



ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD

TÍTULO DEL TRABAJO:

Plan de gestión de ergonomía para el consultorio A.R. Dental

Profesor

Dr. Jorge Bejarano Jaramillo. MSc

Autora

Indira Rossana Araujo Romero

2022

## Tabla de contenidos

1. Plan de gestión de ergonomía para el consultorio A.R. Dental	
1.1. Capítulo I: Revisión del estado del arte y planteamiento del Problema.....	1
1.1.1. Introducción .....	1
1.1.2. Análisis de la situación actual de gestión gerencial.....	3
1.1.3. Oferta y demanda de servicios.....	3
1.1.4. Planteamiento del problema.....	8
1.1.5. Objetivo general y objetivos específicos.....	9
1.1.6. Matriz de evaluación de alternativas de solución.....	10
1.2. Capítulo II: Justificación y aplicación de metodología cualitativa para la realización del plan de prestación de servicios.....	11
1.2.1. Diagnóstico de servicios, recursos y capacidades funcionales en la unidad de salud.....	13
1.3. Capítulo III: Propuesta de solución: formulación plan de gestión gerencial.....	15
1.3.1. Análisis PEST.....	15
1.3.2. Análisis de la industria de servicios de salud.....	16
1.3.3. Análisis FODA.....	17
1.3.4. Cadena de valores de la organización.....	18
1.3.5. Planificación estratégica.....	19
1.3.6. Plan de Gestión Gerencial.....	20
1.4. Capítulo IV: Limitaciones y/o restricciones en la gestión gerencial.....	41
1.4.1. Conclusiones.....	42
1.4.2. Recomendaciones.....	43
1.4.3. Glosario.....	44
1.4.4. Bibliografía.....	45
1.4.5. Anexos.....	47

## **Resumen Ejecutivo**

Los riesgos laborales en el área de odontología son evidentes, la profesión como tal está expuesta a laborar con múltiples equipos e instrumentos de los cuales se vuelve muy necesario saber cómo es su diseño, cuál es su función y cuál es la forma de su manipulación.

Entre los múltiples problemas que pueda crearse a base de una mala ergonomía laboral dentro del área de odontología, el trastorno músculo esquelético es el principal problema que aborda este proyecto, dado el impacto que tiene sobre el profesional odontólogo y auxiliar durante su labor.

El proyecto lleva como objetivo principal, contribuir a la disminución de riesgos de trastornos músculo esqueléticos de los miembros superiores durante la atención en el consultorio A.R. Dental, este objetivo encamina al establecimiento de proponer medidas de prevención y protección tanto individuales como colectivas y realizar cambios que conlleven a la sustitución de lo peligroso a lo saludable.

La metodología aplicable en este proyecto es en base a una investigación cualitativa a través de una entrevista individual al personal que labora en el establecimiento, con un diseño de preguntas predeterminadas, que permite expresar de forma espontánea al entrevistado los conocimientos sobre la ergonomía laboral y experiencias de patologías a causa de la mala aplicación de la misma.

Dentro de los resultados obtenidos en este proyecto, es la formulación de alternativas de solución al problema, creado por los mismos profesionales que trabajan en el establecimiento, del cual destaca la capacitación en ergonomía laboral pues se considera que por medio de ello se puede enriquecer el conocimiento y aplicarlo durante la labor, además de otras alternativas como la implementación de equipos ergonómicos y la elaboración de un manual de ergonomía como parte del establecimiento.

Se concluye que la ergonomía laboral aplicada en el área de odontología, promueve la correcta aplicación de tecnología y la forma de cómo debe llevarla el hombre, además de la corrección de posturas corporales para un mejor rendimiento laboral.

Finalmente se recomienda la implementación del proyecto con la finalidad de cambiar los hábitos en cuanto a higiene postural y lograr la sostenibilidad del proyecto a largo plazo con el fin de obtener los beneficios planteados.

## **Abstract**

Occupational risks in the area of dentistry are evident, the profession as such is exposed to working with multiple equipment and instruments of which it becomes very necessary to know how it is designed, what its function is and how it is handled.

Among the multiple problems that can be created based on poor work ergonomics within the area of dentistry, musculoskeletal disorder is the main problem addressed by this project, given the impact it has on the dental and auxiliary professional during their work.

The main objective of the project is to contribute to the reduction of risks of musculoskeletal disorders of the upper limbs during care at the A.R. Dental, this objective leads to the establishment of proposing prevention and protection measures, both individual and collective, and to make changes that lead to the substitution of what is dangerous for what is healthy.

The methodology applicable in this project is based on qualitative research through an individual interview with the staff that works in the establishment, with a design of predetermined questions, which allows the interviewee to spontaneously express knowledge about work ergonomics and experiences of pathologies due to its misapplication.

Among the results obtained in this project, is the formulation of alternative solutions to the problem, created by the same professionals who work in the establishment, of which the training in occupational ergonomics stands out, since it is considered that by means of it the knowledge and apply it during the work, in addition to other alternatives such as the implementation of ergonomic equipment and the development of an ergonomics manual as part of the establishment.

It is concluded that the work ergonomics applied in the area of dentistry promotes the correct application of technology and the way in which man should carry it, in addition to the correction of body postures for better work performance.

Finally, the implementation of the project is recommended in order to change habits in terms of postural hygiene and achieve long-term sustainability of the project in order to obtain the proposed benefits.

## **Introducción**

El presente proyecto tiene como tema plan de gestión de ergonomía para el consultorio A.R. Dental, el cual consta de cuatro capítulos:

Capítulo I, describe el análisis ambiental situacional, la estructura financiera y operativa, oferta y demanda de servicios, planteamiento del problema y su justificación, además objetivo general y objetivos específicos, y una matriz de evaluación de alternativas de solución.

Capítulo II, relata la justificación y aplicación de metodología cualitativa para la realización del plan de prestación de servicios, un diagnóstico de servicios, recursos y capacidades funcionales en la unidad de salud donde consta la gestión gerencial de la dirección, gestión estratégica de marketing, gestión administrativa y de recursos humanos, gestión financiera, gestión operativa, abastecimiento y logística, gestión de tecnología de la información y comunicaciones, gestión de servicios de clínica y/u hospitalización.

Capítulo III, indica la propuesta de solución: formulación plan de gestión gerencial, donde describe el planeamiento estratégico que consta de tres análisis como PEST, PORTER y FODA, una cadena de valor de la organización; una planificación estratégica donde relata la misión, visión, valores, objetivos institucionales, principios éticos y políticas; un plan de gestión gerencial que trata de la propuesta de solución de gestión gerencial de la dirección, gestión administrativa y de recursos humanos, gestión financiera, gestión operativa, abastecimiento y logística, gestión de tecnología de la información y comunicaciones, gestión de servicios de clínica y/u hospitalización, cada gestión consta sus respectivas actividades e indicadores.

Capítulo IV, consta de las limitaciones y/o restricciones en la gestión gerencial, conclusiones y recomendaciones.

Además, cuenta con un glosario, bibliografía y anexos.

# CAPÍTULO I

## REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

#### Introducción

El ritmo de vida en la actualidad, conlleva más responsabilidades y mayores exigencias en el ámbito laboral, las postulaciones de trabajo a menudo se van modificando no solo en la experiencia y en su oferta salarial sino también en las horas de trabajo como medio tiempo, trabajo por horas extras, trabajo provisional; a esto se le puede sumar la aparición de nuevas competencias, nuevas tecnologías e inclusive la contratación de personal extranjero por un sueldo menor a lo establecido. Este cambio estructural hace que el empleado se sienta vulnerado, pudiendo causar un trastorno psicológico por falta de garantías laborales y estabilidad económica.

La salud laboral, entendida como sinónimo de prevención de riesgos laborales o salud y seguridad en el trabajo, se ocupa de los aspectos que intervienen en el binomio trabajo-salud de mutua interdependencia, en donde las condiciones de trabajo influyen en la salud del trabajador y al mismo tiempo, el trabajo se ve afectado por el nivel de salud de dicho trabajador. (Hernandez, G., 2012)

En toda actividad laboral, el trabajador se encuentra constantemente expuesto a situaciones de riesgos físicos, químicos, biológicos, psicológicos y ergonómicos, los cuales pueden generar un impacto en el cuerpo humano hasta volverse causal de una patología.

Para la certeza de que se está en frente de una enfermedad laboral, se debe tener en cuenta ciertos parámetros tales como el diagnóstico clínico, el antecedente de exposición y la relación de síntomas entre ambas.

Las patologías relacionadas con el trabajo atendidas con mayor frecuencia en Atención Primaria son: tendinitis del miembro superior, síndrome del túnel carpiano, problemas respiratorios, dermatosis y trastornos psicológicos relacionados con los factores de riesgo psicosocial. (J. Castejón, A. C.,2021)

La ergonomía consiste en adaptar el trabajo cotidiano de forma eficiente y seguro con el entorno laboral, cuando las condiciones laborales no son las adecuadas se causa daños a la salud y estas pueden ser temporales o permanentes, lo que hace que se limiten las capacidades.

La ergonomía en el ámbito odontológico, permite llevar a cabo una labor con comodidad, cuidando de aquellos sobre esfuerzos que pueden causar problemas visuales, adoptar posturas corporales inadecuadas o cualquier otra enfermedad que pueda alterar la capacidad de trabajo. Existen situaciones que obligan al operador a adoptar malas posturas y el manejo de instrumentales de forma errónea, esto puede ser causante de futuras enfermedades y de estabilidad laboral ya sea del odontólogo o del auxiliar.

