



Colombia Médica

ISSN: 0120-8322

editor.colombiamedica@correounivalle.ed
u.co

Universidad del Valle
Colombia

Calero, Jesús Alberto; Rodríguez, Leonardo; Barreto, José Fernando
La calidad y el mejoramiento continuo: claves en el éxito del ejercicio profesional en
odontología
Colombia Médica, vol. 39, núm. 1, enero-marzo, 2008, pp. 11-27
Universidad del Valle
Cali, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28339903>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

La calidad y el mejoramiento continuo: claves en el éxito del ejercicio profesional en odontología

JESÚS ALBERTO CALERO, OD, MBA¹, LEONARDO RODRÍGUEZ, ING MEC²,
JOSÉ FERNANDO BARRETO, DO, MPH³

RESUMEN

Los vertiginosos cambios que suceden en el mundo han transformando las organizaciones influencia de la que no son ajenas las empresas de salud. Las empresas del futuro deberán ser funcionales a todo nivel; para ello es indispensable que posean un rumbo estratégico expresado claramente y procesos operativos definidos que faciliten la gestión y garanticen su supervivencia. Como factores claves para asegurar el éxito en las organizaciones modernas se presume tener una filosofía empresarial congruente con su cultura; dominar a profundidad el ámbito de su negocio, contar con políticas consecuentes y constructivistas dirigidas tanto a clientes internos como externos, fomentar una cultura empresarial de prestación del servicio con base en la calidad de los procesos, implementar apropiadas políticas de selección y motivación del talento humano a su interior, poseer adecuados sistemas de comunicación, realizar monitoreo y evaluación permanente del entorno para aprovechar oportunidades y anticipar impedimentos.

Palabras clave: Calidad; Gestión; Procesos; Mejoramiento continuo.

Continuous improvement of dental quality: a key to dental practice success

SUMMARY

Vertiginous world wide changes also trigger transformation along the organizations, including health enterprises. The future enterprises must be multilevel functional and have defined their strategic goals including definition of processes facilitating their operation. Actually at all level health teaching enterprises should have a thought strategic direction and defined operative rules in order to have a functional structure that facilitates taking decisions and consequently have defined processes that allow them to respond appropriately to the influence of the environment and other social actors. The success key for modern organizations is to have an appropriate philosophy and managerial culture, to possess deep knowledge of the area of business, to have political managed and constructive rules for both: the internal and external clients in order to offer quality services, to rule appropriate communication models and to make a permanent evaluation of the environment. All that must allow them to respond appropriately to threats and opportunities.

Keywords: Quality; Administration; Processes; Continuous improvement.

PLANTEAMIENTOS FUNDAMENTALES

Cada día más y más, los países del mundo se integran en la vertiginosa dinámica de la globalización, tendencia que exhorta a que los líderes de las organizaciones se vean abocados a la disyuntiva de continuar su gestión con base

en modelos tradicionales de administración o modernizar sus empresas, su tarea y sus estrategias gerenciales para ser competitivos¹. En la medida en que las empresas se estructuran para responder a las demandas de su entorno inmediato o mediato, fortalecen y robustecen las capacidades de oferta a la comunidad y, al mismo tiempo pueden alcanzar fácilmente las metas que se han propuesto¹.

1. Profesor Asistente, Director de Programas de Auxiliares de Odontología, Escuela de Odontología, Facultad de Salud, Universidad del Valle, Cali, Colombia. e-mail: mercal@emcali.net.co
 2. Consultor Independiente, Ingeniero Mecánico. Especialista en Calidad. e-mail: leonaro11@emcali.net.co
 3. Profesor Asistente (J), Escuela de Odontología, Facultad de Salud, Universidad del Valle, Cali, Colombia. e-mail: jobarret@gmail.com
- Recibido para publicación febrero 14, 2007 Aceptado para publicación enero 31, 2008

En Colombia, las empresas futuristas del sector salud tendrán que competir de forma ahincada y utilizar adecuadas estrategias de mercadeo para merecer y mantener la confianza de sus clientes, especialmente porque deberán interactuar en un entorno complejo y altamente competitivo, donde los cambios y la celeridad en ellos serán variables que determinarán el éxito o el fracaso y su supervivencia¹.

Ya se perciben indicios de ello; las empresas antes lideradas por profesionales –fuentes actuantes del conocimiento profesionalizado– se apoyan hoy en otras disciplinas, incorporan en el quehacer organizacional modelos administrativos de probado éxito en otros sectores, implementan estrategias innovadoras no sólo en la gestión sino también en el de su talento humano, incorporan desarrollos tecnológicos para ejecutar procedimientos de punta aunque hasta ahora infortunadamente más como un modo de diferenciación de su consulta que puede ser privada unipersonal, privada institucional multiprofesional –que se caracteriza por una gran oferta y poca demanda– o una consulta oficial multiprofesional que se determina por una amplia oferta y una enorme demanda cautiva en el Sistema de Seguridad Social Integral en Salud lo que pone en evidencia que los profesionales que recién ingresan al mercado de servicios de salud deben ser más competitivos y más productivos.

Esto, más que señalar el problema actual y futuro, pone en evidencia la necesidad de avanzar decididamente en búsqueda de una solución integral frente a los desarrollos de cada campo profesional específico. Al respecto, lo más importante, en relación con las propuestas de legislación que en Colombia cursan ante el Congreso auspiciadas por los sectores oficiales de la educación y la protección social que, al amparo de la legislación vigente, sobre todo de la Ley 115 de 1994, impulsan la formación propedéutica de los recursos humanos de salud en la universidades oficiales, ahora bajo la figura curricular de formación por competencias requeridas para alcanzar las metas de ampliación de la cobertura en el sector al que se debe vincular la población susceptible de ingresar al Plan Obligatorio de Salud, mientras se privilegia a las universidades privadas que pueden preparar los recursos humanos en salud para la población que puede tener capacidad de pago.

En este marco de referencia, la estructura organizacional, hoy en día y en el porvenir inmediato con más

fuerza, juega un papel básico en el futuro empresarial del sector salud. Por tanto, la organización empresarial que se orienta al éxito debe ser funcional y responder a las necesidades de los actores que tienen que ver con ella: empresarios, trabajadores, clientes y la sociedad, en general¹.

Como casi todos los planes de formación del recurso humano en salud que existen actualmente no han tomado conciencia de esta necesidad, una de las mayores deficiencias que presentan los profesionales de la salud formados en el esquema tradicional, es la debilidad para incorporarse de manera adecuada a un mercado de libre competencia pero con límites legales.

Establecimiento de un sistema de control de calidad en los servicios de salud oral. El establecimiento de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad¹⁻³ al interior de toda organización amerita la revisión de los elementos propios del quehacer o desempeño de la propia entidad frente a temas como:

1. La filosofía empresarial específica.
2. Los procesos que se ejecutan en el día a día.
3. El conocimiento del «negocio» y de sus clientes.
4. Las normas de prestación de un servicio de calidad,
5. Los procedimientos de evaluación de los servicios prestados y de la gestión organizacional.
6. Las necesidades de reestructuración y reorganización del negocio derivadas de la evaluación.
7. Las normas legales sobre control de calidad, específicamente en los servicios de salud.

Elementos que corresponden a los descritos en las Normas UNE-EN ISO 9000 de Sistemas de Gestión de la Calidad para el año 2000.

LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL

Contribución de la administración al control de calidad. La administración, y de modo específico la administración de empresas, es una ciencia que procura construir entornos favorables para que las personas realicen gestión productiva en ambientes placenteros, al tiempo que propicia el trabajo en equipo para que los grupos empresariales alcancen con eficiencia y eficacia las metas institucionales y personales^{1,4}.

En toda organización, en especial las que tienen que ver con atención a clientes externos, individuales o colectivos, existen requerimientos mínimos que garantizan que el equipo humano que las integra pueda funcio-

nar armónicamente y sin contratiempos.

La planeación estratégica¹⁻⁹ de las actividades administrativas para una organización de servicios en salud, al igual que cualquier empresa de producción, se beneficia enormemente cuando tiene en concreto su visión, su misión, una estructura operativa bien definida en relación con la jerarquía organizacional y mucho más si cuenta con mapas conceptuales respecto a los procesos que se ejecutan en cada uno de las divisiones operativas de la institución, de tal manera que estos elementos sirvan como ejes del sistema de aseguramiento de la calidad, pero siempre en coherencia con las políticas de manejo del talento humano y de un plan de mercadeo de los servicios que ofrece, sobre todo cuando la organización cuenta con un sistema de costos y un sistema de compras y almacenamientos mínimos que permitan rotar adecuadamente el kárdex de existencias dentro de la ley de mínimos y máximos respecto a la demanda por centros de producción/costo.

