is it the result of the study and analysis of the problem it impacts the application of a program of continuous improvement of the quality in the attention in the services that Clinical Odontológica of the University lends San Francisco Of what way of I Remove, in the period understood between August and December of the 2006?, the same one that was carried out it among the months of August of the 2006 until March of the 2007, taking the information of direct sources, like they are the directive, academic and personal personnel that works in the Clinic, as well as of the patients. This information obtained it to him through surveys, of interviews and direct observation of the existent problem. The obtained conclusions confirm the validity of the outlined queries, and they served as base for the elaboration of the proposal that it consists on a manual of functions and procedures to improve the quality of the services. The present work is constituted in a valid alternative to impel the improvement of the quality of the services in Clinical Odontológica of the University San Francisco of I Remove; it consists of five chapters developed sequentially and several annexes that supplement it through explanatory squares, charts and graphics as well as of several wombs used as methodological resource for the analysis of the results.

TABLA DE CONTENIDO

CONTENIDOS	<i>Pág.</i>
Componentes del Proyecto de Acción.	
Identificación del Proyecto.	2
Introducción.	4
Problematización.	7
Planteamiento del Problema.	8
Formulación del Problema.	9
Justificación	10
Objetivos	12
Objetivo General	13
Objetivos Específicos	13
Marco Teórico	14
Marco Institucional	15
Diagnostico Situacional	15
Unidades Temáticas	19
UNIDAD I	
Misión y Visión empresarial	19
Creatividad en el cargo	21
Relaciones interpersonales laborales con los jefes y con los subalternos.	23
Relaciones interpersonales laborales con los compañeros	24
Toma de decisiones	25
Selección del personal	26
Evaluación de desempeño	27
UNIDAD II	
La clínica odontológica como una empresa	29
Fines de la empresa	30

La clínica odontológica como una organización	30
La calidad como un objetivo en la clínica	39
Sistema de gestión de calidad para una clínica odontológica	42
Filosofía de una clínica con éxito	43
Servicios de una clínica o consultorio odontológico	44
Organización de una clínica odontológica	44
Estructura organizacional de una clínica odontológica	45
UNIDAD III	
Calidad de los servicios de una clínica odontológica	48
Fundamentos teóricos sobre la calidad de servicio	48
Como lograr la calidad de servicios en una clínica dental	49
La calidad en los servicios de odontología	50
Diseño Metodológico	63
Matriz de involucrados	64
Árbol de problemas	70
Árbol de objetivos	82
Árbol de alternativas	83
Matriz del Marco Lógico	84
Cronograma de ejecución	86
Presupuesto y financiamiento	87
Financiamiento	88
Sostenibilidad	88
Evaluación, Monitoreo y Seguimiento	89
Conclusiones y Recomendaciones	90
Bibliografía	92
Propuesta	94
CAPITULO I	
Marco Normativo	96
Políticas para la prestación del servicio médico	96
Generalidades	96

De la recepción del paciente	97
De la canalización del paciente	98
Del servicio de enfermería	98
De los servicios auxiliares de diagnóstico	99
De la asistencia farmacéutica	100
Del control de expedientes clínicos	100
Del surtimiento de materiales y suministros médicos	101
Del tramite de adquisición y pago de medicamentos, materiales y suministros médicos, bienes y/o servicios	101
CAPITULO II	
Competencia administrativa, vigilancia y sanciones	102
Competencia administrativa	102
Procedimientos de actuación	103
Anexos	108

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
GRÀFICO SISTEMA DE GESTIÒN DE CALIDAD.....	43
RESULTADOS ENTREVISTAS A DIRECTIVOS	
GRÀFICO N°1.....	65
GRÀFICO N°2.....	65
GRÀFICO N°3.....	65
PERSONAL ACADÈMICO	
GRÀFICO N°1.....	66
GRÀFICO N°2.....	66
PERSONAL DE LA CLÌNICA	
GRÀFICO N°1.....	66
GRÀFICO N°2.....	66
GRÀFICO N°3.....	66
GRÀFICO N°4.....	66
USUARIOS EXTERNOS	
GRÀFICO N°1.....	67
GRÀFICO N°2.....	67
GRÀFICO N°3.....	67
MATRIZ DE INVOLUCRADOS.....	68
RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS	
TABLA N° 1 - GRÀFICO N°1.....	70
TABLA N° 2 - GRÀFICO N°2.....	71
TABLA N° 3 - GRÀFICO N°3.....	72
TABLA N° 4 - GRÀFICO N°4.....	73
TABLA N° 5 - GRÀFICO N°5.....	74
TABLA N° 6 - GRÀFICO N°6.....	75
TABLA N° 7 - GRÀFICO N°7.....	76
TABLA N° 8 - GRÀFICO N°8.....	77
TABLA N° 9 - GRÀFICO N°9.....	78
TABLA N° 10 - GRÀFICO N°10.....	79

COMPONENTES DEL PROYECTO DE ACCIÓN

1. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO
2. INTRODUCCIÓN
3. JUSTIFICACIÓN
4. MARCO INSTITUCIONAL
5. OBJETIVOS
6. BENEFICIARIOS
7. MARCO TEÓRICO
8. DISEÑO METODOLÓGICO (Marco Lógico y sus herramientas).
9. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN
10. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO
11. SOSTENIBILIDAD
12. EVALUACIÓN, MONITOREO Y SEGUIMIENTO
13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
14. BIBLIOGRAFÍA

1. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Denominación del proyecto

Mejoramiento de la calidad de servicios de la Clínica Odontológica de la Universidad San Francisco de Quito, en el período comprendido entre Agosto y diciembre del 2006.

Fecha de presentación

Agosto del 2006

Entidad ejecutora

- Universidad San Francisco de Quito
- Clínica Odontológica de la Universidad
- Personal que labora en la Clínica

Clasificación del Proyecto

De Orden Social

Localización Geográfica

Provincia : Pichincha

Cantón : Quito

Parroquia : Cumbayá

Dirección : Pampite # 2 y Diego de Robles

Teléfono

2895-479 - 2971-945.

2. INTRODUCCIÓN

2. INTRODUCCIÓN

La Salud es un bien que las sociedades modernas tienden a desear y proteger dado que los ciudadanos entienden que tener salud o cuidar y tratar a los enfermos es un derecho fundamental e indicador de desarrollo. Se entiende salud como proceso dinámico y cambiante que proporciona al individuo y a la sociedad bienestar físico, social y mental.

La calidad de la atención odontológica en las clínicas dentales y en los servicios de Salud, se ha convertido actualmente en una necesidad para todo profesional de la Salud, ya sea de práctica privada o pública.

El concepto de calidad en salud para el presente trabajo lo enmarcaremos en cinco elementos fundamentales: excelencia profesional, uso eficiente de los recursos, mínimo riesgo para el paciente, alto grado de satisfacción y el impacto final que tiene en la salud.

No es posible reducir a uno o algunos de estos elementos la calidad en Salud, pues necesariamente implica la integración de estos elementos de carácter técnico y también de procesos, objetivos y subjetivos, pero que todos unidos tienen como resultante la satisfacción del usuario y la eficiencia de la institución de Salud que presta el servicio, en este caso la clínica odontológica de la Universidad San Francisco de Quito.

Son numerosos los enfoques que se le han dado al estudio de la calidad y las denominaciones que se han realizado de la misma, siendo el enfoque sistémico de la calidad propuesto por Donavedian, el cual considera tres componentes para su estudio: la estructura, el proceso y el resultado el que más se acomoda a nuestra forma de trabajo en la clínica, y el que utilizaré como base en este trabajo, ya que nos posibilita conocer de manera más acertada la situación de la atención y establecer a partir de ello un monitoreo para su evaluación, el que identifique las desviaciones de lo deseado para su modificación.

En la estructura conocemos y evaluamos el ¿Con qué? Estamos trabajando, desde los recursos hasta la instalación; en el proceso identificamos el ¿Cómo?

, estamos haciendo las acciones; y por último los resultados nos proporcionan el conocimiento de los objetivos y propósitos logrados, es el ¿Qué? Hicimos con los recursos que teníamos en nuestras acciones.

En el presente trabajo se expondrán algunos conceptos de calidad, un método de evaluación de la misma y algunos criterios que se pueden utilizar en la Clínica Dental de la Universidad San Francisco de Quito para evaluar la calidad y poder entonces mejorar la atención de los pacientes y su satisfacción.

3. PROBLEMATIZACIÓN

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La calidad de la atención Odontológica brindada en las Clínicas Dentales y en los Servicios de Salud se ha convertido actualmente en una

necesidad para todo profesional de la Salud, ya sea de práctica privada, o pública. El concepto de calidad en salud hay que enmarcarlo en cinco elementos fundamentales: excelencia profesional, uso eficiente de los recursos, mínimo riesgo para el paciente, alto grado de satisfacción y el impacto final que tiene en la salud. No es posible reducir a uno o algunos de estos elementos la calidad en salud, pues necesariamente implica la integración de estos elementos de carácter técnico y también de procesos, objetivos y subjetivos, pero que todos unidos tienen como resultante la satisfacción del usuario y la eficiencia de la Institución Sanitaria. Son numerosos los enfoques que se le han dado al estudio de la calidad y las denominaciones que se han realizado de la misma, siendo el enfoque sistémico de la calidad propuesto por Donavedian el cual considera tres componentes para su estudio: la estructura, el proceso y el resultado, el que nos posibilita conocer de manera más acertada la situación de la atención y establecer a partir de ello un monitoreo para su evaluación, el que identifique las desviaciones de lo deseado para su modificación. En la estructura conocemos y evaluamos el ¿con qué? estamos trabajando, desde los recursos hasta la instalación; en el proceso identificamos el ¿cómo? estamos haciendo las acciones; y por último, los resultados nos proporcionan el conocimiento de los objetivos y propósitos logrados, es el ¿qué? hicimos con los recursos que teníamos en nuestras acciones. En este contexto, observamos como en la Clínica Odontológica de la Universidad San Francisco de Quito se evidencian algunos problemas, relacionados con los conceptos de calidad, con el método de evaluación de la misma, y con algunos criterios que se pueden utilizar en las Clínicas Dentales para evaluar la calidad y poder entonces mejorar la atención de los pacientes y su satisfacción.

En consecuencia y como reflejo de todo esto la Clínica Odontológica de la Universidad San Francisco de Quito, evidencia algunos problemas en este aspecto resumidos de la siguiente manera:

- Son pocos los estudios que se refieren concretamente a la calidad de la atención odontológica y menos aún a su evaluación.
- No se realiza un estudio adecuado de la calidad en la odontología

por cuanto esta disciplina, es considerada para algunos como una especialidad dentro de la medicina.

- No existe una clara conciencia de lo que se espera recibir y lo que se recibe, por el cliente y el prestador de los servicios.
- Existen algunas fallas en el proceso de atención y no se sabe identificar cuales han sido las causas.

3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En concordancia con lo antes expuesto, formulamos el siguiente problema de investigación:

¿De qué manera incide la aplicación de un programa de mejoramiento continuo de la calidad en la atención en los servicios que presta la Clínica Odontológica de la Universidad San Francisco de Quito, en el período comprendido entre Agosto y diciembre del 2006?