Los profesionales de la odontología sufren algunas de las tasas más altas de lesiones músculo esqueléticas, donde un 87% informa al menos una de esas quejas. (Lucchetta F, 2015)

La ergonomía laboral al ser una disciplina que se basa en prevenir y minimizar lesiones en el ámbito laboral el cual está relacionada con maquinaria, instrumental, equipos, los cuales vuelven más fácil la labor, la aplicación de ella permite confort en el desarrollo de las actividades. Es importante cuidar las formas de ejecución de trabajo, respetar los protocolos y seguir los manuales de uso de cada equipo, de esta forma se evita un impacto negativo en la salud del operador.

## **Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial**

### **Estructura Administrativa, Financiera y Operativa**

El consultorio A.R. Dental cuenta con protocolos de desinfección diaria, semanal y mensual. Un plan de gestión de desechos especiales, del cual está encargado la empresa privada GADERE quien se encarga de la recolección de dichos desechos cada determinado tiempo. Además, cuenta con un protocolo de mantenimiento semestral de los equipos.

Dada la situación actual, se ha incrementado un nuevo protocolo para la atención ante la emergencia sanitaria covid-19, con medidas de atención especiales tanto para el paciente como para el personal del consultorio.

También cuenta con un inventario de instrumental y equipos, así como de materiales, insumos y medicamentos.

En cuanto a la capacidad financiera, se puede mencionar que los ingresos económicos son mediante los valores obtenidos a través de consultas y procedimientos.

Los trámites contables, los lleva a cargo la contadora, quien se encarga de las gestiones y diligencias del SRI los cuales se tramitan anualmente pero no cuenta con un área contable como tal, tampoco con un sistema administrativo estructurado y carece de departamento de Recursos Humanos.

La capacidad operativa está determinada por 1 auxiliar, 1 odontólogo general y 3 especialistas 1 rehabilitador oral, 1 endodoncista, 1 periodoncista, los tres mencionados laboran cuando existen casos clínicos que ameriten su labor; cuenta con área de sala de espera, baño, bodega de almacenamiento, área de limpieza de desinfección y esterilización de instrumental y el área del consultorio como tal, donde se realizan los procedimientos y consultas.

### **Oferta y Demanda de Servicios**

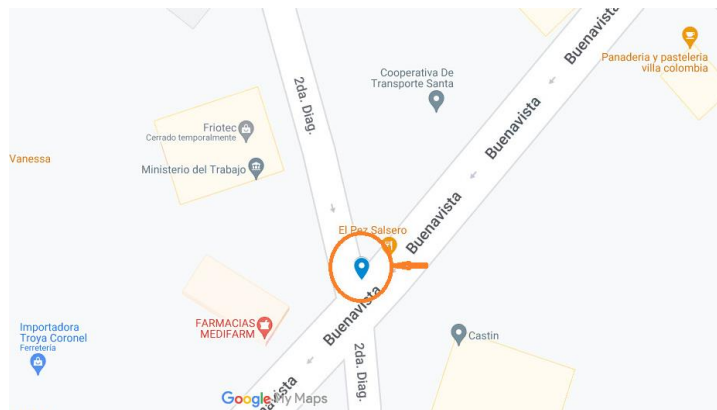
#### **Análisis geoespacial y geopolíticos**

El consultorio A.R. dental, se encuentra ubicado en la provincia de El Oro, en la zona céntrica de la ciudad de Machala, en las calles Segunda Diagonal y Buenavista, teniendo como lugar de referencia el parque Tanque Rojo que está a una cuadra del consultorio.



**Figura 1**

*Ubicación del consultorio A.R. Dental*



### **Oferta de servicios**

El consultorio oferta una serie de servicios, en el área de odontología general como profilaxis, fluorización, aplicación de sellantes, restauraciones, exodoncias, blanqueamientos, prótesis dentales; en el área de odontología especializada se oferta endodoncia para tratamientos de conductos y rehabilitación oral que abarca procedimientos tales como coronas, carillas, diseños de sonrisa. Todos estos servicios son de tipo ambulatorio.

Se puede mencionar que, en zonas aledañas al consultorio, se encuentran entidades odontológicas con iguales ofertas de tratamientos y demás especialidades, entre otros prestadores de atención odontológica, las más destacadas son quienes ofrecen servicios como prestadoras externas al IESS, sin embargo, ofrecen únicamente servicios básicos de odontología, no de especialidad.

### **Población atendida**

De acuerdo a los registros en las historias clínicas, la población atendida en el consultorio, son personas de sectores de un estatus económico clase media y de sectores aledaños pertenecientes al sector Centro Sur de Machala, como Barrio Los Vergeles, Barrio Tanque Rojo, sector kilómetro 9, Ciudadela Las Brisas.

En cuanto a edades, la población es indistinta tanto menores de edad como adultos, ya sean hombres o mujeres; se puede destacar que el sexo femenino es quien tiene mayor recurrencia en la consulta, tanto en adultos como en menores de edad.

**Tabla 1***Población atendida durante el año 2021*

Población atendida año 2021			
Edades	Hombres	Mujeres	Total
<b>Menores de edad (de 4 a 17 años)</b>	14	21	35
<b>Adultos (de 18 años en adelante)</b>	17	58	75
Total de pacientes atendidos			110

Nota: fuente de información, consultorio A.R. Dental

En cuanto a la prevención y morbilidad, prevenir las enfermedades bucales antes es el modo ideal de asegurar una buena salud oral para todos los pacientes. (McDonald, A., 2018)

En la consulta se hace énfasis en la prevención en niños y adultos, se enseñan técnicas de cepillado dental de acuerdo a la edad o capacidad motora, el uso de hilo dental y enjuague bucal, con videos educativos y modelos de ivoryna, indicando la importancia de ello y lo que se puede llegar a lograr a futuro, desde una buena salud bucal hasta el ahorro económico que pueden llegar a tener, ya que ciertos tratamientos curativos pueden llegar a tener costos elevados, dependiendo del caso.

Los tratamientos preventivos como profilaxis, sellantes y la aplicación de flúor son los procedimientos que se manejan en odontología y a pesar de ello se puede evidenciar la falta de interés en algunos pacientes, que en ocasiones llegan a preferir tratamientos más invasivos.

En la siguiente tabla se puede observar que la profilaxis tiene mayor prioridad dentro de la consulta y aunque es uno de los procedimientos más recomendados en el área de odontología, la población aún se muestra incrédula ante los beneficios que brinda la aplicación de sellantes y de flúor.

**Tabla 2***Tratamientos de prevención en el área de odontología general durante el año 2021*

<b>Prevención</b>	
<b>Tratamientos</b>	<b>Total</b>
Profilaxis dental	77
Fluorización	15
Sellantes	20
<b>Total de procedimientos</b>	<b>112</b>

Nota: fuente de información, consultorio A.R. Dental

En cuanto a la morbilidad, los problemas de salud bucal se consideran como una epidemia oculta de enfermedades no tratadas que representa una carga para los más vulnerables: niños, ancianos, personas con comorbilidades médicas y pacientes con necesidades especiales (Donald Giddon, L. A., 2018).

Las patologías a nivel bucal tienen un factor de riesgo y se consideran enfermedades no transmisibles, pueden llegar a causar malestar sobre todo cuando existe dolor, la enfermedad más común que afecta a la población es la caries dental, que puede generar otro tipo de patologías cuando no son tratadas a tiempo como una pulpitis irreversible, llegando a causar desde dolor hasta la pérdida del órgano dental.

**Tabla 3***Morbilidad del establecimiento durante el año 2021*

<b>Morbilidad</b>	
<b>Enfermedades principales</b>	<b>Total de casos</b>
Caries dental	158
Gingivitis	75
Pulpitis irreversible	8
Absceso periapical	3
Necrosis pulpar	1

Nota: fuente de información, consultorio A.R. Dental

Una vez indicada el nivel de prevención y morbilidad, a continuación, se muestra el total de procedimientos que se realizaron en la consulta odontológica en el año 2021

**Tabla 4**

*Procedimientos llevados a cabo en la consulta durante el año 2021*

<b>Procedimientos</b>	<b>Total</b>
Restauraciones	158
Exodoncias simples	18
Exodoncias de terceros molares	10
Prótesis Removible	14
Blanqueamiento dental	4
Coronas	5
Carillas	18
Alargamiento de corona	2
Tratamientos de conducto	12
<b>Total de procedimientos</b>	<b>241</b>

Nota: fuente de información, consultorio A.R. Dental

Como se mencionó anteriormente, la caries dental es una de las patologías más comunes en la cavidad bucal, y esto se corrobora con el total de 158 procedimientos restaurativos que se realizaron en la consulta durante todo el año 2021.

Además, se puede notar los tratamientos invasivos realizados, la mayoría a causa de enfermedades no tratadas y otros por motivos estéticos, hay que recalcar que también se ha devuelto la función masticatoria a través de la adaptación de prótesis removibles y coronas.

### **Demanda de servicios insatisfechas**

Una de las especialidades más conocidos dentro de la odontología es la especialidad de ortodoncia, que se encarga de corregir mal posiciones ya sea de tipo dental o esquelético, a través de la aparatología preventiva e interceptiva, a pesar de la popularidad de esta especialidad, se opta por no ofertarla en la consulta, ya que al ser tratamientos de largo plazo de hasta 3 años aproximadamente, muchos de los pacientes no logran culminar sus tratamientos por causas ajenas al profesional ya sea por falta de interés, medios económicos, falta de paciencia para poder visualizar los cambios, entre otros.

Ante los factores ya mencionados se ha decidido no ofertar dicha especialidad, a pesar de la muestra de interés que hay en la consulta ante este tratamiento.

## **Planteamiento del Problema**

Dentro del establecimiento se ha podido detectar ciertos problemas relacionados con riesgo laboral como fatiga visual, tinnitus por la exposición de ruido que emiten los instrumentos propios de la odontología, síndrome cervical por tensión debido a las torsiones cervicales que se realizan para lograr una mejor visión, trastornos músculo esqueléticos de miembros superiores a nivel de hombros, manos, muñeca y codo debido al constante movimiento repetitivo que se realiza durante la atención.

