

UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA DEL ESTADO DE PUEBLA

FACULTAD DE ODONTOLOGÍA

**“MANUAL DE REQUISITOS PARA LA INSTALACIÓN Y
ADMINISTRACIÓN DE UN CONSULTORIO MEDICO DENTAL”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE CIRUJANO DENTISTA
PRESENTA:

BEATRIZ ROVELO NÁJERA

ASESOR

LIC. MATEO RAZO CISNEROS

H. PUEBLA DE ZARAGOZA, MARZO 2002



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INTRODUCCIÓN

La administración de un consultorio dental, es un tema tan importante que se debe tener en cuenta antes de la apertura de un consultorio.

A todo empresario le interesa la prosperidad de su negocio que en este caso sería el consultorio dental. Por eso suele destinar todo su tiempo a la atención de los mil y un detalles que exigen su intervención. Sabe que debe estar ahí para tomar decisiones oportunas. En muchos negocios es el único que conoce todas las dificultades y problemas de la empresa. Planifica, organiza, integra, motiva y evalúa sin ayuda alguna.

Considerar que un consultorio dental por sus dimensiones, no requiere de actividades administrativas es muy común, sin embargo la misma prosperidad del negocio lo hace consciente de las necesidades de asesoría y apoyo en contabilidad, administración, ventas, etcétera.

La modernización de la pequeña empresa demanda que el empresario tome decisiones sobre qué sustituir, qué transformar y qué desarrollar a fin de lograr eficacia y eficiencia. Un cambio importante consiste en la substitución de la administración informal por otra que siga los principios fundamentales de la administración de empresas.

El cirujano dentista reconocerá que gran parte de las actividades incluidas en este manual ya las realiza. Sin embargo, el manual le permitirá ordenar y sistematizar dicho conocimiento.

Para lograr esto, el manual incluye una descripción sumaria de los elementos básicos del proceso administrativo, y de sus diferentes fases: la planeación, la organización, la dirección y el control.

Para comprender este proceso se incluyen varios artículos enfocados a un cirujano dentista.

Para los trámites de apertura de un consultorio dental, se recomienda contar con los servicios de un contador público actualizado en las modificaciones a la ley, quien, una vez cumplidos los requisitos puede asesorarnos en la periodicidad y monto de los pagos que deben hacerse, tales como: impuestos, seguro social, agua, predial, etcétera. Así como las deducciones que son vigentes por concepto de compras de material, instrumental, equipo, pago de honorarios y la papelería que debe manejarse cotidianamente en el consultorio como facturas, recibos por honorarios, etcétera.

JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo está dirigido principalmente a los profesionales de la odontología recién egresados, en vías de titulación, a los estudiantes de la carrera que están por egresar y a los responsables del diseño de los planes de estudio.

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un manual para la instalación y administración de un consultorio de odontología mediante la concentración de la información técnica y existente y vigente al respecto.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Facilitar a las personas a quienes va dirigido este trabajo la adecuada instalación y operación de un consultorio dental.
2. Elaborar un documento que sirva de apoyo para la materia de administración de consultorios incluida en el plan de estudios de esta universidad.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	II
CAPITULO I ADMINISTRACIÓN	- 8 -
EMPRESA	- 9 -
EL EMPRESARIO.....	- 9 -
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.....	- 9 -
EL CICLO ADMINISTRATIVO.....	- 10 -
ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA.....	- 11 -
CAPITULO II PLANEACIÓN.....	- 13 -
PLANEACIÓN DE LAS VENTAS	- 15 -
¿ES EL ODONTÓLOGO UN VENDEDOR?	- 17 -
PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN.....	- 19 -
PLANEACIÓN DEL PERSONAL.....	- 20 -
PLANEACIÓN DE LAS FINANZAS.....	- 21 -
CAPITULO III ORGANIZACIÓN.....	- 23 -
TÉCNICA DE ORGANIZACIÓN	- 25 -
CÁLCULO DE PERSONAL PARA UN CONSULTORIO ODONTOLÓGICO.....	- 26 -
FORMAS DE AUTORIDAD	- 27 -
<i>Autoridad administrativa.....</i>	- 27 -
<i>Autoridad por experiencia o por conocimiento.....</i>	- 27 -
CAPITULO IV DIRECCIÓN.....	- 28 -
EL CAMBIO Y LA AUTORIDAD	- 29 -
PRINCIPIOS PARA UNA DIRECCIÓN FLEXIBLE Y PRODUCTIVA.....	- 31 -
EL LIDERAZGO ES LA DIFERENCIA.....	- 31 -
<i>Deseos del paciente.....</i>	- 32 -
<i>Exigencias del odontólogo.....</i>	- 32 -
CAPITULO V CONTROL	- 34 -
LO QUE ES EL CONTROL	- 36 -
LO QUE NO ES EL CONTROL	- 36 -
CAPITULO VI EL CONSULTORIO COMO UNA EMPRESA	- 37 -
PLANEAR ES CLAVE DEL ÉXITO DE UN CONSULTORIO.....	- 38 -
¿CÓMO DECIDIR ENTRE COMPRAR Y RENTAR ESPACIO PARA UN CONSULTORIO DENTAL?	- 39 -
RECURSOS DE MERCADOTECNIA ECONÓMICOS PARA EL CONSULTORIO.....	- 44 -

¿CÓMO EVALUAR NUEVOS PRODUCTOS Y DECIDIR SI SON ADECUADOS PARA EL CONSULTORIO?.....	- 47 -
EDUCACIÓN CONTINUA PARA TODO EL PERSONAL	- 51 -
VINCULACIÓN CON PACIENTES NUEVOS	- 52 -
<i>Puntos específicos de comunicación</i>	- 53 -
<i>Estilos sociales</i>	- 53 -
<i>Habilidades de escucha</i>	- 53 -
CAPITULO VII PRINCIPIOS ÉTICOS DEL ODONTÓLOGO.....	- 54 -
RESPONSABILIDADES PARA CON LOS PACIENTES	- 55 -
RESPONSABILIDADES PARA CON LOS COMPAÑEROS DE LA PROFESIÓN	- 55 -
RESPONSABILIDADES CON LA SOCIEDAD.....	- 56 -
ACTITUDES QUE DEBE FORMAR EL CIRUJANO DENTISTA	- 56 -
¿QUÉ ES LO QUE SUS PACIENTES DESEAN?	- 57 -
EL COMPROMISO DEL ODONTÓLOGO CON SU EQUIPO DE TRABAJO	- 57 -
CAPITULO VIII OBLIGACIONES FISCALES Y DIVERSAS, CAUSADAS POR LA	
APERTURA DE UN CONSULTORIO MEDICO DENTAL	- 59 -
NORMAS REQUERIDAS POR LA SECRETARÍA DE SALUD.....	- 66 -
BIBLIOGRAFÍA.....	- 70 -
LIBROS CONSULTADOS.....	- 70 -
ARTÍCULOS DE REVISTAS CONSULTADOS	- 70 -
ESQUEMAS	- 73 -

CAPITULO I

ADMINISTRACIÓN

Empresa, se entiende como la persona física o sociedad mercantil o industrial que se dedica a la producción de artículos o a proporcionar servicios.

El empresario es la persona que emprende actividades para iniciar, mantener o ampliar un negocio orientado a la producción de artículos o servicios. El empresario contribuye al bienestar general al satisfacer necesidades de la comunidad.

En la empresa se realizan muchas actividades cuyas características conoce bien el empresario. El dominio, directo o indirecto, de estas actividades es lo que se conoce como administración.

Administración de empresas es el conjunto de conocimientos y habilidades que permiten dominar, directa o indirectamente, todas las actividades y transacciones de una empresa.

Beneficios personales

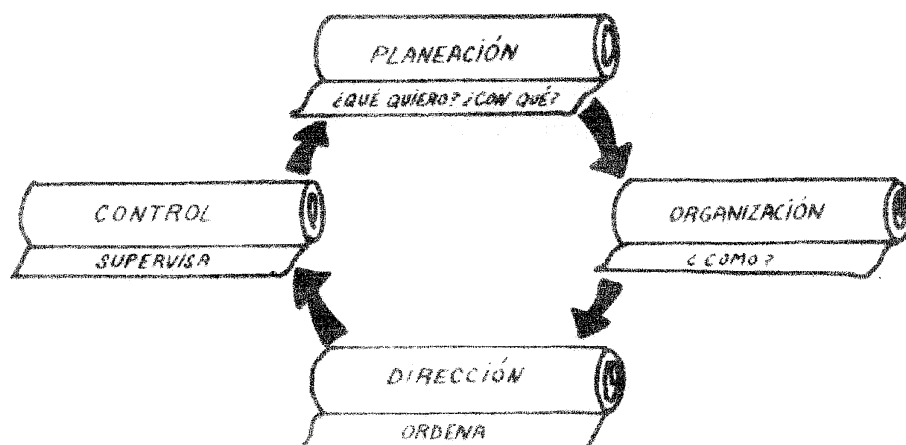
- Obtiene utilidades.
- Es su propio jefe.
- Influye en otras personas.
- Trabaja en forma independiente.
- Puede mejorar sus ingresos.

Beneficios sociales

- Produce artículo (bienes).
- Proporciona servicios.
- Satisface necesidades.
- Proporciona empleos.
- Capacita personal.
- Crea riqueza económica.

El ciclo administrativo

Las actividades administrativas cubren cuatro fases o etapas del proceso administrativo.



Fig(1)

1. Planeación. Las actividades de planeación fijan los propósitos de la empresa, así como los recursos materiales (equipos, maquinaria, taller), y los trabajadores para lograrlos.
2. Organización. las actividades de organización establecen el orden de los recursos y las funciones que deben realizar los miembros de la empresa para lograr los propósitos.
3. Dirección. las actividades de dirección consisten en hacer que el personal trabaje para que se logren los propósitos de la empresa.
4. Control. las actividades de control examinan si se está siendo eficaz y eficiente en el logro de los propósitos fijados en la planeación.

El proceso administrativo se repite una y otra vez, por lo que las etapas conforman el ciclo administrativo. La administración de una empresa surge con la

planeación inicial y se desarrolla hasta llegar a su control; pero no se detiene ahí, sino que se utiliza la información que produce un buen control para volver a planear con lo que se reinicia el ciclo. Dentro de una buena administración cada actividad cumple de principio a fin el ciclo del proceso administrativo.

Áreas funcionales de la empresa.

Las actividades del proceso administrativo, planeación, organización, dirección y control, se desarrollan en las áreas funcionales de una empresa. Las áreas funcionales son:

1. Ventas. es el área encargada de llevar los bienes y servicios del productor al consumidor. se la conoce como el área de las cuatro “p”.
 - Producto.
 - Plaza.
 - Promoción.
 - Precio.