Como la administración de empresas, hoy en día tiene mucho más de arte, sin desconocer que es una ciencia, vale la pena afirmar que las empresas que obtienen buenos rendimientos pecuniarios, buena participación en el mercado y altos índices de calidad y aceptabilidad, son aquellas en las que todos sus integrantes entienden con claridad y siempre tienen presente cuál es la misión y la visión, cuáles son los valores y los principios fundamentales de la organización y *están comprometidos total y permanentemente con estos elementos*¹⁻⁹.

Por tanto, un punto de partida para definir una filosofía empresarial en una organización de servicios del sub-sector de la salud oral comienza con la definición del rumbo estratégico que la orienta y la proyecta hacia el futuro, lo que se expresa en el establecimiento de su misión de manera clara y coherente (qué pretende hacer, cómo lo desea conseguir, para beneficio de quién o quiénes, con qué enfoques dentro de los servicios que puede ejecutar, etc.) y de su visión, concreta y fácil de lograr –corresponde a cómo se visualiza y se proyecta la empresa desde el futuro hacia el entorno previsto (visión anticipada) que la orienta como una organización exitosa, fuerte y con abundantes logros positivos en el campo de influencia social escogido en y desde el momento actual– ahora bien, dentro de esta visión ecuménica de la administración empresarial, es importante enfatizar que

la esencia de ser de un consultorio de odontología, de una clínica odontológica perteneciente a dos o tres profesionales, de una empresa multiprofesional de salud oral, en muchos casos, por no decir casi siempre, ordinariamente se pasa por alto cuando se trata de establecer y consolidar la filosofía empresarial que debe caracterizar cada una de estas variedades de organizaciones de servicio porque, aunque este aspecto se desconozca o se considere secundario y no se le brinde la atención que su importancia demanda en el momento de su creación, su consideración dentro de las razones de éxito o fracaso de la empresa cuando sea necesario evaluarla, será crucial.

En realidad la esencia de la empresa de odontología, sea cual fuere el tipo que desarrolle, tiene y ejerce un enorme impacto cuando se trata de definir la filosofía empresarial que debe darse a conocer como base de la imagen corporativa; pero más que en este campo y con este propósito, es menester que este aspecto fundamental se considere seriamente en el terreno de la configuración de la unidad funcional compartida al interior de la organización.

Lo que se anuncia como misión debe ser real como compromiso para los miembros de la organización y para la gente del común, usuarios y no usuarios, que así tienen que percibirla claramente, para que, además, puedan identificarla y apoyarla con su actitud. Por este motivo y en relación con el punto de la filosofía empresarial, es necesario considerar aún cuales son los aspectos estructurales importantes, tanto para el establecimiento de este marco general de referencia, como para su puesta en operación y su constante adecuación a las posibles exigencias de un entorno social cambiante.

El establecimiento de la misión es una responsabilidad de alta gerencia, es decir, del odontólogo dueño del consultorio unipersonal, del director de la clínica o del consejo directivo de la empresa multiprofesional de salud oral y es indelegable a otros niveles de la organización, pues en ella se declara formalmente para qué existe y cuál es el propósito.

Por su parte, la visión representa el sueño de quien o quienes gestaron el desarrollo de la empresa. La meta que, desde del futuro con una visión retrospectiva, se visualiza como ya alcanzada, pero continúa siendo el propósito que aún será el faro de desarrollo y consolidación de la empresa.

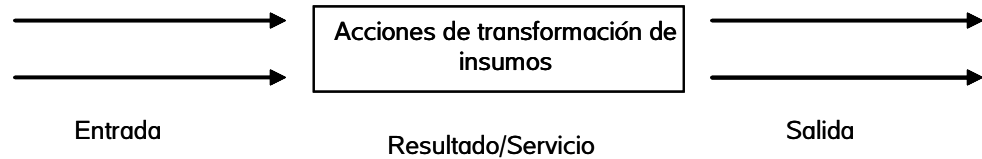


Figura 1. Adaptación del bloque fundamental presentado por Hall en el capítulo 14 de su texto «Ingeniería de Sistemas»¹⁰ y que representa el proceso de transformación de los insumos en un servicio

LOS PROCESOS QUE SE EJECUTAN EN EL DÍA A DÍA

Un proceso se define como el conjunto de actividades que, entrelazadas, configuran un sistema operativo cuyo propósito es trabajar unos insumos específicos proporcionados por la organización (inputs o suministros) para producir unos resultados también específicos (outputs o productos procesados).

Dicho de otra manera: un proceso es un conjunto de actividades que, encadenadas lógicamente, toman una serie de suministros que la organización entrega, les agrega valor o valores con sentido específico para un cliente o grupo de interesados en el producto, a quien o quienes la organización los ofrece como producto del servicio (Figura 1).

Un proceso lo puede desarrollar una sola persona o varias que se agrupan dentro de una sola o varias estructuras operativas (oficinas, secciones, servicios, departamentos). Sin embargo, los procesos más complejos fluyen a través de diferentes áreas funcionales (departamentos, subgerencias) que se envuelven en su realización en momentos diferentes con producción de resultados intermedios de mayor o menor importancia para la estructuración final de producto que la empresa suministra a su población consumidora.

Como en todas las organizaciones, aun en las más pequeñas, coexiste la división y la especialización del trabajo, según las competencias propias de cada cargo u ocupación, pero también existe la necesaria coordinación de actividades, una visión de las mismas centrada en los procesos inherentes a cada cargo o puesto de trabajo especializado debe permitir el mejor desenvolvimiento de las actividades correspondientes, así como la posibilidad de centrarse en los receptores de los servicios, los clientes internos y los clientes externos o usuarios de la organización. Por todo lo anterior, la gestión por procesos es un elemento clave en la gestión de la calidad^{1, 6}.

Cuando las actividades no se visualizan como procesos, se encuentran fragmentadas y se dificulta la realización, lo que, a su vez, repercute negativamente en el desarrollo de una adecuada gestión institucional y, por ende, en la gestión de la calidad.

La correcta identificación de los procesos requiere, en primer lugar, llegar a comprender las funciones y responsabilidades de todos y cada uno de los que trabajan en la organización de servicio a clientes (consultorio, clínica o empresa de salud oral).

Esto se construye mediante el análisis de funciones¹⁻¹⁰ y el análisis que la contribución de cada puesto de trabajo hace al manejo del cliente desde el momento en que éste contacta la organización, sea de manera personal o de manera virtual (por teléfono o por correo electrónico) hasta que sale con la satisfacción de sus necesidades inmediatas cumplidas pero con la necesidad de mantenimiento periódico que garantice la prevención de nuevos problemas en su salud oral integral.

Se trata, entonces, de construir un mapa global de los procesos que desarrolla la organización como tal y un mapa conceptual de cada proceso específico¹ aplicado por cada sección de la organización, a partir de y con fundamento en la estructura tradicional que percibe el cliente, para presentarlo en forma sintética como un diagrama de flujo; esta es una gestión con la que la administración de empresas contribuye a optimizar la gestión de calidad en la prestación de servicios de salud oral.

¿Pero que es un mapa conceptual en el ámbito de la salud oral? Es la representación *sintética y gráfica* de todas las acciones y todos los procesos a que se somete un usuario de un consultorio odontológico individual, de una clínica de odontología o de una empresa de salud oral.

Para lograr la adecuada configuración gráfica de un mapa conceptual, la administración de empresas aplicada al campo de la salud oral, hace uso de conocimientos desarrollados tanto por la ingeniería de sistemas gene-

