



Eleonora Trilnik

La doctora Eleonora Trilnik es odontóloga, consultora, experta en Management y Marketing en Salud y fundadora de la consultora Dra. Eleonora Trilnik & Asoc.

eleonoratrilnik@fibertel.com.ar
www.trilnikmanagement.com.ar

La utilización de las funciones del management para la optimización de los resultados.

Artículo publicado en la revista Odontodinámica en los números 87, 88 y 91 - Noviembre 2001

El management, que podría traducirse al español como "gerenciamiento", es una especialidad en sí misma, aplicable tanto a la actividad odontológica como a casi todas las restantes áreas del quehacer humano.

Más allá de la profesión que se haya elegido, quienes asumen funciones de management realizan una serie similar de tareas.

Es vital que el profesional odontólogo comprenda que esas funciones pueden aprenderse, y que de ellas depende en gran medida su carrera.

Pero, ¿qué es el management? Es una manera de tomar decisiones. Así mismo, es todo el proceso de organizar y aprovechar los recursos disponibles con el fin de alcanzar ciertos objetivos.

Aunque la mejor definición es la descripción misma de cada una de las funciones relativas a la actividad.

Conocer esas funciones y ponerlas en práctica ayuda al mejoramiento de los resultados del consultorio odontológico, sea éste pequeño, mediano o grande.

Claro que el hecho de llevarlas de la teoría a la realidad implica tener una mente abierta a los cambios y a las novedades, algo muy relacionado con los hábitos.

Los profesionales odontólogos que han sabido aprovechar la experiencia acumulada en el management odontológico han logrado una vida más ordenada, organizada, interesante y redituable. Junto con el crecimiento de sus consultorios y la generación de nuevos servicios para sus pacientes.

Definición y descripción del management de consultorios odontológicos

Puede decirse que el management de consultorios odontológicos consiste en el proceso de obtener y administrar los recursos humanos y económicos a través de la planificación, la organización, el entrenamiento del personal, la dirección y el control del mismo, con el objetivo de generar un servicio odontológico altamente deseable por los pacientes, de manera de lograr las metas de producción y crecimiento previamente establecidas.

Esta definición es perfectamente compatible con las diversas aproximaciones al management que hoy en día existen.

Por otra parte, la descripción previa está claramente enfocada hacia las funciones que un

manager debe cumplir, explicadas con mayor detalla en los siguientes párrafos.

Cabe mencionar que uno de los primeros especialistas en sugerir la división de funciones del management fue Luther Gulick (1).

Planificación

Algunos autores la denominan "planeamiento".

Dentro de la planificación se incluye todo aquello que permite definir los objetivos y determinar los medios para alcanzarlos.

La planificación comprende cuatro pasos básicos:

- 1) Definir la filosofía de la práctica de la actividad odontológica
- 2) Definir los objetivos que se desean alcanzar y establecer las prioridades
- 3) Reunir información para anticipar los eventuales acontecimientos que pudieran interferir en el cumplimiento de los objetivos
- 4) Establecer y poner en práctica presupuestos, políticas, procedimientos, métodos, reglas y standards que ayuden a encauzar cada una de las actividades de la práctica odontológica hacia las metas deseadas.

La planificación es la más importantes de las funciones del management. De hecho, todas las demás funciones derivan de ella.

Sin embargo, son pocos los profesionales odontólogos que le dedican el tiempo y el esfuerzo necesarios a este aspecto vital.

La realidad es que muchos de ellos no tienen objetivos definidos ni escritos con respecto al desarrollo de sus consultorios.

El resultado de esta omisión es que no cuentan con bases confiables a la hora de tomar sus decisiones de management.

Organización

La función de organización abarca la coordinación de los recursos, a través de la estructuración y asignación de las tareas, y del diseño de los servicios necesarios en el consultorio.

Para cumplir acabadamente con la función de organización es preciso seguir estas etapas:

- 1) Definir los objetivos de la práctica de la actividad odontológica
- 2) Agrupar el trabajo que debe realizarse en distintos tipos de tareas
- 3) Determinar las tareas que debe asumir cada integrante del equipo humano interno



Eleonora Trilnik

La doctora Eleonora Trilnik es odontóloga, consultora, experta en Management y Marketing en Salud y fundadora de la consultora Dra. Eleonora Trilnik & Asoc.

eleonoratrilnik@fibertel.com.ar
www.trilnikmanagement.com.ar

4) Definir y agrupar las tareas que llevarán a cabo personas externas al consultorio -outsourcing-

5) Asignar estas tareas a individuos altamente capacitados

6) Delegar las tareas necesarias para que el personal pueda cumplir con todo lo que se espera de él. Eso implica darle poder a la gente para que tome sus propias decisiones y pueda responder más rápidamente a lo que los pacientes necesitan. Los verdaderos líderes saben cómo delegar tareas, y al hacerlo están formando a nuevos líderes

7) Proveer los elementos imprescindibles - equipamiento odontológico, informático, de comunicaciones- y las necesarias comodidades para que los profesionales y el resto del personal desarrollen satisfactoriamente su labor.