De acuerdo con los resultados que arroja la matriz de priorización, se llega a la conclusión que el problema con mayor relevancia es el trastorno músculo esquelético de miembros superiores, que de acuerdo a la elaboración de un árbol de problemas que se evidencia en el anexo Nro. 1, los factores causales principales son el trabajo prolongado mayor a 8 horas y las posturas inadecuadas y los efectos si no se logra resolver el problema tales como manejo inadecuado de instrumental, mala planificación de agenda, desconocimiento de ergonomía dental, falta de técnicas de estiramiento.

## **Justificación del planteamiento del problema**

El personal que dedica su día a día a la odontología se encuentra sujeto a una serie de posturas que compromete los miembros superiores, pudiendo existir lesiones si la ergonomía está mal aplicada, lo que traerá consigo una limitación de capacidad del rendimiento laboral.

Los trastornos músculo esqueléticos de miembros superiores en el área de odontología, es un problema bastante habitual, dentro de la consulta se puede detectar que tanto el personal de odontólogos como auxiliar, manifiestan malestar en los miembros superiores ya sea durante o después de la atención, lo que indica una alerta de que algo se está llevando a cabo mal durante la labor, hay que recalcar que una vez que empieza a aparecer síntomas como dolor en dedos, muñeca, codo u hombros, por más leves que estos sean, puede indicar el comienzo de una aparición de enfermedad, lo que indicaría un riesgo de salud pudiendo causar la disminución de la calidad y la capacidad de trabajo.

Hay que tener en cuenta que las condiciones de trabajo y las técnicas de maniobra de instrumentos y de equipos también juegan un papel importante e influye cuando existe una incorrecta manipulación de ellos, esto causa una modificación de la postura ya sea forma consciente o inconsciente, por lo que se considera primordial que la consulta se encuentre operativa con los equipos e instrumentales correctos, con sus respectivos mantenimientos y respetando el tiempo de vida útil; con esto se garantiza la

reducción de tensiones musculares en los procedimientos, siendo esto un beneficio para el odontólogo, el auxiliar y el paciente.

## **Objetivos General y específicos del plan para la prestación de servicios**

### **Objetivo General**

Diseñar un plan de gestión de ergonomía laboral para disminuir los riesgos de trastornos músculo esqueléticos de los miembros superiores durante la atención en el consultorio A.R. Dental.

### **Objetivos específicos**

Implementar técnicas de estiramiento de miembros superiores antes y después de la jornada laboral.

Concientizar los riesgos de salud que conlleva las malas posturas corporales durante la atención mediante estrategias educomunicacionales efectivas.

Minimizar las lesiones músculo esqueléticas de miembros superiores del personal de odontología, mediante la adquisición de equipamiento e instrumental odontológico ergonómico.

### **Oportunidades de mejora para la prestación de servicios**

El establecimiento se encuentra predispuesto a realizar cambios que beneficien no solamente al personal sino también a los usuarios, con el fin de poder brindar una mejor atención garantizando así el bienestar de todos y una atención de calidad.

## Propuesta y justificación de alternativas de solución

Tabla 5

*Matriz de evaluación de alternativas de solución*

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	DESAFÍO	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE
Trastornos músculo esqueléticos de miembros superiores	Tiempo prolongado de trabajo por más de 8 horas Postura laboral inadecuada	Síndrome cervical por tensión Tendinitis	Poner en práctica alternativas de solución, que promuevan la eliminación del problema principal que se experimenta en el establecimiento	Sustituir los equipos que no tienen diseño ergonómico, por otros que si cumplan con dicho diseño Capacitación de ergonomía laboral Elaboración de manual de ergonomía para el establecimiento	Consultorio A.R. dental

Nota: la matriz está elaborada en base a un problema que aqueja día a día el establecimiento

Fuente: Consultorio A.R. Dental

Elaboración: Líder de Proyecto, rehabilitador oral del consultorio

Fecha: 11/febrero/2022

## **CAPÍTULO II**

### **JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.**

Se utilizó la metodología de investigación cualitativa aplicando la técnica de entrevista individual con una guía de preguntas semiestructuradas, procediéndose a entrevistar a tres especialistas del establecimiento.

Se plantearon 4 preguntas, de las cuales se procedió con un análisis general de las respuestas.

¿Considera importante la ergonomía laboral?

En buena hora hay conocimiento de lo que es ergonomía por parte de los entrevistados y la importancia de aplicarla durante el trabajo, hay conciencia sobre la prevención de accidentes laborales y la disminución de patologías que se pueden presentar a futuro.

Sin embargo, se menciona que hay situaciones de las cuales son conscientes de que se trabaja bajo una mala postura, de la cual se deriva un dolor, pero lamentablemente hay ciertas situaciones que no se pueden mejorar y que no dependen del operador, trabajar con menores de edad que son poco colaboradores, hace que la condición de trabajo sea más estresante y muchas de las veces el odontólogo y el auxiliar tienen que adaptarse a las posiciones del paciente para poder cumplir con la atención, lo mismo ocurre con la atención a personas con discapacidad, en muchos de los casos las condiciones de salud del paciente no dan para exigirle una posición específica, por lo que el trabajo se ejecuta de la forma que se pueda, aunque la ergonomía quede de lado.

Una de los especialistas hace referencia a que no importa cuánto se conozca del tema, siempre va a haber un momento que lo olvidas, y cuando te das cuenta la espalda está más curva, los antebrazos están apoyados en el paciente, o un pie en vez de estar asentado en la superficie del piso estará asentado en las patas de la silla; no creo que exista alguien que cumpla al cien por ciento las normas de ergonomía durante toda la jornada de trabajo.



¿Ha padecido alguna patología o malestar relacionada a las malas posiciones laborales y podría describir la sintomatología que ha experimentado?

Entre patologías manifestadas son tenosinovitis de quervain y epicondilitis, las cuáles han llegado a causar limitación de movimiento y por ende limitación de trabajo, pues bajo las condiciones de tendinitis, lo indicado es el reposo y la fisioterapia.

Entre otras dolencias se menciona el dolor cervical y dolor de espalda relacionadas a la posición estática, y son malestares que experimentan muy a menudo.

¿Conoce técnicas de estiramiento que pueda aplicar durante la jornada laboral?

Uno de los entrevistados califica como estiramiento clásico al movimiento de cuello y de hombros, a pesar de que admite no saber si lo realiza de forma correcta, sin embargo, indica que alivia la dolencia cuando lo realiza.

Lo relevante por parte del otro entrevistado es que a pesar de conocer técnicas de estiramiento no son puestas en práctica, sino más bien únicamente cuando experimenta dolor.

El estiramiento muscular no está considerado como hábito por parte de los entrevistados, probablemente no se está considerando los beneficios como el aumento de flexibilidad muscular, disminución de lesiones y de fatiga muscular; lo que permitiría mejorar el bienestar y la calidad de atención.

¿Considera necesario implementar un libro de ergonomía laboral en el establecimiento?

Los entrevistados se muestran interesados en la implementación de un libro de ergonomía laboral propio para el consultorio, lo consideran un medio de aprendizaje oportuno, además se muestran gustosos de ser partícipes de su elaboración.

# **DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD**

## **Gestión Gerencial de la Dirección**

Se establecen protocolos de trabajo, horarios de atención, asignación de horarios de acuerdo a los especialistas, con la finalidad de evitar el estrés de la carga horaria, que es uno de las principales causas que conlleva a las lesiones músculo esqueléticas.

## **Gestión Estratégica de Marketing**

El marketing se ha convertido en una buena herramienta para toda empresa, ya que permite el aumento de la producción y por ende el mejoramiento de ingreso económico; el marketing da a conocer el producto o los servicios al público y a la vez incita a adquirirlo.

## **Gestión Administrativa y de Recursos Humanos**

El establecimiento no cuenta con un área administrativa estructurada ni con departamento de Recursos Humanos.

## **Gestión Financiera**

La parte financiera está dada por los propios medios económicos, es decir se financia con los valores ingresados de los procedimientos que se realizan dentro del consultorio, de lo cual, de dicho ingreso se asigna un valor para invertir en insumos e instrumentales, mantenimiento de equipos, etc.

## **Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística**

Mes a mes se realiza una evaluación acerca de las necesidades que pueda haber dentro del establecimiento como de equipos, instrumentales e insumos, de los cuales se realiza la respectiva adquisición de acuerdo al grado de prioridad.

La logística está dada por un registro de inventario, el mismo que se actualiza cada vez que se adquieren equipos, materiales y nuevos instrumentales en el cual se detalla fecha de adquisición, fecha de caducidad o fecha de vida útil, todo esto de acuerdo a las indicaciones del fabricante.

## **Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones**

El consultorio cuenta con equipos tecnológicos como computador, mouse ergonómico, impresora, que son equipos que se utilizan a diario sin ningún tipo de novedad.

## **Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización**

La institución no cuenta con servicio de hospitalización, los servicios que se ofertan son de tipo ambulatorio, los cuales se llevan a cabo en sillones odontológicos que son aptos para las actividades del operador y para el uso del paciente; hay que recalcar que este tipo de mobiliario no cuenta con diseño ergonómico.