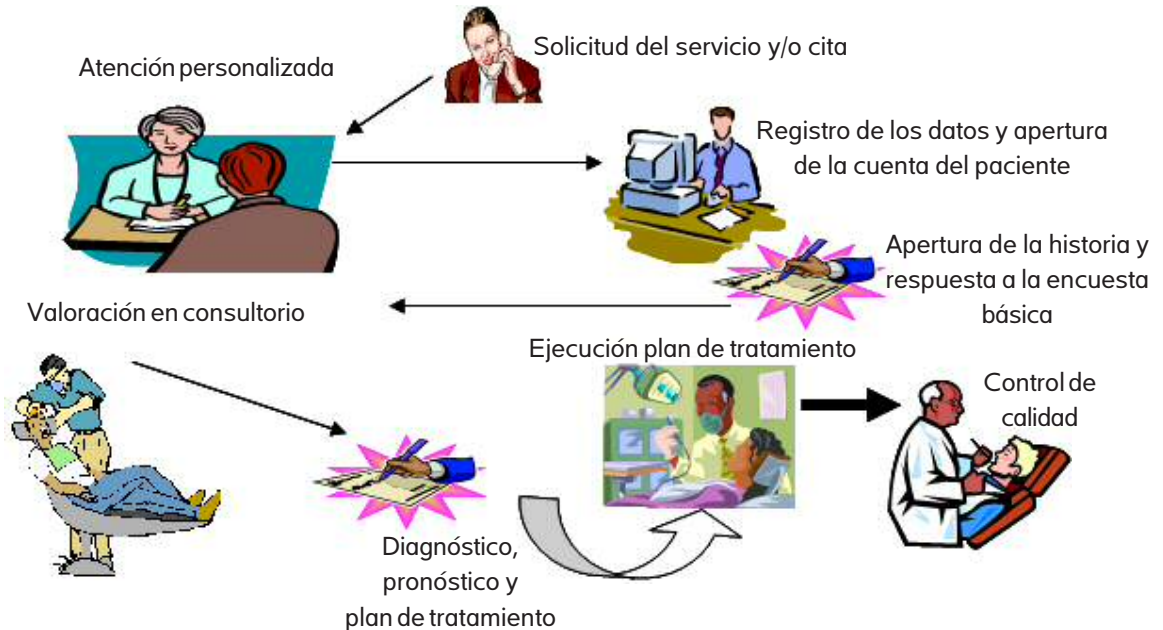


Figura 2. Forma gráfica de representar un diagrama de flujo que ilustra los procesos involucrados en la atención y prestación de un servicio a los usuarios de la consulta dental

rada a partir de las contribuciones de Bertalanafy citado por Hall¹⁰ como por el estudio de tiempo y movimientos fundamentado en los aportes de Guilbreth citado por Hall¹⁰ y de Barmes¹¹ con el fin de obtener la optimización en el uso de los recursos, la eficacia en su empleo y la eficiencia en su gestión de calidad (Figura 2).

Cuando se toman en cuenta todos los procesos y las secuencias en que se da la atención a los pacientes que acuden a una organización de salud oral, el mapa conceptual se puede ilustrar como aparece en la Figura 3.

Tener mapas conceptuales, como el anterior, en forma de diagramas de flujo de los diversos procesos que se desenvuelven en una organización, permite visualizar la forma como fluye el trabajo a través de la empresa, al tiempo que presenta con simplicidad cuáles son los principales procesos que participan en una acción determinada de manera que por medio de ella se facilitan los procesos de control de calidad.

Por esta razón, toda organización, especialmente las del sector salud, requiere la identificación clara y concreta de los procesos claves que realiza o debería realizar. Éstos pueden ser semejantes a los desarrollados en otras organizaciones pero, en el campo de la salud oral, debido a que están intervenidos e influidos por la especificidad propia del

saber odontológico y por las características de la organización que las ejecuta (capacidad financiera, las innovaciones técnicas y tecnológicas del medio profesional circundante y la cultura organizacional propia) los procesos identificados correctamente serán la clave del éxito empresarial y profesional.

En resumen, este segundo elemento de la organización, en tanto que orienta la posibilidad de éxito, se debe establecer a partir de un acuerdo sobre el conjunto de actividades y procesos que desarrolla la institución en términos de cuáles son, cuántos son, cómo están estructurados, quiénes son responsables por cada uno de ellos, qué recursos humanos y logísticos intervienen en cada uno de ellos y, lo más importante, cuál es la relación que se establece entre ellos y el éxito de la organización.

Conocimiento del negocio y de sus clientes. Este tercer elemento tiene como propósito facilitarle a usted lector, como profesional de la salud oral, el dominio de los conceptos necesarios –mejor indispensables– para la prestación de un servicio profesional eficaz y eficiente, donde los pilares básicos sean la calidad y el mejoramiento continuos¹⁻⁹.

Algo fundamental y prioritario es la actualización en

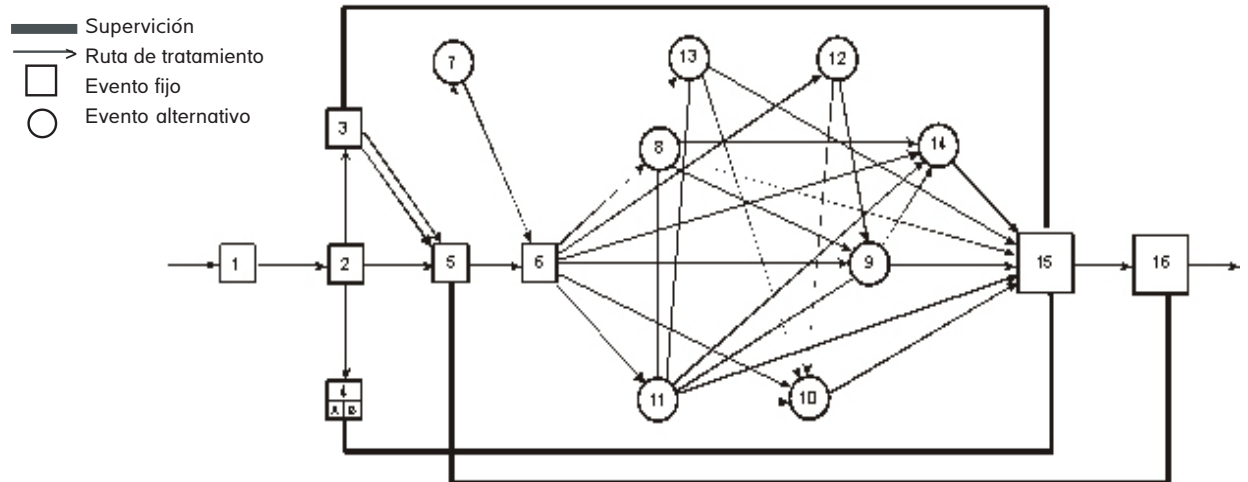


Figura 3. Subsistema de organización del trabajo. Red de actividades y secuencias

1. Recepción 2. Examen clínico inicial 3. Rayos X 4. Laboratorio: a. Clínico, b. Dental 5. Diagnóstico definitivo 6. Plan de tratamiento 7. Interconsulta médica 8. Exodoncia 9. Prótesis 10. Operatoria 11. Periodoncia 12. Endodoncia 13. Ortodoncia 14. Cirugía 15. Supervisión 16. Tratamiento terminado

Fuente: Barreto JF, Cruz J, Payán de Velosa N, López J, Arbeláez L. *Anteproyecto para la creación de la Facultad de Odontología de la Universidad del Valle*. Comité Universitario Pro Facultad de Odontología, Oficina de Plantación, Universidad del Valle, 1967.

el léxico, así como la superación de viejos paradigmas enraizados en la cultura de la sociedad respecto al quehacer de los odontólogos. Por otro lado, para prestar un servicio donde la calidad sea el producto más importante es básica la actitud vigilante y la sagacidad, que en términos coloquiales de la actualidad corresponde a las expresiones «estar pilas» y «pensar en grande».

En la actualidad, originada en la cultura organizacional y de dominio al interior de los núcleos laborales, existe una terminología que se debe incorporar al quehacer cotidiano en el campo de la odontología en reemplazo de definiciones ya descontextualizadas. Este léxico se refiere ahora a los conceptos de *empresa*, *cliente* y *servicio*¹⁻⁹.

Empresa. Con el convencimiento de que el profesional líder del equipo humano de salud oral, el odontólogo, debe poseer una mente abierta y los conocimientos fundamentales que le permitan planear y programar, tanto para el hoy como para el futuro, las acciones organizacionales y la atención del cliente en su campo específico, es entonces necesario que esté capacitado para atreverse a romper los modelos operativos tradicionales.

En este sentido debe concebir su empresa dentro del criterio que establece el Artículo 25 del Código Colom-

biano de Comercio¹², es decir, como una «*actividad económica creada y organizada para la producción, transformación, circulación, custodia y administración de bienes propiedad personal o de un colectivo, recursos que se disponen para la prestación de un servicio especializado que posee un interés tanto social como económico*».

Es necesario reconocer que en todos los organismos que se crean para brindar servicios de salud a la comunidad, sea en el sector privado, sea en el sector público, siempre se realiza una labor social (que es la esencia de las profesiones de la salud).

Pero también es necesario aceptar que en el trasfondo de su existencia siempre existe un interés meramente económico colectivo originado, por un lado, en la necesidad de optimizar los fondos públicos para disponer de instituciones al servicio de quienes, en mayor o menor grado, carecen de recursos pecuniarios para costear la solución a sus necesidades de salud y por el otro, en la capacidad de los profesionales de la salud para complementar la oferta privada de servicios de salud orientados a las personas que sí pueden adquirir por su propio peculio la atención de sus necesidades de salud. Para estas personas y comunidades los profesionales de la

salud brindan, dentro de las leyes, sus competencias y beneficios.