La organización implica pensar y definir lo que se espera de cada miembro del equipo humano, y coordinar su trabajo.

Esta función es crítica en un consultorio odontológico y se vuelve aun más importante a medida que se incrementa el número de profesionales y asistentes dentales.

Muchos profesionales odontólogos cometen el error de suponer que todos los colaboradores de su consultorio conocen adecuadamente cuál es su trabajo y cuáles las expectativas puestas en ellos. Y que, además, tienen un dominio intuitivo de lo que es la descripción de su puesto específico de trabajo.

Otro despropósito habitual es incorporar a un nuevo colaborador y dejar que él mismo realice la descripción de su puesto, sin darle previamente ninguna pauta. Si bien esto puede ser útil cuando se cuenta con pocos colaboradores, en realidad casi nunca es efectivo.

El profesional odontólogo que esté realmente interesado en la calidad del servicio que presta, y que dependa financieramente de esa actividad, no puede permitirse caer en estos errores. Por lo tanto, la organización es uno de los aspectos esenciales en el crecimiento de un consultorio odontológico y así debería ser considerado por quienes son sus responsables.

Como ya se ha explicado, el management de consultorios odontológicos consiste en el proceso de obtener y administrar los recursos humanos y económicos a través de la planificación, la organización, el entrenamiento del personal, la dirección y el control del mismo, con el objetivo de generar un servicio odontológico altamente deseable por los pacientes, de manera de lograr las metas de producción y crecimiento previamente establecidas.

El management, que podría traducirse al español como "gerenciamiento", es una especialidad en sí misma, aplicable tanto a la actividad odontológica como a casi todas las restantes áreas del quehacer humano.

En este artículo se detallan los aspectos del management relativos al entrenamiento del personal y a la dirección.

Entrenamiento del personal

Esta función lleva implícitas todas las actividades relacionadas con el reclutamiento, la selección y el entrenamiento propiamente dicho del personal.

No importa si se tratar de emplear a uno, dos o más colaboradores en el consultorio dental: en todos los casos estas actividades son de altísima importancia.

Básicamente, el entrenamiento de personal comprende los siguientes pasos:

- 1) Determinar la necesidad de nuevo personal a incorporar.
- 2) Realizar la descripción de sus tareas específicas.
- 3) Determinar los conocimientos que esa persona deberá tener para poder cumplir exitosamente su cometido.
- 4) Reclutar a un adecuado número de potenciales postulantes.
- 5) Diseñar e implementar diferentes métodos de evaluación.
- 6) Seleccionar al candidato más capacitado y calificado para el puesto a cubrir.
- 7) Realizar la inducción del empleado para que conozca las características del consultorio, sus integrantes, sus pacientes y sus funciones.
- 8) Efectuar el correspondiente entrenamiento para asegurarle al nuevo integrante del consultorio contar con todas las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones.
- 9) Evaluar regularmente su performance.
- 10) Prescindir de aquellos empleados que no cumplan satisfactoriamente con lo que se espera de ellos.

Es importante considerar que el realizar adecuadamente estas tareas permite que el staff del consultorio tenga una actitud de cooperación, sea efectivo en su labor y se sienta realmente satisfecho.

La tarea de entrenamiento posee un peso significativo en los resultados finales del trabajo en el consultorio dental, por varios y trascendentes motivos. En primer lugar, la habilidad y el involucramiento del personal tiene una incidencia directa en la calidad de la atención al paciente. En segundo término, las actitudes y el comportamiento del personal generan un marcado impacto en el clima laboral. Teniendo en cuenta que el trabajo dentro del consultorio dental implica una inevitable proximidad física, el ambiente laboral tendría que ser siempre positivo, agradable, y contar con un alto espíritu de colaboración. Además, elegir a una persona perfectamente calificada para la tarea que debe



Eleonora Trilnik

La doctora Eleonora Trilnik es odontóloga, consultora, experta en Management y Marketing en Salud y fundadora de la consultora Dra. Eleonora Trilnik & Asoc.

eleonoratrilnik@fibertel.com.ar
www.trilnikmanagement.com.ar

realizar influye de manera directa en el tipo de entrenamiento que se le debe dar y en el tiempo que esa persona permanecerá en su puesto. Por último, se debe destacar que los costos financieros y psicológicos que conllevan la búsqueda, selección y entrenamiento de personal son habitualmente más altos de lo que muchos profesionales odontólogos piensan. Para lograr minimizar estos costos es preciso realizar una tarea de entrenamiento sólida y sistemática.