2. Producción. es el área encargada de la transformación de las materias primas en productos terminados. algunas decisiones que debe tomar el empresario en esta área son:
 - Localización de la planta o taller.
 - Tamaño de la planta.
 - Materias primas.
 - Maquinaria y equipo.
 - Proceso de producción.
 - Almacenamiento.

3. Personal. es el área encargada de la dirección eficiente del personal de la empresa. estas actividades suelen estar relacionadas con:

- El reclutamiento y selección del personal.
- La capacitación.
- La motivación del personal.
- El sistema de incentivos y recompensas.
- Los riesgos y accidentes.

4. Finanzas. es el área encargada del manejo de los recursos financieros de la empresa. entre otras se encuentran las siguientes actividades:

- obtención oportuna de los recursos financieros necesarios para que se cumplan los planes de la empresa.
- el manejo de las relaciones con bancos y entidades financieras.
- organización de un sistema contable.

CAPITULO II

PLANEACIÓN

Algunos cirujanos dentistas gustan improvisar soluciones a los problemas que va confrontando su consultorio. Sin embargo esta forma de trabajar limita las potencialidades de desarrollo del mismo. Las actividades de planeación indican ¿qué se desea lograr en el consultorio? y ¿con qué medio se planea alcanzar?

Conocer con claridad los propósitos del consultorio orienta las actividades del cirujano dentista en las cuatro áreas funcionales, reduce el desperdicio de recursos en actividades ineficaces, permite tomar decisiones sobre formas alternas de realizar algunas actividades y elimina los efectos del azar derivados de la improvisación.

¿Para qué planeo?

..... a mi compadre le va muy bien en su empresa y, que yo sepa, nunca hizo nada de esto.

En la actualidad estamos viviendo un fenómeno muy “especial”. Por un lado, una gran cantidad de empresas nuevas, en nuestro caso consultorios están comenzando; y por otro, muchos están fracasando. El primer punto sugiere que hay muchos emprendedores con un alto nivel de motivación, sin embargo el otro punto implica que algo no está funcionando adecuadamente.

¿A qué se debe este fracaso? ¿A la mala suerte?

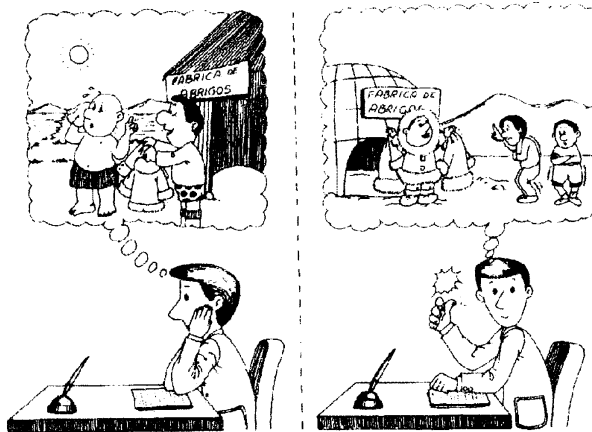
... ¡Para nada! La principal causa de mortalidad de un consultorio dental es la falta de una adecuada planeación.

Las razones para no hacer una planeación para tu consultorio o tu nueva empresa pueden ser muchas.

- “... ésta es una empresa muy pequeña, realmente no creo que se necesite planear”.

- "... no tengo tiempo para sentarme a planear, lo que importa es arrancar de inmediato".
- "... no se como hacerlo es muy complicado".
- "... el éxito en el consultorio es cosa de suerte".
- "... la planeación es pura pérdida de tiempo".

Recuerda: si queremos el éxito en nuestro consultorio entonces hay que PLANEAR.



Fig(2)

Planeación de las ventas

Se refiere a todas las características que afectan la venta de los productos o servicios a la clientela.

La planeación se realiza cuando se determinan los siguientes aspectos:

- ¿Qué se va a vender?
 - Un producto.
 - Un servicio.
- ¿A quién se va a vender?
 - Empresas.

- Familias.
- Personas.

- ¿Dónde se va a vender?
 - Plaza.
 - Domicilio particular.

- Promoción
 - Publicidad.
 - Medios.

- ¿A cuánto se va a vender?
 - Precio.
 - Oferta y demanda.
 - Calidad y cantidad.

- ¿Cuándo se va a vender?
 - Fechas fijas.
 - Fechas periódicas.
 - Venta constante.

La planeación de las ventas incluye:

- Conocimiento del comportamiento de los pacientes.
- Decisiones sobre el servicio.
- Precio.
- Promoción.

Toda esta información le permite al odontólogo planear las ventas que desea alcanzar, en una forma realista, en el tiempo que considera en el plan.

Para poder comprobar el grado de eficacia y productividad del consultorio el odontólogo debe registrar por escrito los diferentes planes y actividades que vaya elaborando.

¿Es el odontólogo un vendedor?

Es fundamental la necesidad de que el odontólogo conozca las técnicas para ofrecer más opciones de tratamiento y lo importante que es estar en el mercado de servicios que requiere el paciente.

Durante muchísimos años en que se ha ejercido la profesión de odontólogo, siempre ha existido la idea de que el profesional de la odontología nunca debería de tocar con sus pacientes los aspectos de costos por la prestación de servicios profesionales. Este campo debería contar con personal calificado para el manejo de promoción, venta y cierre de contrato por tratamiento, acuerdo de pago inicial y formas consecutivas de pagos. Lógicamente este aspecto implica caer en la contratación de este profesional en ventas, con su problemática laboral y de costos.

Si consideramos que no todos los odontólogos pueden contar con este servicio, podemos entender que el que realiza esta actividad es el odontólogo mismo, por eso es importante que cambiemos nuestra opinión con respecto a este tema.

Ningún odontólogo es más o es menos profesional, si él tiene que informar al paciente de las diferentes posibilidades de tratamiento que se puedan aplicar en cada caso, dándole toda la información de los costos y en número de citas que requerirá para la culminación de dicho tratamiento, así como la forma de pago y de ser posible hasta la firma de este convenio de prestación de servicios.

Hoy el odontólogo que no sepa tratar estos temas y ofrecer diferentes opciones para que el paciente las conozca, tendrá seguramente una consulta

limitada. en estos tiempos de apertura comercial nuestro campo no se puede quedar cerrado en el siglo pasado, hoy es necesario vender la diversidad de servicios odontológicos que podemos ofrecer a los pacientes, ya que cada vez son menos los que llegan exclusivamente por emergencias, día a día, son más los que acuden en busca de tratamientos estéticos o de conservación y prevención, es ya más común que nos pregunten sobre como tener los dientes más blancos o de un aspecto mas juvenil, así como de reponer los órganos dentarios faltantes sin la necesidad de que se note ganchos de retención de metales, hoy los mismos pacientes nos indican el camino que tenemos que tomar, para estar en el mercado de los servicios, que nuestras comunidades desean.

El odontólogo deberá de estar convencido de que sus pacientes merecen opciones, hay que aprender nuevas técnicas y mecanismos para hacer preguntas que nos ayuden a convertirnos en socios de los sueños y proyectos odontológicos de nuestros pacientes, esto hará de nuestros consultorios un lugar muy diferente.

Hay que cambiar la historia de que nosotros no vendemos odontología, y que nuestros pacientes sólo necesitan quitarse el dolor, o que sólo aceptarán lo que cubra el seguro.

La mayoría de los dentistas creen que las ventas no pueden llevarse a cabo en el consultorio, y nunca quisieran, que el paciente sintiera, qué se le está vendiendo algo, todo esto se evita, si no se ejerce presión sobre el paciente para que compre, simplemente abra el abanico de opciones para que sea él quien decida.

Platique usted con él y hágale saber los pros y contras de cada opción ofrecida, háblele de costos, resistencia, estética, adaptación, etc. esto le hará saber al paciente que usted está capacitado para tratarlo con diferentes opciones y que sólo él según sus gustos o posibilidades económicas decidirá qué es lo que quiere traer en la boca. (6)

Planeación de la producción

Se refiere a las operaciones mediante las cuales los recursos humanos y materiales dan lugar a la producción de bienes y servicios utilizando diferentes equipos.

La planeación se realiza cuando se determina:

- ¿Dónde se va a producir? (Ubicación del consultorio).
 - Problemas de distribución.
 - Problemas de transporte.

- ¿Cuánto se pacientes se verán diariamente?
 - Ventas reales.
 - Ventas estimadas.

- Tamaño de la planta (clínica o consultorio).
 - Utilización de los equipos.
 - Clases de equipos.

- Necesidad de materiales.
 - Existencia de materiales.
 - Disponibilidad de proveedores.

- Disponibilidad de inventarios.
 - Almacenamiento de material.
 - Estimación de necesidades.

- Necesidad de mano de obra.
 - Personal capacitado.

- Personal por capacitar.
- Reclutamiento del personal.
- Selección del personal.

- Procesos de producción.
 - Disposición de equipo.
 - Funciones del personal.

- Tamaño del consultorio o clínica.

La cantidad de detalles que se han de abarcar demandan que se registren los datos de la planeación del área de producción a fin de poder constatar el grado de eficacia alcanzado.

Planeación del personal

Se refiere a las relaciones humanas dentro del consultorio. Una dirección eficiente del personal para el logro de los propósitos de la empresa.

La planeación se realiza cuando se determinan los diferentes aspectos:

- Cantidad de personas que se necesitan.
 - Preparación requerida.
 - Momento en que se necesitan.

- Bienestar del trabajador.
 - Salario adecuado.

- Incentivos.
- Atmósfera cordial de trabajo.
- Necesidades de capacitación.
 - Disponibilidad de tiempo.
 - Recursos didácticos disponibles.
 - Personal adecuado para enseñarles.
- Evaluación del trabajador.
 - Control de calidad del trabajo.
 - Control de la cantidad de trabajo.
 - Retardos.
 - Faltas.

En una empresa pequeña como lo es un consultorio dental, hay posibilidades de tener contactos personales muy estrechos. Se pueden atender necesidades humanas individuales con una dirección más humana y flexible.

Planeación de las finanzas

Se refiere a las necesidades y a la obtención de dinero que tendrá la empresa en el periodo planeado.

La planeación se realiza cuando se determinan los siguientes aspectos:

- Necesidad de dinero para lograr el plan.
 - Restricciones financieras.
 - Dimensión de la empresa.
 - Necesidades de ampliación.

- Obtención de recursos externos.
 - De la banca.
 - De entidades de fomento.
- Gestiones de crédito.
 - Obtención oportuna de dinero.
- Volumen óptimo de la composición del activo y del pasivo.
 - Estado financiero.
- Plazos de pago.

La planeación de las finanzas incluye:

- Las restricciones financieras que determina el índice de crecimiento y la dimensión última de la empresa.
- El volumen óptimo de la composición del activo y del pasivo.
- Circunstancias a considerar en la obtención de recursos externos y método de obtenerlos.