## CAPÍTULO III

### PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

#### III.1 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

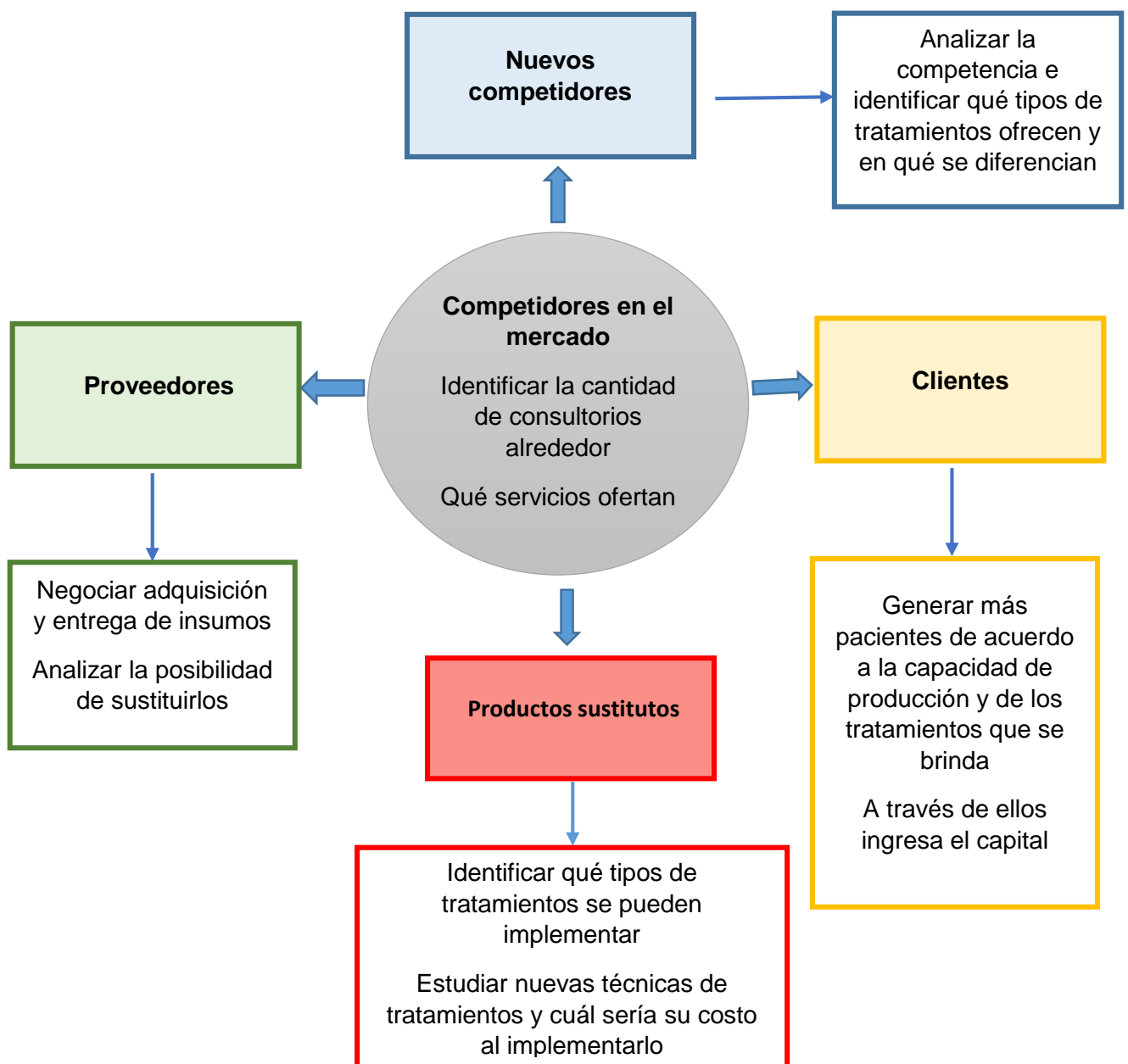
##### Análisis del Entorno Social

##### Análisis de PEST

Político	Económico
<p>Política Nacional de Salud en el Trabajo 2019-2025:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>La promoción de la salud en el lugar de trabajo favorece a la disminución de enfermedades y los costes derivados de ellas, generar un incremento de la productividad, así como una población trabajadora más sana, más motivada, con la moral más alta y con un mejor clima laboral. (MSP, 2019)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>La estabilidad económica se ve afectada por falta de oportunidades laborales y esto influye en la capacidad de pago de los pacientes, siendo así, que en la mayoría de los casos los tratamientos odontológicos no siempre se cumplen al cien por ciento, lo que limita el ingreso económico de la institución.</li></ul>
<p>Ministerio de trabajo, seguridad e higiene del trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Informar e instruir a las empresas y trabajadores sobre métodos y sistemas a adoptar para evitar siniestros y daños profesionales. (Toro,J. 2020)</li></ul>	
Social	Tecnológico
<ul style="list-style-type: none"><li>Falta de educación en salud bucal en la población, esto lleva a descuidar la parte preventiva y curativa.</li><li>Incrementado de competencia, la cual en ciertas ocasiones es desleal ofreciendo tratamientos a bajísimos costos pero que no se realizan con materiales de calidad o peor aún que no trabajan con los especialistas adecuados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Provecho del avance tecnológico dentro del área de odontología, permite adquirir equipos que facilitan procedimientos y garantizan la calidad de ellos.</li></ul>

El análisis de PEST demuestra los factores externos que influyen en el desenvolvimiento de una institución, los temas políticos incluyen leyes que se encuentran aprobadas en la Constitución de la República del Ecuador, Código de Trabajo y por el Ministerio de Salud Pública; la situación económica y la parte social está relacionada en la poca capacidad de pago que tiene la población al momento de aceptar un tratamiento y el poco interés en la población dado a la falta de educación en salud bucal y esto se asimila con la cantidad de procedimientos realizados; la parte tecnológica permite mejorar el estatus de la institución y a facilitar los procedimientos del profesional.

### Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter)



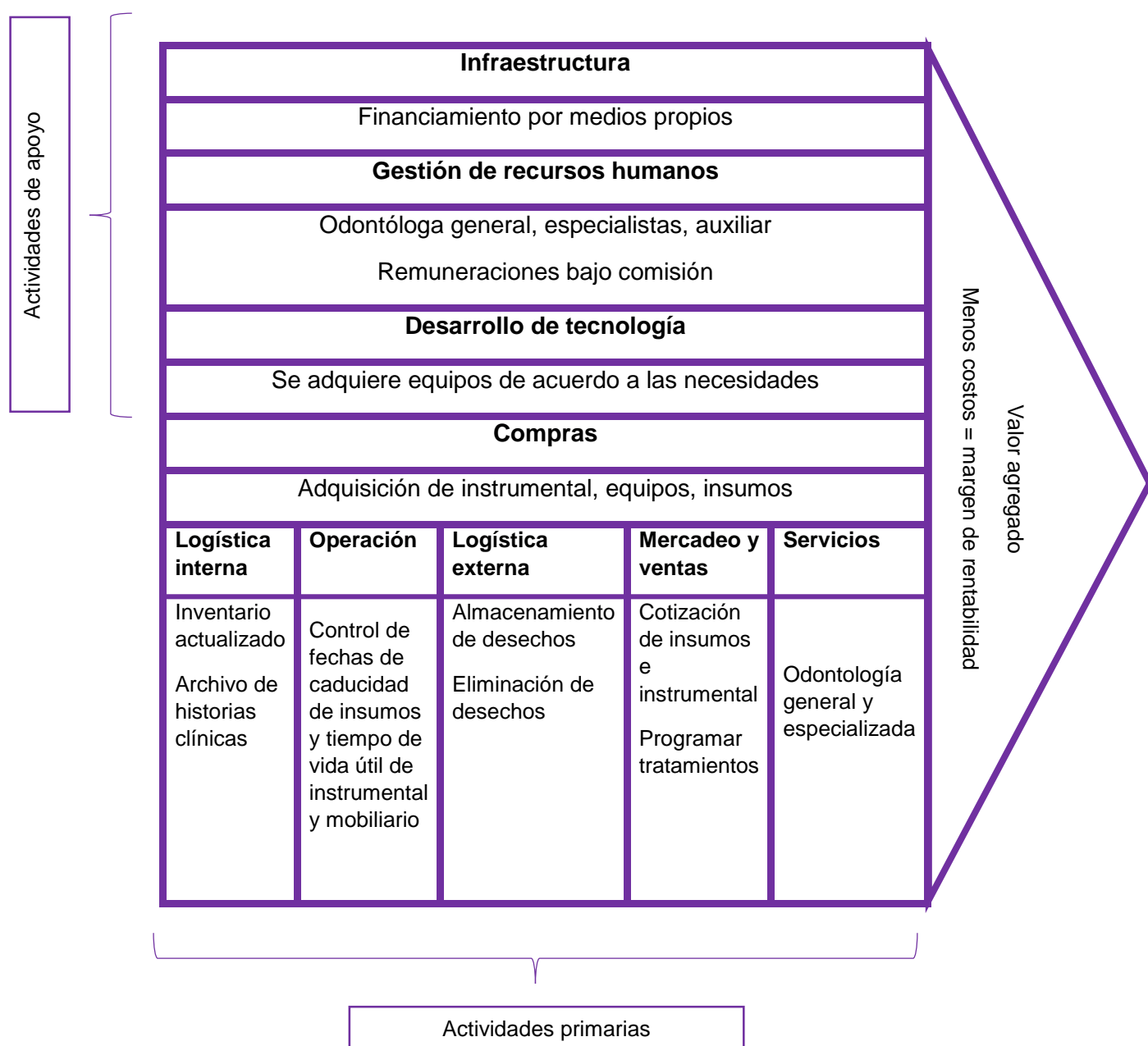
La implementación de nuevas instituciones de salud, permite crear estrategias de servicios con el fin de que no se vea afectado el establecimiento, se debe analizar la posibilidad de cómo atraer nuevos pacientes y que tipos de tratamientos ofrecer, así como qué técnicas nuevas se puede implementar, es necesario negociar las adquisiciones de insumos con proveedores con el objetivo de poder desarrollar el servicio ofertado por parte del establecimiento.

### Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con aparatos tecnológicos que son de tipo ergonómico</li> <li>• Se cumple con el tiempo de vida útil de los instrumentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar capacitaciones al Ministerio de Salud Pública en temas de ergonomía laboral</li> <li>• Implementar como guía el formato de plan integral de prevención de riesgos laborales para empleadores con 1 a 10 trabajadores emitido por el Ministerio de Trabajo</li> <li>• Normativas políticas que respaldan la salud ocupacional</li> </ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se implementan técnicas de estiramiento muscular</li> <li>• No se realizan pausas durante la actividad operatoria</li> <li>• Largas horas de trabajo de los odontólogos en el establecimiento</li> <li>• No existe un manual de ergonomía laboral del establecimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevados costos de equipos, mobiliario e instrumentos ergonómicos</li> <li>• Falta de planificación de horario laboral de acuerdo a los tratamientos a realizar</li> </ul>

El análisis FODA da a conocer las condiciones actuales del establecimiento, en este caso, la matriz demuestra que se labora con limitados equipos ergonómicos de tipo tecnológico, se podría considerar una ventaja laboral sin embargo, aún se requiere implementar mobiliario, instrumental y equipos ergonómicos; como oportunidad se destaca las normativas políticas que respaldan la salud ocupacional, además de sacar provecho a las capacitaciones que pueda brindar el Ministerio de Salud Pública sobre ergonomía laboral en el establecimiento; dentro de las debilidades, no existe un manual guía de ergonomía ni se implementan pausas durante las actividades; en las amenazas destaca el elevado costo de herramientas y mobiliario ergonómico.

## Cadena de Valor de la organización



Dentro de las actividades primarias de la cadena de valores se destaca la logística interna, en ella se lleva a cabo un inventario actualizado donde consta los equipos, instrumental e insumos, además también el almacenamiento de historias de clínicas de cada paciente que se realiza atención en el consultorio.

Las operaciones están relacionadas con el control de fecha de caducidad de los insumos y el tiempo de vida útil de los equipos; la logística externa se coordina con la el almacenamiento y la eliminación de desechos especiales, la misma que se lleva a cabo con una empresa privada que se encarga de este procedimiento.

Dentro del mercadeo y ventas se realizan las respectivas cotizaciones de insumos a proveedores, el agendamiento de las citas odontológicas y la programación de tratamientos que se llevarán a cabo. Finalmente, dentro de los servicios ofertados están los tratamientos de odontología general y especializada como endodoncia, rehabilitación oral y periodoncia.

Como actividades de apoyo se destaca que el financiamiento del consultorio es por medios propios y a por ingresos económicos de los tratamientos odontológicos ofertados, cuenta con personal especialista, equipos necesarios para la atención, al igual que insumos y materiales.

## **Planificación Estratégica**

### **Misión**

Cumplir con los estándares de calidad de atención y lograr la satisfacción de los pacientes con tratamientos de calidad y lograr su fidelización con el establecimiento.

### **Visión**

Adecuación del establecimiento, con el incremento de infraestructura, profesionales de tiempo completo y auxiliares, crear una estructura administrativa y de logística con el fin de llegar a ser una clínica odontológica de especialidades.

### **Valores**

Cumplir con los valores de puntualidad, honestidad, respeto y empatía ante los demás, ya que al establecimiento acuden personas con dolencia o que buscan una mejora en su salud, tratando siempre con calidad y calidez humana.

### **Objetivos institucionales**

Ofrecer tratamientos con productos de calidad

Motivar al personal a desarrollar investigaciones científicas, con el fin de adquirir nuevos conocimientos.

Promover campañas de salud odontológica a escuelas, colegios, y población en general.

### **Principios éticos**

Garantizar tratamientos con odontólogos que cuenten con su respectivo título de tercer nivel en el caso de tratamientos de odontología general y profesionales con título



de cuarto nivel para los casos que requieran especialistas, debidamente legalizados y registrados en la página del SENESCYT.

Lograr un acuerdo formal entre paciente y profesional para los tratamientos a efectuarse.

Brindar un trato humanizado sin importar sexo, nivel socioeconómico, creencias religiosas ni políticas.

### **Políticas**

Creación de una carta de compromiso entre paciente y profesional, donde el paciente accede al tratamiento a realizarse, aceptando los pro y contras en caso de existirlo, donde será detallado tiempo estimado del tratamiento, presupuesto y las indicaciones que el caso amerite.

## **III.2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL**

### **Gestión Gerencial de la Dirección**

#### **Actividades e indicadores de gestión por área**

##### **Actividad:**

Capacitación al personal del establecimiento del correcto uso de instrumental y equipos ergonómicos, con la finalidad de disminuir las lesiones músculo esqueléticas de miembros superiores.

##### **Indicador:**

**Tabla 8**

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Fórmula del indicador</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Meta</b>
Capacitación de personal	Número	$\frac{\text{Personal capacitado}}{\text{Personal a capacitarse}}$	Firma de acta de asistencia de capacitación	5

##### **Actividad:**

Asignar horarios de trabajo con intervalos de tiempo entre paciente y paciente, con la finalidad de disminuir el estrés laboral y evitar la carga músculo esquelética superior.

**Indicador:****Tabla 9**

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Asignación de horario laboral	Número	$\frac{\text{Horario laboral ejecutado}}{\text{Horario laboral asignado}}$	Planificación de trabajo	5

**Actividad:**

Asignación de tareas al personal del establecimiento, con la finalidad de que cada uno tenga un área a cargo con su trabajo y así evitar estrés laboral.

**Indicador:****Tabla 10**

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Asignación de tareas al personal de establecimiento	Número	$\frac{\text{Número de tareas realizadas}}{\text{Total de tareas asignadas}}$	Cumplimiento de labores de acuerdo al puesto de trabajo	5

### **Actividades e indicadores de Mejoramiento Continuo de la Calidad**

**Actividad:**

Elaboración de un manual de ergonomía laboral con respaldo científico, con el objetivo de que el personal del establecimiento cuente con un medio de aprendizaje gratuito.

**Indicador:****Tabla 11**

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Manual de ergonomía laboral	Número	$\frac{\text{Manual elaborado}}{\text{Manual planificado}}$	Manual en documento físico y digital	1

**Actividad:**

Crear un plan de mejora de infraestructura del establecimiento, con la finalidad de tener espacios cómodos e iluminación adecuada, evitando áreas estrechas que limiten la circulación.

**Indicador:****Tabla 12**

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Plan de mejora de infraestructura	Número	$\frac{\text{Infraestructura mejorada}}{\text{Infraestructura planificada}}$	Distribución de espacios y correcta iluminación en todo el establecimiento	1

**Actividad:**

Crear un Reglamento interno de higiene y seguridad en el trabajo, con el fin de prevenir o disminuir los riesgos laborales que puedan presentar durante su ejecución.

**Indicador:**

**Tabla 13**

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Fórmula del indicador</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Meta</b>
Reglamento interno de higiene y seguridad del trabajo	Número	$\frac{\text{Reglamento interno elaborado}}{\text{Reglamento interno planificado}}$	Entrega del Reglamento interno al personal del establecimiento	1

### **Actividades e indicadores para ejecución de Planes de desarrollo Institucional**

**Actividad:**

Plan de evaluación y reparación de consultorios defectuosos, que puedan estar poniendo en riesgo la ergonomía laboral o que puedan causar accidentes laborales, con el fin de lograr un ambiente de trabajo seguro.

**Indicador:**

**Tabla 14**

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Fórmula del indicador</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Meta</b>
Plan de evaluación y reparación de consultorios defectuosos	Número	$\frac{\text{Consultorios reparados}}{\text{Total de consultorios del establecimiento}}$	Reparación de los consultorios	2

**Actividad:**

Planificar tratamientos según la especialidad y de acuerdo al tiempo de trabajo que conlleva realizarlos, con la finalidad de evitar la sobrecarga muscular y a la vez permita poner en práctica las técnicas de estiramiento muscular.

**Indicador:**

**Tabla 15**

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Planificación de tratamientos	Número	$\frac{\text{Tratamientos ejecutados}}{\text{Tratamientos planificados}}$	Cumplir con los tratamientos programados	4

**Actividad:**

Implementar un plan de prevención de riesgos ergonómicos, con el objetivo de disminuir las causas de agotamiento físico e intelectual del personal y así mejorar las condiciones de trabajo.

**Indicador:**

**Tabla 16**

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Plan de prevención de riesgos ergonómicos	%	$\frac{\text{Número de riesgos ergonómicos corregidos}}{\text{Total de riesgos ergonómicos detectados}} \times 100$	Personal con menos riesgos ergonómicos	90%

## **Gestión Administrativa y de Recursos Humanos**

### **Actividades e indicadores de gestión Administrativa y recursos humanos**

**Actividad:**

Diseñar programa de capacitación de prevención de riesgos laborales en función a riesgos detectados durante la ejecución del trabajo, con la finalidad de ejercer actividades con medidas de seguridad que puedan ser aplicadas durante la jornada de trabajo.

**Indicador:****Tabla 17**

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Capacitación de prevención de riesgos laborales	Número	$\frac{\text{Personal capacitado en prevención de riesgos}}{\text{Personal a capacitarse en prevención de riesgos}}$	Registro de asistencia	5

**Actividad:**

Diseñar un plan de evaluación que permita medir el grado de cumplimiento de las normas de ergonomía dentro del establecimiento, con el fin de reforzar conocimientos a través de capacitaciones.