Si esto no fuera cierto, entonces ¿por qué y para qué, usted, como profesional de la salud, abre un consultorio? Y si lo establece ¿por qué no lo organiza con una estructura clara, fundamentada en la distribución de las actividades que van a desarrollar los distintos miembros del equipo de salud, funciones asignadas a partir de la óptima estructuración de mapas conceptuales de los diversos procesos en los que cada uno, con pleno uso de los sentidos, se incluye y se compromete?

Cliente. Si se tiene en cuenta que desde la perspectiva de la administración de empresas, la prestación de servicios de salud es un «negocio» y que como tal debe producir beneficios para quienes derivan de éste su sustento diario personal y familiar, ¿por qué no romper el paradigma tradicional de denominar «pacientes» a los usuarios de un negocio de salud?

Cuando se desarrolla como actividad de una organización la oferta de servicios de salud (consultorio individual, clínica dental o empresa multiprofesional de salud oral, del sector público o del sector privado) quienes acuden a ella en demanda de atención óptima e inmediata, son «los reyes», la razón de ser de la organización.

Ordinariamente los usuarios de este tipo de empresas del sector salud, llegan en búsqueda de un servicio oportuno, rápido, justo a tiempo, profesional, con garantía, libre de errores y fundamentado en la mejor tecnología, prestado por una persona idóneamente capacitada para resolver sus necesidades.

También ordinariamente, quien solicita el servicio tiene limitaciones: de tiempo, lo que desde ya va en contravía de lo que tradicionalmente se ha denominado «paciente», es decir *tolerante, sufrido, manso, resignado, aguantador, enfermo, doliente, sumiso, que debe contentarse con lo que se le ofrezca, en el momento en que se le ofrezca y con el modo o talante con el que se le atienda, que debe aceptar el trato que se le dé, sin quejarse y sin reclamar.*

Pero, a partir de la legislación vigente, este concepto del usuario de los servicios de salud, ha cambiado sustancialmente y hoy tiene todos los derechos, incluido el derecho a exigir pronta atención porque, en últimas, directa o indirectamente, es quien paga.

Servicio. En la terminología de la administración de empresas, por servicio se entiende el conjunto de

actividades que ofrece un negocio para responder a las necesidades sentidas por un tipo específico de clientela y, por supuesto, su máxima satisfacción es mantener a su clientela bien servida.

Los servicios tienen diferencias con otros elementos del negocio que ofrece y maneja una organización comercial.

No se pueden almacenar, como sí se hace con los insumos que son necesarios para poder brindarlos satisfactoriamente. En un servicio siempre existe contacto directo entre, por lo menos, un funcionario de la organización y el cliente.

- La propiedad de un servicio es intransferible.
- La prestación de un servicio tiene un escenario.
- El consumidor del servicio (el cliente) hace parte de ese escenario.

Los servicios pueden ser tangibles o intangibles. Un servicio tangible es aquel que usted maneja a la perfección en la relación proveedor-cliente; por ejemplo es el que usted adquiere cuando obtuvo el derecho legal para ejercer al culminar sus estudios de pre o postgrado.

Es obvio que la prestación de un servicio tangible requiere de determinada infraestructura organizacional mínima para que se pueda realizar a satisfacción tanto del que lo ofrece como del que lo demanda.

Esto quiere decir que la característica de un servicio tangible radica en la corporalidad de las partes que intervienen en la ejecución de las acciones que lo caracterizan; es decir en la posibilidad de comunicarse, de sentirse de palparse, que tienen los componentes del servicio.

En el caso de los servicios de salud oral esta característica está implícita cuando se realizan las acciones de prevención de la enfermedad estomatognática, la protección específica contra ciertas enfermedades dentobuco-máxilo-faciales, en las acciones de control y tratamiento de las enfermedades motivo de la aplicación de acciones de radiología, operatoria dental, endodoncia, periodoncia, prostodoncia (parcial fija, removible o completa) de ortopedia dentomaxilar, de ortodoncia, de cirugía simple y cirugía máxilo-facial, pero también cuando se realizan acciones de interconsulta con otros profesionales de la salud como médicos (generales y especialistas) terapeutas en rehabilitación humana (fisioterapeutas, terapeutas ocupacionales, fonoaudiólogos) y aun con otros profesionales como psicólogos y trabajadores sociales, cuyo concurso se considera indispen-

sable para recuperar la salud odontoestomatológica de un cliente determinado.

Los servicios intangibles son aquellos que están sobreentendidos o son tácitos, es decir que muchas veces no se ven pero deben estar presentes en el momento de prestar un servicio de alta calidad; se estaría hablando de aspectos como: la puntualidad, el aseo, la discreción, la comodidad, el excelente control sanitario ambiental (asepsia y otros componentes de la bioseguridad) el liderazgo (personal e institucional) el manejo transparente de los fondos económicos, etc.

Desde las perspectivas de la administración de empresas y el control de calidad, bajo la óptica de los servicios que brindan los organismos de salud oral frente a los requerimientos de un cliente tipo, pero también presumiendo la gestión que podrían realizar, se pueden clasificar como:

Tipo I. Un consultorio de odontología donde ninguno de los servicios que ofrece son relevantes; es decir, no cuenta ni con algunos equipos indispensables (por ejemplo, de radiología) ni con instrumental suficiente en calidad, cantidad y variedad; el personal que lo maneja es escaso, poco calificado y no tiene la suficiente habilidad profesional para brindar una atención óptima, pero como si esto fuera poco, el grupo humano tampoco presenta las relaciones humanas personales y suficientes para atender a los clientes de manera exitosa.

Clasificación de la organización. Consultorio odontológico mínimo. Tipo: «CERO DE CIEN»

Solución sugerida. Capacitación del recurso humano, incluido el profesional o los profesionales que trabajan en la empresa, en aspectos de relaciones humanas, atención al cliente, momentos de verdad, manejo de clientes difíciles y especiales, asistencia a cursos de educación continua y, algo muy importante, mejorar la dotación de la organización mediante inversión en el equipo, el instrumental y los materiales que permitan la mejoría de la calidad de los servicios que se puedan brindar.

Tipo II. La organización cuenta con los mejores equipos y con la última tecnología disponible en el entorno para la elaboración de trabajos odontológicos, pero las relaciones personales son de muy baja calidad y por ello la atención al cliente no es satisfactoria.

Clasificación de la organización. Consultorio odontológico. Tipo «fábrica»

Solución sugerida. Capacitación mediante educa-

ción continua sobre temas relacionados con la atención al cliente, tanto para el profesional como para el personal auxiliar.

Tipo III. La organización no cuenta con los equipos necesarios para prestar un buen servicio pero en su interior la atención al cliente es excelente, lo mismo que los momentos de verdad, la preocupación por el mejoramiento continuo, etc.

Clasificación de la organización. Consultorio odontológico. Tipo «recepción»

Solución sugerida. Invertir en la adquisición de equipo e instrumental necesario para la adecuada prestación de la atención óptima en odontología.

Tipo IV. Organización que se destaca sobre las demás no sólo por poseer lo último en tecnología sino porque el equipo humano que la integra permanentemente se interesa por sus clientes, les proporciona un trato óptimo, está pendiente de ellos a través de efectivos canales de comunicación y por ende, opera en función de su clientela sin descuidar el bienestar de sus propios trabajadores y directivos.

Clasificación de la organización. Consultorio odontológico. Tipo «cien de cien»

Solución sugerida. Mantener su nivel de operación con un adecuado programa de actualización en todos los campos de la actividad de cada uno de sus integrantes; no sentirse absolutamente seguro de la calidad de sus actividades; renovar constantemente su dotación; mejorar sus procesos, investigar nuevos mercados, mejorar sus estrategias de mercadeo, incluido su programa de publicidad; realizar encuestas de satisfacción entre sus clientes y estudios de control de la calidad según las normas del INCONTEC y las normas ISSO; no olvidar el mejoramiento continuo para cada uno de los integrantes de la empresa.

La retroalimentación al tipo de organización. De una manera u otra los clientes de una organización cualquiera, en este caso, de consultorios de odontología, de manera clara o tácita expresan su satisfacción o insatisfacción con el tipo de servicios que reciben cuando acuden a la empresa. Las siguientes son las reflexiones que se podrían generar y que es necesario que los responsables de cada organización tengan en cuenta si desean que su empresa mejore y subsista en el mercado de servicio de salud oral, especialmente si pertenece al sector privado.

Consultorio odontológico tipo cero de

cien. Debido a la calidad de servicio que puede prestar dicha empresa, el mensaje que puede recibir el cliente no es nada bueno: «No tengo el equipo necesario para atenderlo y además no me interesa para nada usted como persona».