4. JUSTIFICACIÓN

4. JUSTIFICACIÓN

Son pocos los estudios que se refieren concretamente a la calidad de la atención odontológica y menos aún a su evaluación, asumiendo que al hablar de atención médica, la odontológica queda implícita. No obstante es importante

el abordaje de la calidad en la odontología por cuanto esta disciplina considerada por algunos como una especialidad dentro de la medicina, tiene sus características y particularidades propias.

Es posible que en la clínica odontológica se considere que no se tiene problemas de calidad, o que el paciente está satisfecho aparentemente con la atención recibida, pero podemos afirmar por ello, de que ha existido ¡realmente calidad! En la atención, considero que no.

En algunas ocasiones conocemos que han existido algunas fallas en nuestro proceso de atención y no sabemos identificar cuáles han sido las causa puesto que pueden ser el resultado de inadecuados diagnósticos o tratamientos y entonces debemos respondernos algunas preguntas: ¿El paciente espera demasiado por recibir la atención? , ¿El paciente tiene muchas citas para terminar su tratamiento? , ¿Se le pierden pruebas diagnósticas? , ¿El paciente no cumple las indicaciones que usted le explica? , ¿El paciente no ha modificado comportamiento hacia su higiene bucal? , ¿Fracasan tratamientos realizado? , ¿Se pierde alguna información que usted necesita? , ¿no están a tiempo los trabajos indicados a laboratorios? , etc. Las respuestas ha estas y otras preguntas nos indicarán nos indicarán que en nuestro trabajo existen dificultades con la planificación del trabajo, con su organización, con el clima organizacional creado entre el personal, con la comunicación entre los pacientes, entre otros.

Por todas estas consideraciones, se justifica la realización del presente trabajo de investigación en el sentido de proporcionar algunos conceptos de calidad, un método de evaluación de la misma y algunos criterios que se pueden utilizar en la Clínica Dental de la Universidad San Francisco de Quito para evaluar la calidad de los servicios que esta presta.

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVOS

5.1.1 OBJETIVO GENERAL

Mejorar la calidad de los servicios que presta la Clínica Odontológica de la Universidad San Francisco de Quito, a través de una reformulación de los

conceptos de calidad para mejorar la atención de los pacientes y lograr un 80% en los niveles de satisfacción por los servicios prestados.

5.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Mejorar el nivel de satisfacción del cliente paciente actual.
2. Lograr que los pacientes que más tienen subsidien aquellos que menos tienen.
3. Concienciar a los alumnos de la importancia de la buena atención odontológica que sea con calidad y humanidad.
4. Comprometer a los profesores a brindar la mayor atención a los estudiantes para que los tratamientos tengan mejor éxito.
5. Minimizar los conflictos con pacientes por tratamientos fracasados.
6. Reformular los conceptos de calidad.

6. MARCO TEÓRICO

6.1 MARCO INSTITUCIONAL

6.1.1 DIAGNÒSTICO SITUACIONAL

Antecedentes Históricos

La Universidad se creó hace 16 años y la clínica odontológica hace 8 años, en Abril de 1998, la cual contaba con un estudiante y 5 profesores, brindaba servicios de Odontopediatría, Endodoncia, Rehabilitación Oral Y Odontología General.

Dentro del personal estaba una secretaria y un asistente.

Estaba dirigida por el Decano y la Directora Académica quien también estaba a cargo de la parte financiera de la clínica.

Contaba con 5 unidades odontológicas.

En la actualidad la clínica presenta pregrado y postgrado:

- Pregrado tiene 21 alumnos de primero a quinto año.
- Post grado tiene 23 alumnos en las especialidades de:
 - 5 en Odontopediatría.
 - 5 en Periodoncia.
 - 5 en Rehabilitación Oral.
 - 3 Cirugía
 - 5 en Ortodoncia.

Personal y Servicios que presta la Clínica

PERSONAL ACADÉMICO

- PREGRADO: 26
- POST GRADO: 43

DIRECCIÓN DE LA CLÍNICA

- Decano.
- Directora Académica del pregrado.
- Directora de clínica.
- Director académico del postgrado.
- Director de Postgrado.
- Coordinadores de Postgrado (por especialidad)

PERSONAL DE LA CLÍNICA

- 2 Secretarías 1 en postgrado y 1 en pregrado.
- 3 Asistentes.
- 1 Bodeguero.
- 1 Limpieza.
- 1 Contadora.
- 1 Técnico de mantenimiento.

SERVICIOS DE LA CLÍNICA

PREGRADO.

Odontología General:

- Periodoncia.- Profilaxis –Alargamientos de corona.
- Endodoncia.
- Ortopedia.
- Restauraciones de Amalgama y Resina.
- Coronas Inlays.
- Prótesis Total.

TOTAL DE PACIENTES ATENDIDOS.

36 DIARIOS.

3 pacientes diarios por alumno en 4 turnos semanales.

Cabe destacar que los alumnos de pregrado atienden pacientes desde 3 años.

POST GRADO.

Especialidades de:

- Periodoncia
- Endodoncia.
- Rehabilitación oral.
- Cirugía.
- Odontopediatría.

TOTAL DE PACIENTES ATENDIDOS.

50 pacientes diarios en un promedio de 1 a 2 pacientes por alumno.

INFRAESTRUCTURA FÍSICA.

La clínica tiene un edificio de 2 pisos en donde tiene 14 unidades odontológicas, cuenta con radiovisiógrafo, microscopio.1 bodega sala de esterilización.

Ubicación y Características Geográficas.

La Clínica Odontológica de la Universidad San Francisco de Quito está ubicada en el valle de Cumbayá a ----- Km de la ciudad de Quito

Características Socio – Económico – Culturales.

La clínica odontológica USFQ, atiende a un segmento de la población de escasos recursos cuyo promedio de ingreso mensual oscila entre los 150 y 200 dólares mensuales, destinando de esto alrededor del 10% (de \$15 a \$20) mensual para gastos de salud. (Fuente INEC 2006).

Misión

Somos una clínica docente de especialidades odontológica, sin fines de lucro que presta atención para mejorar la salud oral de los pacientes de medianos y bajos recursos del valle de Cumbayá y Tumbaco, en manos de los mejores especialistas y alumnos en proceso de formación y con la mejor tecnología disponible. Siempre buscando el bienestar financiero que nos permita mantenernos en el mercado y garantizar la reinversión eficiente, sin dejar de lado el compromiso con el desarrollo personal y profesional de todos nuestros colaboradores. Nuestro trabajo lo realizamos con valores éticos, con la finalidad de ser líderes en la formación de odontólogos y especialistas, además de atender a la población que lo requiera con profesionalismo, calidad y conciencia social.

Visión.

La Clínica Odontológica como parte de la Universidad San Francisco de Quito, cuyo compromiso es brindar atención médica odontológica de alta calidad

científica y humana a todo ser humano que lo requiera, tiene como propósito disponer de un sistema integral de servicios odontológicos que sean reconocidos por la excelencia de sus servicios, proyección comunitaria, comprometida con el desarrollo de la salud, basado en el desarrollo de valores de respeto, cariño, profesionalismo, agilidad y paciencia.

6.2 UNIDADES TEMATICAS

UNIDAD I

LAS INSTITUCIONES DE SALUD CONSIDERADAS COMO EMPRESAS

Las empresas de servicios son entidades que realizan actividades tendientes a satisfacer las necesidades de los usuarios de una manera efectiva, es decir, optimizando los recursos para hacer productiva la empresa y brindando ***servicios de calidad***.

1.1 Misión y Visión empresarial

Para comprender la importancia de estos factores administrativos es necesario saber que la ***Misión es la razón de ser de la empresa***, constituyéndose también en la actividad económica que se realiza en forma continua en las organizaciones y que determina el presente de su funcionamiento. Si los empleados conocen la Misión tendrán una directriz hacia donde encaminar sus objetivos, las metas empresariales y personales.

Por otra parte, la ***Visión es la proyección de la empresa***, es decir, la ubicación de ésta en escenarios futuros. La visión es más que un sueño, puesto que debe ser viable, realista y medible en el tiempo; es también, la imagen clara del estado deseado que logra motivar a los miembros de la organización para convertirlo en realidad.

El sentido de pertenencia y el éxito de las empresas

El éxito de una empresa depende de la manera como sus empleados la asumen, es decir, como perciben el clima organizacional de la misma. Teniendo en cuenta que el clima organizacional es. La percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral. La consideración de si el clima es positivo o negativo por parte de los integrantes de la empresa depende de las percepciones que realicen los miembros de la misma, quienes suelen valorar como adecuado, cálido o positivo a éste, cuando permite y ofrece posibilidades para el desarrollo del desempeño laboral y de esta forma aporta estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y sus necesidades personales. Sin embargo, el clima organizacional también puede ser percibido como negativo por parte de los empleados cuando ellos observan un

desequilibrio entre sus necesidades, la estructura y los procedimientos de la misma.

Las empresas se plantean a menudo el siguiente interrogante: ¿Cómo medir el clima organizacional? La respuesta es que esa medición se puede llevar a cabo a partir de diversos niveles, es decir, desde el individuo, desde el grupo o desde la empresa. Según los estudios realizados en el ámbito de la empresa los aspectos que se consideran son:

- Aspectos relacionados con las condiciones higiénicas, médicas y condiciones ambientales del desempeño laboral.
- Valoración del sentido de justicia e igualdad teniendo en cuenta la discriminación sexual, roles profesionales, compensaciones económicas, promociones y ascensos.
- La protección que se brinda en la empresa en cuanto a seguridad industrial y seguridad en el trabajo.
- El nivel de ingreso y compensaciones específicas.
- La capacitación que brinde la empresa.
- La motivación y la calidad de vida en la organización.
- La imagen de la empresa, el grado de implicación e identificación.

En cuanto a los instrumentos de medida, existen diversas herramientas como: cuestionarios estructurados dirigidos a recoger y evaluar la percepción del individuo en la empresa. Sin embargo, estos instrumentos presentan inconvenientes, ya que suelen estudiar la percepción individual del clima y ésta no puede ofrecer una información precisa y completa del ámbito laboral, lo que plantea la necesidad de investigar la validez y fiabilidad de esta percepción individual.

Por esta razón, la mayoría de los autores se centran en las siguientes unidades de análisis: el individuo, la estructura, las funciones, las estrategias y nuevas tecnologías. Así mismo, entre los componentes se tienen en cuenta:

- La estructura de la organización en cuanto al establecimiento de objetivos y procedimientos.

- El grado de autonomía en cuanto a las opciones de decisión personal a la hora de actuar en el ámbito laboral.
- Los métodos de remuneración y sistemas que se aplican para implementarlos.
- Las relaciones interpersonales entre jefes y subordinados.
- El grado de coordinación y cooperación a la hora de afrontar problemas y dificultades entre los equipos de trabajo y la dirección.

