


## Consigue que tu equipo de trabajo sea un engranaje perfecto



El factor humano es la clave del éxito de tu clínica dental. De nada sirve dotar a nuestro centro con los últimos avances y tecnologías, si nuestro equipo de trabajo no sabe qué hacer y, sobre todo, cómo.

Las empresas están formadas por seres humanos, además de por recursos materiales, económicos e instalaciones que se ponen al servicio de las personas que tienen que utilizarlos para producir los bienes y servicios que permitirán el sostenimiento y desarrollo de la empresa.

**POR MARIO UTRILLA**

Con demasiada frecuencia nos olvidamos de que los seres humanos que trabajan en una empresa no son máquinas ni seres robotizados que cumplen sus funciones de un modo mecánico. El ser humano es algo tremendamente complejo. Tanto como individuo, grupo u organización, la complejidad del comportamiento humano puede sobrepasar la capacidad de los

directivos que no sean conscientes de ello ni estén preparados para abordarlo.

### El equipo de salud bucodental

Es el grupo de personas y medios materiales encaminados a la prevención, diagnóstico y tratamiento de las enfermedades bucodentales.

El trabajo dentro de una clínica dental no es ni sencillo ni fácil, y además es un error pensar que cualquier persona es válida para desempeñar las funciones de una recepcionista o de una auxiliar. El factor humano es básico, y gran parte del éxito de la clínica dental se lo deberemos a él.

Los tratamientos clínicos solo suponen una parte del servicio que

oferta la clínica. El paciente acude al dentista en busca de asistencia dental, que es el atributo principal del consultorio; pero este atributo está rodeado de otros que llamamos secundarios, que son los que marcarán la diferencia entre una clínica y otra. El personal es el responsable de los atributos secundarios más importantes como la higiene, el mantenimiento general, el orden, la amabilidad...

### Lo que uno hace, afecta a otro

Antes de que el dentista conozca a su paciente y pueda actuar, su paciente habrá **oído hablar** de la clínica. Habrá pedido cita, la **recepcionista** habrá interpretado

sus problemas o deseos y habrá concertado una hora. Habrá sido recibido en la clínica y se le habrán tomado los datos. Habrá esperado en la sala de espera, habrá sido pasado al gabinete y preparado en el sillón por su **auxiliar**.

En cada uno de estos pasos, la **satisfacción** del paciente no dependerá del dentista y mucho menos de su técnica o conocimientos, sino que dependerá **de su personal y de su clínica**. Cuando el dentista por fin conozca a su paciente, el paciente sabrá mucho más de él, que el dentista de su paciente.

Se habrá hecho una idea, por otra parte bastante exacta, de su organización, de su pulcritud..., y asumirá que estas apreciaciones sin duda se transmitirán en sus tratamientos.

Pero cuando el dentista acaba y se despide del paciente, continúa la labor del resto del equipo (cobrar, dar nueva cita, preguntar cómo está, emitir factura...). Es muy importante que el paciente salga de la consulta satisfecho y con una sensación agradable, y a ello contribuyen muy especialmente las últimas personas que están en contacto con el paciente: auxiliares y recepcionistas.

Para que funcione correctamente el equipo odontológico es muy importante que cada miembro del equipo conozca sus funciones y sea responsable de unas tareas concretas. Al definir los lugares de trabajo se debe tener en cuenta que, como equipo de trabajo, lo que hace uno afecta a la labor del resto. Al ser un grupo tan poco numeroso, si una persona falta es necesario cubrir su ausencia y hacer sus funciones sin que los pacientes lo noten, por lo que todos deben saber hacer de todo. Sería intolerable que porque la recepcionista estuviera enferma no se pudiera dar hora de visita



## El personal es el activo más valioso de que dispone la clínica

ese día o no se supiera poner el ordenador en marcha.

En una organización libre, en la que cada uno hace de todo, mientras funciona no pasa nada, pero en cuanto hay algún problema nunca se sabrá el porqué ni quién es el responsable; de ahí que sea importante la distribución de responsabilidades y que cuando alguien falta se sepa qué responsabilidades o funciones hay que cubrir.

Aunque no es muy frecuente en nuestro sector la definición de los puestos de trabajo (*job description*) se debería dar por escrito, describiendo el trabajo, la periodicidad, la necesidad o no de comunicar si se ha hecho o no al profesional. Esta definición escrita de funciones es, sin duda, muy útil para el personal nuevo que se incorpora.