Consultorio odontológico tipo fábrica. En este tipo de Empresa, los servicios tangibles y tecnológicos están presentes; el mensaje que recibiría el cliente será: «Tengo la tecnología necesaria para elaborar un buen trabajo en su boca, pero sus necesidades como persona, no me interesan».

Consultorio odontológico tipo recepción. En esta empresa, están presentes los servicios intangibles y personales, el mensaje que recibiría el cliente será: «Me interesa usted y sus necesidades, pero no tengo la tecnología necesaria para poder realizarle un buen trabajo odontológico».

Consultorio odontológico cien de cien. Es la empresa ideal para prestar un servicio con calidad y excelencia, es la de mejor futuro, la que estará siempre vigente, la que obtendrá mejores dividendos y prestigio, el mensaje que recibirá el cliente será: «Me interesan usted y sus necesidades, y cuento con la tecnología necesaria para ofrecerle un servicio ciento por ciento confiable».

Las normas de prestación de un servicio de calidad. Un cliente es un personaje que demanda atención y que paga por ella, como se mencionó antes espera calidad en el servicio prestado. Para un profesional del campo de la salud es indispensable identificar las necesidades de su cliente sin olvidar que es un ser humano, no un objeto, una persona que espera encontrar solución a sus necesidades con responsabilidad, puntualidad, ser bien recibido y comprendido, escuchado y valorado no por lo que paga sino por lo que es.

Un profesional de la salud posee responsabilidades que debe tener siempre presentes y debe elaborar estrategias para cumplir a cabalidad con ellas como lo son responsabilidades con sus clientes, responsabilidades con la profesión, responsabilidades con y ante sus colegas y responsabilidades con la comunidad.

En relación con sus clientes, es básico y absolutamente importante comprender que se atiende un ser humano, no un simple caso que se debe fotografiar o que mostrar en algún congreso importante; no se descarta la importancia que tienen los conocimientos científicos, pero el éxito lo alcanzará quien resalte el factor humano.

Cuando el cliente, percibe que la atención es hacia él como persona «única», en ese mismo instante se edificará una confianza que permitirá construir una adecuada relación odontólogo–cliente.

El profesional de la salud oral también tiene la responsabilidad de proponer a su cliente qué es lo mejor, lo más práctico, lo eficiente y correcto. En esto juega un papel fundamental la experiencia humana y las pasadas experiencias profesionales en el campo de la odontología.

De ellas, usted como odontólogo, puede sacar conclusiones que mejorarán su actual relación con los clientes. También frente al cliente, es su responsabilidad crear una actitud hacia la odontología preventiva.

Frente a sus clientes, a su personal auxiliar y en general a toda persona, hable bien de sus colegas, reconozca y elogie su calidad humana y sus buenos tratamientos realizados, esto indica que usted también trabaja bien y espera que sus colegas, igualmente, reconozcan sus virtudes en las mismas circunstancias.

A la vez, el personal de salud oral que trabaja en una organización profesional dada, en este caso, de salud oral, debe aprender a reconocer los diferentes tipos de personas que llegan a solicitar servicios.

Dentro de ellos, a los clientes aprensivos, quejumbrosos crónicos, histéricos, hipcondríacos, depresivos, etc., pues cada uno de ellos demanda competencias específicas en su quehacer profesional.

Y por último, es primordial que el personal de salud oral que trabaja en una organización profesional recuerde los cuatro cimientos indispensables para alcanzar y mantener un posicionamiento exitoso entre sus similares:

- La cortesía
- La tolerancia
- La amabilidad
- La atención personalizada.
- La sonrisa

Con referencia a los colegas, uno de los mayores logros que puede tener un profesional de la salud oral es sentirse respetado y admirado por los demás miembros de la profesión; esto se logra al eliminar de su vocabulario la palabra competencia, esta palabra recuerda las luchas épicas de los caballeros en la época del Rey Arturo y su mesa redonda.

Es fundamental que desde las aulas de la escuela, como profesional de la salud oral, se haga a la idea que

usted no tiene rivales ni competidores, simplemente colegas que están en la misma profesión; porque cuando se piensa en ellos como competencia, se pierden la brújula, el rumbo y, lo más importante, se pierde la ética profesional por tratar de ganar clientes.

La clave para superar este afán desmedido en lo pecuniario es estar dispuestos a colaborar con los compañeros, con los amigos, con los colegas; y también tener la disposición de ánimo para apoyarlos cuando estén en dificultades, para aportarles conocimientos cuando lo requieran, para darles una mano cuando lo necesiten, para sentirlos como otros seres humanos que tienen los mismos derechos y las mismas deberes que se adquirieron en la formación y al recibir el grado universitario, a cualquier nivel, como profesionales de la salud oral.

Una historia que resume lo anterior la contó Abraham Lincoln, cuando observó cómo un niño cargaba a su hermano menor por una empinada colina con mucho esfuerzo pero también con mucha alegría; le preguntó que si no era demasiada la carga, el niño le contestó: «No es una carga, señor, es mi hermano».

Con respecto a la comunidad donde el odontólogo ejerce su práctica profesional, también tiene responsabilidades. Por el alto nivel alcanzado en su proceso de formación universitaria, sea como profesional general o como especialista, debe convertirse en un líder, en un faro; debe ejercer una influencia constructiva, positiva y edificante y, la manera más adecuada de hacerlo, es comportándose como ciudadano ejemplar, como persona correcta, dispuesta a servir, que tiene principios muy definidos; que es conciliador y, en oportunidades, reconciliador; ajeno a vicios y a problemas. En otras palabras, la ética y la estructura que rigen la profesión y la consulta diaria, deben influir directamente en la estructura de la comunidad donde ejerce la odontología.

Al igual que usted, en esta época como nunca antes, las otras personas están ocupadas; se vive en un ambiente en el que el tiempo es oro; cada uno valora su tiempo y su trabajo como muy importantes. Pero valorar el tiempo y el trabajo de los demás también lo es. Ser puntual es su compromiso con los clientes. Si lo cumple, ello indica mucho de usted y le provoca el respeto de su clientela. El manejo adecuado del tiempo es un pilar para establecer relaciones duraderas y gratificantes.

Este tema no necesita demasiada explicación, solamente analice con detenimiento su quehacer profesional

y conteste a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué tan puntual es usted en el momento de prestar el servicio?
2. ¿Es usted de los que espera a tener la sala de espera llena de clientes para iniciar el servicio?
3. ¿Cita a varios clientes a la misma hora para iniciar la prestación del servicio?
4. ¿Es usted el último en llegar y el primero en retirarse?
5. ¿Cuánto tiempo tiene su cliente que esperar para obtener la atención oportuna?
6. ¿Le ofrece disculpas y da una explicación por la demora en la atención a su cliente?

Conocimiento del cliente. Este aspecto se refiere a la capacidad que usted pueda tener para entender lo que sus clientes pueden necesitar o querer. Con el fin de hacerlo debe tener en cuenta dos factores relevantes, a saber:

- Sensibilidad.
- Empatía.

Sensibilidad. En el caso de la odontología, la sensibilidad se fundamenta en los mensajes verbales y no verbales que los miembros del equipo de salud oral envían a los clientes, mensajes que, la mayoría de las veces, se hacen automáticamente, sin darse cuenta, o en una franca contradicción entre los que se dice y lo que se hace para respaldar lo dicho.

Sensibilidad según la edad

Cliente joven. Este tipo de cliente, tal vez por su edad, se caracteriza por considerar las cosas fáciles en todo momento, es decir: «para ya», para el ahora. Como no posee seguridad en sí mismo, hay que aceptarlos como son; por tanto cuando el profesional o el personal auxiliar clínico le explique con pormenores el tratamiento que se le va a realizar, debe emplear mucha claridad, léxico apropiado y simple y mucha paciencia.

Cliente adulto joven. Comparado con el anterior, este tipo de cliente necesita ser escuchado, requiere comentarios amistosos, mucha paciencia. Un elemento que genera empatía entre el operador y el cliente puede ser escuchar sus experiencias de vida, hacerlos sentir adolescentes de nuevo. A este tipo de pacientes es vital mostrarles interés y esmerarse en la atención porque son los mejores propagadores de la calidad de sus servicios.

Cliente adulto maduro. Como el adulto joven este tipo de cliente es muy sensible al tipo de atención que se le brinda. Aunque sus necesidades pueden ser mayores

y de diversa índole, casi siempre está corto de tiempo y no es de extrañar que con frecuencia exija mayor puntualidad y, a veces, rapidez en la atención.