1.2 Creatividad en el cargo

De acuerdo a diferentes estudios realizados por Teresa M. Amibile, considera que las prácticas de los directivos que más afectan la creatividad son:

- Reto: esto implica tener en cuenta la pericia y el pensamiento creativo, la primera consiste en todo lo que una persona sabe y puede hacer en el campo más amplio de su trabajo y lo segundo se refiere a cómo enfoca la gente los problemas y las soluciones, su capacidad para reunir las ideas existentes formando nuevas combinaciones; todo esto bien relacionado con la motivación. Por esta razón, es fundamental que los directivos asignen a cada persona trabajos que encajen con su pericia y su capacidad de pensamiento creativo y que fomenten la motivación intrínseca.
- Libertad: la clave para la creatividad es dar a la gente autonomía, es decir, dar a los empleados libertad en cuanto a la manera de enfocar su trabajo fortaleciendo la motivación y dando sentido de titularidad, de que el trabajo que están realizando y sus resultados les pertenecen. La libertad permite que las personas enfoquen los problemas de manera que saquen el mayor provecho de su pericia y su capacidad de pensamiento creativo. Las actividades desarrolladas pueden representar un gran esfuerzo para ellas, pero pueden utilizar sus puntos fuertes para afrontar el reto.
- Recursos: los dos recursos principales que afectan la creatividad son el tiempo y el dinero. Cuando se trata de asignar recursos a un proyecto los directivos deben decidir la financiación, las personas y otros recursos

que un equipo necesita para llevar a cabo una tarea, y deben saber lo que razonablemente puede permitirse la empresa a la hora de asignar recursos para éstos. Luego deben llegar a un acuerdo puesto que un equipo de empleados puede estar muy entusiasmado por llevar a cabo un proyecto, pero si la administración le restringe los recursos esto ocasiona un detrimento de la creatividad y de la motivación de los empleados.

- Trabajo en equipo: los directivos deben conocer a sus empleados en el momento de crear equipos de trabajo, para esto, al contrario de lo que se piensa, deben hacerlo con un equipo interdisciplinario, con enfoques de trabajo complementarios, es decir, diferentes conocimientos prácticos y estilos de pensamiento creativo, puesto que las ideas suelen combinarse y actuar de maneras muy útiles y estimulantes, esto aunado con que los integrantes compartan el mismo entusiasmo por alcanzar la meta del equipo. Además los integrantes deben mostrar una clara disposición a ayudar a sus compañeros durante los períodos de dificultades y en los contratiempos. Y por último, cada miembro del equipo debe reconocer el conocimiento y el punto de vista singulares que cada uno de los integrantes del equipo pone sobre la mesa. Estos factores mejoran la pericia, la capacidad de pensamiento creativo y la motivación.
- Estímulos de los directivos: cuando las personas tienen una motivación intrínseca se comprometen con su trabajo por el reto que supone y porque disfrutan con ello. El trabajo en sí mismo es motivador, por tanto los directivos deben en el momento de seleccionar al personal analizar muy bien que el posible candidato sea el adecuado para el puesto a desempeñar, ya que por más motivación extrínseca que se de a un empleado, éste no va rendir todo lo que se espera de él cuando el trabajo por sí mismo no satisface sus intereses. Además, es fundamental que a los empleados se los estimule haciéndolos sentir como una parte fundamental de la empresa, comprometiéndolos con ella no sólo con los estímulos de tipo económico, sino con los de tipo personal.
- Apoyo de la organización: el ánimo que se recibe de los directivos realmente fomenta la creatividad en el cargo, pero ésta se mejora

verdaderamente cuando el empleado percibe que toda la organización lo respalda. Es decir, la motivación intrínseca de las personas aumenta cuando son conscientes de que quienes les rodean están entusiasmados con sus trabajos.

1.3 Relaciones interpersonales laborales con los jefes y con los subalternos

En el ámbito laboral es esencial analizar las expectativas que tienen los empleados con la perspectiva del contrato psicológico. "Este consiste en un acuerdo tácito entre los empleados y la dirección de la empresa, es decir lo que la administración espera de los trabajadores e inversa" . De hecho este contrato define las expectativas conductuales que incluye cada rol. Se espera que la administración, es decir, los directivos traten a sus empleados de manera justa, que ofrezcan condiciones laborales que propicien un ambiente de trabajo agradable, que comuniquen con claridad el trabajo diario y que proporcionen retroalimentación en cuanto a la actuación del empleado. De igual forma se espera que los empleados respondan con una actitud positiva, obedeciendo órdenes y con lealtad para la organización. Si un jefe no motiva a sus empleados, ni propicia el enriquecimiento del puesto de trabajo, es decir, no incentiva funciones que induzcan para que él mismo pueda desarrollar su creatividad; es de esperarse que las relaciones laborales se deterioren porque los empleados sentirían que son uno más dentro de la empresa y esto implicaría que disminuya la productividad de su trabajo, limitándose a cumplir con las funciones que les han sido asignadas.

En la actualidad se afirma que cada uno de los jefes de la empresa debe constituirse en maestros de sus empleados. La pregunta que se hace es: ¿Cuándo un jefe es un maestro? Lo es cuando asume la siguiente conducta: escucha y comprende el punto de vista de sus empleados, es decir, tiene empatía, sabe escuchar a sus empleados, tiene capacidad para comprender que cada uno es un mundo aparte, procura mantenerse calmado cuando un empleado comete un error, se preocupa por el bienestar de ellos, tiene autoconfianza y estabilidad emocional y así lo demuestra a través de sus actuaciones diarias; propicia el trabajo en equipo, busca siempre lo bueno de

cada empleado, es decir, ejerce un súper liderazgo puesto que trata de guiar a los demás, mostrándoles como autoliderarse alentándolos a eliminar los pensamientos negativos y las falsas creencias sobre la empresa y sobre sus compañeros de trabajo para reemplazarlas por creencias más positivas y constructivas. Igualmente busca la construcción de la autoconfianza de sus **seguidores** convenciéndolos de que son competentes, que tienen una gran reserva de potencial y que son capaces de enfrentar los retos que implica el desempeño de sus funciones.

1.4 Relaciones interpersonales laborales con los compañeros

Para poder entender como son las relaciones interpersonales entre los empleados de la empresa es importante tener en cuenta que un grupo es "un número de personas que interactúan entre sí, se identifican sociológicamente, y se sienten miembros del mismo". De otra parte, los grupos pueden ser formales e informales: los primeros son aquellos que existen en la empresa en virtud del mandato de la gerencia para realizar tareas que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales y los segundos son grupos de individuos cuyas experiencias laborales comunes desarrollan un sistema de relaciones interpersonales que van más allá de aquellos establecidos por la gerencia.

Lo ideal es que la gerencia propicie y facilite la evolución de los grupos de trabajo para que se conviertan en equipos de trabajo. Un grupo se convierte en equipo cuando los miembros del grupo están centrados en ayudarse entre sí para alcanzar una (s) meta(s) de la empresa.

Se debe buscar que los equipos sean eficaces, es decir, que logren ideas innovadoras, alcancen sus metas y se adapten al cambio; sus miembros deben estar altamente comprometidos tanto con el equipo como con las metas de la organización. Por lo tanto, son altamente estimados por la gerencia y se reconocen y recompensan sus resultados. Si los empleados de la empresa conforman equipos de trabajo sus relaciones interpersonales se mejorarán notablemente puesto que se hará satisfactorio el trabajo se desarrollará la confianza mutua entre los miembros del equipo y entre el equipo y la gerencia; se mejorará la comunicación entre los miembros del equipo y con otros grupos

por cuanto se concientizarán que trabajan, no para una empresa cualquiera, sino para una empresa en particular; surge así un sentimiento de identidad y de compromiso hacia ella. Por lo tanto, los temores se minimizan y el personal entiende más a sus directivos y estos a su vez comprenden más a sus empleados.

1.5 Toma de decisiones

Un tipo de administración que permite la participación en la toma de decisiones es la administración participativa, la cual es un proceso en donde los subordinados comparten una cantidad importante de capacidad de decisión con sus superiores inmediatos. Para que ésta funcione debe haber un momento indicado para participar, los temas en que intervengan los empleados deben ser importantes para sus intereses, éstos deben tener la capacidad. (Inteligencia, conocimientos técnicos, habilidades de comunicación) para opinar y la cultura de la organización debe respaldar la participación del empleado.

¿Por qué querría la administración compartir su capacidad de decisión con los subordinados? Existen varias razones, entre ellas: los administradores no saben todo lo que hacen sus empleados, por tanto la participación permite que quienes saben más contribuyan más. El resultado puede ser decisiones de más calidad, la interdependencia de las actividades que realizan los empleados también requiere que se consulte con personas de otros departamentos y unidades de trabajo. Esto aumenta la necesidad de comités y reuniones de grupo para resolver cuestiones que les afectan de manera recíproca. Además, la participación aumenta el compromiso con las decisiones. Es menos probable que las personas rechacen una decisión que se pone en práctica si han participado al tomarla. Por último, la participación ofrece recompensas intrínsecas a los empleados, ya que hace que sus trabajos sean más interesantes y tengan más sentido.

Una de las formas de implementar la administración participativa es a través de los círculos de calidad, "grupo de trabajo de empleados que se reúne con regularidad para estudiar problemas de calidad, investigar las causas, recomendar soluciones y tomar medidas para corregirlas"⁵. Este mecanismo ha

contribuido a mejorar el clima organizacional en las empresas donde se ha implementado.

1.6 Selección de personal

La selección de personal está conformada por un conjunto de técnicas y procedimientos buscando candidatos calificados para ocupar cargos dentro de una organización, es así como ésta divulga y oferta al mercado laboral la oportunidad de empleo que pretende contratar. Para que la selección logre su objetivo debe atraer un buen número de candidatos y así un adecuado proceso de selección.

El proceso de reclutamiento inicia por la solicitud de la dirección con el fin de vincular un empleado para un determinado cargo en la organización. La administración toma la decisión de reclutar candidatos, el departamento de recursos humanos escoge los medios, sean estos internos, externos o mixtos para obtener las mayores ventajas en el proceso y los mejores candidatos. La selección de personal externa puede utilizar diferentes técnicas entre las que se pueden mencionar: base de datos de candidatos, presentación de los mismos por parte de los empleados, convocatoria en las carteleras del departamento de personal de la empresa, contactos con el sindicato, asociaciones, gremios, universidades, anuncios en diarios locales y nacionales, agencias de empleo y el centro de información para el empleo del SENA.

Con respecto a la provisión de personal Idalberto Chiavenato clasifica el reclutamiento de la siguiente manera: "el reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal).

En lo referente con el reclutamiento externo este se puede presentar de la siguiente manera:

- Candidatos presentados por empleados de la empresa: es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo.

Esta presentación de candidatos de los empleados refuerza la organización informal y crea condiciones de colaboración en la organización formal.

- Contactos con universidades: esta se utiliza para divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa. Aunque no haya vacantes en el momento, algunas empresas desarrollan este sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos.
- Anuncios en diarios locales y regionales: el anuncio de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, puesto que se dirige a un público general, cobijado por el medio de comunicación, y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar.
- Agencias de empleo: con el fin de atender a pequeñas, medianas y grandes empresas, han surgido una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal. Pueden proporcionar personal de niveles alto, medio o bajo, o personal de ventas, de bancos o ingenieros; otras, en personal de procesamiento de datos, incluso en secretarías y otro tipo de cargos.