**Indicador:****Tabla 18**

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Plan de evaluación de medición de conocimientos de ergonomía	Número	$\frac{\text{Plan de evaluación diseñado}}{\text{Plan de evaluación planificado}}$	Documento de plan	1

**Actividad:**

Creación e implementación de una matriz de registro para pacientes que se atienden a diario y determinar el tiempo que lleva atenderlos de acuerdo a los procedimientos realizados, con el fin de organizar horarios y plantear tratamientos de acuerdo al tiempo estimado de cada procedimiento, así se evita la carga laboral o la acumulación de tratamientos que requieran movimientos repetitivos constante.

**Indicador:**

**Tabla 19**

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Elaboración de matriz para registro de pacientes	Número	$\frac{\text{Matriz de registro de pacientes diseñada}}{\text{Matriz planificada}}$	Informe de resultados de la implementación de la matriz	1

### **Actividades e indicadores de prestación de Servicios**

**Actividad:**

Implementación de un plan de diseño de atención a pacientes infecto contagiosos, con la finalidad de garantizar la bioseguridad del operador y del auxiliar.

**Indicador:**

**Tabla 20**

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Atención de pacientes infecto contagiosos	%	$\frac{\text{Pacientes atendidos con enfermedades infecto contagiosas}}{\text{Pacientes existentes con enfermedades infecto contagiosas}} \times 100$	Informe de plan de resultados	100%

**Actividad:**

Planificar el agendamiento de citas con intervalos de tiempo entre paciente y paciente, con el fin de permitir un descanso temporal del trabajo e incrementar pausas activas.

**Indicador:**

**Tabla 21**

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Fórmula del indicador</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Meta</b>
Planificación de citas odontológicas	%	$\frac{\text{Pacientes agendados}}{\text{Tratamientos planificados}} \times 100$	Cumplimiento de horario de atención	100%

**Actividad:**

Elaboración de un plan de registro de aviso de instrumentales o equipos defectuosos, con la finalidad de evitar su uso y puedan ser reparados o reemplazados.

**Indicador:**

**Tabla 22**

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Fórmula del indicador</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Meta</b>
Plan de registro de instrumentales o equipos defectuosos	Número	$\frac{\text{Plan de registro implementado}}{\text{Plan de registro planificado}}$	Informe del plan	1

## **Gestión Financiera**

### **Actividades e indicadores de Gestión Financiera por áreas**

**Actividad:**

Identificación y selección de entidades financieras con el fin de obtener el préstamo necesario para la adquisición de instrumentales, equipos y mobiliario de tipo ergonómico para el establecimiento.



**Indicador:****Tabla 23**

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Identificación y selección de entidad bancaria para préstamo	%	$\frac{\text{Número de entidades bancarias seleccionadas}}{\text{Total de entidades bancarias identificadas}} \times 100$	Aprobación de crédito y desembolso del dinero a la cuenta bancaria	2

**Actividad:**

Asignación de presupuesto para la renovación de mobiliario y equipos ergonómicos odontológicos con la finalidad de incrementar herramientas ergonómicas que mejorarán la calidad del entorno de trabajo.

**Indicador:****Tabla 24**

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Presupuesto para la renovación de equipos y mobiliarios ergonómicos	Número	$\frac{\text{Presupuesto ejecutado para renovación de equipos y mobiliarios}}{\text{Presupuesto asignado para renovación de equipos y mobiliario}}$	Asignación de presupuesto de acuerdo a las cotizaciones que se realicen en al menos 3 casas comerciales	1

**Actividad:**

Establecimiento de acuerdos en cuanto a formas de pagos y plazo final del financiamiento, con la finalidad del cumplimiento de pago dentro de las fechas establecidas y así poder hacer la adquisición de herramientas ergonómicas.

**Indicador:**

**Tabla 25**

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Establecer formas de pago de financiamiento	Número	$\frac{\text{Forma de pago propuesta}}{\text{Forma de pago ejecutada}}$	Firma de documentos con la aceptación de acuerdos	1

### **Evaluación Presupuestaria por áreas**

**Actividad:**

Proyección de los ingresos y egresos anuales con la finalidad de establecer un monto presupuestario que permita la adquisición de instrumentales ergonómicos de mayor urgencia, bajo la inversión económica de medios propios.

**Indicador:**

**Tabla 26**

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Proyección anual de egresos e ingresos	%	$\frac{\text{Egresos}}{\text{Ingresos}} \times 100$	Formulario de ingresos y egresos del establecimiento	100%

**Actividad:**

Establecimiento de un sistema financiero contable del establecimiento con el fin de tener un respaldo de sustento económico del establecimiento, que permita designar presupuesto para la compra de equipos ergonómicos.

**Indicador:**

**Tabla 27**

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Fórmula del indicador</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Meta</b>
Sistema financiero contable	Número	Sistema financiero contable en funcionamiento Sistema financiero diseñado	Informe financiero Libro de contabilidad	1

**Actividad:**

Asignación de presupuesto para reparos urgentes que pueda llegar a tener un determinado equipo con la finalidad de disminuir el tiempo de paralización de trabajo.

**Indicador:**

**Tabla 28**

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Fórmula del indicador</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Meta</b>
Fijación de presupuesto para reparos de equipos	Número	Presupuesto ejecutado para reparación de equipos Presupuesto asignado para reparación de equipos	Equipos odontológicos se encuentren en correcto funcionamiento	1

### **Evaluación de Políticas de Crédito y Cobranzas**

**Actividad:**

Análisis de las políticas crediticias que emite la entidad bancaria, con la finalidad de acceder a préstamos para la adquisición de equipos e instrumentales ergonómicos.

**Indicador:****Tabla 29**

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Analizar las políticas crediticias de la entidad financiera	Número	$\frac{\text{Análisis de políticas crediticias}}{\text{Políticas crediticias de la entidad}}$	Informe	1

**Actividad:**

Verificar los estados de cobranza y saldar las cuotas mensuales establecidas por la entidad bancaria, con el objetivo de evitar intereses por mora, antes de las fechas de vencimiento.

**Indicador:****Tabla 30**

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Verificación de estados de cobranza	Número	$\frac{\text{Verificación de estados de cobranza ejecutados}}{\text{Verificación de estados de cobranza asignados}}$	Recibos de pago	1

**Actividad:**

Cumplir con la liquidación de la deuda en el tiempo establecido, con el propósito de no manchar el buró crediticio y poder acceder a nuevos préstamos en caso de que sea necesario.

**Indicador:**

**Tabla 31**

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Fórmula del indicador</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Meta</b>
Liquidación de deuda	Número	$\frac{\text{Deuda adquirida}}{\text{Deuda finiquitada}}$	Notificación por parte de la entidad financiera, acerca de la deuda liquidada	1

### **Recaudaciones**

**Actividad:**

Planificación de ahorros y destinar dichos valores a pagos pendientes con la finalidad de tener un sustento con el que se pueda cubrir deudas adquiridas.

**Indicador:**

**Tabla 32**

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Fórmula del indicador</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Meta</b>
Planificación de un ahorro presupuestario	Unidad	$\frac{\text{Egresos por pago de deudas}}{\text{Ingresos de medios propios del establecimiento}}$	Registro de ingresos y egresos	1

**Actividad:**

Plantear como objetivo un monto específico de recaudación mensual proveniente de los pagos de tratamientos realizados, con el fin de incrementar los ingresos de la empresa.

**Indicador:**

**Tabla 33**

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Fórmula del indicador</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Meta</b>
Recaudación mensual	Porcentaje	$\frac{\text{Monto objetivo}}{\text{Monto recaudado}}$	Valores registrados en el libro de contabilidad	20%

**Actividad:**

Programar fechas para revisar el presupuesto recaudado y definir si existe alguna necesidad en la cual se deba invertir en ese momento.

**Indicador:**

**Tabla 34**

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Fórmula del indicador</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Meta</b>
Programación de fechas para revisión presupuestaria recaudada	%	$\frac{\text{Fechas programadas cumplidas}}{\text{Fechas programadas}} \times 100$	Informes de cumplimiento	95%

## **Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística**

### **Capacidad Instalada**

**Actividad:**

Crear un plan para adecuación del entorno del establecimiento con el fin de adaptarlo a las necesidades y limitaciones físicas del personal, con el fin de que exista un ambiente donde se pueda llevar a cabo una correcta ergonomía laboral.

**Indicador:**

**Tabla 35**

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Fórmula del indicador</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Meta</b>
Plan de adecuación de entorno del establecimiento	Número	$\frac{\text{Plan de adecuación elaborado}}{\text{Plan de adecuación planificado}}$	Documento de plan	1

**Actividad:**

Implementar un plan de señalización de seguridad en el establecimiento, con el fin de poder identificar zonas seguras y de peligro.

**Indicador:**

**Tabla 36**

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Fórmula del indicador</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Meta</b>
Implementar señaléticas de seguridad	Número	$\frac{\text{Señaléticas adquiridas}}{\text{Señaléticas planificadas}}$	Observación de señaléticas en el establecimiento	1

**Actividad:**

Mantener en correcto estado las instalaciones, que cumplan con iluminación y ventilación necesaria, con la finalidad de cumplir con un entorno de trabajo seguro.

**Indicador:**

**Tabla 37**

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Fórmula del indicador</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Meta</b>
Plan de mantenimiento preventivo y correctivo de instalaciones	Número	$\frac{\text{Plan de mantenimiento aplicándose}}{\text{Plan de mantenimiento diseñado}}$	Inspección de instalaciones del establecimiento	1

## Indicadores de Adquisición de Medicamentos, material quirúrgico e insumos

**Actividad:**

Cotización de materiales para todas las especialidades odontológicas del establecimiento, eligiendo al proveedor que cuente con lo solicitado a menor precio, con menor costo de envío, y mayor tiempo de caducidad.