El rasgo distintivo de la actividad financiera es su especial atención al rendimiento óptimo de los fondos invertidos ⁽¹⁾

CAPITULO III

ORGANIZACIÓN

Una vez que se ha determinado “lo que se quiere hacer”, dicho de otra manera: los objetivos a alcanzar durante la etapa de planeación, será necesario determinar “cómo hacerlo”, que medidas utilizar para lograr lo que se desea: y esto solo es posible a través de la organización.

Se afirma que en el momento en que una empresa necesita más de un operario para realizar su trabajo, es cuando precisa organizarla.

La organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue (2)

“Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”.

Es la clave para la organización.

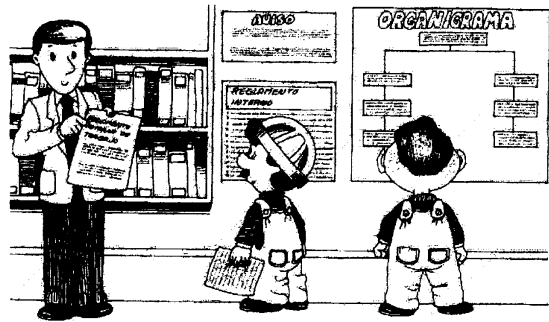
La organización comprende diferentes etapas, pero las más importantes son el reclutamiento y la selección debido a que toda institución, cuyos propósitos han sido planeados, hay que dotarla de personal (3)

Los pasos necesarios para una buena coordinación son:

1. Determinar las actividades necesarias para realizar una función.
2. Estimar el tiempo necesario para cada actividad. El elemento tiempo puede depender del número de personal o de las facilidades con se cuente para realizar el trabajo.
3. Intercambio de información oportuna relativa a las funciones, nuevas actividades, falta de personal, número de pacientes, equipo existente, etcétera.

Técnica de organización

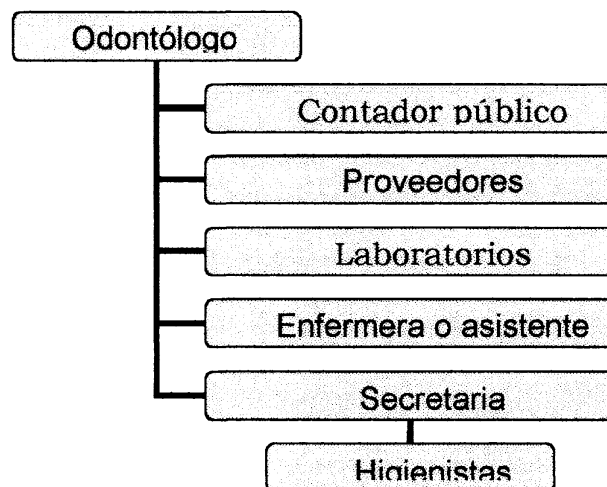
La técnica de organización más utilizada en un consultorio es la de los organigramas.



Fig(3)

Conocidos también como gráficas de organización o cargas de organización, son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad.

Un ejemplo claro y sencillo de un organigrama de un consultorio odontológico sería el siguiente:



Fig(4)

Cálculo de personal para un consultorio odontológico

Para calcular el número de trabajadores, empleados, profesionales y técnicos para un consultorio o clínica odontológica, se deben tomar en cuenta varios factores:

- Tipo de pacientes.
- Características arquitectónicas y de funcionamiento del edificio.
- Manejo técnico del personal.
- Porcentaje de ocupación que se tiene o espera.
- Distribución arquitectónica de los servicios.
- Calidad y cantidad de artículos de consumo y equipo.
- Jornadas y horarios de trabajo.
- Organización, supervisión y flexibilidad en el manejo del personal.
- Calidad de los estudios y experiencias del personal.

La esencia de una buena organización es la coordinación, función que afecta a todas las etapas de la administración, pudiendo definirse como la adecuada interrelación de las partes del complejo administrativo; en la atención odontológica tiene como meta evitar el aislamiento individual de sus componentes, ya que ello sería perjudicial para el paciente.

Entre más pequeña es una organización más fácil es establecer una buena coordinación. Por ejemplo en un consultorio dental en donde la recepcionista o secretaria es responsable no solo de contestar el teléfono y concertar citas sino también de atender a los pacientes en lo que sea necesario así como el aseo y mantenimiento del lugar ⁽⁴⁾

Formas de autoridad

En toda empresa se manifiestan dos clases de autoridad:

Autoridad administrativa

Es el derecho a mandar, dar órdenes o dirigir que tiene una persona por su posición en el consultorio, a fin de que se logren los propósitos del mismo.

Generalmente está representada en los esquemas u organigramas como líneas de subordinación o de dominio; estos aclaran quien obedece a quién. A quien pueden dar órdenes los responsables.

Autoridad por experiencia o por conocimiento.

Son las personas que saben cómo debe funcionar parte del consultorio. El conocimiento pueden haberlo adquirido en escuelas o en trabajos previos.

- Pueden asesorar la realización de algunas funciones.
- Pueden sugerir formas alternas de obtener los mejores resultados a un menor costo.
- Pueden recomendar formas de evitar riesgos y accidentes.

Lo ideal es que haya una buena combinación entre las dos, es decir, conviene que los que manden sean personas que sepan lo que hacen ⁽¹⁾

CAPITULO IV

DIRECCIÓN

Es el conjunto de habilidades para conseguir que los trabajadores realicen su trabajo de manera que se logren los propósitos de la empresa, en este caso del consultorio dental.

Una dirección adecuada es aquella que mantiene una atención equilibrada al logro de los propósitos del consultorio, a la solución de problemas y al aprovechamiento de los trabajadores.

A corto plazo se puede intensificar una de estas actividades pero a largo plazo tendría graves consecuencias.

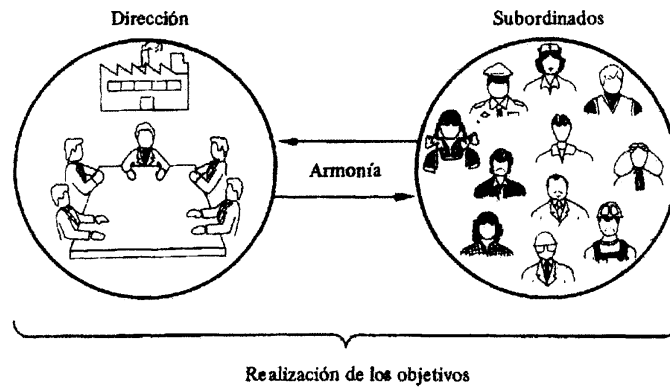
El cambio y la autoridad

Una característica muy importante de la pequeña empresa es su adaptabilidad a los cambios del mundo moderno.

Para la adaptación al cambio se requiere de una dirección flexible y productiva.

Se entiende por flexible la capacidad de adaptarse a la situación. Y por productiva a la capacidad de producir en toda circunstancia.

En otras palabras, en ocasiones habrá que ser exigente, e incluso intransigente, en tanto que en otras ocasiones habrá que conceder y adaptarse a las circunstancias.



Fig(5)

Los siguientes principios ayudan a dirigir a los trabajadores:

1. El trabajo es una oportunidad de realización de las potencialidades de las personas.
2. Un trabajador motivado requiere poca supervisión.
3. Un trabajador motivado es responsable.
4. Hay trabajadores que requieren de muchas supervisiones.
5. Hay trabajadores que necesitan sentir que se les supervisa para trabajar.

El odontólogo debe tener estilos diferentes de dirección para tratar a su personal según sea la actividad que este último realice. No debe tratar por igual a un trabajador responsable que a uno negligente.

- Al negligente.
 - Se le supervisa constantemente.
 - Se la supervisa sin que se le anticipe.
 - Se le exige rendimiento.
 - Se le evidencian los efectos de su negligencia.
- Al responsable.
 - Se le comunica los propósitos del consultorio.
 - Se le indica cuando se le supervisará.

- Se le pregunta por el progreso alcanzado.
- Se le reconocen sus méritos.

El tipo de autoridad que se tenga cuando dirige depende de:

- El concepto de autoridad, distribución y manejo de la misma.
- La menor o mayor capacidad de absorber errores y fallas.

Principios para una dirección flexible y productiva

1. Comunique a sus empleados los propósitos que debe lograr un consultorio dental.
2. Cree un clima relajado que ayude al personal a expresarse con toda libertad.
3. No enfatizar las fallas e imperfecciones del personal.
4. Aprecie los esfuerzos y estimule las potencialidades del personal.
5. Adopte un estilo objetivo para la solución de problemas, basado en hechos y no en autoridades preestablecidas. Esto da seguridad y deseo de comprometerse y colaborar.
6. Sea estricto en cuanto a los principios pero flexible en los procedimientos, es decir mantener un adecuado equilibrio entre la estructura y la libertad.
7. Cree y mantenga un buen nivel de comunicación y mantenga control sobre la información que circula en la organización formal y la informal.
8. Comprometa a todos los miembros de su organización en el progreso y desarrollo del grupo e individual.
9. Recuerde que el principal recurso del consultorio son las personas y que debe tratárselas como tales ⁽¹⁾

El liderazgo es la diferencia

Al practicar la autodisciplina, la acreencia, la comunicación y dar poder, el dentista exhibe cualidades de liderazgo y facilita que los integrantes de su equipo

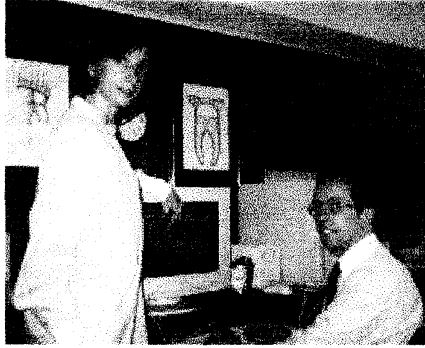
sean líderes. Los resultados de las encuestas del personal odontológico y los pacientes, orientan tocante al liderazgo y el servicio.

El odontólogo tiene que valorar su automanejo y sus habilidades de liderazgo. Es importante fijar metas para el consultorio, comunicarse sin tapujos, brindar oportunidades para que los empleados se “ensanchen”, y reconocer el buen desempeño. El cirujano dentista ha de disfrutar el servir a sus pacientes y ejercer su profesión, además de mostrar su entusiasmo.

Después de realizar una encuesta con varios trabajadores el factor más importante en el mejoramiento de las relaciones resultó ser la comunicación honesta. El personal desea que el odontólogo le proporcione retroalimentación positiva y desearía un programa de incentivos. Con un mejor apego al horario, los pacientes no permanecen esperando y el personal no tiene que quedarse hasta tarde. Los empleados estiman que los cirujanos dentistas han de vender con más eficacia la odontología y no fijar honorarios demasiado bajos. Un manual con las políticas del consultorio puede ser útil.