1.7 Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es un factor fundamental del proceso administrativo correspondiente al control, seguimiento y evaluación de los recursos humanos. Esta evaluación nos permite verificar el cumplimiento de los planes organizacionales por parte de quien ejerce la supervisión en la organización. Al encontrarse que existen desvíos tanto de comportamiento como de cumplimiento de las normas, de los programas y de las políticas que se deben desarrollar para el cumplimiento de la misión organizacional; la evaluación va a permitir a la administración realizar los respectivos ajustes y correcciones a que haya lugar para alcanzar las metas y por ende los objetivos organizacionales.

La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del comportamiento de las personas en los cargos que ocupan. A pesar de ser una responsabilidad de línea y una función de *staff*, en algunas empresas la evaluación de desempeño puede estar a cargo del superior directo, del propio empleado o incluso de un comité de evaluación, según los objetivos de la evaluación.

Se puede observar que en las organizaciones la evaluación no necesariamente la realiza la parte administrativa, también puede haber una autoevaluación la cual despierta la motivación del empleado y el compromiso de cumplir los objetivos a él propuestos.

Los administradores se han rehusado por tradición a evaluar a sus subordinados. Sin embargo, en una actividad tan importante como la administración no debería haber renuencia alguna a medir el desempeño con la mayor exactitud posible. En prácticamente todo tipo de actividades grupales, ya sea de carácter laboral o deportivo, siempre ha sido necesario calificar el desempeño de una manera u otra. Además, la mayoría de las personas, y sobre todo las más capaces, por lo general desean saber cuán aceptablemente hacen las cosas

La evaluación es tan importante como la ejecución de las tareas que se deben realizar por parte de los trabajadores, ésta es una responsabilidad de línea o autoridad formal y una función del staff o asesoría en la empresa. Para una mejor evaluación es necesario utilizar unos patrones de rendimiento y comportamiento, es por eso que las organizaciones han estandarizado los procesos para una mejor verificación de los mismos.

El sistema de administración de recursos humanos necesita estándares que permitan una evaluación continua y un control sistemático de su funcionamiento. Estándar es un criterio o modelo que se establece previamente para permitir la comparación con los resultados o con los objetivos alcanzados. Mediante la comparación con el estándar pueden evaluarse los resultados obtenidos y verificar qué ajustes y correcciones deben realizarse en el sistema para que funcione mejor

UNIDAD II

LA CLINICA ODONTOLOGICA COMO UNA EMPRESA

Las empresas se constituyen por elementos humanos y materiales:

1. **Bienes materiales:** son los edificios, las instalaciones, la maquinaria, los equipos y las materias primas que se utilizan para elaborar los productos terminados. La empresa posee los recursos monetarios y la representación de todos los bienes en un capital constituido por: valores, acciones bursátiles y cuentas de banco.

2. **Material humano.** Es el elemento más importante y activo de la empresa, además de ser el de máxima dignidad. Pueden contar con diferentes jerarquías. En casi todas las empresas los empleados se clasifican de acuerdo a su función y desempeño. Puede ser de la siguiente forma:
 - a. **Supervisores.** Su misión es vigilar el cumplimiento de los planes y órdenes señaladas. Se caracterizan por dominar las funciones técnicas sobre las administrativas, buscan la realización de los objetivos.
 - b. **Técnicos.** Su labor se basa en conjunto de reglas establecidas, buscan crear nuevos diseños de productos: su trabajo es operativo.
 - c. **Ejecutivos.** Predomina la función administrativa sobre la técnica, sus funciones se basan en dirigir a los técnicos entre otras cosas.
 - d. **Directores.** Se encargan de fijar los objetivos y las políticas de toda la empresa para su buen funcionamiento, aprobar los planes y revisar los resultados.

3. **Sistemas.** Existen diversos tipos de sistemas, como son los de producción, fórmulas, patentes, los de ventas y finanzas.

La empresa es una unidad de producción de bienes o de servicios cuyo objetivo principal es satisfacer a un mercado específico.

La empresa se constituye jurídicamente como: persona física o persona moral que son las sociedades o empresas.

La empresa es representada por una o por un grupo de personas con intereses comunes que toman decisiones y coordinan las acciones para lograr un fin.

2.1 FINES DE LA EMPRESA

Su fin inmediato es la producción de bienes y servicios para un mercado determinado, y así obtener beneficios económicos a los trabajadores y a sus dueños.

Las empresas se dividen en:

- a) Empresa privada: busca obtener un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social, si no cumple con este objetivo, no tiene razón de ser.
- b) Empresa Pública: busca satisfacer una necesidad de carácter general o social, obtenga o no beneficios.

Existen problemas que pueden retrasar o detener el crecimiento de la empresa como son: el costo, la calidad, la capacidad de producción, el elemento humano, así como diversos problemas administrativos.

2.2 LA CLÍNICA ODONTOLÓGICA COMO UNA ORGANIZACIÓN

Como en cualquier organización, el médico como dirigente tiene el conocimiento necesario para el desempeño de la tarea, basado en un entrenamiento y especialización intensiva. Todas las personas que trabajan en un consultorio, orientan sus acciones y funciones hacia un objetivo: obtener la salud del paciente practicando la medicina.

Esta coordinación es difícil pero se puede lograr mediante reglas y procedimientos administrativos. Uno de los procedimientos que permitirán alcanzar metas, es la coordinación voluntaria de los distintos integrantes para trabajar de manera efectiva en el manejo de los sucesos poco usuales y no rutinarios.

La organización médica depende en gran medida de la motivación y de los ajustes informales voluntarios de sus integrantes para lograr y mantener armonía. Los planes, reglamentos y controles formales de la institución, pueden asegurar la organización. Una de las fuerzas que garantizan la coordinación voluntaria, es el sistema global de valores, en donde resalta el bienestar del paciente.

Para lograr el resultado positivo de estas responsabilidades, el médico necesita planear y coordinar sus servicios. A pesar de todas las tecnologías sofisticadas y de su estructura compleja, una de sus características fundamentales es la importancia de un sistema psicosocial. Porque la organización médica es su sistema – hombre; es un sistema humano- social complicado; su materia prima es humana; su producto es el ser humano; su trabajo está elaborado principalmente por manos humanas; sus objetivos son humanos, esto retraduce en servicio dirigido a la gente, llagando a ser individualizado y personalizado.

El servicio del consultorio se orienta hacia el paciente quién es simultáneamente el cliente y el producto.

El paciente, por lo general, entra al consultorio con suspicacia, miedo, temor y con cierta resistencia. En la mayoría de los casos la motivación dominante del paciente es la de ser capaz de salir del consultorio por su propio pie y tan rápido como le sea posible. El cambio de actitud del paciente depende directamente de la confianza que el médico le ofrezca.

Los médicos son los indicados para prescribir cuidado y tratamiento terapéutico. La jerarquía que tienen dentro de la comunidad esta relacionada con el grado de especialización y del conocimiento de las técnicas para ejercer su práctica. El especialista, adquiere un nivel más alto que el médico general incluso existen jerarquías dentro de las distintas especialidades médicas.

Las organizaciones modernas se caracterizan por la diversidad de objetivos de sus integrantes y de los subgrupos que las forman.

Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig definen a la organización como “un sistema social proyectado para la consecución de un tipo en particular de meta: el logro de esta meta implica, a la vez, el desarrollo de una función de interés para un sistema más completo, la sociedad. Por lo tanto las ideologías de las empresas están fuertemente influidas por las normas y valores de la organización.

En este sentido, los valores de la organización legitiman su existencia y actividades dentro del sistema social”.

El profesor Edgar H Scheine dice “la organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división de trabajo y funciones, a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad”

Las organizaciones se encuentran básicamente en dos rangos:

- **Organización formal** son grupos muy estructurados. Este tipo de organizaciones formales como son las de tipo militar, de gobierno o de negocios, se constituye para lograr tareas específicas. Para el logro de esas tareas, la organización utiliza conocimientos y técnicas que implican actividades estructurales integradas, es decir, la persona trabaja y coopera para mantener una relación de interdependencia. Se refiere a las personas que dentro de la organización se influyen recíprocamente y reflejan la diferencia entre un grupo de individuos aislados y otro de personas organizadas. El grupo no actuará necesariamente en forma conjunta para alcanzar metas comunes.
- **Organización informal** Dentro de este tipo de organización, se encuentran los grupos de familias, las normas no son escritas, subsisten por la buena voluntad de las personas que la integran apegados a la ética.

Administración

La administración surge como una respuesta para satisfacer las necesidades y fortalecer la estructura de la organización. La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la empresa y se emplean todos los recursos para alcanzar las metas de la manera más efectiva y eficiente. Coordina las actividades para lograr dos funciones:

- Una integración interior y una;
- Relación con el medio exterior

La administración integra y convierte a los recursos de una organización en productivos, estos son el hombre, las máquinas, materiales, monetarios, de tiempo y de espacio. Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig definen a la administración como “el proceso mediante el cual se integran estos recursos sin relación en un sistema total para el logro de determinados objetivos.

Agustín Reyes Ponce define a la administración como “el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social” La administración busca obtener máximos resultados con el mínimo esfuerzo humano y menos materiales.

Importancia de la administración:

- a) La administración se presenta en cualquier lugar donde exista un organismo social.
- b) El éxito de un organismo social depende directamente de la excelente coordinación de los elementos humanos o materiales
- c) Una buena administración puede distinguir una empresa de las demás. Le permite aumentar su productividad y se traduce en mayores utilidades económicas y bienestar para sus integrantes.
- d) Una buena administración permite competir con empresas similares en producción o tamaño.

- e) El aumento de la productividad y calidad se relaciona directamente con una ordenada administración, a la vez se refleja con el crecimiento y sostenimiento de la empresa.

Dentro de la organización existe el elemento materia como agente pasivo, es uno de los medios para lograr la realización de los fines de la organización. El activo es el elemento humano, se considera como un medio, son los agentes impulsores para realizar los fines de la organización. De aquí resalta la importancia de motivar y mantener una comunicación abierta con el personal.

Planeación

Por definición planear significa pensar con anticipación las metas y acciones basadas en un plan o lógica y no corazonadas. En estos planes se establecen los objetivos y se indican los procedimientos para alcanzar las metas. La planeación es vital para la supervivencia de la empresa.

En la planeación se elaboran tanto los planes estratégicos de la empresa como los planes operativos, se procesan como una relación entre el medio y el fin para alcanzarlos, a la vez, son la base para el diseño de la empresa y permiten detectar las posibles oportunidades o limitaciones.

En estos planes se contemplan los recursos tecnológicos actuales, los sistemas de información y el análisis de lo que está haciendo la competencia. Los planes se pueden elaborar de acuerdo a experiencias pasadas aunque no siempre se repitan y además, se toman en cuenta las condiciones económicas y sociales actuales y las expectativas futuras.

La planeación está ligada a las actividades de la vida cotidiana y con mayor razón a la profesión en el consultorio, se planea: el tiempo, la compra del equipo, el material, la contratación de personal, los ingresos, egresos, etc. Si ya inició la actividad de su consultorio defina: hacia dónde desea llegar, qué debe hacer, cuándo, cómo y en qué orden lo debe realizar.