### Formar el equipo

La actual crisis económica ha tenido un impacto negativo en los departamentos de recursos humanos de las empresas, incluyendo despidos, reducciones, etcétera.

En la actualidad, las nuevas tecnologías en Gestión Sanitaria se

centran en la correcta gestión del capital humano, con una adecuada selección y formación de los equipos de trabajo.

El profesional de la Odontología ha de contar con un equipo humano al que debe saber seleccionar, motivar e inspirar, para conseguir que los objetivos individuales de cada uno se dirijan a la consecución de unos objetivos globales únicos.

Cuando un trabajador de una empresa no sabe, o no puede o no quiere hacer bien su trabajo, ¿es por culpa suya o por culpa de la empresa? No hay lugar a dudas, toda la responsabilidad es de la empresa.

Si los empleados no saben hacer su trabajo es porque no se les ha enseñado correctamente (fallo de los programas de formación). O no saben hacer su trabajo porque no aprenden al no tener capacidad (error en el proceso de selección de personal).

Si el trabajador no puede hacer su trabajo es porque no tiene los medios o herramientas necesarias



## El líder debe saber escuchar las necesidades de su equipo

(defecto de infraestructuras adecuadas). Si el trabajador no quiere desarrollar su trabajo es porque algo ocurre en la empresa que no incentiva su voluntad para hacer las cosas bien (falta de motivación).

No debemos olvidar que una clínica dental no es más que la suma de las personas y capacidades que la componen; movilizar ese potencial ilimitado puede resultar apasionante y los resultados inimaginables.

### Características del equipo

Para que exista un **equipo de trabajo**, se necesitan:

- Un líder.
- Personal con espíritu de trabajo.
- Comunicación entre ambos.

Si falla cualquiera de estos aspectos, el equipo se rompe. La clínica dental es un grupo de personas, con objetivos individuales, que trabajan con un objetivo común. En el momento en que se consigue la integración de los objetivos individuales en un objetivo único y común es cuando la organización funciona.

El líder del equipo de salud bu-

codental ha de ser capaz de desempeñar un papel activo e inteligente en la toma de decisiones del grupo, y ha de fomentar:

- La comunicación entre los integrantes del equipo.
- El trabajo en equipo, indispensable en la consecución del objetivo común: diagnóstico y tratamientos de las enfermedades.
- El autodesarrollo individual, que responde a la contribución de cada uno al funcionamiento de la organización.
- El desarrollo de los demás, que establece normas que responden a las necesidades del trabajo.

Para garantizar el éxito es importante que todos los miembros del personal sepan y asimilen que son un equipo. Las clínicas que mejor funcionan son aquellas en las que cada uno de los miembros del personal conoce cuáles son sus responsabilidades, hace bien sus funciones, comparte las que debe compartir, ayuda a sus compañeros si es necesario, y asume que si la

## Componentes del equipo

- Odontólogo, estomatólogo
- Médico especialista en Cirugía Maxilofacial
- Personal auxiliar:
  - Higienista dental
  - Auxiliar de clínica
- Personal de laboratorio: protésico dental
- Personal complementario:
  - Recepcionista
  - Secretaria/administrativo
  - Comercial
  - Informático
  - Otros

## El odontólogo es el líder y el modelo del personal de la clínica



1. Posee conocimientos amplios y variados tanto de los asuntos que son de su competencia como de cultura general.
2. Es bueno técnicamente en su ejercicio profesional.
3. Posee inteligencia emocional.
4. Tiene habilidad en las relaciones humanas y genera altas dosis de confianza entre los miembros del equipo de trabajo, para así poder coordinar y tratar correctamente a todo el equipo humano necesario en Odontología.
5. No debe censurar ni elogiar a nadie de su equipo en público.
6. Fomenta la **comunicación** entre los integrantes del equipo.
7. Está muy **motivado** y convencido de su trabajo y tiene habilidad para motivar a los demás.
8. Es maduro emocionalmente y con habilidad para inspirar confianza.
9. Es autodisciplinado. El líder debe conocerse a sí mismo.
10. Posee habilidad para planificar.
11. Es un ferviente defensor del trabajo en equipo.
12. Posee habilidad para utilizar el poder de forma responsable. No se aprovecha nunca ni se excede en el uso de su autoridad. No puede ejercer su autoridad ni autocráticamente ni paternalmente. El líder debe dirigir, no manipular.
13. Es hábil en el aprovechamiento y distribución del tiempo.
14. Es hábil en la toma de decisiones y mantiene su propia posición.
15. Tiene visión empresarial y capacidad de adaptación y evolución según los vaivenes del mercado.
16. Tiene capacidad para *delegar*.

clínica dental no funciona no es un problema del profesional, sino un problema de todos, y que tan bueno es para el dentista como para ellos que la clínica funcione.