Deseos del paciente.- Las recepcionistas tienen que ser amables en persona y por teléfono; la puntualidad es importante. Los miembros del personal tienen que ayudar con los trámites de seguros y ofrecerán planes de pago flexibles. Los pacientes desean que se les recuerden sus citas. El odontólogo debe brindar atención personal y explicar qué lleva a cabo. El consultorio tiene que verse, oler y sentirse limpio, y es preciso explicar las medidas de esterilización.

Exigencias del odontólogo.- Como patrones, valoran al empleado puntual, confiable, ambicioso, generoso, responsable y automotivado. El personal debe tratar con amabilidad y cortesía a los pacientes; ha de verse profesional, ser leal al consultorio y con sus compañeros, además de estar presto a ayudarlos.



Fig(6)

Al mostrar cualidades de liderazgo y “predicar con el ejemplo”, los dentistas pueden propiciar que sus empleados se conviertan también en líderes (7)

CAPITULO V

CONTROL

Las actividades de control examinan si se logran los propósitos fijados en la planeación también nos informan si se está cumpliendo con los propósitos planeados. Por ello hay una relación directa entre lo planeado y el control. Pueden darse las siguientes situaciones:

El control nos informa si lo realizado es igual a lo planeado.

En este caso puede deberse a una planeación cuidadosa, realista; a una organización funcional y operativa, a una división dinámica y oportuna. Sin embargo, debe tenerse la precaución de que tal igualdad no se deba a planes poco ambiciosos y a una dirección rutinaria y burocrática.

El control nos informa que lo realizado es mayor que lo planeado.

Puede deberse a una adecuada motivación del personal, al cumplimiento de las fases antes de tiempo por tener una organización eficiente y a una dirección flexible y productiva. Sin embargo, se debe vigilar que no se deba a una planeación poco ambiciosa, excesivamente cauta.

El control nos informa que lo realizado es menor que lo planeado.

Puede deberse a fallas en la organización, en la dirección, o en el control mismo. Este resultado demanda una revisión de todas estas posibilidades ya que se supone que la planeación ha sido efectuada con realismo y por quien conoce bien esta empresa.

El control proporciona la información para reiniciar el ciclo del proceso administrativo, haciendo las correcciones necesarias para efectuar la planeación.

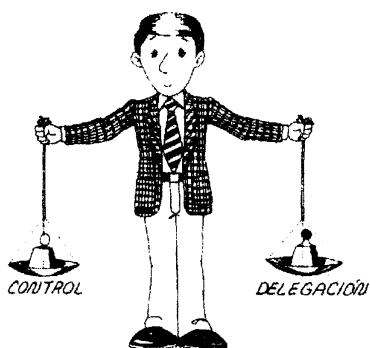
Una empresa pequeña no demanda controles muy rigurosos. Por ello conviene que el empresario conozca con claridad lo que es el control, así como lo que no es el control (1)

Lo que es el control

- Una comprobación de que las cosas se estén haciendo oportunamente.
- Una comprobación de la calidad del producto o servicio.
- Una comprobación de la cantidad producida en cierto tiempo.
- Una oportunidad para evaluar el desempeño del personal.
- Una oportunidad para detectar errores y corregirlos.
- Una oportunidad para confirmar el conocimiento que tienen los empleados de los propósitos del consultorio.

Lo que no es el control

- Una oportunidad para castigar.
- Una oportunidad para humillar.
- Una búsqueda del culpable.
- Una oportunidad para causar antagonismo entre el personal del consultorio.
- Una tarea rutinaria que hay que hacer.
- Un pretexto para recoger rumores.
- Un gasto inútil.



Fig(7)

CAPITULO VI

EI CONSULTORIO COMO UNA EMPRESA

Planear es clave del éxito de un consultorio

Algunos odontólogos alcanzan un grado de éxito muy alto, caracterizado por una consulta integrada, bien desarrollada, que también resulta satisfactoria en términos personales. ¿Cómo puede un odontólogo lograr tal éxito total en su consulta?

Es un compromiso reconocer los aspectos claves que impulsan la consulta y a establecer en consecuencia objetivos. Algunos consultorios no pueden emitir una declaración específica de ¿Qué desean en totalidad? Adoptar un punto de vista integral semejante puede evitar conflictos entre las áreas de la consulta, la familia y uno mismo. Los campos personal y familiar deben recibir atención en el proceso de planeación del consultorio. Esto es muy importante para los consultorios grupales, en especial por el número creciente de grupos con nuevas doctoras. La proyección temprana tocante al crecimiento, la transición o la sucesión conduce al éxito, en la medida que estos campos forman parte de la vida familiar y de negocios.

Asociaciones y sociedades.- Aún se supone con frecuencia que es más eficaz, en términos del costo, para un profesional joven unirse a un consultorio activo que comenzar desde cero.

Asuntos clave por considerar en las asociaciones incluyen un bosquejo de acuerdo preparado por un profesional competente, información sobre el grado de compensación y determinar el punto en que se tienen entradas y gastos iguales, así como el marco temporal para convertirse en socio comprador. En las muchas situaciones que pueden conducir a una sociedad, es fundamental considerar la conservación del impulso de la consulta, el rendimiento de la inversión y cómo optimar una transición de buena voluntad. El consultorio grupal debe alcanzar consenso tocante a su dirección y métodos establecidos a fin de comprar por cuenta del dueño y para adquirir en firme la parte de un socio, las

compensaciones y el retiro. Todo miembro del equipo tiene que familiarizarse con los métodos de valuación usados. Para los odontólogos que trabajan solos y deseen vender su consulta, los acuerdos de recontractación pueden ser benéficos.

Los consultorios de alto desempeño saben qué desean ser y crean una estrategia para satisfacer su objetivo. Elementos claves referentes al crecimiento, la transición y la sucesión deben ser planeados en momentos apropiados durante la vida de la consulta. (8)

¿Cómo decidir entre comprar y rentar espacio para un consultorio dental?

A fin de responder la pregunta de si le conviene comprar o rentar espacio para su consultorio, el odontólogo debe valorar los costos y los beneficios económicos, además de sus expectativas en relación con el mismo.

Primero, se consideran todas las variables financieras vinculadas con la compra de espacio para el consultorio. ¿Puede el dentista pagar un enganche? ¿Cuál es el costo de oportunidad del dinero invertido en un edificio? ¿Cuáles son las tasas de interés actuales? ¿Es favorable el mercado de bienes raíces comercial local? ¿Cuánto cuesta el edificio? ¿Cuáles son las perspectivas de crecimiento en el área, y qué tan deseable es la ubicación? ¿Puede adaptarse el edificio para otro uso? Se evalúa la flexibilidad de los términos de la renta, y que opciones estarán disponibles al concluir el contrato de alquiler.

Mediante una hoja de cálculo, se realiza un análisis comparativo del flujo de efectivo esperado con cada opción. En el pasado en términos económicos fue mejor rentar que comprar. Deben examinarse los análisis del flujo de efectivo para identificar el año en que comprar fue más barato que rentar (punto de equilibrio), y también establecer cómo se comparan las dos opciones en el año anticipado de retiro.

Desde la perspectiva financiera, comprar espacio para el consultorio es mejor a largo plazo que rentarlo. Dado que alquilar no exige pagar tanto efectivo para comenzar, esta opción puede ser atractiva tempranamente en la carrera del odontólogo. Empero, cuando renta espacio para su consultorio, el dentista no genera derecho de propiedad y los pagos periódicos tal vez crezcan.

Antes de decidir si se compra o renta espacio para el consultorio, se recomienda llevar a cabo un análisis comparativo del flujo de efectivo (9)



Fig(8)

Las impresiones iniciales cuentan

La visita del paciente a un consultorio empieza con su experiencia en la sala de recepción. Dado que esos primeros minutos influyen en la impresión de toda la cita del sujeto, es importante presentar la imagen correcta del consultorio. La selección del mobiliario así como los colores a utilizar deben ofrecer un ambiente de confort y tranquilidad y sobre todo de higiene y pulcritud, tomándose en cuenta las características de la clientela; es decir, no es lo mismo atender adultos que niños.



Fig(9)

Cuando el dentista se encuentra atrasado en su agenda del día, la recepcionista debe comunicar el retraso a los pacientes antes de que le pregunten. Si el retraso está vinculado con un caso difícil, la recepcionista debe referirse a “una situación especial con un paciente”, más que dar la impresión de que algunos casos son difíciles para el odontólogo. La secretaria también ha de mencionar eso cuando la dilación es producto de una urgencia odontológica. Es preciso ofrecer entre tanto un refresco a los pacientes, el uso del teléfono para que alguien sepa que se demorarán o la posibilidad de reprogramar la cita.

Pacientes que llegan tarde.- El horario clínico puede ser modificado cuando una persona acude tarde a su cita. Un método útil en una situación semejante es decirle, “como no queremos apresurar su tratamiento y arriesgar sacrificar la calidad de nuestra atención, tiene usted la opción de recibir hoy parte del mismo o reprogramarlo para otro día”.

Algunos pacientes con urgencias dentales no están dispuestos a aceptar la hora de la cita perentoria que se les otorga. Si bien no es apropiado preguntar la gravedad del problema dental en casos similares, tampoco es correcto molestar a otros pacientes alterando el programa del día. La recepcionista podría decirle al paciente de urgencia: “Los únicos horarios disponibles son el mediodía y a las 4 de la tarde; le pido que, por favor, elija usted alguno de ellos”.

Al seguir estas sugerencias podemos conservar una relación adecuada con los pacientes y presentar una imagen positiva (10)

El ambiente del consultorio (comodidad y un sentido comunitario)

El odontólogo en activo debe esforzarse por generar experiencias positivas para el paciente. A fin de conseguir un ambiente de confianza y respeto, más que de estrés y miedo, el dentista tiene que motivar un sentido de comodidad emocional entre los pacientes y su personal.

Para ayudar a reducir el miedo y el estrés del paciente, el área de recepción del consultorio debe verse menos como la sala de espera típica y más como una estancia. Detalles menores como fotografías familiares, trofeos, obras de arte u otros artículos que proyecten la personalidad de los integrantes del consultorio pueden ayudar a lograr tal efecto. Es necesario actualizar las revistas, por ejemplo, que deben estar en buen estado y proyectar optimismo.