Le gusta que las indicaciones sean breves y concisas; se impacienta con mucha facilidad si se le discuten sus puntos de vista y está convencido que se merece la más rápida y eficiente atención. Puede dejar de asistir a las citas alegando que se le ha presentado la necesidad de resolver problemas que sólo él tiene la capacidad de solucionar y, con no poca frecuencia, deja inconcluso su tratamiento pues aduce falta de tiempo, especialmente si es varón. Las mujeres, por lo general, están más interesadas en la parte estética, terreno en el que son más exigentes y quisquillosas. En síntesis es un paciente difícil al que hay que tenerle mucha paciencia y al que no es fácil satisfacer. Para lograr una buena relación *organización de servicios-cliente*, los miembros del equipo humano tienen que estar muy coordinados y agilizar los procedimientos sin demeritar la calidad de los servicios que se le deben brindar.

Cliente adulto mayor. Las características de este tipo de cliente de las organizaciones de salud oral hacen que, a partir de la aparición de la geriatría como especialidad médica y de la gerontología como disciplina del sector social, se presente una especie de boom.

Ambas disciplinas tienen como propósito común lograr que el cliente mantenga y prolongue su existencia dentro de condiciones óptimas tanto en lo social como en lo relativo a ese equilibrio homeostático que se denomina, a veces con mucho optimismo, salud.

Pero como la senectud es un período de vida que en cada sociedad tiene un límite de edad inicial distinto, que no sólo está determinado fisiológicamente, sino socialmente en función de la capacidad productiva y, en Colombia, en virtud de la legislación laboral, suele encontrarse una enorme variabilidad en las características de la población adulta mayor.

Esto se refleja tanto en la demanda de servicios de salud como en la oferta de atención sanitaria oficial, incluida la de odontología, que infortunadamente, para esta población, se limita a la opción de agravar la pérdida de dientes representada en la extracción dental, a pesar de que la Ley 29 de 1975 ordenó la confección de prótesis a cargo del Fondo Nacional de la Ancianidad Desprotegida para resolver parte de los problemas que la pérdida de dientes genera en las funciones vitales del sistema estomatognático de los adultos mayores.

Se quiere decir con esto que, cuando el cliente de odontología es un adulto mayor, además del respeto a que tiene derecho en razón de su edad, por las condiciones generales relacionadas con el detrimento de sus capacidades y por el tipo de entidades específicas en el campo de la odontología y generales en los campos de la salud, incluida la mental o psicológica, pero también en el campo sociológico, requiere una especialización en la oferta de servicios que las organizaciones de salud oral deben ofrecer para garantizar el éxito en los tratamientos estomatognáticos.

En el caso de la oferta de servicios de salud oral para el adulto mayor se debe entender que el proceso clásico salud-enfermedad no es simplemente el resultado de la interacción de la tríada ecológica, sino el producto de un momento histórico, en un modelo económico, con peculiaridades sociales y culturales específicas.

Por tanto esta oferta no es analítica clásica, como la que se desarrolla en la visión estomatológica derivada de la medicina interna, que sustrae y se centra en el elemento primordialmente clínico, sino que debe ser global en relación con el ser humano que, como cliente, solicita atención, pero al mismo tiempo debe ser analítica y sintética.

Además debe ser interdisciplinaria, pues por razones sociológicas la oferta de servicios de salud oral debe interactuar simultáneamente con la oferta de otras disciplinas de la salud, de la economía y de la administración, en los procesos diagnóstico, preventivo, terapéutico o curativo y rehabilitador del anciano. Por tanto la oferta de servicios estomatognáticos para el cliente adulto mayor, no se debe ni se puede brindar sola.

Al ser gerontológica, también es mucho más vasta que la odontología clásica. Además del saber biológico, requiere el conocimiento psicosocial extenso del anciano. Por ello, se apoya en otras disciplinas, tanto biológicas (psicología, terapia física, odontología, por ejemplo) como sociales (trabajo social, derecho): es multidisciplinaria.

Pero además demanda la interacción con los otros profesionales para integrar un diagnóstico global de la situación de cada anciano en su mundo (biológico, físico, mental, socioeconómico) con el fin de estimar el peso de todos los factores en pro y en contra de la rehabilitación estomatognática (potencial rehabilitador) y para establecer un plan de trabajo y tratamiento: por tanto debe ser una oferta interdisciplinaria y obedecer a la concep-

ción holística del envejecimiento.

Sensibilidad con los mensajes verbales

Mucha fluidez. Aquellos clientes que hablan más de la cuenta, hay que respetarlos tal y como son, sin interrumpirlos, se les debe escuchar con mucha atención y repetir el mensaje que usted comprendió, ojalá por escrito, de esta manera se evitarán malos entendidos.

Poca fluidez. Son aquellos clientes tímidos, inseguros de sí mismos, que hablan poco, puede suceder que no se saben expresar bien y en consecuencia prefieren no hablar de más, pero por su bien, no crea en el silencio de este tipo de cliente, es necesario reforzar el mensaje por escrito, puede suceder que usted entienda las cosas de una manera completamente distinta a aquello que el cliente quería.

Sensibilidad con la actitud

Actitud positiva. Debe fomentar dicha actitud, comportarse de manera amable, sonriente, feliz, es decir contagiarse con dicha actitud.

Actitud negativa. Usted en este tipo de clientes, debe ser muy comprensivo, escucharlos; sucede a veces que ellos sólo necesitan que alguien los escuche.

Impaciencia: Con este tipo de clientes, debe esforzarse en ser muy amable y ser lo más puntual que pueda.

Empatía. Palabras más palabras menos, la empatía es colocarse en la posición de su cliente, pregúntese: ¿Si yo fuera el cliente, cómo desearía que se me atendiera? ¿Me gustaría que me recibieran con una sonrisa y con un saludo amable? ¿Me gustaría que me explicaran el tratamiento que voy a recibir? ¿Me gustaría que me atendieran a tiempo? Esta y otras situaciones donde la empatía se aplica, las podrá comprender mucho más en la sección cuando se expliquen los denominados y de por sí importantes momentos de verdad en odontología.

Cuando se escucha a un cliente, se debe colocar el interés, la sensibilidad y la empatía como elementos fundamentales para entender el mensaje que él expresa y para poder lograr lo anterior, se debe tener en cuenta y poner en práctica lo siguiente:

1. Dejarlo hablar.
2. Nunca interrumpirlo cuando hable.
3. Evitar distracciones.
4. Mirarlo a la cara.

5. En algunos momentos, es conveniente hacerle algunas preguntas cortas sobre lo que él, como cliente expresa, pero esto siempre con mucho cuidado y con el fin de obtener más información de utilidad para orientar

los servicios que se le puedan ofrecer.

Entender las necesidades del cliente. En el consultorio odontológico se hace más palpable la necesidad de una actitud de comprensión de las necesidades de quienes acuden en busca de servicios de salud odontoestomatológica debido al grado de tensión con que llega el cliente. La gran mayoría de las veces, no la comunican con palabras pero sí utilizan un lenguaje muy particular que usted como profesional debe descifrar o conocer.

En el Cuadro 1 se ha tratado de sintetizar el tipo de necesidad y la forma como el cliente la manifiesta.

SOLUCIÓN DE LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES DE LA CONSULTA DE SALUD ORAL

Para solucionar las necesidades anteriormente descritas es necesario:

1. **Necesidad de ser comprendidos:** La solución la encuentra cuando usted escucha al cliente con mucho cuidado, lo mira cuando le habla, muestra empatía, y repite el mensaje enviado por su cliente.
2. **Necesidad de sentirse bien recibidos:** La solución la encuentra cuando usted los recibe personalmente, cuando les ofrece una bienvenida amistosa y manifiesta su alegría por su llegada.
3. **Necesidad de sentirse importante:** La solución la encuentra usted cuando al recibirlos los llama por su nombre o apellido, cuando les halla la razón, y cuando estimula su ego.
4. **Necesidad de sentirse cómodos:** La solución la encuentra cuando usted mejora el ambiente del consultorio, usa música relajante, y cuando utiliza la tecnología odontológica necesaria para facilitar el procedimiento odontológico.

CLAVE DEL ÉXITO: PRESTE UN SERVICIO DE CALIDAD

Conocidas las necesidades de los clientes, es el momento de saber qué se tiene que hacer para ocuparse de tales necesidades. Los puntos relacionados con el tema son los siguientes:

- Servicio de respaldo
- Comunicación efectiva.
- Comunicación apropiada.