### Características del líder

Se define liderazgo como la capacidad, el arte o el proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición hacia la consecución de metas de grupo (para que se sientan entusiasmados y orientados a conseguir los objetivos del grupo).

En definitiva, habilidad de actuar de tal forma que se desarrolle un

## Cuanto más definida y concreta sea la función de cada uno, menos posibilidades de error o de malentendidos habrá

buen clima de trabajo. Clima apropiado que favorezca la respuesta y aumente la motivación.

El profesional ha de contar con un equipo humano al que debe saber seleccionar, motivar e inspirar para conseguir que los objetivos individuales de cada uno se dirijan a la consecución de unos objetivos globales únicos.

### Tipos de líderes en Odontología

- El “bueno”: deja hacer al resto de miembros del equipo lo que ellos quieren y no es capaz de dar órdenes. Nunca se enfrentará a

- ellos. El jefe es buenísimo pero la clínica funciona desastrosamente.
- El “**dictador**”: tiene que controlar todo lo que pasa a su alrededor y su afán es mandar. Nadie puede tomar una iniciativa sin consultárselo a él.
  - El “**impredecible**”: no sabe nunca lo que quiere. El personal no sabe nunca si acierta o no porque al día siguiente todo puede ser de otra manera.
  - El “**ejemplar**”: persona equilibrada que trabajando da ejemplo y mantiene unas normas establecidas. Es el primero en demostrar que se trabaja en equipo y sirve de ejemplo y modelo a imitar por los demás.

### Saber delegar

La delegación de funciones en una clínica dental siempre ha sido un tema sujeto a polémica, quizá porque nunca se hizo un verdadero esfuerzo por delimitar las funciones de todos los que concurrían en este ambiente de trabajo.

Cada miembro de la clínica debería tener adjudicadas unas fun-

## Actitudes del Odontólogo para delegar

- ✓ Receptividad.
- ✓ Disposición para delegar autoridad.
- ✓ Disposición para permitir que otros cometan errores.
- ✓ Buena disposición para confiar en los subordinados.
- ✓ Buena disposición para establecer y usar controles amplios.

ciones determinadas de las cuales fuese responsable único. Esta es la mejor manera para poder estar tranquilo y saber que las cosas se hacen correctamente.

En una organización en la que cada uno sabe cuáles son las funciones de las que es responsable, el trabajo en equipo es más efectivo. De este modo, el personal se sentirá más cómodo trabajando y será más eficiente cuando sabe lo que tiene que hacer.

Al delegar las diferentes funciones se debe intentar ser lo más ecuaníme posible. No ha de sobrecargarse excesivamente al que más dispuesto está para el trabajo y mejor lo haga.

Las obligaciones deberían informarse por escrito, en una hoja individual para cada miembro, especificando cuál, cuándo, dónde, cómo...

### Conclusiones

- El odontólogo es el **líder** del equipo de trabajo odontológico y, como tal, debe ser una persona equilibrada que trabaja en equipo y da ejemplo al resto del personal.
- La cualidad más importante de un líder (odontólogo) es saber **motivar** a su equipo. Si no lo consigue, nunca formará un buen equipo de trabajo.
- Para ello debe adquirir habilidades de **comunicación**. Tiene que mantener los canales de comunicación abiertos constantemente. ■

El doctor **Mario Utrilla Trinidad** es odontólogo – MBA en Gestión Sanitaria. Director y profesor del Curso de Experto Universitario en Gestión y Dirección de Clínicas Dentales de la Universidad Europea de Madrid. Secretario General de SEGGO (Sociedad Española de Gerencia y Gestión Odontológica). Para contactar: marioutrillatrinidad@hotmail.com