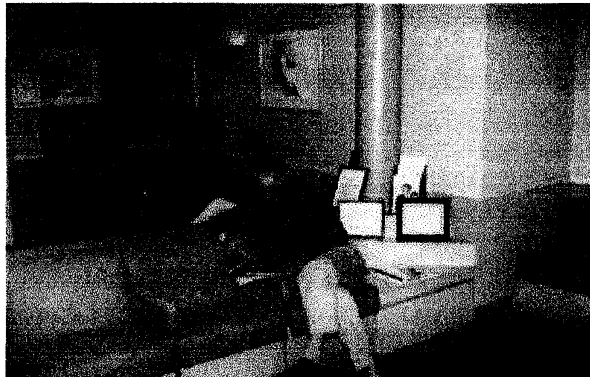


Fig (10)



Fig (11)

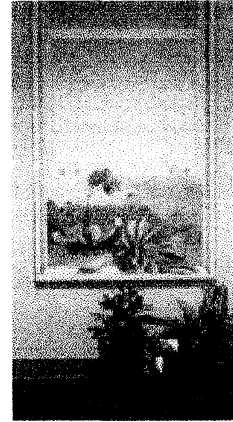


Fig (12)

El personal unificado puede hacer mucho por reducir la ansiedad del paciente. El sentido comunitario entre los miembros del personal denota un halo de previsibilidad, en contraposición a una atmósfera tensa. A fin de promover esta clase de interacción, los cirujanos dentistas han de escuchar a su personal para comprender sus necesidades. Aun en situaciones difíciles el dentista no debe aislarse del personal. Crear un lenguaje común entre los miembros del consultorio puede ayudar a fomentar el sentido de comunidad, al igual que tener una breve reunión matutina para revisar lo hecho el día anterior y prepararse para el próximo.

La presentación del plan de tratamiento es una oportunidad única para citar los temores del paciente. El odontólogo debe meditar su postura tocante al servicio contra las ventas, p, ej. puede ser mejor dejar que los pacientes hablen primero sobre el tema de los tratamientos estéticos. Un enfoque de "alta sensibilidad" puede ayudar a permanecer en contacto con los pacientes. Para concluir, el odontólogo debe ser honesto y directo, ofreciendo su mejor opinión profesional con otras opciones de ser posible.

A través de la atención prestada al ambiente de su consultorio, incluyendo la comunicación, el dentista puede crear una atmósfera de comodidad emocional. Estos sencillos pasos permiten que los pacientes consideren sus citas como una oportunidad para mejorar la salud de la boca más que una obligación temida (11)

Recursos de mercadotecnia económicos para el consultorio

El consultorio dental no crecerá a menos que se comercialice con eficacia. Algunos dentistas posponen sus esfuerzos de comercialización por motivos de costo; no obstante muchos son los métodos útiles de bajo costo para promover un consultorio. Al usar de manera concomitante diversas estrategias económicas (comunicación uno a uno, contacto en grupo, comunicación por escrito y telefonemas) el consultorio puede obtener resultados excelentes.

Se establece quienes son los pacientes potenciales creando un perfil sociodemográfico de ellos. Se identifica cómo el consultorio ofrece una ventaja competitiva en beneficios para los pacientes o los cirujanos dentistas referidores. Se preserva una adecuada relación de trabajo con los representantes de ventas, quienes pueden ser fuente de información sobre los consultorios de odontólogos competidores.

El odontólogo y su personal deben educar a los pacientes potenciales sobre que ofrece su consultorio; los exhibidores con folletos que incluyan la leyenda "pregúntame sobre" pueden ayudar en este sentido. Se proporcionan tarjetas de encauzamiento a los pacientes y el personal. Se ponen en venta certificados que como obsequio, permitan a quien los recibe obtener un tratamiento. En días festivos pertinentes, pueden colocarse en la sala de espera del consultorio dulces sin azúcar.

Por si el estomatólogo o un miembro del personal reciben un premio, o cuando se incorpora nuevo equipo al consultorio, es aconsejable enviar al periódico local un breve comunicado de prensa.



Fig (13)

Por escrito. -Al enviar por correo los estados de cuenta u otra correspondencia, se incluye "material promocional" con la información sobre los tratamientos provistos. Se reconoce el servicio ejemplar recibido en otra parte redactando una breve nota de agradecimiento en la tarjeta personal del dentista.

Extramuros. -Se aconseja patrocinar talleres, colectas de fondos y concursos "de la mejor sonrisa" para coincidir con eventos de la localidad. Al asistir a eventos de la comunidad, el cirujano dentista debe prepararse para hablar sobre el consultorio con gente específica a quien desee conocer. Enviará una nota de seguimiento a cada persona con quien hubiere platicado; también, dona tiempo y dinero a organizaciones de caridad. Esto no solo asocia al consultorio con causas nobles, sino que también permite que el odontólogo y su personal establezcan contactos y generen publicidad.

En el consultorio. - Los esfuerzos continuos para mejorar la calidad son cruciales a fin de garantizar que el consultorio es tan bueno como los mensajes promocionales indican. El odontólogo tiene que asegurarse de alabar los esfuerzos de los miembros de su consultorio.

Los dentistas y su personal pueden comercializar con eficacia y económicamente sus consultorios si utilizan una amplia variedad de estrategias de promoción y las relaciones públicas ⁽¹²⁾

Consejos prácticos para evitar pérdidas en el consultorio

Robo. - En algunos países es la causa más importante de pérdidas en consultorios de dentistas. Algunos pasos simples que pueden ayudar a reducir las probabilidades de robo incluyen cerraduras de montaje oculto, control adecuado de las llaves, iluminación interna y de los exteriores, así como un sistema monitoreado de alarmas contra robos. Es preciso tomar otras medidas de

seguridad para evitar robos del personal, incluyendo una vigilancia estrecha de las operaciones financieras y los abastos del consultorio. Se deben establecer políticas tocantes a la revisión del inventario y las firmas. Los depósitos bancarios deben hacerse todos los días y ser revisados por varias personas.

Daño por agua y fuego.- El deterioro provocado por el agua es la segunda causa más frecuente de pérdidas, si bien el fuego deriva en las pérdidas económicas más elevadas. Es necesario instalar en la red hidráulica del consultorio interruptores de selenoide para cerrar el paso de agua en caso de una falla, y han de revisarse con regularidad en búsqueda de fugas. Los expedientes y la papelería deben almacenarse por lo menos a 10 cm. del suelo. Precauciones contra incendios incluyen instalar extinguidores en cada cubículo y manipular adecuadamente los materiales inflamables.

Demandas.-Por lo regular son consecuencia de motivos no relacionados con el cuidado estomatológico, como un resbalón en el estacionamiento. El cirujano dentista ha de asegurarse que los estacionamientos y las banquetas estén libres y que haya barandales donde sea preciso. Dentro del consultorio, es necesario prestar atención a la pavimentación adecuada y la construcción sólida.

Información de la computadora.- Las pérdidas de datos informáticos (p, ej. por una sobretensión de corriente eléctrica) son causa frecuente de reclamaciones con los seguros. Aunque la aseguradora puede pagar el equipo dañado, el precio de restituir información es muy alto. Recursos como los protectores contra tensiones de corriente y los respaldos de la información son fundamentales.

Seguros.- Es imposible evitar todas las pérdidas, por lo que el cirujano dentista ha de comprar seguros contra daños y robo. También es buena idea obtener cobertura para la interrupción de la consulta, el reembolso del ingreso perdido y de responsabilidad general, a fin de protegerse contra demandas de

terceros. También es aconsejable revisar con periodicidad la cobertura vigente de cada seguro ⁽¹³⁾

¿Cómo evaluar nuevos productos y decidir si son adecuados para el consultorio?

Cuando los dentistas asisten a reuniones odontológicas, encuentran una plétora de productos nuevos. En ocasiones es complicado saber cuáles son propicios para un consultorio en particular. Los representantes de ventas y los distribuidores aportan información sobre los materiales novedosos. Sin embargo ésta radica por lo general en estudios conducidos en ambientes controlados, y las compañías pueden estar tentadas a no informar los resultados menos favorables.

Se expone a continuación un listado de confrontación que puede facilitar la decisión de si se adopta o no un material novedoso.

Lista de confrontación.- Un listado semejante diseñado para evaluar un producto permite que el dentista pueda valorar materiales nuevos y los coteje con otros en uso actual. A fin de usar la lista de confrontación, se asigna al material una calificación de 1 (deficiente), 2(promedio) ó 3 (adecuado) para cada uno de siete parámetros. Las primeras dos medidas son la facilidad de uso para el cirujano dentista y para el personal. El costo por aplicación puede ser determinado dividiendo el costo total del material entre la cantidad de pacientes en los que se usó. El costo de cualquier accesorio requerido para usar el material también debe ser tomado en cuenta. Un cuarto criterio es la claridad de las instrucciones de uso. Quinto, el análisis clínico del material tiene que ser conveniente: 1 a 2 años de prueba en universidades, estudio en más de una institución de educación superior y la difusión de los resultados en publicaciones periódicas con revisión por dentistas. El fabricante aporta en ocasiones información sobre las pruebas clínicas. La sexta medida es la asepsia; la séptima, la reputación del vendedor. Las calificaciones de los materiales novedosos han de cotejarse con las

alcanzadas por otros usados en la práctica del dentista. Si no se dispone de bases para la confrontación, 18 puntos de calificación denotan que el material debe ser considerado para compra. Es posible valorar productos nuevos obteniendo muestras con el representante de ventas o el distribuidor. En Internet, la página electrónica del fabricante incluye a veces información técnica.

Con esta lista de confrontación es posible valorar la idoneidad de novedosos materiales dentales con posibilidades de ser incorporados en su consultorio (14)

Evaluaciones del desempeño y la compensación del personal dental

La planeación del rendimiento y las evaluaciones de los trabajadores son algunas de las funciones que el líder del equipo odontológico pasa más a menudo por alto. Si un dentista evita fijar metas para el desempeño por temor a que los empleados pidan un aumento salarial u odia pensar en juzgar a los integrantes de su personal, lo siguiente puede aportarle lineamientos para superar tales fallas.

Distinguir funciones.- La clave para contar con revisiones de personal carentes de problemas es separar la evaluación del rendimiento de una revisión para las compensaciones. Es conveniente aclarar que tales procedimientos no se combinan. Debe planearse tener dos evaluaciones anuales del desempeño a fin de proveer retroalimentación uniforme del mismo; la compensación sólo exige una revisión (al año).

Desempeño.- Casi 2 semanas antes de una junta programada, se pide al empleado completar una autoevaluación. El formato en cuestión puede facilitar la evaluación que realiza el cirujano dentista; las calificaciones numéricas funcionan mejor. Siempre han de conservarse copias de cada evaluación en el expediente del trabajador. La reunión también sirve para exponer los objetivos y las metas actuales y futuros, que se anotan en los expedientes. El odontólogo actúa como

mentor y trabaja con los empleados para encontrar cómo puede él apoyar los esfuerzos del personal para que el desempeño sea acorde con las metas.