Dirección

La función de dirección incluye las actividades vinculadas con la motivación, guía y supervisión del personal, de manera tal que sus esfuerzos se reflejen claramente en el cumplimiento de los objetivos planteados en las diversas posiciones.

Los principales componentes de la función de dirección son:

- 1) Diseñar e implementar estrategias de motivación viables y efectivas.
- 2) Mantener una línea de comunicación permanentemente abierta con todo el personal.
- 3) Promover el espíritu de equipo y de cooperación.
- 4) Resolver los conflictos.
- 5) Acompañar y aconsejar a los empleados.
- 6) Recompensar a aquellos que realicen aportes significativos.
- 7) Lograr una adecuada disciplina interna.

Posiblemente, la función de dirección sea la más compleja de las funciones de management ya que implica tratar con personas día a día. Es por todos conocido que cada individuo tiene una personalidad, un temperamento y una serie de necesidades únicas: por ello ningún principio o técnica de management puede aplicarse de manera uniforme para lograr determinados objetivos. Para alcanzar resultados positivos en la función de dirección es preciso que el profesional odontólogo tenga un profundo conocimiento del comportamiento humano en relación con el trabajo, lo cual le permitirá elegir o, incluso, crear los métodos más adecuados para cada caso.

En todo lo descripto anteriormente se ha explicado que el management de consultorios odontológicos consiste en el proceso de obtener y administrar los recursos humanos y económicos a través de la planificación, la organización, el entrenamiento del personal, la dirección y el control, con el objetivo de generar un servicio odontológico altamente deseable por los pacientes, y, de esa manera, lograr las metas de producción y crecimiento previamente establecidas.

Todo esto, naturalmente, teniendo en cuenta también que hay variables que son difíciles de prever o modificar, como sucede, por ejemplo, con la situación económica y social de un país.

El management, una de cuyas traducciones al español es "gerenciamiento", representa una disciplina en sí misma, útil tanto para la actividad odontológica como para casi todas las restantes áreas del quehacer humano.

En este artículo se detalla el aspecto del management relativo al control y se mencionan otras dos habilidades que es preciso desarrollar: el espíritu innovador y la capacidad de representación.

Control

La función de control contempla todas las actividades realizadas para asegurar que cada tarea operativa se efectúa según la planificación correspondiente. Esto incluye la evaluación del desempeño institucional e individual, la medición de las tareas en general y la toma de decisiones correctivas cuando los resultados logrados se apartan de los objetivos predeterminados. Los principales pasos del proceso de control son:

- 1) Establecer objetivos y standards
- 2) Establecer métodos para medir la performance
- 3) Medir la actual performance
- 4) Comparar la actual performance con los objetivos y los standards
- 5) Empezar acciones de corrección a fin de alinear el futuro desempeño con dichos objetivos y standards

La importancia de la función de control debería ser algo obvio dentro del gerenciamiento de un consultorio dental. Sin un buen control no hay manera de determinar si se están consiguiendo los objetivos o qué aspectos de las tareas merecen una especial atención. A menos que esta función sea llevada a cabo de un modo efectivo, el desempeño general, casi con seguridad, no alcanzará las metas planteadas para el consultorio, sus empleados y sus pacientes.

Innovación

Muchos considerarán que esta enumeración de funciones es incompleta si el encargado del management del consultorio se dedica, simplemente, a continuar haciendo lo que ha venido realizando desde antes. Pero toda organización puede estancarse incluso en su mejor momento, aun cuando ofrezca el más sobresaliente servicio del mercado y disponga de óptimos recursos. Cualquier organización tiende mucho más a declinar que a mantenerse en un punto estático, particularmente en un campo tan competitivo como lo es el odontológico. Gerenciar una actividad, sea médica, comercial o de cualquier otro tipo, debe implicar una actitud creativa antes que una obvia labor de adaptación, asegura Peter Drucker, en su libro "The Practice of Management". En otras palabras: el verdadero gerenciamiento es siempre un innovador.