Para tener eficiencia y productividad es necesario establecer objetivos en todas las áreas del consultorio, desde el plano personal hasta el financiero. El médico busca crecer, obtener mayores ganancias, ser líder dentro de su ramo, pero sólo lo conseguirá si planea la forma y el medio para alcanzarlo. No se debe perder de vista que los objetivos están determinados, condicionados y limitados por el medio ambiente que les rodea como es: la situación económica, política y cultural del país.

La planeación le permite describir las actividades de su empresa y especificar las demandas de su mercado. Con esta definición podrá elaborar un modelo para evaluar la eficiencia, productividad y el desempeño de sus empleados y al mismo tiempo, conocerán con mayor precisión su función dentro de la empresa. En la aplicación de la planeación se identifican a los posibles competidores y se avalúa la forma en que contribuyen o limitan el crecimiento de la empresa.

La planeación se compone de estrategias y políticas a largo plazo, con las cuáles se pretende alcanzar los objetivos globales de la organización. También, se forma con el conjunto de planes detallados sobre las actividades cotidianas para lograr los objetivos inmediatos, relacionados con cada área del consultorio.

En los planes operativos, se definen: las políticas de cada una de las áreas de la empresa, como las del personal, de producción, financiera, de servicio al cliente. Se establecen metas de producción semanal, mensual, anual; el procedimiento y las pautas para desarrollar el trabajo.

En esta planeación se definen los objetivos que representan las condiciones futuras que desea alcanzar. Existen diversos niveles de objetivos dentro del consultorio, el principal es restablecer y mantener la salud de los pacientes, a la vez justifica la finalidad del consultorio.

En las empresas de servicios existen diferentes jerarquías de objetivos, en el consultorio los más relevantes son los que incluyen los procedimientos que se

emplean para restablecer la salud, los que incluyen políticas de operación y de personal. Estos objetivos vinculan y permiten al consultorio interactuar con la sociedad y sobre todo delimitan la imagen del médico.

Los esfuerzos que lleva a cabo el médico para alcanzar sus objetivos personales afectan la capacidad del consultorio para recibir los recursos materiales y como en cualquier negocio, el consultorio requiere de este intercambio para subsistir.

La labor de la administración es traducir los objetivos en metas operativas que son un medio de control y evaluación. Son varias las funciones de los objetivos:

- ❖ Satisfacen demandas y necesidades: tanto de las personas que laboran en el consultorio como de los pacientes.
- ❖ Proporcionan un medio de evaluación de la eficiencia y rentabilidad
- ❖ Ayudan a identificar a los competidores y conocer de que manera contribuyen o limitan el crecimiento del consultorio
- ❖ Son una guía para las actividades del consultorio
- ❖ Definen los estándares de actuación de las personas que laboran dentro del consultorio, reduciendo la incertidumbre.
- ❖ Proporcionan lineamientos para determinar el comportamiento del personal para motivar y recompensar
- ❖ Evalúan el cambio, por lo cual es necesario traducir los objetivos del consultorio en metas que puedan ser cuantificadas.

Al establecer los objetivos del consultorio y las metas personales se da una relación del medio y fin para alcanzarlos. Los objetivos se establecen desde los tratamientos que se aplican en el consultorio, hasta los procedimientos que incluyen instrucciones para la rutina cotidiana. Como consecuencia de esta jerarquía de objetivos surge una división.

Para el cumplimiento del objetivo es necesario desarrollar subobjetivos. Un ejemplo de objetivo dentro del consultorio sería reestablecer la salud y los subobjetivos serían los tratamientos que se aplican para obtenerla.

Esto implica una división de tareas que se llevan a cabo en cada procedimiento, permitiendo traducirlos en metas más específicas. A mayor precisión y definición de los objetivos más difícil su evaluación.

En la planeación se establecen diversas políticas y procedimientos, que son las bases para el diseño de la estructura del consultorio y definición de las posibles limitaciones.

La planeación produce un resultado inmediato: un proyecto. Todos los proyectos tienen un propósito común, la previsión, la programación y coordinación de una secuencia lógica de eventos, que si se aplican con éxito conducen a alcanzar los objetivos. Los planes describen el curso de acción, necesitan proporcionar respuestas a las preguntas: qué, cuando, como, dónde y por quién. Los planes se establecen a corto, mediano y largo plazo.

A partir de los objetivos principales establecidos, el consultorio puede determinar sus políticas, directrices, metas, programas, procedimientos, métodos y normas.

Políticas: se refiere a la ubicación de los objetivos o finalidad del consultorio. Son guías para orientar la acción (los tratamientos), proporcionan marcos o limitaciones, aunque flexibles y elásticos para demarcar las áreas donde deberán desarrollarse. Son genéricos y utilizan verbos como mantener, usar, proveer, ayudar, etc. Ejemplos:

- Cuidar que los tratamientos sean aplicados con calidad.
- Mantener el consultorio en impecables condiciones.

Normas: son reglas que delimitan y aseguran los procedimientos. Son órdenes precisas y directas respecto al curso de acción que se va a seguir. La regla se establece para permitir una uniformidad en el acto. Ejemplo: prohibición de fumar, normas sobre horarios de trabajo, sobre ausencias, etc.

Directrices: son principios que permiten alcanzar los objetivos pretendidos. Sirven para establecer los medios adecuados para alcanzarlos y canalizar decisiones. Existen directrices de personal, de compras, etc. Ejemplos:

- Seleccionar al personal capacitado para la aplicación de tratamientos.
- Verificar qué proveedor proporciona mejor precio.

Metas: son los blancos por alcanzar a corto plazo, muchas veces se confunden con los objetivos inmediatos. Las metas más comúnmente encontradas son: de producción mensual, de cobro diario, semanal, etc.

Programas: son las actividades necesarias para alcanzar cada una de las metas. Los programas son los planes específicos, son muy variados y pueden incluir planes menores.

Procedimientos: son los modos por los cuales deberán ejecutarse u organizarse los programas. Son planes que prescriben la secuencia cronológica de las tareas específicas, se denominan también rutinas. En el caso de pacientes nuevos, que hojas de registro se van a utilizar para conocer sus datos, sus expectativas; quién se va a encargar de contestar el teléfono; quién expedirá los cheques a proveedores y llevará un control del inventario, etc.

Métodos: Son planes preescritos para el desempeño de una tarea determinada. El método detalla cómo debe realizarse el trabajo. El método sería como se va a contestar el teléfono de la clínica, definir cómo se va a llevar el inventario, como se tratarán a los pacientes etc.

Lo más importante de la planeación es llevar a cabo todas las decisiones tomadas, no permita que se queden en un papel o en la mente, compártalas. Si los empleados conocen sus planes lo podrán ayudar para conseguir los objetivos.

De lo contrario estará expuesto a perder el sentido de la planeación y se convierte casi en imposible lograr cualquier objetivo a largo plazo.

Dentro de la planeación, existen estrategias tanto de calidad, como de servicio, que proporcionan una mayor visión, aportan un plus y permiten el éxito de los tratamientos que se realizan dentro del consultorio.

2.4 LA CALIDAD COMO UN OBJETIVO EN LA CLÍNICA

Constantemente escuchamos hablar de calidad, pero ¿qué es?

No todas las personas quieren dar una definición de calidad, porque hacerlo implica un compromiso de quien la produce.

El cliente es la persona que define lo que es calidad. El servidor debe estar atento a esta definición y más aún, debe estar pendiente de las preferencias de sus pacientes.

La calidad se define como un conjunto de valores que tiene relación entre dos o más personas o sistemas. El ser humano además de ser un buscador de la calidad, es el creador de la misma. La calidad tiene un valor objetivo, pero en realidad la persona es quien le da valor, por lo tanto es un valor subjetivo. Con base en estos conceptos, se considera:

El cliente es el que define la calidad del servicio y el cliente es el que paga por un buen servicio.

Calidad en el Servicio.

Es un concepto subjetivo y muy difícil de definir. Los clientes reaccionan de diferente forma ante lo que parece ser un mismo servicio. Incluso, el mismo cliente, puede reaccionar de manera distinta ante un mismo servicio por diversas circunstancias, así como en la recepción de la información. Las experiencias del pasado respecto al servicio, las expectativas, la cultura y el marco de referencia del paciente influirán positiva o negativamente en su percepción del servicio. Cualquier empresa que ofrezca servicios establece estrategias que la apoyen y no obstruyan el camino para alcanzar este objetivo. El servicio que otorga debe tener con una buena reputación.

Uno de los criterios que permitirán mejorar el servicio en cualquier empresa, es considerar que todos en un momento dado son clientes o pacientes y tienen la capacidad de decidir si continúan con el servicio o no. Denis Walter, en un libro *El cliente es lo primero* ilustra el concepto de servicio con los siguientes ejemplos que aplicados al consultorio permitirán mejorar la estrategia de servicio:

- Imagínese que se encuentra en el consultorio de un solo médico, con una serie de personas y todos tienen la primera cita a las nueve de la mañana.
- Por otro lado imagínese que usted llega al cubículo y se encuentra que no han levantado el instrumental del paciente anterior, el pelo sucio, en fin no lo encuentra limpio.

Como en cualquier empresa de servicios, al momento de que el médico decide prestar sus servicios, deberá definir que tan bueno desea ser y trabajar con personas que le permitan serlo, así como , establecer normas que le permitan considerar: el paciente es primero. El objetivo principal de dicha estrategia es “establecer una diferencia evidente y medible por los clientes y producir un impacto real sobre la forma en que hacen dentro de la compañía.

Para que la estrategia tenga un efecto real, se elabora por escrito y se comunica a todo el personal. Incluye:

- a) Las necesidades y expectativas de los pacientes. Ningún consultorio puede sobrevivir si no están claramente definidas las necesidades de los pacientes.
- b) Las actividades de los competidores. Conocer lo que hacen los competidores le da una ventaja para brindar mayor calidad e innovación de su servicio. Investigue quiénes son los mejores y cómo lo hacen. Es necesario investigar y conocer las causas por las que los pacientes utilizan los servicios de otro consultorio en lugar de los propios.
- c) Visión de futuro. Escuchar a los pacientes y observar a los colegas son procesos muy importantes. Los consultorios que destacan son los que

tienen líderes más imaginativos que favorecen la experimentación. La creatividad, el cambio y permiten que su equipo desarrolle una visión del futuro.

La estrategia de servicio tiene que asegurar que el paciente esté siempre bien atendido, tanto en el aspecto material, es decir, el tratamiento que se aplica, como el aspecto personal.

Servicio Material.

El tratamiento para prevenir o reestablecer la salud, debe ser confiable y prestar el servicio para el que está destinado. El entorno debe reflejar la calidad de la organización, el médico comunicará su imagen a través del aspecto que tengan las instalaciones de su consultorio

Los sistemas de prestación de servicio incluyen la programación de citas de acuerdo al diagnóstico y plan de tratamiento, los aspectos contables, la elaboración de presupuestos y control de pagos, la organización del trabajo dentro del consultorio y con el laboratorio, etc.

Servicio Personal

El servicio que otorga el consultorio está ligado a todas las personas que colaboran, tanto en el aspecto administrativo como en la aplicación de tratamientos.