Compensación.- En esta clase de reunión la función del cirujano dentista es proveer información. Transmite ésta, que incluye los salarios, los seguros, las vacaciones y otros beneficios, y capta cualquier pregunta que pudiera surgir.

La planeación y la autoridad decisiva son importantes para que la evaluación de los empleados y las revisiones de compensación tengan éxito y no causen molestias a las partes involucradas. Es preciso estructurar la información por cubrir en cada junta, y el odontólogo estará alerta de las cambiantes funciones de él requeridas.

A fin de permitir que cualquier consultorio opere sin dificultad, las valoraciones del rendimiento pueden otorgar al empleado la retroalimentación necesaria a cerca de su trabajo. Las revisiones para la compensación alivian a veces la tensión sobre lo inesperado y mejoran el ánimo del asalariado ⁽¹⁵⁾

La administración del tiempo es clave para el éxito de un consultorio

Las lecciones sobre el manejo del tiempo son muy elogiadas en la literatura, seminarios y los talleres odontológicos. Estar organizado puede tener un efecto directo sobre el bienestar económico de los odontólogos, sus grados de estrés y capacidad para interactuar con la gente importante en sus vidas.

A menudo, la capacidad de un equipo odontológico para identificar los factores que causan pérdida de tiempo en su rutina diaria emana de su proximidad con el consultorio. Primero, es necesario aprender a delegar. Los dentistas tienen que recordar que invierten mejor su tiempo en campos en donde sólo ellos poseen capacitación. Deben considerar el uso de las estaciones de trabajo contiguas al

sillón dental. Esto permite a las asistentes capturar datos en tanto se efectúan los procedimientos o registrarlos cuando se requieren otras citas. Enseguida, se afinan las habilidades de comunicación. La comunicación ineficaz, como la información confusa sobre una cita o los expedientes imposibles de leer derivan en demasiada interacción del personal y los pacientes. Es preciso recordar que la comunicación es una capacidad aprendida que exige práctica. Es imperioso evitar las interrupciones. Los cirujanos dentistas pueden generar caos con interrupciones innecesarias, como recibir llamadas personales o permitir que el personal los distraiga. La ergonomía satisfactoria permite usar inteligentemente el espacio. Se evitan los contados pasos extra necesarios para que las higienistas traigan instrumental esterilizado desde el lado opuesto del consultorio, así como otros comportamientos antieconómicos. Los aspectos administrativos de cualquier consultorio poseen ineficacias. No han de duplicarse los esfuerzos hechos al registrar a mano la información y en el ordenador. Se emplea uno con capacidad para proyectar citas de revisión, que integran en una agenda. Sin embargo, se evita anotar en los expedientes dicha información. Para concluir, se dedica tiempo a entrenar el personal nuevo. A fin de evitar preguntas, se crea una lista de comprobación con las principales responsabilidades.

Darse tiempo para detenerse y observar la situación general de cómo se administra un consultorio dental puede eliminar prácticas que desperdician tiempo y ayudan a manejarlo con mayor eficiencia.

El manejo eficaz del tiempo facilita a los dentistas a consolidar sus vidas profesionales ⁽¹⁶⁾

Cuando el paciente pide demasiado

Los estándares de la profesión odontológica no quedan satisfechos con tan sólo brindar un tratamiento adecuado en términos técnicos. Es de anticiparse que los prestadores de cuidados para la salud se conduzcan de manera profesional y

coherente. Se ilustra a continuación la ética profesional por medio de ejemplos de casos en que las solicitudes del paciente sobrepasan los límites del cuidado dental ético.

¿Qué debe hacer el dentista si un paciente con varias perforaciones en el cuerpo pide se le anestesie la lengua para poder regresar a un salón de su localidad donde le colocarán un arete lingual?, o ¿qué hacer si un sujeto solicita recibir tratamiento sin anestesia, para luego confesar que el dolor le genera placer sexual? Estos casos muestran que una acción profesional como aplicar una inyección puede carecer de ética, si se realizan con fines no profesionales.

En la segunda instancia, la autonomía del paciente se opone a la responsabilidad profesional. En ese caso el sujeto debe ser encauzado con un colega, sin quebrantar la confidencialidad doctor-paciente y empleando sólo descripciones sensatas sobre el motivo del encauzamiento. Dado que en el primer ejemplo la persona busca un servicio no dental que pudiera derivar en riesgo, es preciso denegar su petición. Los odontólogos que se involucran en tales circunstancias pudieran quedar expuestos a problemas legales con el paso del tiempo.

Los elementos de la conducta y ética profesionales permanecen constantes, a pesar de los muchos cambios culturales registrados y cómo se ve a la profesión odontológica (17)

Educación continua para todo el personal

Para que en un consultorio dental se aprovechen al máximo todos los avances clínicos y tecnológicos, todo el personal debe asistir a programas de educación continua y poner en práctica ideas nuevas.

De entrada, se contrata a personas deseosas de aprender más. Los miembros del equipo dental interesados en los cambios deben explicar por escrito cómo el

cambio propuesto podría beneficiar la consulta, a los pacientes y el personal dental.

La educación continua es una inversión económica. La mejor manera de obtener una restitución de ella es poner en práctica las ideas o técnicas nuevas expuestas en cursos. Cirujanos dentistas y miembros del personal deben aprovechar por igual las oportunidades educacionales a fin de llevar la consulta a futuro ⁽¹⁸⁾

Vinculación con pacientes nuevos

Para motivar o influenciar a sus pacientes, el dentista tiene que establecer contacto emocional con ellos.

En el preámbulo del desarrollo de la confianza, el primer telefonema, recibir por correo un paquete de bienvenida y el saludo que se recibe al llegar a la primera cita tienen un efecto importante. Durante un examen inicial los odontólogos deben generar confianza, educar al paciente, diagnosticar la enfermedad, llegar a conocer al paciente, fomentar la aceptación de éste por la pertenencia de su estado oral y demostrar cómo el consultorio es único. En la primera entrevista se emplea un cubículo bien organizado con privacidad suficiente y decoración atractiva. Ninguna barrera, como un escritorio, deberá quedar entre el dentista y su paciente. Ambos se sentarán en sillas que ofrezcan niveles visuales similares. El cirujano dentista se asegura de hacer preguntas abiertas y otorgar retroalimentación positiva. El examen clínico incluye una revisión tocante al cáncer bucal, análisis de la ATM y todas las piezas dentarias así como un estudio periodontal. Entonces es posible ceder labores a la asistente para que examine de los tejidos duros y anote en el expediente las restauraciones.

Puntos específicos de comunicación.- Durante la entrevista y el examen, la mayor parte de la información que el paciente recibe de los odontólogos no surge de las palabras verbalizadas. Claves visuales y la vocalización explican más del 90% de la comunicación, por lo que es importante concentrarse en ellas. Las expresiones faciales, los gestos, el lenguaje corporal y la vestimenta transfieren información que la gente usa para establecer lazos emocionales. Los dentistas deben poseer una sonrisa cálida, mantener los brazos abiertos y quitarse implementos clínicos como los cubrebocas y los guantes. La inflexión, el ritmo, la entonación y el lenguaje afectan también la comunicación verbal. Los odontólogos han de asegurarse de practicar usando buena voz con variedad vocal, que indique entusiasmo e iguale las expresiones faciales.

Estilos sociales.- Conocer los estilos sociales de los pacientes mejora también las interacciones con ellos e incrementa su grado de comodidad. La población se divide equitativamente en cuatro tipos: promotores, analíticos, amigables y expresivos. Los dentistas pueden ayudar a que el paciente desarrolle confianza si aprenden a identificar los rasgos de cada estilo, e igualan entonces cada uno con el suyo. Los promotores prefieren recibir las diferentes opciones terapéuticas, en tanto que las personas expresivas tienden a confiar en las opiniones de otros. La gente analítica puede estar más interesada en los detalles del tratamiento, aunque los sujetos amigables requieren garantías de un mínimo riesgo.

Habilidades de escucha.- El establecimiento de comunicación con los pacientes se ve muy favorecido cuando los estomatólogos saben escuchar bien. Para que las personas sepan que son escuchadas, se emplea el contacto ocular, se asiente con la cabeza, se sonrío y se hacen preguntas. Las expresiones faciales y el lenguaje corporal también dicen a los pacientes si su dentista los escucha (19)

CAPITULO VII

PRINCIPIO ÉTICOS DEL ODONTÓLOGO

Responsabilidades para con los pacientes

- Hacer el trabajo personalmente.
- El tiempo de nuestros pacientes.
- Efectividad y Organización.
- Quién acude en busca de nuestros servicios profesional merece un respeto absoluto, tanto desde un punto de vista intelectual como físico, porque la confianza que en nosotros han depositado debemos guardarla siempre con sigilo profesional y no comentar con nadie acerca de la intimidad de nuestros pacientes.

Responsabilidades para con los compañeros de la profesión

Hay que acordarse de:

- No cobrar a compañeros.
- Saber pedir opinión.
- Aconsejar a compañeros.
- No criticar.
- Ayudar a compañeros.
- No piratear.

El compañerismo que nos obliga al respeto de los que ejercen nuestra profesión, nos conduce a procurar ser justos en nuestras apreciaciones de sus trabajos y habilidades.

Responsabilidades con la sociedad

- Odontología social.
- No condicionar la eficiencia al precio.
- Eleva honorarios acostumbrados por:
 - Emergencia dental.
 - En un transito por la ciudad.
 - Pacientes que sabemos que pueden pagar más.
- Descuida calidad porque se ha comprometido a no cobrar.
- Disminuye honorarios por debajo de tarifas, con una finalidad mezquina de ilícita competencia, comprometiendo prestigio y solidaridad profesional.

Como profesionales hemos obtenido un título con nuestro propio esfuerzo, pero también han intervenido factores de gratuidad que debemos corresponder con el ejercicio de la profesión.

Actitudes que debe formar el cirujano dentista

- Cautela hacia grandes laboratorios.
- Usar los mejores materiales que tengamos a nuestra disposición y al alcance del paciente.
- Vigilar la esterilización de nuestro instrumental.
- Tratar de producir el menor dolor aunque se emplee más tiempo y esfuerzo.
- Si cometemos iatrogenia, ya sea por descuido, ignorancia o accidente, lo menos que podemos hacer en justicia para nuestros pacientes, es que el producto de nuestro error no le cueste dinero.
- Estar capacitado para enfrentar una emergencia médica.
- En la atención de pacientes con problemas cerebrales, debemos esmerarnos y tratarlos con amor.

- Valorar cuidadosamente los *"trabajos estéticos"*.
- Protegernos.
- Ponerse en contacto con el médico especialista para poder atender integralmente a pacientes con enfermedades sistémicas.

¿Qué es lo que sus pacientes desean?