**Indicador:**

**Tabla 38**

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Cotización de materiales para todas las especialidades	Número	$\frac{\text{Materiales odontológicos cotizados}}{\text{Materiales odontológicos planificados}}$	Informe de materiales cotizados	3

**Actividad:**

Implementación de un plan de adquisición de medicamentos e insumos odontológicos para todas las especialidades del establecimiento, con la finalidad de que no exista desabastecimiento de las áreas operativas.

**Indicador:**

**Tabla 39**

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Plan de adquisición de medicamentos e insumos	Número	$\frac{\text{Número de medicamentos e insumos adquiridos}}{\text{Número de medicamentos e insumos planificados}}$	Informe de adquisición	1



**Actividad:**

Implementar un plan de almacenamiento del área de bodega con el fin de poder distribuir espacios de acuerdo a los insumos almacenados.

**Indicador:****Tabla 40**

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Plan de almacenamiento de insumos	Número	$\frac{\text{Plan de almacenamiento implementado}}{\text{Plan de almacenamiento planificado}}$	Informe	1

**Evaluación de Movimiento de Inventarios****Actividad:**

Actualización de inventario por cada vez que se renueven equipos, con el objetivo de llevar un registro que permita estar al tanto de la cantidad de equipos existentes en el establecimiento.

**Indicador:****Tabla 41**

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Actualización de inventario	Número	$\frac{\text{Inventario actualizado cada mes}}{\text{Inventario diseñado}}$	Informe	1

**Actividad:**

Incrementar un acta de registro de tiempo de vida útil de instrumentos odontológicos según las indicaciones de la casa comercial, con el fin de evitar trabajar con herramientas obsoletas que puedan hacer modificar su maniobra y ser causa de trastornos músculo esqueléticos de miembros superiores.

**Indicador:**

**Tabla 42**

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Acta de registro de tiempo de vida útil de instrumentos	Número	$\frac{\text{Tiempo de uso actual de instrumental}}{\text{Tiempo de vida útil establecido del instrumental}}$	Acta de registro	1

**Actividad:**

Implementación de un plan de mantenimiento preventivo y correctivo de equipos adquiridos, con el fin de mantenerlos operativos y así evitar vibraciones o ruidos que puedan afectar la capacidad motora y auditiva del operador.

**Indicador:**

**Tabla 43**

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Plan de mantenimiento preventivo y correctivo de equipos	Número	$\frac{\text{Plan implementado}}{\text{Plan diseñado}}$	Informe de resultados del plan	2 veces al año

## **Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones**

### **Actividades e indicadores de gestión de registros de la información**

**Actividad:**

Identificar vibraciones de los equipos de computación durante la jornada laboral, con el objetivo de proceder al mantenimiento correctivo, ya que esto puede causar modificación de posición de manos.

**Indicador:**

**Tabla 44**

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Fórmula del indicador</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Meta</b>
Identificar equipos de computación deteriorados	Número	$\frac{\text{Equipos deteriorados}}{\text{Mantenimiento correctivo de equipos planificados}}$	Equipos de computación para los 2 consultorios y el auxiliar	3

**Actividad:**

Adquisición de computadoras con pantalla que permitan ajustar brillo y contraste, con la finalidad de evitar la fatiga visual.

**Indicador:**

**Tabla 45**

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Fórmula del indicador</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Meta</b>
Computador con modificación de brillo y contraste de pantalla	Número	$\frac{\text{Computadoras adquiridas}}{\text{Computadoras planificadas}}$	Una computadora por cada área	3

**Actividad:**

Adquirir teclados y mouse ergonómicos, que permita el apoyo manos y antebrazo, con el objetivo de disminuir las lesiones músculo esqueléticas.

**Indicador:**

**Tabla 46**

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Fórmula del indicador</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Meta</b>
Adquisición de teclado y mouse ergonómico	Número	$\frac{\text{Teclados y mouse adquiridos}}{\text{Teclados y mouse planificados}}$	Un teclado y un mouse ergonómico por cada área	3

## Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización

### Actividades e indicadores de gestión clínica y hospitalaria por áreas de atención

#### Actividad:

Incrementar un plan de diseño del establecimiento con la finalidad de tener un área amplia de trabajo que no limite el paso ni los movimientos del operador.

#### Indicador:

Tabla 47

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Plan de diseño del establecimiento	Número	$\frac{\text{Espacios de trabajos diseñados}}{\text{Espacios de trabajos planificados}}$	Documento del plan	1

#### Actividad:

Implementar sillas con diseño ergonómico para el operador, con la finalidad de que los pies se encuentren asentados sobre la superficie del piso y mejorar la postura de trabajo.

#### Indicador:

Tabla 48

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Sillas ergonómicas para el operador	Número	$\frac{\text{Sillas ergonómicas adquiridas}}{\text{Sillas ergonómicas planificadas}}$	Por cada sillón odontológico	2

**Actividad:**

Implementar sillones odontológicos con mesas de trabajo que sean amplias y estables, que soporten el peso del instrumental que requiera ser asentado sobre la misma y que tenga una regulación de altura, con la finalidad de poder adaptarla a la posición de trabajo y brinde mayor seguridad a la hora de trabajar.

**Indicador:****Tabla 49**

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Fórmula del indicador</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Meta</b>
Sillones odontológicos con mesas de trabajo estables	Número	$\frac{\text{Sillones odontológicos adquiridos}}{\text{Sillones odontológicos planificados}}$	Características del sillón odontológico según la casa comercial	2

## **CAPÍTULO IV**

# **EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL**

### **Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial**

De no contar con el apoyo de la institución, el plan de gestión de ergonomía laboral no podrá ser ejecutado, pues es el área de gerencia que se encarga de dar el visto bueno para la elaboración e implementación del plan de gestión.

El proyecto requiere una serie de principios ergonómicos basados en aspectos estadísticos, tecnológicos, logístico, talento humano e incluso financiero; tiene el fin de mejorar el bienestar del personal y mejorar el equipamiento del establecimiento, de no existir el presupuesto necesario, el plan de gestión de ergonomía laboral no podrá ser ejecutado, debido a que se requiere inversión económica para la implementación de todas las gestiones que han sido detalladas.

Otro de los puntos importantes a destacar son los trámites que se realizan en las instituciones bancarias, de no poder cumplir con los requisitos solicitados por la entidad financiera, no se podrá llevar a cabo el plan de gestión propuesto, dado que el establecimiento depende económicamente de la aprobación de un crédito para poder poner en marcha el plan de gestión.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **Conclusiones**

Aplicar la ergonomía laboral trae consigo beneficios, que permiten mantener el estado de salud en condiciones favorables y evitar limitaciones físicas durante la labor; a nivel odontológico, el personal se encuentra expuesto una serie de riesgos de salud a causa del oficio como tal, como trastornos músculo esqueléticos, problemas auditivos y fatiga visual, por lo que se considera importante aplicar las normas de ergonomía laboral.

Se ha podido demostrar que el uso de equipos e instrumentos ergonómicos traen una serie de beneficios por lo que la iniciativa de adoptar este tipo de instrumentos, se traduce a condiciones laborales favorables para el operador y el auxiliar.

La ergonomía odontológica además de prevenir lesiones, promueve la correcta aplicación de tecnología y la forma de cómo debe llevarla el hombre, además de cómo debe ser la relación entre profesional y paciente, como es el uso de instrumentos, incentiva a disminuir los esfuerzos innecesarios y las posturas inadecuadas que, aunque ciertas ocasiones existan circunstancias que hacen que se descuiden, no se convierte en justificación puesto que la salud es lo primero.

El plan de gestión trae consigo enriquecer el conocimiento como bien común sobre ergonomía y como ponerlo en práctica en cada una de las áreas de trabajo.

## **Recomendaciones**

Se recomienda la implementación del proyecto con la finalidad de cambiar los hábitos en cuanto a higiene postural y lograr la sostenibilidad del proyecto a largo plazo con el fin de obtener los beneficios planteados.

Contar con el apoyo de gerencia para la implementación del plan de gestión de ergonomía laboral, se sugiere incentivar al personal a la aplicación de una correcta ergonomía laboral y cumplir con los protocolos de atención.

Trabajar en la educación de ergonomía laboral no será suficiente si el personal no está dispuesto a ponerla en práctica, pues la promoción, la prevención y la práctica son necesarias para disminuir los riesgos laborales para la protección de salud de los operadores.

Implementar pausas activas durante la jornada laboral, con la finalidad de disminuir el estrés muscular, a través de técnicas de estiramiento de miembros superiores y así evitar lesiones.

Es importante renovar el libro de ergonomía laboral que implementa el establecimiento cada vez que sea necesario, con el objetivo de tener al alcance conocimientos actualizados, los mismos que serán puestos en práctica en la labor diaria lo que traerá consigo beneficios a la salud.



## **GLOSARIO**

### **Tendinitis**

Inflamación de un tendón a causa de un trauma.

### **Ergonomía**

Disciplina encargada del diseño del lugar de trabajo, maquinaria y tareas, para adaptarlas a las condiciones fisiológicas, anatómicas y psicológicas del operador.

### **Ergonomía dental**

Se encarga de mejorar la relación del odontólogo con el manejo de instrumental y equipos, así como de la postura.

### **Cervicalgia**

Dolor ubicado a nivel de las vértebras cervicales, la mayoría de los casos se encuentra asociada a malas posturas corporales.

### **Tinnitus**

Percepción ruidosa a nivel de oídos, la mayor parte de los casos se da por exposición constante a sonidos altos.

### **Instrumental rotatorio**

Son aquellos instrumentos que funcionan en base a giros sobre sí mismo, en odontología la mayor parte de ellos emiten ruidos.

### **Especialista**

Individuo con conocimientos avanzados en un área o profesión determinada.

### **Logística**

Son medios que se necesitan para cumplir un fin determinado.