Cuadro 1
Obsérvese la representación de una necesidad sentida y la forma como el cliente la expresa

Tipo de necesidad	Forma de expresarla
De sentirse bien recibido	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dan un vistazo antes de entrar a la consulta 2. Lo saludan a usted con mucha amabilidad
De sentirse bien comprendido	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lleva a otra persona para que lo ayude a explicarse mejor 2. Repite lo que el otro dice 3. Hablan de manera lenta pero con voz sonora 4. Muestra desagrado o enojo cuando no se les entiende
De sentirse importante	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presume conocer gente importante y muy conocida 2. Exhibe joyas, lujos y demás aditamentos
De sentirse cómodo	<ol style="list-style-type: none"> 1. El cliente observa todo el entorno del consultorio, la estructura física, el sillón odontológico, la unidad dental y los otros equipos 2. Continuamente se mueve mientras se le trabaja 3. Observa con ojo crítico los movimientos del profesional y los de su equipo de auxiliares 4. Incrementa la respuesta al dolor

- Oriente a su cliente.
- Lo inesperado.
- Solución de las necesidades.

Toda actividad comercial o de servicios posee dos tipos de clientes: el interno y el cliente. Los clientes internos son quienes contribuyen de manera indirecta al progreso de la empresa. Su contribución, es de vital importancia porque son los encargados de:

- La recepción del cliente como recepcionista, secretaria y vigilante.
- La limpieza de la empresa: persona encargada del aseo.
- La venta de la materia prima que se necesita la empresa: los proveedores.
- La realización de los trabajos en el laboratorio dental: el técnico del laboratorio.
- La explicación, soporte y terminación de los trabajos dentales: la higienista dental.
- La toma de decisiones, de la estrategia que se ha de seguir, del profesionalismo: usted.

En resumen, los clientes internos son quienes desde su sitio de trabajo deben darle una imagen positiva a la empresa, ellos contribuyen, en primera instancia, a que el cliente externo desde el momento que entra a la empresa se sienta a gusto, bien recibido, cómodo, e importante.

El cliente externo, por el contrario es el que contribuye de manera directa a la existencia de la empresa, es aquella persona que le va a confiar a usted y a su consultorio odontológico el cuidado de la salud oral.

Para los clientes internos, el servicio de respaldo lo ofrece usted como gerente y dueño de la empresa; este servicio se puede resumir como sigue:

1. Crear un ambiente de trabajo favorable donde se establezcan condiciones óptimas para el trabajo en equipo. mejorar el sitio de trabajo, el espacio físico, y el equipo necesario para desarrollar sus labores son básicos para mejorar la comodidad del cliente interno, al hacerlo mejorará la actitud hacia el trabajo y hacia su consultorio odontológico y facilitará la atención al cliente.
2. Mejorar la comunicación interna en la empresa, donde se respeten las formas de pensar siempre y cuando no vayan en contra de las políticas de la empresa.
3. Mejorar la confianza entre los integrantes de la empresa.
4. Mejorar los procedimientos odontológicos en la toma de registros e impresiones que se van a enviar al técnico dental.
5. Crear mecanismos de control de envíos y recibos de trabajos al laboratorio dental.

6. Cumplir con los pagos pactados con sus clientes internos.

Para los clientes externos, el servicio de respaldo lo ofrece toda la empresa en su totalidad. Los servicios de respaldo se pueden resumir de la siguiente manera:

1. Hacerlos sentir importantes, bien recibidos, cómo-dos y comprendidos.
2. Ser puntuales a la hora de la atención.
3. Orientarles a la hora de la elección del tratamiento odontológico necesario.
4. Ofrecer servicio post-venta.
5. Ofrecer cita de control sin costo alguno.

Comunicación efectiva. Cuando el equipo de salud oral tenga una comunicación con su cliente, una de las maneras de obtener una comunicación efectiva, y para prevenir malos entendidos, es reforzar el mensaje verbal con uno escrito; plasme por escrito en la historia clínica respectiva todo lo que el cliente le diga.

Otra manera de facilitar la comunicación es utilizar, por su parte, un lenguaje sencillo, fácil de entender; es aconsejables no utilizar términos odontológicos que el cliente no entienda, puede llegar a confundirse; tenga a la mano folletos con gráficos odontológicos explicativos donde cliente pueda entender y comprender más fácilmente la odontología.

Comunicación apropiada. Una comunicación apropiada es la usada según el momento, es decir:

1. *Antes de los procedimientos.* Recíbalos usted mismo, llámelos por su nombre (los hace sentir importantes) estréchelos la mano, si es la primera vez en su consultorio odontológico, escuche con mucha atención el mensaje que ellos expresen, no los interrumpa, refuerce el mensaje verbal con uno escrito, utilice los folletos gráficos para la explicación del tratamiento, si le es posible y cuenta con los medios audiovisuales apropiados, hágales una presentación tipos «antes y después» de un caso similar al que como cliente presenta; una vez que se llegue a un acuerdo, invítele a ponerse cómodo en el sillón odontológico.
2. *Durante el procedimiento.* «Cuando se pueda», permita que el cliente hable con usted (esto permite que el cliente se relaje un poco, y facilita el proceso de la atención) utilice todo el equipo odontológico necesario para mejorar el procedimiento (eyectores, pañuelos faciales desechables, etc. Para mayor aclaración en la sección N° 2 «Momentos de verdad» podrá

encontrar más información.

3. *Después del procedimiento.* Termine el procedimiento de manera cordial además facilítele las indicaciones necesarias, si es el caso, por escrito. Haga que el personal de secretaría o una de las auxiliares clínicas se comunique con el cliente para indagar sobre posibles complicaciones al tratamiento o sobre los comentarios y sentimientos de satisfacción por la atención recibida.
4. *Orienta a su cliente sobre servicios futuros y complementarios.* Para poder orientar al cliente en la decisión correcta, es apropiado que usted conozca muy bien los servicios de su consultorio odontológico y que ofrezca alternativas de tratamiento, lo bueno y lo malo de cada una de ellas; se presentan situaciones en que el cliente pide el consejo en la escogencia del servicio más apropiado, aquí, usted de manera «ética», debe aconsejarle pensando en el factor humano y no en el factor dinero (esto hará sentir al cliente, seguro, importante y comprendido), y al final de la explicación, quien debe tomar la decisión, debe ser el cliente.

EVALUÉ EL SERVICIO Y LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Estime la eficacia y la eficiencia de las actividades del servicio¹. Las nuevas tendencias de reordenamiento mundial exigen que las organizaciones empresariales sean competitivas frente a las dinámicas y los acuerdos entre estados; el sector salud no es ajeno a estas directrices por ello requiere el uso y la adopción de instrumentos o herramientas que permitan verificar el adecuado empleo de los procedimientos con el propósito de realizar o llevar a cabo correctivos o ajustes necesarios para ser competitivos en el mercado.

Una de las maneras más eficaces para saber cómo es la calidad del servicio ofrecido a los clientes es preguntarle, escuchar sus sugerencias, sus aportes, con atención en lo que él quiere decir y que en la gran mayoría de los casos no se atreve a hacerlo de manera abierta, franca, directa y sincera; tenerlo en cuenta, es hacer retroalimentación.

Dentro de las múltiples maneras que existen para evaluar los servicios están las encuestas. Ellas pueden dar una indicación de cómo ven los clientes, qué tan eficiente se es en la prestación del servicio, qué tan buen profesional lo ven a usted, cómo ve el cliente a su

empresa y al final, si está satisfecho y si va a recomendar su consultorio. Las encuestas son pues una herramienta de gran valor para intentar medir la aceptación de la labor ejecutada.

Si decide adoptar este instrumento, es recomendable que considere aspectos como:

1. *Facilite su diligenciamiento y recepción.* Ubique en la sala de espera o de recibo un buzón de sugerencias para que su cliente una vez termine de contestar la encuesta la deposite allí.
2. Dejar a su cliente que la conteste sin que usted esté presente, de lo contrario, se sentirá presionado y no contestará lo que realmente siente.
3. En la encuesta se le debe pedir al cliente que no incluya su nombre, ni la firma; con lo anterior se logra mayor libertad en las respuestas.
4. El comienzo de la misma debe contener un objetivo general, donde se explique qué se quiere lograr con la encuesta.
5. El tipo de pregunta debe ser corto, conciso y práctico; el número de preguntas, se deja a su consideración pero a manera de consejo, no deben sobrepasar las diez (10), pues si son muchas, su cliente se aburrirá muy pronto y al final no la contestará.
6. La respuesta será de dos tipos, una de ellas, la escogencia múltiple y la otra la del «Sí» o el No».
7. Y lo más importante, la justificación de la respuesta, es decir, que explique con sus palabras el porqué de la respuesta.
8. Los temas por los que puede preguntar y que son de relevancia para su empresa pueden ser el tiempo de espera (puntualidad), higiene y aseo de las instalaciones, ambientación, atención recibida por la asistente dental y por usted como profesional en odontología, explicación sobre el tratamiento que vaya a recibir, opinión sobre la misma encuesta, claridad del tratamiento que se le haya realizado etc.
9. La encuesta tiene un tiempo de comienzo y de finalización; una vez terminado, se analizan las respuestas, saque conclusiones, es decir, establezca dónde se falla para realizar los correctivos del caso y ponga en práctica las correcciones que sean necesarias.