Eleonora Trilnik

La doctora Eleonora Trilnik es odontóloga, consultora, experta en Management y Marketing en Salud y fundadora de la consultora Dra. Eleonora Trilnik & Asoc.

eleonoratrilnik@fibertel.com.ar
www.trilnikmanagement.com.ar

Ese espíritu creativo puede apreciarse en distintas formas: en el desarrollo de nuevas ideas, en la combinación de ideas antiguas y actuales, en la adaptación de ideas tomadas de otros campos, o sencillamente en la actuación del manager como catalizador y estímulo para otras personas, con el objetivo de hacer que ellas ideen y lleven a cabo sus propias innovaciones.

Puede afirmarse que la tarea de planificación abarca necesariamente la de innovación, ya que el manager debería prever no sólo cómo ajustar la organización a las futuras condiciones de la actividad, sino también cómo modificar esas condiciones a fin de aumentar las oportunidades que todo cambio implica. Se deberá considerar siempre que algunas de esas condiciones no son completamente manejables y, por ello, será bueno no confundir empuje y dinamismo con voluntarismo.

La búsqueda de innovación ha crecido sustancialmente en los últimos años. Por lo general, ha tomado la forma de un gran interés en la investigación científica impulsada por el desarrollo de nuevos productos y procedimientos, y muchos métodos de management también se han vuelto más receptivos a la innovación, aplicándose en los sucesivos pasos de su puesta en marcha.

Representación

Por último, otra tarea del manager es la representación de la organización en los conflictos suscitados con agrupaciones o instituciones externas: grupos de pacientes, grupos de acción civil como las organizaciones no gubernamentales, organizaciones odontológicas, miembros del gobierno, instituciones financieras, proveedores y público en general. Realizar el marketing y la difusión de la labor odontológica, tanto en el ámbito interno como en el externo, son algunas de las más conocidas acciones de representación.

El proceso total de management

Las diversas funciones de management antes mencionadas -planificación, organización, entrenamiento, dirección y control- son todas inherentes a esa tarea, si bien la importancia correspondiente a cada una varía en distintos momentos y lugares.

Por ejemplo, un entorno con dificultades económicas es más propenso a desarrollar el énfasis en el control, para subsanar la caída de ingresos y mantener bajos los gastos. En cambio, en épocas de prosperidad, la atención estará puesta en el planeamiento y la expansión.

Conclusión

El management tiene como objetivo mejorar la calidad de las prestaciones, tanto en un consultorio odontológico como en cualquier otra

organización dedicada a la atención de la salud de la población.

Si bien puede existir una alta calidad en el trabajo diario del odontólogo y en el de sus colaboradores, ese nivel necesita ser trasladado a la organización por entero, la cual se convierte en la cara visible de todos los profesionales que forman parte de ella.

Es cierto que los principios del management que buscan ese fin responden más al sentido común que a conocimientos complejos o destrezas difíciles de adquirir.

A pesar de esto, esos postulados no siempre se ponen en práctica en los consultorios odontológicos, mientras que sí se han internalizado en otro tipo de organización donde permanentemente son empleados con éxito.

Los profesionales odontólogos que han sabido ver la fuerza del management están consiguiendo resultados fuera de lo común, sin disminuir el nivel de su labor ni la calidez brindada a sus pacientes, o lo que es lo mismo: la calidad final de su trabajo.

A pesar de estos resultados positivos, hay que destacar que existen variables externas difíciles de manejar, por mucho empeño y profesionalismo que se ponga en la tarea. Será misión del profesional odontólogo aprender a superar esas épocas de decaimiento del ánimo con ideas nuevas, como las que aquí se plantean. Puede que sus efectos no sean inmediatos, pero en el largo plazo ayudarán a posicionar mejor al consultorio.

Fuente: (1) Notes on the Theory of Organization; in Luther Gulick and Lyndall Urwick (eds.); Papers on the Science of Administration; Institute of Public Administration; New York; 1937; p. 13.

Escrito en colaboración con el Dr. Richard Bebermeyer, odontólogo cirujano, MBA y profesor asociado de Restorative Dentistry and Bio-materials, de la University of Texas.

University of Texas, Dental Branch at Houston; 6516 John Freeman Ave.; Houston, Texas 77030; Estados Unidos. rbeberme@mail.db.uth.tmc.edu.