### **Calidad**

Conjunto de características que permiten ser comparadas y valoradas en relación a lo demás existente, que cumplan similares funciones.

### **Recaudar**

Reunir determinada cantidad de dinero a partir de contribuciones, cuotas, donativos.

## BIBLIOGRAFÍA

Abanto, J. D. (Abril de 2014). Conocimiento sobre Posturas Ergonómicas en Relación a la Percepción de Dolor Postural Durante la Atención Clínica en Alumnos de Odontología. *Scielo*, 8. Obtenido de [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-381X2014000100008](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-381X2014000100008)

Adas, T. A. (Octubre de 2018). Evolución del sillón dental con la incorporación de elementos ergonómicos. *Scielo*, 55(4). Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75072018000400013&lang=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75072018000400013&lang=es)

Ariza, J. R. (2019). *Tratado de Medicina del Trabajo*. España. Obtenido de <https://www-clinicalkey-es.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/#!/content/book/3-s2.0-B9788491131427000300?scrollTo=%23hl0000391>

B, V. (1 de Noviembre de 2013). Ergonomía para higienistas dentales. 58, 43-45. Obtenido de <https://www-clinicalkey-es.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/#!/content/journal/1-s2.0-S0011848613000174>

Barash P., C. B. (2014). *MANUAL DE Anestesia clínica*. Barcelona, España. Obtenido de <https://ovides-ovidds-com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/discover/result?logSearchID=83959354&pubid=1070-ovid-esp%3AB01943863-DA1-C3>

Choukalas, M. M. (2021). *Seguridad laboral, control de infecciones y consumo de sustancias* (Novena edición ed.). España. Obtenido de <https://www-clinicalkey-es.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/#!/content/book/3-s2.0-B9788491137368000880?scrollTo=%23hl0000703>

Donald Giddon, L. A. (09 de 01 de 2018). *Medicina Preventiva*. 114, 200-2004. Obtenido de <https://www-clinicalkey-es.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/#!/content/journal/1-s2.0-S0091743518302111>

Felipe Lozano, A. D. (Enero de 2017). Nivel de ruido de los procedimientos clínicos odontológicos. *Scielo*, 27(1). Obtenido de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1019-43552017000100003&lang=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1019-43552017000100003&lang=es)

Gilmus, J. L. (Octubre de 2019). La tendinitis laboral, riesgos ergonómicos en Odontología. *Scielo*. Obtenido de [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2528-79072019000200126&lang=es](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2528-79072019000200126&lang=es)

Hernandez, G. (2012). *Tratado de Medicina del Trabajo* (Segunda ed.). Barcelona, obtenido de <https://www-clinicalkey-es.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/#!/content/book/3-s2.0-B9788491134947000358?scrollTo=%23hl0000229>

J. Castejón, A. C. (2021). *Compendio De Atención Primaria* (Quinta ed.). España. Obtenido de <https://www-clinicalkey-es.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/#!/content/book/3-s2.0-B9788491134947000358?scrollTo=%23hl0000229>

Jane, T., Raúl, C., & Fernando, C. (Octubre de 2020). *Revista Científica de la Universidad Cienfuegos*, 12, 497-503. Obtenido de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1887/1880>

Lucchetta F, G. A. (01 de Enero de 2015). *Resúmenes Dentales*. 60, 38-39. Obtenido de <https://www-clinicalkey-es.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/#!/content/journal/1-s2.0-S001184861400404X>

McDonald, A. (2018). *Patología oral en niños con necesidades de cuidados especiales* (Décima ed.). España. Obtenido de <https://www-clinicalkey-es.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/#!/content/book/3-s2.0-B9788491133001000259?scrollTo=%23hl0000589>

Medina, E. G. (2017). *Manual De SALUD OCUPACIONAL*. Bogotá, Colombia: El Manual Moderna. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/udla/128362>

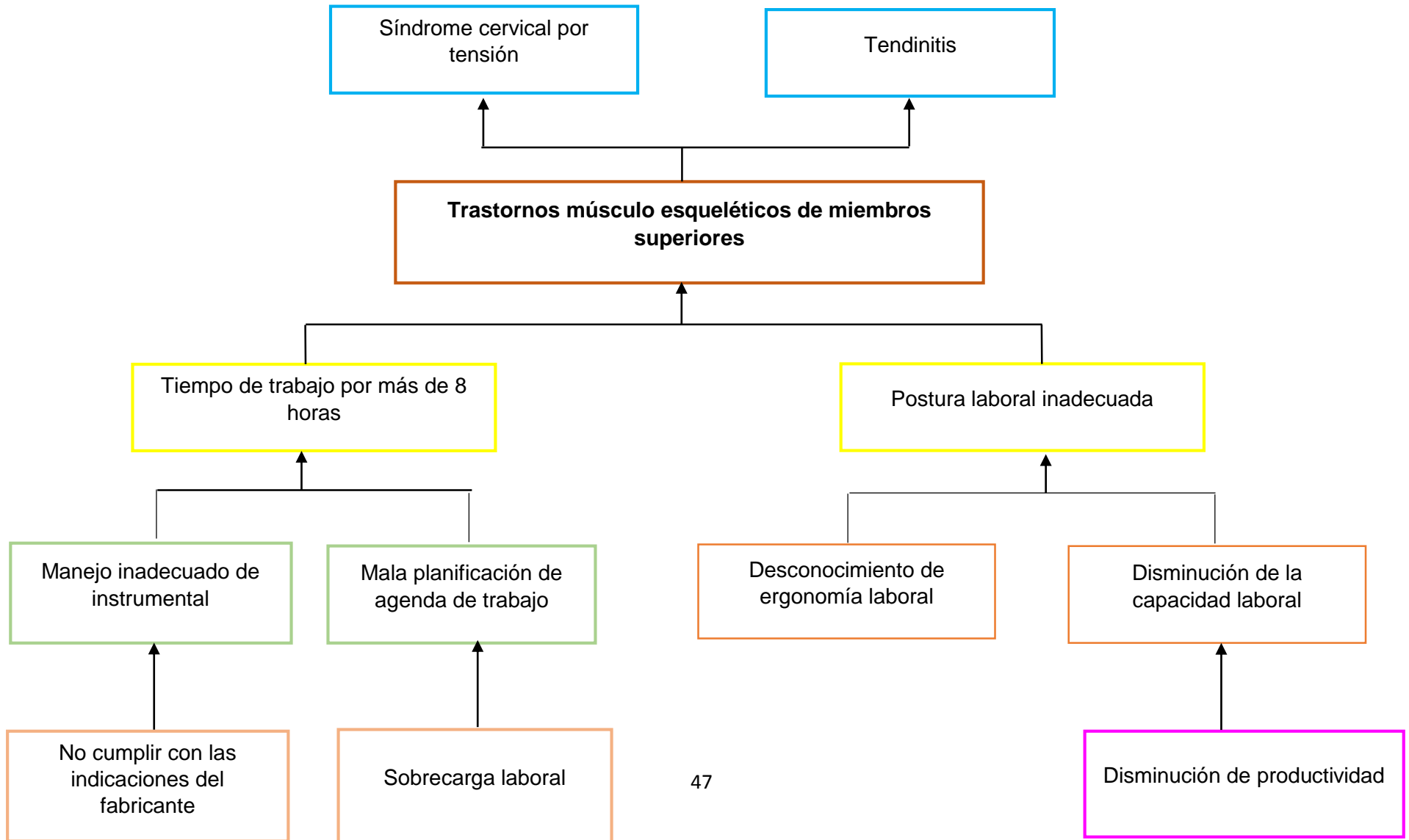
Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (2019) *Política Nacional de Salud en el Trabajo 2019 -2025*. Quito, Ecuador. Recuperado de <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2019/10/MANUAL-DE-POLITICAS-final.pdf>

Ministerio de Trabajo. *Manual de política nacional de salud en el trabajo 2019-2025*. Quito, Ecuador. Obtenido de <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/11/FORMATO-PLAN-INTEGRAL-DE-PREVENCION-DE-RIESGOS-LABORALES.pdf?x42051>

Navas, M. O. (Septiembre-diciembre de 2006). Educación para la salud en el ámbito laboral. *Revista Española de Pedagogía*, 64, 483-499. Obtenido de [https://www-jstor-org.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/stable/23766169?Search=yes&resultItemClick=true&searchText=salud+ocupacional&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3Dsalud%2Bocupacional%26so%3Drel&ab\\_segments=0%2Fbasic\\_search\\_gsv2%2Fcontrol&refre](https://www-jstor-org.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/stable/23766169?Search=yes&resultItemClick=true&searchText=salud+ocupacional&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3Dsalud%2Bocupacional%26so%3Drel&ab_segments=0%2Fbasic_search_gsv2%2Fcontrol&refre)

# ANEXOS

## Anexo Nro. 1: Árbol de problemas



**Anexo Nro. 2: SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN**

ALTERNATIVAS	CRITERIOS			PUNTAJE
	FACTIBILIDAD TÉCNICA	FACTIBILIDAD ECONÓMICA	FACTIBILIDAD POLÍTICA	
Sustituir los equipos que no tienen diseño ergonómico, por otros que si cumplan con dicho diseño	2	1	3	6
Capacitación de ergonomía laboral	3	3	3	9
Elaboración de manual de ergonomía para el establecimiento	1	1	3	5

**Anexo Nro. 3: Preguntas semiestructuradas de encuesta, con metodología de investigación cualitativa**

¿Considera importante la ergonomía laboral?

¿Ha padecido alguna patología o malestar relacionada a las malas posiciones laborales y podría describir la sintomatología que ha experimentado?

¿Conoce técnicas de estiramiento que pueda aplicar durante la jornada laboral?

¿Considera importante implementar un libro de ergonomía laboral en el establecimiento