Los conocimientos y habilidades del personal auxiliar son fundamentales, para que el consultorio pueda satisfacer y lograr la estrategia de servicio

La actitud del personal auxiliar hacia el paciente puede apoyar o poner en peligro la estrategia de servicio de cualquier consultorio médico. Por esta razón es necesario motivar al personal, a través de cursos de capacitación, crear normas y objetivos, dar incentivos que le permitan ser compatible con la manera de dirigir la estrategia de servicio. Remunérelos como si fueran socios.

2.5 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA UNA CLÍNICA ODONTOLÓGICA.

El modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos, determina que los clientes (pacientes) juegan un papel significativo en la gestión de la calidad. Para que la clínica odontológica funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos en una clínica odontológica permitirá establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la clínica. Nos permitirá además realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas e informar sobre los resultados, lo que permitirá tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.



2.6 FILOSOFÍA DE UNA CLINICA CON ÉXITO

Si Usted:	Usted Obtiene:
Da satisfacción a sus pacientes	Éxito, asegurará su permanencia en el mercado y su servicio será necesario e indispensable. Es clave de la mercadotecnia y de una posible recomendación.
Tiene un cliente satisfecho	Buena Recomendación
Tiene un cliente defraudado	Lo desacreditarán
Mantiene una comunicación eficaz	Conocerá las expectativas y podrá despertar necesidades en su paciente y orientarlo para que defina lo que quiere
Proporciona un servicio con calidad	Hará clientes de por vida y aumentarán sus ventas
Brinda un servicio con excelencia	Excelencia= cero defectos La calidad no es un problema, es una solución
Es un líder	Podrá exigir responsabilidad y creatividad Nadie puede dar lo que no tiene Educar es crecer y garantiza cambios.
Compromete a su equipo de trabajo	Podrá desarrollar la productividad y la calidad humana
Motiva a su equipo de trabajo	Una respuesta positiva de sus empleados. Inyécteles energía diaria a sus empleados, todas las personas necesitamos estímulos tanto económicos como reconocimiento del trabajo realizado.

2.6 SERVICIOS DE UNA CLÍNICA O CONSULTORIO ODONTOLÓGICO:

Los servicios de un consultorio odontológico deben ser:

- ❖ Realizar una buena práctica profesional
- ❖ Llevar a cabo el tratamiento preciso
- ❖ A tiempo y a la hora oportuna
- ❖ Prevenir males mayores
- ❖ Curar y mantener la salud
- ❖ Resolver los problemas del paciente
- ❖ Aliviar estados físicos y mentales
- ❖ Saber aplicar los medicamentos y procedimientos indicados
- ❖ Obtener un beneficio económico por el servicio.

Los servicios de un consultorio odontológico deben tener:

- ❖ Calidad
- ❖ Un costo razonable
- ❖ Entrega puntual

Los trabajadores de un consultorio odontológico deben conocer:

- ¿Cuál es el propósito de su consultorio?
- ¿Cuáles son sus estrategias de servicio?
- ¿En que nivel de servicio y calidad se encuentra?
- ¿Quiénes son sus pacientes?
- ¿Cómo califican los pacientes su servicio?
- ¿Cuál es la relación entre el costo y el tratamiento y el servicio que ofrece?
- ¿Cómo es la comunicación con sus pacientes?

2.7 ORGANIZACIÓN DE UNA CLÍNICA ODONTOLÓGICA

Definidos los planes y metas de la clínica, es necesario organizar los recursos e implica: ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los colaboradores.

Cada médico, debe adaptar la estructura de su clínica o consultorio de acuerdo a sus metas y recursos, este proceso se conoce como diseño organizacional.

La estructura organizacional es la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades del consultorio. Organizar es un proceso permanente, las

estrategias pueden variar, por tanto, el entorno cambia en donde la eficacia y la eficiencia no siempre están a nivel que el médico desea.

Peter Druker, uno de los autores más reconocidos en el campo de la administración, afirma que la eficiencia significa hacer correctamente las cosas, se refiere a los productos o materiales; y la eficacia de tratamientos, con las técnicas y materiales apropiados. El médico puede reducir al mínimo el costo de los recursos que requiere para aplicar los tratamientos actuando eficientemente. Esto lo logrará utilizando tratamiento acertado. Ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia. De hecho, la eficacia es la clave de éxito de una organización.

Una empresa eficiente es la que ofrece productos o servicio de calidad, reduce sus costos de producción utilizando la tecnología más avanzada. Será eficaz si las personas que laboran en su empresa tienen los objetivos claros y están comprometidas e involucradas con su misión.

2.9 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA CLINICA ODONTOLOGICA

Se recomiendan cuatro pasos básicos para organizar:

1. Dividir la carga de trabajo en el número de tareas que faciliten su ejecución por cada uno de sus colaboradores. A esto se le conoce como división del trabajo.
2. Combinar las tareas en forma lógica y eficiente. La agrupación de empleados y tareas se conoce como departamentalización.
3. Especificar quién depende de quién dentro la clínica. Esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía en la clínica
4. Establecer mecanismos para integrar los departamentos o áreas en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce como coordinación

Esta división del trabajo es el cimiento para crear la infraestructura del consultorio.

La planeación de los recursos humanos en la organización del trabajo se realiza a través del análisis de las necesidades del personal y del desarrollo de un programa que satisfaga esas necesidades. La planeación del personal, implica pensar en términos de habilidad, composición y preparación para el futuro. Lo primero que se tiene que hacer es, describir el puesto, en donde se definen las tareas básicas que constituyen el trabajo y en nivel de autoridad.

Ventajas:

- ❖ Aclara la estructura de la organización
- ❖ Determina quién lleva a cabo cada tarea
- ❖ Se minimiza el riesgo de que las tareas se dupliquen o se olviden
- ❖ Permite introducir al empleado en la compañía y facilita el conocimiento del puesto antes de iniciar el trabajo
- ❖ Define los lineamientos del desempeño
- ❖ Proporciona criterios de evaluación.

Todas las empresas tienen una organización formal. La informal se da entre los integrantes del equipo de trabajo. Este tipo de relación puede estar fuera del alcance de control del médico, por lo que se recomienda propiciar un clima de comprensión y cordialidad para que en equipo se pueda lograr la meta inicial, brindar tratamientos con calidad y con relaciones humanas eficaces.

Áreas de la Clínica:

- ❖ Administrativa
- ❖ Atención al paciente
- ❖ Esterilización
- ❖ Laboratorio
- ❖ Intendencia
- ❖ Colaboradores externos.

En la clínica puede ser evidente la división del trabajo:

- √ El trabajo se divide entre el médico que aplica el tratamiento y sus asistentes.
- √ Entre otras funciones, se pueden dar divisiones como:
 - ✦ La persona que atiende el teléfono y la llegada de los pacientes
 - ✦ El que entregue el presupuesto y gestione los cobros a los pacientes, y controle los egresos.
 - ✦ El encargado de controlar el inventario y la renovación de los materiales
 - ✦ La persona que realiza la limpieza del consultorio
 - ✦ El que realiza el trabajo en laboratorio o en rayos X.

Analice todas las funciones que se llevan a cabo dentro del consultorio, para lograr una división eficiente y coordinación todas las tareas, para establecerlas con cada integrante del equipo de trabajo, de tal manera que cada uno las conozca y sea responsable de realizarlas. No sólo es importante del equipo de trabajo, de tal manera que cada uno las conozca y sea responsable de realizarlas. No sólo es importante saber quién lo va a hacer, sino explicar como se va a realizar, a través de un manual operativo del consultorio.

UNIDAD III

CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE UNA CLÍNICA ODONTOLÓGICA

En la actualidad existe una cierta unanimidad en que el atributo que contribuye, fundamentalmente, a determinar la posición de la empresa en el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben. Resulta obvio que, para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer sobradamente todas sus necesidades y expectativas. Es lo que se ha dado en llamar **calidad del servicio**.

Por tanto, si satisfacer las expectativas del cliente es tan importante como se ha dicho, entonces es necesario disponer de información adecuada sobre los clientes que contenga aspectos relacionados con sus necesidades, con los atributos en los que se fijan para determinar el nivel de calidad conseguido.

La calidad, y más concretamente la calidad del servicio, se está convirtiendo en nuestros días en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones de salud de todo el mundo, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las instituciones de salud envueltas en este tipo de procesos.

De esta forma, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas que tratan de alcanzarla. (RUIZ, 2002).

3.1 Fundamentos teóricos sobre la calidad de servicio

Tanto la investigación académica como la práctica empresarial vienen sugiriendo, desde hace ya algún tiempo, que un elevado nivel de calidad de servicio proporciona a las instituciones de salud considerables beneficios en cuento a cuota de mercado, productividad, costos, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y capacitación de nuevos clientes, por citar algunos de los más importantes. Como resultado de esta evidencia, la gestión de la calidad de servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y, finalmente, mejorarla.

Desafortunadamente, la definición y medida de la calidad han resultado ser particularmente complejas en el ámbito de los servicios, puesto que, al hecho de que la calidad sea un concepto aún sin definir hay que añadirle la dificultad derivada de la naturaleza intangible de los servicios (GRONROOS, 1994).

Aún así, la calidad se ha convertido en una pieza clave dentro del sector terciario y su búsqueda ha llevado a numerosos investigadores a desarrollar posibles definiciones y diseñar modelos sobre la misma (BUTTLE, 1996). En la literatura sobre el tema, el modelo que goza de una mayor difusión es el denominado Modelo de la Deficiencias (PARUSARAMAN, ZEITHAML Y BERRY, 1985,1988) en el que se define la calidad de servicio como una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente

prestado por la empresa. Los autores sugieren que reducir o eliminar dicha diferencia, denominada GAP 5, depende a su vez de la gestión eficiente por parte de la empresa de servicios de otras cuatro deficiencias o discrepancias (FIGURA 1). A continuación pasamos a analizar los cinco gaps propuestos en su trabajo origen y sus consecuencias (PARASURAMAN, BERRY Y ZEITHAML, 1991; ZEITHAML Y BITNER, 1996).

3.2 Como lograr la calidad de servicios en una clínica dental

La calidad de la atención odontológica brindada en las clínicas o instituciones de salud se ha convertido actualmente en una necesidad para todo profesional para todo profesional de la Salud, ya sea de práctica privada o pública. El concepto de calidad en salud hay que enmarcarlo en cinco elementos fundamentales: excelencia profesional, uso adecuado de los recursos, mínimo riesgo para el paciente, alto grado de satisfacción y el impacto final que tiene en la salud. No es posible reducir a uno o algunos de éstos elementos de la calidad en salud, pues necesariamente implica la integración de éstos elementos de carácter técnicos y también de procesos objetivos y subjetivos, pero que todos unidos tienen como resultante la satisfacción del usuario y la eficiencia de la institución de salud.

Son numerosos los enfoques que se le ha dado al estudio de la calidad y las denominaciones que se han realizado de la misma, siendo el enfoque sistémico de la calidad propuesto por Donavedian, el cual considera tres componentes para su estudio: la estructura, el proceso y el resultado, el que nos posibilita conocer de mejor manera la situación de atención y establecer a partir de ello un monitoreo para su evaluación, el que identifique las desviaciones de lo deseado para su modificación.

3.3 La calidad en los servicios de odontología

Son pocos los estudios que se refieren concretamente a la calidad de la atención odontológica y menos aún a su evaluación, asumiendo que al hablar de atención médica, la odontológica queda implícita. No obstante es necesario el abordaje de la calidad en la odontología por cuanto esta

disciplina, considerada para algunos como una especialidad dentro de la medicina, tiene sus características y particularidades propias.