- Expectativas de los pacientes: más razonables de lo que usted pudiera pensar.
 - Trato, Servicio de Calidad, Mejorías incrementadas.
- Servicio de Calidad es maestría clínica.
 - Habilidades, Capacidades, Seguimiento.
- Su consultorio y sus pacientes: ¿amor a primera vista?
 - Comodidad, Atención, Servicio.
- Lidiando con el dilema de la sala de espera.
 - Citas, Tiempos, Horarios, Comunicación.
- Relación Médico – Paciente.
 - Sinceridad, Opiniones expertas, Amistad, Respeto.

El compromiso del odontólogo con su equipo de trabajo

- Iluminando y señalando el camino.
 - Liderazgo, servicio.
- Compromiso: haciéndolo con convicción.
 - Congruencia.
- Comparta la visión.
 - Actitudes, valores.
- Avance con su equipo junto a usted.
 - Entrenamiento, productividad.
- Dé poder: "¡Me haré cargo de eso!"

- Delegación, supervisión.
- La satisfacción de sus empleados es más que un sueldo.
 - Motivación, metas, retroalimentación ⁽¹⁹⁾

CAPITULO VIII

OBLIGACIONES FISCALES Y DIVERSAS, CAUSADAS POR LA APERTURA DE UN CONSULTORIO MÉDICO DENTAL

Actualmente, para el inicio de operaciones de cualquier tipo de actividades, deberá solicitarse de la Dirección General de Desarrollo Urbano y Ecología, (DGDUE) la licencia de uso específico de suelo, debido a que no se permite el funcionamiento de negocios y servicios en las unidades habitacionales, así mismo si se trata de alguna actividad que contamine en forma permanente y cause molestias en cualquier sector de la población. Para el trámite de la licencia antes mencionada, deberá adquirirse en la tesorería del H. Ayuntamiento las formas de solicitud de empadronamiento, la cual deberá llenarse con los datos solicitados en ella que son entre otros:

- Domicilio del consultorio.
- Nombre de la calle o punto cardinal, número y en su caso letra oficial; si está ubicado en el interior del edificio anotar el número o letra de dicho interior.
- Nombre completo del propietario o consultorio.
- Nombre del establecimiento.
- Actividad.
- Categoría del establecimiento. Si es único, matriz o sucursal.
- En el cuadro correspondiente a Servicios se anotará Consultorio Médico Dental.
- Fecha de iniciación de operaciones.
- Superficie en metros cuadrados (los cuales servirán de base para el pago de la autorización de uso de suelo).
- Capital en giro (el cual conforma todo lo que esté en el consultorio, aún cuando el mobiliario y equipo se haya adquirido a crédito).

Al reverso de cada solicitud deberá anotarse un croquis de la ubicación del inmueble y entre qué calles se localiza.

Como anexos a la solicitud deberán incluirse dos fotografías a color, una del frente y otra del interior del consultorio.

Al presentarse la solicitud y las fotografías en la Dirección General de Desarrollo Urbano y Ecología (DGDUE) se indicará si procede o no la licencia. De ser positivo, habrá que pagar por el Dictamen el cual se recogerá el día que lo indiquen.

La Licencia otorgada queda condicionada a:

- Que la superficie del local manifestado coincida con la declarada.
- Prohibido utilizar la vía pública.
- Licencia de anuncio en caso de haberlo-Dictamen de Adecuada prevención de Riesgo por incendio, expedido por la delegación de bomberos.
- Normas y lineamientos establecidos por el Sistema Operador de Agua Potable y Alcantarillado de Puebla (SOAPAP).
- Licencia sanitaria expedida por la Secretaría de Salubridad y Asistencia.

En caso de no cumplir las condiciones que sean señaladas, procederá en forma automática el retiro de la licencia de funcionamiento.

Una vez obtenido el dictamen del uso específico de suelo, ya se puede seguir con los demás trámites ante las diversas dependencias como el Servicio de Administración Tributaria (S.A.T.) - antes Oficina Federal de Hacienda -, H. Ayuntamiento, Secretaría de Salubridad y Asistencia, SOAPAP, Sistema de Información Empresarial (SIEM), Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP), Servicio de Recolección de Basura, Cámara Nacional de Comercio y Servios; si va a tener una recepcionista y/o enfermera deberá hacer los trámites correspondientes ante el Instituto Mexicano del Seguro Social.

Para inscribirse en el Registro Federal de Contribuyentes es necesario:

1. Llenar el formato R1, con los datos solicitados en él, teniendo mucho cuidado al hacerlo, puesto que una equivocación por la letra o número es motivo a sanción. A este formato deberá anexar una copia original del acta de

nacimiento o en su defecto una fotocopia, pero certificada ante el Notario Público; cabe mencionar que de acuerdo como esté escrito en el acta el nombre(s) será anotado en el formato que nos ocupa. El domicilio del consultorio será el Domicilio Fiscal del Contribuyente y los dos dígitos del día.

2. Describir la Actividad Preponderante, que en este caso es: *Consultorio Médico Dental*. Hay que tener cuidado que los datos sean los mismos en todas las formas y solicitudes.
3. Anotar las claves de Obligaciones Fiscales, que en nuestro caso será el número 112 (Honorarios en general por la prestación de un servicio personal independiente).
4. En el caso de tener una recepcionista y/o enfermera deberá anotarse en la clave el número 160 (Retenedor de Impuesto Sobre Productos del Trabajo) puesto que recibirán más del salario mínimo general de la zona, por tratarse de Salario Mínimo Profesional.

Conjuntamente al formato R1 antes mencionado y en el caso de tener constancia de la Clave Única de Registro de Población, por haberla tramitado la universidad o alguna otra institución educativa, se deberá anexar una fotocopia de dicha constancia. En el caso de no tener la clave antes señalada (CURP), habrá que presentar también la "Solicitud de Cédula de Identificación Fiscal con Clave Única de Registro de Población".

Este formato deberá presentarse ante el Buzón Fiscal del Servicio de Administración Tributaria (S.A.T.).

Al tercer día de haberse presentado la solicitud de inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes (R.F.C.), o el día que señalen en el Buzón Fiscal, se recogerá la Cédula de Identificación Fiscal, y para ello hay que llevar original y

fotostática del formato R1, credencial del Registro Federal Electoral y comprobante domiciliario, ya sea recibo de teléfono, renta o energía eléctrica.

Con la cédula de Identificación Fiscal hay que acudir a una imprenta autorizada por la Secretaría de Hacienda para solicitar la hechura de los recibos de honorarios. Todo lo anterior está indicado por el Título 4to. Capítulo II Artículos 84 y 88 Fracciones I y III de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

Por cuanto a los demás trámites, hay formatos especiales y en algunos hay que pagar derechos, como en el H. Ayuntamiento, Delegación de Bomberos, Sistema de Agua Potable y Alcantarillado de Puebla (SOAPAP), Sistema de Información Empresarial (SIEM), Cámara Nacional de Comercio y Servicios, Anuncios: en todas estas oficinas van a pedir una fotocopia del formato R1 o bien del Servicio de Administración Tributaria (SAT), Hacienda y en el Ayuntamiento, fotocopias de los trámites en la Dirección de Desarrollo Urbano y Ecología (DGDUE).

Para el pago del impuesto sobre la renta, se hará en forma trimestral a más tardar el día 17 de los meses de abril, julio, octubre y enero del siguiente año mediante declaraciones que se presentarán ante las oficinas autorizadas (actualmente en los bancos).

Para el cálculo de estos pagos provisionales se tomarán las tarifas de los Artículos 80 (Impuesto), y 80 A (Subsidio), y 80 B (Crédito); las cuales serán actualizadas trimestral por la Secretaría de Hacienda.

La declaración Anual se presentará del día 01 de febrero al día 30 de abril del año siguiente al que se percibieron los ingresos, para la cual se tomarán las tarifas del artículo 141, 141 A y 141 B de la Ley del Impuesto sobre la Renta en Vigencia.

Tanto para los pagos provisionales como la Declaración Anual se tomarán los ingresos obtenidos y se les deducirán los gastos estrictamente indispensables para la obtención de los mismos, el resultado será la Base para la Aplicación de las Tarifas correspondientes.

Los ingresos y los gastos obtenidos y erogados deberán asentarse en un libro de contabilidad simplificada. (Ley del Impuesto Sobre la Renta Artículo 88 Fracción II; Reglamento del Impuesto Sobre la Renta Artículo 102; Código Fiscal Federal, Artículos 28, 83 y 84; Reglamento del Código Fiscal Federal Artículos 32 y 34).

En la actualidad, la Secretaría de Hacienda y la Secretaría de Finanzas del Estado verifican que los comprobantes de ingresos de los contribuyentes sean expedidos y que reúnan los requisitos fiscales señalados por los Artículos 29 y 29A Fracciones I, II, III, IV, V; del Código Fiscal de la Federación y que son:

- Deberán ser impresos, no deberán llevar sellos por corrección.
- Nombre, Domicilio Fiscal y clave del Registro Federal de Contribuyentes de quien lo expide.
- Número de folio.
- Lugar y fecha de expedición.
- Clave del Registro Federal de Contribuyentes de la persona a favor de quien se expide, nombre y dirección.
- Descripción del servicio que ampare.
- Valor con número y letra.
- En su caso, los impuestos retenidos si es una persona moral a la que se le extiende.
- En su caso, los impuestos retenidos si es una persona moral a la que se le extiende.
- Fecha de impresión y fecha de caducidad de los recibos.

- En el caso de haber recibos sobrantes por caducidad, estos deberán cancelarse, ordenando la impresión de recibos con el número siguiente al del último cancelado.

En la Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA) en su Capítulo III, Artículo 15, Fracción XIV, señala están exentos de dicho Impuesto los Servicios Profesionales de Medicina.

Ante la Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP) hay que tramitar la Licencia Única Ambiental, debido al tratamiento final de los residuos Biológicos-Infeciosos.

En el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), en caso de haber empleados deberá de inscribirse el patrón y los trabajadores, quedando automáticamente con ello inscritos ante el Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores (INFONAVIT) y el Sistema del Ahorro para el Retiro de los Trabajadores (SAR).

En el mes non, se pagarán las cuotas del IMSS, y en el mes par se liquidarán las cuotas del IMSS, del Infonavit y del SAR.

Anualmente habrá que formular, calcular y presentar ante el IMSS, la declaración de Siniestralidad de la empresa, debido a los accidentes de trabajo ocurridos durante el año inmediato anterior, para que de acuerdo con esos datos, sea aumentada o disminuida la Prima de Riesgo de Trabajo de la Empresa o Patrón; el no hacerlo causará multa según la Ley y Reglamentos de dicho instituto.