Maneje inventarios adecuados. Uno de los aspectos importantes en términos empresariales es el «inventario de materia prima». No espere a tener a su cliente listo para iniciar una cirugía en cavidad oral y enterarse

que las hojas de bisturí se acabaron, o tener aislado el campo para una resina y darse cuenta que no hay la resina indicada, etc. Revise frecuentemente los inventarios de su materia prima para tenerla actualizada.

Esta es una función de mucha importancia que por lo regular, en las grandes empresas estatales o particulares se asigna a un almacenista; a la secretaria clínica cuando la empresa es un consultorio multiprofesional, o a la auxiliar de consultorio cuando se trata de un consultorio simple. Pero es una tarea que se debe aplicar a diario al final de la jornada y en relación con la historia clínica de los pacientes que se atenderán al día siguiente con el fin de prevenir la falta de materiales necesarios para la sesión clínica programada de acuerdo con el plan de tratamiento. Esta gestión previene que en la bandeja que se debe preparar para cada paciente se puedan presentar faltas de material y, al mismo tiempo, favorece la adecuada reposición de los materiales que están a punto de terminarse.

REFERENCIAS

1. Mariño H. *Gerencia de procesos*. Bogotá, DC: Alfa Omega editores; 2001.
2. Instituto Colombiano de Normas Técnicas (ICONTEC). *ISO-9000. Guía para las pequeñas empresas*. Bogotá: ICONTEC; 2001.
3. Mejía B. *Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud*. 5ª ed. Bogotá, DC: Ecoe Ediciones; 2007.
4. Summers D. *Administración de la calidad*. México, DF: Pearson Educación; 2006.
5. ICONTEC. *Normas fundamentales sobre gestión de calidad*. Bogotá: ICONTEC; 2006.
6. Gutiérrez H. *Calidad total y productividad*. 2ª ed. México, DF: McGraw-Hill Interamericana; 2005.
7. Evans JR, Lindsay WM. *Administración y control de la calidad*. 6ª ed. México: Internacional Thomson Editores; 2005.
8. Alvear C. *Calidad total: conceptos y herramientas prácticas*. México, DF: Grupo Noriega Editores; 2004.
9. Aguirre HG. *Calidad de la atención médica: bases para su evaluación y mejoramiento continuo*. 3ª ed. México, DF: Grupo Noriega Editores; 2002.
10. Hall AD. *Ingeniería de sistemas*. 4ª ed. México, DF: Compañía Editorial Continental; 1981.
11. Barnes RM. *Estudio de tiempos y movimientos*. 5ª ed. México, DF: Aguilar Editores; 1996.
12. Código de Comercio Colombiano. Decreto 410 de marzo 27 de 1971. Diario oficial 33,399 de junio 6 de 1971. Bogotá, DC.

ENCUESTA SOBRE MEJORAMIENTO CONTINUO Y CALIDAD EN EL CONSULTORIO ODONTOLÓGICO

Objetivo de la encuesta. Con el propósito de evaluar la calidad del servicio que se brinda a los clientes se les solicita contestar esta encuesta, «no anote su nombre ni su firma», una vez contestada, por favor, deposítela en el buzón de sugerencias.















Bueno



Regular



Malo

1. ¿Cómo le pareció la atención ofrecida en este consultorio?  ☐  ☐  ☐
2. ¿Qué opinión se lleva del odontólogo que lo atendió?  ☐  ☐  ☐
3. ¿Cómo cataloga la atención que recibió de la secretaria y de la asistente dental?  ☐  ☐  ☐
4. Respecto al tiempo que necesitó esperar en la sala de espera lo considera:
Extenso ☐ Justo ☐ Corto ☐
5. ¿Está usted satisfecho con la explicación dada sobre su tratamiento odontológico?
Sí ☐ No ☐ ¿Por qué? _____
6. Acudió a este consultorio por:
Recomendación de otra persona ☐
Voluntad propia ☐ Otra ☐ ¿Cuál? _____
7. ¿Qué le gustaría encontrar en la sala de espera mientras se le llama para su atención?
¿Folletos informativos sobre odontología? ☐
¿Folletos informativos sobre actividades médicas? ☐ ¿Televisión/videos? ☐
¿Prensa, revistas? ☐ Otros _____
¿Cuál? _____
8. ¿Qué opinión tiene sobre esta encuesta?  ☐  ☐  ☐

PROPUESTA PARA BUSCAR EL ÉXITO

METODOLOGÍA S.O.N.R.I.A

La **S** de *satisfacción*. Palabra con la que se define el poder de capturar a sus clientes de nuevo, es sinónimo de, estar en la jugada, estar convencido, creer en lo que se hace, no aceptar un 90%, buscar siempre el 100%, no volverse conformista, no aceptar tratamientos odontológicos que con el tiempo se volverán buenos, ¡NO! Los tratamientos deben ser buenos desde el mismo momentos en que se terminan, no hay que darle al cliente el derecho de la duda, de la queja, él debe sentirse muy a gusto y satisfecho con el tratamiento terminado, que salga de la consulta satisfecho y feliz por haber pasado por su consultorio odontológico

La **O** de *orden*. Palabra relacionada con planeación y la programación. Las grandes empresas no se hacen de la noche a la mañana, todas tienen un orden, una planeación general, una programación periódica (diaria, semanal, quincenal, mensual) Sea ordenado en todo lo relacionado con su consultorio, sepa dónde están las cosas, no espere necesitarlas para empezar a buscarlas.

La **N** de *novedoso*. Así se define como todo aquello que signifique técnicas o equipos recién introducidos en el mercado de la salud oral y que generen una comodidad adicional a niveles de crear receptividad al paciente, o nuevas actitudes en la forma de prestar el servicio y en la atención al usuario de la empresa sobre la base de recordar siempre que, dentro de lo que se llama «momentos de verdad» en servicio al cliente, en los primeros 30 segundos del primer contacto con el posible usuario es donde se genera 80% de la percepción adecuada o inadecuada de su servicio.

La **R** de *responsabilidad*. Es no darse el lujo de cometer errores que le pueden salir costosos. Lo que usted haga en la boca de un cliente debe cumplir los más estrictos índices de calidad, tanto en los aspectos de materiales dentales como en los de procedimientos; esfuércese en hacer tratamientos odontológicos para la posteridad, el cliente se lo agradecerá hablando bien de usted y manteniéndolo vigente en el mundo laboral.

La **I** de *imaginación*. Sin entrar en definiciones complicadas, imaginación es «tomar la posición del cliente», ¿Cómo quisiera usted que le realizaran un

tratamiento escogido? ¿Le gustaría que le explicaran las cosas antes de iniciarlas? ¿Le gustaría que le dieran indicaciones para después del tratamiento?

La **A** de *actitud*. Se define como actitud a la disposición de ánimo manifestada exteriormente. En palabras más o palabras menos, significa hacer los tratamientos con gusto, con alegría, sentirse bien realizándolos, dar de sí mismo 100%, tratar de cumplir con las expectativas que el cliente tiene de usted como profesional de la odontología.

TIPS SOBRE LA CALIDAD

Cuentan que una vez el ebanista del Rey llegó al número mil de ejecución de sus hermosas sillas apreciadas en todo el reino por su originalidad y confección y en la que se sentaría el soberano para gobernar; sin embargo, emocionado por ver cumplida tan importante meta un descuido hizo que el color de la silla no quedara como de costumbre. Al revisar el desempeño de este ebanista el consejo pudo descifrar que el porcentaje de error fue de una milésima (0.001) lo que hacia insignificante el error cometido «una en mil sillas confeccionadas no tiene sentido calificarlo de no trabajar con calidad dijeron algunos» evitando así la ira del Rey. Paralelamente a este suceso ocurría igualmente en una de las torres del palacio el nacimiento número mil de una criatura ayudada en el parto por el médico de gran trayectoria y experiencia; sin embargo, emocionado también por ver cumplida tan importante meta, un descuido ocurrió y la criatura tuvo una herida de consideración y quedó lesionada. Al revisar el anterior desempeño, el porcentaje de error también fue de una milésima (0.001) pero lo que no pudieron evitar fue la ira del rey que de ese error tan insignificante para aquel príncipe recién nacido tendría consecuencias funestas para los responsables.

Moraleja: No debe haber calificaciones para la calidad, es decir no debe existir calidad superior, media o baja «la calidad es sólo una».