Las definiciones de ¿qué es la calidad? son numerosas, pero todas de una manera u otra relacionan dos aspectos fundamentales: lo que se espera recibir y lo que se recibe, por el cliente y el prestador, en una relación donde ambos tienen expectativas y conocimientos sobre el proceder, los que en la medida que se acerquen, coincidan, expresarán más calidad. La calidad no es precisamente sinónimo de más tecnología, de mejor trato, de menor costo, de más cantidad de tratamientos realizados, de rapidez, de solución de los problemas del cliente, de capacidad técnica y ética del profesional; es la sumatoria de todos estos elementos y muchos otros.

Es posible que el odontólogo considere que no tiene problemas de calidad, o que el paciente este satisfecho aparentemente con la atención recibida, pero podemos afirmar por ello de que ha existido realmente calidad en la atención, consideramos que no. En algunas ocasiones conocemos que han existido algunas fallas en nuestro proceso de atención y no sabemos identificar cuales han sido las causas puesto que no son el resultado de inadecuados diagnósticos o tratamientos y entonces debemos respondernos algunas preguntas: ¿El paciente espera demasiado por recibir la atención?, ¿El paciente tiene muchas citas para terminar su tratamiento?, ¿Se le pierden pruebas diagnósticas?, ¿El paciente no cumple las indicaciones que usted le explica?, ¿El paciente no ha modificado su comportamiento hacia su higiene bucal?, ¿Fracasan tratamientos realizados?, ¿Su asistente es impuntual y no se entusiasma con el trabajo?, ¿Se pierde alguna información que usted necesita?, ¿No están a tiempo los trabajo indicados a Laboratorios?.

Las respuestas a estas preguntas le indicarán que en su trabajo existen dificultades con la planificación del trabajo, con su organización, con el clima organizacional creado entre usted y su personal, con la comunicación con los pacientes, con su asistente, entre otros.

Como la salud ocupa un lugar tan crítico en la definición de calidad, la manera en que aquella se conceptualiza y evalúa tiene una profunda influencia en los juicios que se emitan sobre la calidad de un servicio o institución (Donabedian, 1992).

La complejidad y variabilidad de las variadas definiciones sobre la calidad de la atención médica, pueden confundir incluso a los expertos y con mucha más razón a los médicos que no están versados en los tecnicismos del debate sobre calidad, (Blumenthal, 1996). Donabedian ha sugerido que varias formulaciones son posibles y legítimas, dependiente del lugar donde se esté ubicado en el sistema de atención o cual sea la naturaleza y extensión de nuestras responsabilidades. Diferentes perspectivas sobre la calidad y su definición lógicamente llevarán a diferentes aproximaciones de su medición y gerencia”.

Los profesionales de la salud tienden a definir la calidad en términos de atributos y resultados de la atención suministrada por los médicos y recibida por los pacientes. Enfatizan la excelencia técnica con la que se suministra la atención y las características de la interacción entre el usuario y el prestador.

Algunas definiciones de mayor aceptación mundial son:

- **La Calidad** es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren aptitud para satisfacer necesidades”. En esta definición podemos diferenciar el objeto de la calidad del instrumento de medición que se utilice. La estadística en el control de la calidad, pasa a ser una herramienta auxiliar en la producción de la calidad total. La calidad total de un producto o servicio no se puede alcanzar por medio de la aplicación de controles que se efectúen sobre el mismo para medirla. La calidad debe ser introducida en el servicio como un valor agregado. En definitiva la calidad SE PRODUCE (Passarello E, 1996).

Esta reformulación conceptual de la calidad implica, facilitar y promover la posibilidad de que las personas desarrollen sus potencialidades realizando su trabajo cada vez mejor y de manera más simple. Buscando al mismo tiempo el desarrollo de los recursos humanos como un activo principal de la institución a la que pertenecen y el bienestar de la sociedad en general. La calidad no se crea con una decisión, se la enseña y se la produce en cada área de la organización con la participación activa de todos sus integrantes –del portero al director.

La calidad total plantea la necesidad de una nueva manera de pensar, que parte del siguiente principio: “la calidad es un problema de todos”. No es privativo de un departamento, por más que se llame de calidad, o de un especialista.

- **La Calidad Total** es un sistema estratégico integrado para lograr la satisfacción del paciente que abarca a todos los gerentes y empleados y utiliza métodos cuanti-tativos para mejorar continuamente los procesos de una organización. (Gilmore CM, Moraes Novaes H, 1996).
- **Calidad** en su esencia significa conformidad con normas que no son absolutas, sino que varían de una sociedad a otra. (Donabedian, 1990).
- **Calidad de la asistencia al paciente:** Grado en que los servicios de asistencia sanitaria, dado el estado actual de los conocimientos, aumentan la probabilidad de lograr los resultados que se buscan en la salud de los pacientes y reducen la probabilidad de obtener efectos no deseados (Gilmore CM, Moraes Novaes H, 1996).
- **Calidad de la atención:** La calidad de la atención ofrecida al paciente está relacionado con cuatro aspectos: (a) el sistema de salud; (b) la atención profesional y técnica; (c) las relaciones interpersonales entre el equipo profesional y el paciente y, (d) el costo de la atención

(Raquel Fleishman,
1992)

- **Calidad de la atención adecuada:** Se puede calificar la calidad de la atención como adecuada cuando los riesgos y molestias derivados del tratamiento de un problema determinado son menores que los beneficios obtenidos por dicho tratamiento, y cuando su costo relativo es menor que el de tratamientos alternativos con iguales resultados. (Raquel Fleishman, 1992)
- **Calidad de la atención de salud:** Consiste en el grado en el cual los servicios de salud para los individuos y la población incrementa la promesa de los servicios de salud deseados y se relacionan con el grado de conocimiento profesional actual. (Instituto de Medicina en los Estados Unidos, 1990)
- **Calidad de la atención a la salud:** Debe definirse como el grado en el que los medios más deseables se utilizan para alcanzar las mayores mejoras posibles en la salud. Como las consecuencias de la atención se manifiestan en un futuro que frecuentemente resulta difícil de conocer, lo que se juzga son las expectativas de resultado que se podrían atribuir a la atención del paciente. (Donabedian, 1992)
- **La Calidad** consiste en satisfacer o superar las expectativas de los pacientes de manera congruente. Es el enjuiciamiento de una realidad frente a una referencia, cuadro o contexto, seguida de evaluaciones sistemáticas. Exige siempre un estándar básico de referencia y un indicador para verificar si este estándar fue cumplido o no. (Gilmore CM, Moraes Novaes H, 1996).

Servicio de alta calidad:

El compromiso por elevar los niveles de salud de la población es, inseparablemente, un compromiso por asegurar la calidad de la atención..(Julio Frenk, 1984).

La nueva teoría sobre calidad, mantiene que asegurar la calidad de los bienes y servicios en cualquier sector de la economía - incluyendo en el

sector salud - requiere participación activa y liderazgo de la gente que hace este trabajo día a día y es productor de estos bienes y servicios --
- (Blumenthal, 1996).

- En 1984, la Asociación Médica Americana definió la atención de alta calidad como atención “que consistentemente contribuye al mantenimiento o mejoramiento de la calidad y/o duración de la vida”. La Asociación identificó los atributos específicos de la atención que debían ser examinados al determinar su calidad, haciendo énfasis en la promoción de salud y la prevención de enfermedades, los servicios efectuados sin pérdida de tiempo, la participación informada de los pacientes, la atención a las bases científicas de la Medicina y el uso eficiente de los recursos.
- El Instituto Norteamericano de Medicina, 1990, sostiene que la calidad consiste en el “grado en el cual los servicios de salud para los individuos y la población incrementan la probabilidad de resultados deseables de salud y son consistentes con un conocimiento profesional actualizado”.
- La **Organización Mundial de la Salud (OMS)** considera que en el concepto de Calidad en los Servicios de Salud deben estar presentes los siguientes atributos:
 - Alto nivel de excelencia profesional
 - Uso eficiente de los recursos
 - Mínimo de riesgos para el paciente
 - Alto grado de satisfacción por parte del paciente
 - Impacto final en la salud.

En el concepto calidad de la atención médica según **Donabedian** (1989) puede diferenciar de modo muy general **tres dimensiones** principales

1. El componente técnico de la atención.
2. El componente determinado por el desarrollo de la interacción personal consustancial a la atención.
3. El componente del entorno o ambiente físico donde se desarrolla dicha gestión.

- ◇ En la **dimensión técnica** se expresa la aplicación de la ciencia y tecnología de la Odontología a un problema concreto de salud.

La calidad de la atención en su dimensión técnica consiste en la aplicación de la ciencia y tecnología odontológica de modo que reporte el máximo de beneficio a la salud del paciente minimizando sus riesgos.

- ◇ En la **dimensión interpersonal** se expresan las características cualitativas de las relaciones humanas que se establecen entre los profesionales de la salud, conjuntamente con el resto de su equipo y el paciente.

La calidad de la atención en su dimensión interpersonal se expresa en el cumplimiento, por el odontólogo, de los modos de actuación definidos por la ética médica y la ética general de la sociedad.

El odontólogo debe satisfacer las expectativas de los pacientes en cuanto a esta relación personal. No es raro la contradicción entre lo que cree el odontólogo que debe brindar y lo que espera el paciente de él y en lo que puede deberse a errores en la formación de este profesional, o a expectativas inadecuadas del paciente. Si las expectativas de un paciente no pueden ser satisfechas por la práctica odontológica o son impropias al moral vigente debe, por la vía de la labor educativa inherente a toda práctica odontológica, transformarse dichas expectativas.

La dirección de la relación entre el profesional y el paciente debe estar siempre en manos del odontólogo y éste debe dirigir sus esfuerzos al logro de una participación cada vez más activa del paciente en aras de resolver su situación de salud, por lo que en la misma medida que se logre este objetivo se estará mejorando la calidad de la atención.

En la medida en que se profundice en la investigación de los factores que determinan el desarrollo de la dimensión interpersonal de la atención y se aplique el conocimiento adquirido en la práctica odontológica y en la formación y perfeccionamiento de los recursos

humanos de salud, la frontera entre la denominada dimensión técnica y la dimensión interpersonal de la atención se irá borrando y podremos hablar entonces de una práctica odontológica a la que le es inherente un alto nivel científico y técnico integral, pues el profesional de la salud estará cada vez más capacitado para actuar científicamente al acercarse a la dimensión humana de sus pacientes.

- ◇ La **tercera dimensión** de la calidad de la atención odontológica incide notablemente en la satisfacción del paciente. Nos referimos al entorno donde se desarrolla la atención, a las comodidades y facilidades que disfruta el paciente en el proceso de atención. Características tales como una consulta agradable con condiciones de privacidad; tiempo de espera breve; eficiencia y rapidez en la admisión, en los laboratorios, entre otros, así como una total accesibilidad al servicio y en especial a los recursos diagnósticos y terapéuticos necesarios, constituyen elementos que influyen de modo importante en la calidad de la atención, pues contribuyen en el paciente a crear un clima de satisfacción y tranquilidad, ya que percibe que todo el entorno material y social que lo rodea está en función de satisfacer sus necesidades.