Solamente no se presentará cuando después de efectuados los cálculos correspondientes, resulta igual a el año anterior la Prima de Riesgo de Trabajo ⁽²⁰⁾

Normas requeridas por la secretaría de salud

Norma Oficial Mexicana **NOM-087-ECOL-1995**, que establece los requisitos para la separación, envasado, almacenamiento, recolección, transporte tratamiento y disposición final de los residuos peligrosos biológico-infecciosos que se generan en establecimientos que presten atención medica.

JULIA CARABIAS LILLO, Secretaria de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca, con fundamento en lo dispuesto por los artículos 32 bis fracciones I, II, IV y V de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 5o. fracciones I, VIII y XIX, 8o. fracciones I, II y VII, 36, 37, 151, 152, 160 primer párrafo, 162 y 171 de la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente; 1o. 2o. y 4o. fracciones II, III y IV, 5o., 6o. y 58 de su Reglamento en Materia de Residuos Peligrosos; 38 fracción II, 40 fracciones I y III, 41, 43, 44, 45, 46 y 47 de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización. Esta norma fue publicada el 19 de agosto de 1994.

MODIFICACIÓN a la norma Oficial Mexicana **NOM-013-SSA2-1994**, para la prevención y control de enfermedades bucales, publicada el 6 de Enero de 1995.

Al margen un sello con el Escudo nacional que dice: Estados Unidos Mexicanos.- Secretaria de Salud

ROBERTO TAPIA CONYER, Subsecretario de prevención y control de enfermedades y presidente del comité consultivo Nacional de normalización de Prevención y Control de enfermedades con fundamento en los artículos 39 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 3º. Fracciones II y XI, 112 fracción III, 158, 159 y 210 de la Ley General de Salud, 1º y 2º fracción II, 40, 41, 44, 46, 47 y 51 de la Ley federal sobre Metodología y Normalización, 7º 8º, 29, 31, 48 y 68 del Reglamento de la Ley General en Salud de la materia de Prestación de atención médica , y 19 fracción II del reglamento interior de la Secretaria de salud se ordena publicar la Modificación a la Norma Oficial Mexicana NOM-013-SSA2-

1994, para la prevención y control de enfermedades bucales, publicada el 6 de Enero de 1995 en el Diario Oficial de la Federación.

Norma Oficial Mexicana **NOM – 178-SSA1-1998**, que establece los requisitos mínimos de infraestructura y equipamiento de establecimientos para la atención médica de pacientes ambulatorios.

JOSE IGNACIO CAMPILLO GARCIA, Presidente del Comité Consultivo Nacional de Normalización de Regularización y Fomento Sanitario de la Secretaría de Salud, con fundamento en los artículos 39 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 13 apartado A fracción I, de la Ley General de Salud; 3ero fracciones I y XII, 41, 43, 44, 45, 46, y 47, fracción I y 52 de la Ley Federal de Metrología y Normalización; 10 fracciones I, II, III, V, VI y 32 del Reglamento General de Salud en Materia de Prestación de Servicios de Atención Médica; y 23 del Reglamento Interior de la Secretaría de Salud. Que con fecha 14 de diciembre de 1998, se publicó en el Diario Oficial de la Federación el proyecto de la presente Norma Oficial Mexicana.

Algunos requerimientos de esta norma son:

Mobiliario

- Asiento para el odontólogo.
- Mueble para escribir.
- Mesa con tarja.
- Mueble con cajonera.
- Asientos para paciente y acompañante.
- Guarda de materiales, instrumental o equipo.
- Sistema para guarda expedientes clínicos.
- Cubeta o cesto para bolsa de basura municipal y para residuos peligrosos.

Equipo

- Compresora de aire para unidad dental; con arranque y paro automático, con sistema automático de purga de condensados, filtros de aire (2).
- Unidad dental con charola, portainstrumentos, escupidera y lámpara (2).
- Sillón dental con plataforma y respaldo reclinable (2).

Instrumental

- Pieza de mano de alta velocidad esterilizable.
- Pieza de mano de baja velocidad esterilizable.
- Pinza de traslado con frasco refractario.
- Torundero con tapa.
- Alveolotomo, pinza gubia.
- Cucharilla para cirugía.
- Cureta Mc Call, derecha e izquierda, juego (Cureta C K 6).
- Elevador con mango metálico, brazo angulado izquierdo o derecho, extremo fino y corto.
- Elevador, recto acanalado, con mango metálico, 2 mm.
- Elevador de bandera, izquierdo, con mango metálico, extremo en ángulo obtuso y hoja pequeña.
- Espátula de doble extremo .
- Espátula estiques, doble punta de trabajo.
- Espátula para preparar alginato o yeso.
- Espejo dental, rosca sencilla, plano, sin aumento No. 5.
- Autoclave, olla de presión o esterilizador de operación manual (2).
- Excavador White No.17.
- Explorador de una pieza con doble extremo No. 5.
- Fórceps. Diferentes medidas y adecuados al operador.
- Jeringa Carpulle, con adaptador para aguja desechable calibre 27 larga o corta, con entrada universal o estándar. Hendidura para introducir cartucho de anestésico desechable de 1.8 ml, 2 aletas en el cuerpo para

apoyar los dedos Índice y medio.

- Lima para hueso doble extremo con punta de trabajo rectangular y oval.
- Mortero provisto de mano con capacidad para 125 ml.
- Obturadores de los tipos y condiciones apropiadas al operador.
- Pinza perforadora Ainsworth.
- Pinza para curaciones modelo Collage No.18.
- Porta amalgama Rower con puntas desmontables, doble extremo.
- Porta matriz Toffemire universal 7 mm.
- Porta vasos para escupidera.
- Dosificador, amalgamador.
- Recortador de amalgama.
- Tijera para encías, curva, con hojas cortas, modelo: Quimby.
- Tira puente Miller.

BIBLIOGRAFÍA

Libros consultados

1. Ibarra Huerta, José. Heredia Ancona, Berta. Principios de administración. Primera edición. México. Editorial, Nacional Financiera. 1992. Páginas: 5-59.
2. Munich Galindo, Lourdes. Fundamentos de administración. Quinta edición. México. Editorial, Trillas. 1990. Páginas: 107-8.
3. Bustos Castro, René. Cervantes Rangel, Jaime. Administración en salud. Segunda edición. México. Editor, Méndez Oteo, Francisco. 1981. Páginas: 117-18.
4. Fajardo Ortiz, Guillermo. Teoría y práctica de la administración de la tensión médica y de hospitales. Segunda edición. México. Editorial, Prensa Médica Mexicana. 1972. Página: 35-6, 41-7.
5. Sabater, Fernando. Ética para amador. Primera edición. México. Editorial, Ariel. 1998. Páginas 85-105.

Artículos de revistas consultados

6. ¿Es el odontólogo un vendedor? "Dentista y paciente". Vol 3 Num 4. Fuente: Berning RK: Observations of a achieving total practice success. Calif Dent Assoc J 28:285-288, 2001.

7. El liderazgo es la diferencia. "Dental Abstracts". Vol 6 Num 5. 1999. Fuente: Berning RK: Transition decisión-making and strategy. J Calif Dent Assoc 26:285-288,1998.
8. Planear es la clave del éxito total de un consultorio "Dental Abstracts". Vol 8, Num 4. 2000. Fuente: Berning RK: Observations of a achieving total practice success. Calif Dent Assoc J 28:285-288, 2000.
9. ¿Cómo decidir entre comprar y rentar? "Dental Abstracts". Vol 6, Num 6. 1999. Fuente: King Ma: To buy or to lease? J Mitch Dent. Assoc 70(6):24-28, 1998.
10. Las impresiones iniciales cuentan. "Dental Abstracts". Vol 7, Num 4. 1999. Fuente Verhagen C: Management of occupational exposures to bloodborne virases: The exposure incident. J Mitch Dent Assoc: 81(3):20-22,56, 1999.
11. El ambiente del consultorio ha de subrayar la comodidad y un sentido comunitario. "Dental Abstracts". Vol 5, Num 3. 2000. Fuente: Forbes AE: Creating a positive practice identity. Quientessence Int 31:64-65. 2000.
12. Recursos de mercadotecnia económicos para el consultorio. "Dental Abstracts". Vol 6, Num 6. 1999. Fuente: Leving RP: Marketing on a tight budget.. J Calif Dent Assoc 26:512-514, 1998.
13. ¿Cómo evitar pérdida en el consultorio dental? Consejos prácticos. "Dental Abstracts" Vol 8, Num 5. 2001. Fuente: Safeguard your practice against losses. J Can Dent Assoc 66: 152-162, 2000.

14. ¿Cómo evaluar nuevos productos y decidir si son adecuados para el consultorio? "Dental Abstracts" Vol 6, Num 2. 1998. Fuente: Jugel G: Buying right. J Mass Dent Soc 46(2):12-14, 1997.

15. Evaluaciones del desempeño y la compensación del personal dental "Dental Abstracts" Vol 6, Num 4, 1998. Fuente: Dumont B: Employee performance evaluations and compensation review. J Mich Dent Assoc 80(2): 32-33, 1998.

16. La administración del tiempo es la clave para éxito de un consultorio "Dental Abstracts" Vol 5, Num 6, 1998. Fuente: Manji I: Too busy being busy. J Can Dent Assoc 63;: 343-346, 1997.

17. Cuando el paciente pide demasiado "Dental Abstracts" Vol 6, Num 4, 1998. Fuente: Chiodo GT, Tolle SW: Professional Conduct: when patient request exceed the boundaries of dental care. Gen Dent 46:148-152, 1998.

18. Educación continua para todo el personal odontológico "Dental Abstracts" Vol 7, Num 5, 2000. Fuente: Jupp A: Continuing education and dentistry. J Can Dent Assoc 65: 261-262, 1999.

19. Vinculación con pacientes nuevos "Dental Abstracts" Vol 5, Num 5, 1998. Fuente: Moore VAS: Make the connection: The exceptional new patient interview: J Calif Dent Assoc 25:305-311, 1997.

20. Diario Oficial de la Federación y Fisco Agenda 2002

Esquemas

- Figura 1. Bibliografía No. 1 Página 6
- Figura 2. Bibliografía No. 2 Página 41
- Figura 3. Bibliografía No. 2 Página 57
- Figura 5. Bibliografía No. 2 Página 86
- Figura 6. Altavista
<http://www.edenia.com/medical/images/dental5.jpg>
- Figura 7. Bibliografía No. 2 Página 58.
- Figura 8. Altavista
<http://www.mcg.edu/SOD/images/dental.jpg>
- Figura 9 . Altavista
<http://www.brevard.cc.fl.us/pics/etc/alliedhealth/dental02.jpg>
- Figura 10. Altavista
http://www.isdesignet.com/Magazine/Jan'96/Dental_1.JPEG
- Figura 11 – 13. Galería Clip-Art de Microsoft.