No obstante la obtención de una exitosa relación interpersonal por parte del odontólogo con su paciente no puede estar condicionada por las comodidades o facilidades del medio ambiente. El profesional y su equipo son los responsables por el éxito de la relación odontólogo-paciente y estos deben poner todos sus conocimientos, habilidades y dedicación personal en función de desarrollar una relación agradable, que promueva satisfacción y confianza aún en las situaciones más difíciles de la práctica odontológica.

Blumenthal (1996) piensa que la calidad técnica de la atención **tiene dos dimensiones**: lo apropiado de los servicios prestados y la habilidad con la que la atención apropiada es desempeñada. La técnica de alta calidad consiste en “hacer lo correcto correctamente”. Hacer lo correcto requiere que el profesional tome las decisiones correctas sobre la atención para cada paciente (toma de decisión de alta calidad), y para hacerlo bien se requiere

habilidad, juicio y ejecución expedita (desempeño de alta calidad).

Además considera que, la calidad de la interacción entre médicos y pacientes depende de varios elementos en su relación: la calidad de su comunicación, la capacidad del médico de mantener la confianza del paciente, y la capacidad de tratar al paciente con “preocupación, empatía, honestidad, tacto y sensibilidad”.

Premisas de un Programa de Calidad

- Nunca será posible producir una medición de la calidad de la atención de salud exenta de error. Como estas mediciones pueden perjudicar a las instituciones y los odontólogos en una forma injusta, debe hacerse todo esfuerzo para usar mediciones que indiquen el “estado del arte”, aún cuando implique gastos extras.
- El aseguramiento de la calidad requiere del trabajo colaborativo de todos los que trabajan en la institución de mejorar la calidad.
- Lograr un profundo conocimiento de las necesidades de los pacientes mediante un adecuado sistema de monitoreo, que permita que éstas sean incorporadas al programa de cada institución.
- Confeccionar un programa dinámico de mejoría permanente de la calidad de la atención, encaminado a la satisfacción de aquellas necesidades identificadas. Un sistema que permita medir tales mejoras.
- Brindar una atención especial al proceso de prevención de los errores que conducen a la insatisfacción, y no a la corrección de los mismos.
- Establecer en cada institución un convenio que involucre a todo el colectivo para lograr la excelencia en el desempeño institucional, basado no sólo en compromisos colectivos, sino también en los individuales y que se acompañe de un sistema de premios y estímulos. El sentido de pertenencia es requisito indispensable.
- Disponer de una “estructura formal” que sustente y gobierne las actuaciones relacionadas con calidad-satisfacción. Una gestión eficaz depende en gran medida de la disponibilidad de toda la

información requerida.

- La no calidad de la atención en salud y la insatisfacción de los pacientes por los servicios recibidos, tiene un costo económico, social y político.

Evaluación de la calidad de la atención odontológica

El enfoque en sistema, planteado desde hace años por Donabedian, es aceptado en forma generalizada. De acuerdo con ese enfoque la calidad se estudia y se mide teniendo en cuenta tres componentes esenciales: estructura, **proceso** y **resultados**.

- **Estructura:** Este componente se refiere a la cantidad y calificación del personal, los equipos e instrumentos disponibles, los recursos financieros, las instalaciones y otros recursos materiales, las normas y reglamentos existentes, así como la organización establecida. A un nivel más general incluye la voluntad política y el liderazgo comprometido, así como la formulación de políticas y estrategias y la aplicación de técnicas de dirección por objetivos y de planificación estratégica. Constituye lo que en sistema se llama insumos o entrada. En otras palabras, se refiere al conjunto de características o atributos de índole organizativa o material que se mantienen con relativa estabilidad temporal.
- **Proceso:** Se refiere al conjunto de actividades que se realizan en la atención y aquéllas que se desarrollan para asegurar la ejecución del propio proceso. Dentro de este componente se incluye no sólo las acciones ejecutadas por el personal de salud – con el nivel de destreza y habilidad de que dispongan --, sino también las que pueden desplegar los propios pacientes.
- **Resultado:** En última instancia es la consecuencia que tiene el proceso de atención con el subsiguiente cambio en el estado de salud. Por otra parte, incluye el análisis del nivel de impacto; el cumplimiento de indicadores y de los gastos efectuados; la satisfacción de los usuarios, prestadores y decisores; la certificación y acreditación institucional con la

subsiguiente estimulación de la calidad técnica y gerencial basada en el desempeño, así como la identificación de nuevos problemas que llevan a un perfeccionamiento continuo.

Los componentes en que los distintos autores fundamentan la medición de la calidad para su mejoramiento se pueden analizar a partir de las definiciones que se han dado sobre la calidad de la atención, por los métodos que recomiendan y por los datos que emplean.

Actualmente se utilizan más los métodos que toman datos de procesos y resultados, o de los tres componentes, toda vez que se ha visto claramente que una buena estructura no asegura un buen proceso, ni que un buen proceso asegura un buen resultado, ni que un buen resultado puede asegurar las bondades de la estructura o del proceso. De ahí la importancia que se da hoy día al enfoque sistémico y la tendencia a no considerar aisladamente un componente. La evaluación de la calidad debe, entonces, construirse a partir de un cuerpo de conocimientos sobre las relaciones que existen entre estructura, proceso y resultados.

Debe estudiarse el flujo de los procesos, sobre todo aquellos relacionados con insatisfacciones de los clientes o de los propios trabajadores y podrá encontrarse en qué partes hay repeticiones, obstáculos al buen flujo, retrocesos innecesarios, trámites o documentación superflua y a partir de esta información rediseñar el proceso para eliminar esos defectos.

Se necesita liderazgo, motivar, reconocer, pero además saber negociar, concertar, resolver conflictos, analizar el clima organizacional. Se requiere atender la comunicación e integrar estrategias y acciones.

Para la evaluación de la calidad de la atención odontológica, ya sea en un consultorio dental, en una clínica en que trabajan varios profesionales o en algún otro servicio, es necesario tener en cuenta todos los elementos antes expuestos, y siguiendo el esquema de Donabedian les proponemos algunas variables, con sus criterios de medida y la periodicidad de

evaluación, los que enunciamos en él.

Un aspecto importante que se debe tener en cuenta al evaluar la calidad es la satisfacción de los clientes y de los propios prestadores de la atención, pues sólo cuando seamos capaces de devolver al paciente sus funciones fisiológicas y estéticas y teniendo en cuenta sus criterios sobre estos aspectos, es que este se sentirá totalmente satisfecho con nuestro trabajo.

La valoración que hace cada individuo del grado en que se satisface su necesidad de salud en cada momento está influida en primer lugar por su propia experiencia como usuario del servicio, y esta experiencia valora fundamentalmente la calidad de la relación que se establece con el odontólogo, como paciente o como familiar de paciente. Esta relación puede tener como marco la clínica y la satisfacción generada en su integralidad cumple varias funciones:

1. Una función social: para el ciudadano la salud pública es una institución priorizada, responsabilizada con el mantenimiento, conservación y mejoramiento de su salud y sus experiencias en estas instituciones influyen decisivamente en su opinión sobre el sistema social.
2. Una función profiláctica y dinamizadora de las conductas generadoras de salud: el ciudadano que tiene experiencias positivas de la salud pública y alto nivel de satisfacción con la atención mantiene una actitud activa en cuanto a la solicitud de ayuda y a la transformación de su modo de vida en aras de incrementar su salud.
3. Una función terapéutica: un paciente satisfecho con la atención de salud presenta un mayor grado de cumplimiento de las indicaciones del odontólogo y se muestra muy cooperativo, dado lo cual traduce la existencia de una real confianza en el criterio y actividad del profesional. Como ya hemos expresado, el paciente tiende a enjuiciar la competencia técnica del odontólogo por el grado de apoyo socio-psicológico y emocional que recibe de él. Por esta razón, el profesional que se gana la confianza en su paciente está engendrando una respuesta socio-emotiva en el mismo que beneficia por muy variadas vías el

resultado de la atención. Esta relación se ha comprobado empíricamente en varias investigaciones internacionales.

La satisfacción del paciente representa la evaluación que hace el paciente acerca de la calidad de la atención y está determinada por la percepción que el mismo haga de la medida en que se satisfagan sus expectativas de una atención de buena calidad.

De modo general las expectativas de los clientes (pacientes) pueden agruparse en cuatro amplias categorías pertenecientes a:

- 1) Los aspectos referidos al proceso de interacción personal que se establece entre el equipo odontológico y el paciente.
- 2) Los aspectos referidos a la percepción de la competencia técnica del profesional y su equipo que tengan los pacientes.
- 3) Las condiciones de los lugares en que se brinda la atención, así como el grado de accesibilidad de la misma.
- 4) Los aspectos referidos a los valores morales del profesional de la salud que se manifiestan en el cumplimiento de la ética médica y la ética general de la sociedad.

La satisfacción del paciente tiene también **limitaciones** como medida de la calidad. Los pacientes por lo general tienen un conocimiento incompleto de las bases científico-técnicas de la atención odontológica por lo que sus juicios en relación con estos aspectos pueden no ser válidos; en algunos casos esperan y exigen cosas que sería incorrecto que el profesional proporcionara; no obstante, estas limitaciones no necesariamente restan validez a la satisfacción del paciente como una medida de la calidad de la atención. Por ejemplo, si el paciente está insatisfecho porque sus altas expectativas sobre la eficacia de la atención no se han cumplido, es evidente que el profesional falló en la educación de su paciente y no supo transformar las expectativas del mismo en función de sus reales necesidades de salud.

Generalmente, el paciente no puede valorar con justeza si el aspecto técnico científico funcionó adecuadamente en la atención recibida; él no sabe si una intervención quirúrgica o un examen complementario se realizó con la calidad requerida o si el diagnóstico es acertado o no, pero él sí sabe qué tipo de asistencia recibió, qué grado de calor humano sintió en la relación que estableció con el profesional y el resto del personal del equipo de salud; él sabe si fue tratado como una persona o no. De modo general el criterio que se forma el paciente de la competencia técnica de la asistencia recibida está correlacionada positivamente con el grado de satisfacción general que el mismo sienta en la relación interpersonal que establece con el odontólogo.

La comunicación que se establece entre el paciente, por una parte, y el profesional por otra, en el marco de los servicios, no es espontánea; está predeterminada por los respectivos papeles que asumen ambos interlocutores en esa singular relación. Es responsabilidad del odontólogo dirigir el proceso de comunicación, en su relación con el hombre, objeto de su trabajo, dado que su preparación técnica debe capacitarlo para esta tarea primordial.

7. DISEÑO METODOLÓGICO

7. DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño metodológico del presente trabajo, está constituido por el Marco lógico y todas sus herramientas, en el mismo que se sintetiza la información de una manera integral para una mejor concepción, diseño y evaluación del proyecto, a través de una interrelación tanto vertical como horizontal.

Los instrumentos que se utilizaron para llegar a la matriz de marco lógico fueron: Matriz de involucrados, árbol de problemas, árbol de objetivos, árbol de alternativas.

7.1 MATRIZ DE INVOLUCRADOS.