



**Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**  
**CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**

**PLAN DE TRABAJO DE TITULACIÓN**  
**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA**

**“PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL CENTRO DE  
ESTÉTICA DENTAL ALVARADO”**

**TUTOR**

**MAE. MARTINEZ JIMENEZ OMAR**

**AUTOR**

**RUIZ ALVARADO CINTHIA JOHANNA**

**Guayaquil, 2019**

<b>REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>	
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS</b>	
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b> Plan de Diseño Organizacional para el Centro de Estética Dental Alvarado.	
<b>AUTOR/ES:</b> Cinthia Johanna Ruiz Alvarado	<b>REVISORES O TUTORES:</b> MAE. Omar Martínez Jiménez
<b>INSTITUCIÓN:</b> Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	<b>Grado obtenido:</b> Ingeniera Comercial
<b>FACULTAD:</b> Administración	<b>CARRERA:</b> Ingeniería Comercial
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b> 2019	<b>N. DE PAGS:</b> 110
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b> Educación Comercial y Administración	
<b>PALABRAS CLAVE:</b> Plan de diseño – Estrategias – Procedimientos – Seguimiento – Perfil del puesto.	
<b>RESUMEN:</b> <p>El presente trabajo consiste en la elaboración de un plan de diseño organizacional, mediante un manual de procesos orientado a fortalecer el área administrativa y la atención al cliente del Centro de Estética Dental Alvarado, se provee realizar un análisis de la situación actual de la institución con el objetivo de encontrar falencias, a su vez corregirlas para mejorar la gestión de la organización, a través de la implementación de estrategias competitivas que superen las debilidades que presenta actualmente la empresa.</p> <p>El problema que se presenta en la empresa es que no existe un manual en el que se detalle sistemáticamente las actividades y tareas que conforman los procesos para cada puesto de trabajo, es de gran utilidad la existencia de un manual que permita al empleado conocer de qué manera influyen las tareas asignadas en el desarrollo de las actividades vinculadas con el logro de los objetivos, dado que el desconocimiento por parte de los subordinados acerca de los procedimientos hace que en ocasiones existan confusiones acerca de las tareas que realiza cada uno y de la importancia que conlleva realizarlas en un tiempo determinado.</p> <p>Mediante la descripción e ilustración cronológica de las funciones en los diferentes puestos se logrará fomentar la ejecución eficaz y eficiente de los procesos fundamentales para la supervivencia de la organización en el mercado.</p>	
<b>N. DE REGISTRO (en base de datos):</b>	<b>N. DE CLASIFICACIÓN:</b>

<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<b>SI</b> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>NO</b> <input type="checkbox"/>
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>  Cinthia Johanna Ruiz Alvarado	<b>Teléfono:</b>  0996723684	<b>E-mail:</b>  <a href="mailto:cinjoh19@hotmail.com">cinjoh19@hotmail.com</a>
<b>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</b>	<p><b>Decano de la Facultad de Administración:</b> PhD. Rafael Iturralde Solórzano <b>Teléfono:</b> (04) 2596500 Ext. 201 <b>E-mail:</b> riturraldes@ulvr.edu.ec</p> <p><b>Director de la Carrera de Administración de Empresas:</b> MSc. Oscar Machado Álvarez <b>Teléfono:</b> (04) 2596500 Ext. 267 <b>E-mail:</b> omachadoa@ulvr.edu.ec</p>	

# URKUND

## Urkund Analysis Result

Analysed Document: Tesis Estetica Alvarado.doc  
(D52069505) Submitted: 5/15/2019 2:15:00 AM  
Submitted By: [omartinezj@ulvr.edu.ec](mailto:omartinezj@ulvr.edu.ec)  
Significance: 4 %

### Sources included in the report:

TESIS JUAN MENDOZA.docx (D46164562)  
TESIS EMPRESA REGEPSA FINAL.doc (D46876945)  
UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL- JESSICA VIVIANA BARRETO VERA.docx (D48220724)  
enviar para urkun2.docx (D24762901)  
<http://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/963/1/TESIS%20VASQUEZ%20VASQUEZ%20MARYURI.pdf>  
432656a0-d1ed-4e07-b778-ca5b6cf98fa0

### Instances where selected sources appear:

14

Firma:



MAE. Omar Fernando Martínez Jiménez  
C.I. # 0909937104

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES**

La estudiante egresada **CINTHIA JOHANNA RUIZ ALVARADO**, declara bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a la suscrita y se responsabiliza con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cede su derecho patrimonial y de titularidad a la **UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**, según lo establece la normativa vigente.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar un **Plan de Diseño Organizacional para el Centro de Estética Dental Alvarado**.

Autor:



Firma: \_\_\_\_\_

**CINTHIA JOHANNA RUIZ ALVARADO**

**C.I. # 0926566803**

## **CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación **PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL CENTRO DE ESTÉTICA DENTAL ALVARADO**, designada por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad LAICA VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

### **CERTIFICO:**

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: **“PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL CENTRO DE ESTÉTICA DENTAL ALVARADO”**, presentado por la estudiante **CINTHIA JOHANNA RUIZ ALVARADO** como requisito previo, para optar al Título de **INGENIERA COMERCIAL**, encontrándose apto para su sustentación.

Firma:



---

**MAE. Omar Fernando Martínez Jiménez**

**C.I. # 0909937104**

# **AGRADECIMIENTO**

De manera especial a Dios por darme la oportunidad, sabiduría y respaldo para concluir con mi carrera. A mis padres quienes con su amor, apoyo y motivación son mi fortaleza diaria para alcanzar cada una de mis metas. A Teresa Alvarado Noboa, Jackson Vera Flores por su cariño y apoyo incondicional.

Agradezco a cada uno de los docentes de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte por compartir sus conocimientos y experiencias durante mi camino universitario.

Quiero expresar mi sincero agradecimiento al MAE. Omar Martínez, principal colaborador durante este proceso, con su dirección y conocimiento permitió el desarrollo de este trabajo.

Finalmente Agradezco a los dueños del Centro de Estética Dental Alvarado por permitirme realizar mi trabajo de investigación en su empresa.

**CINTHIA JOHANNA RUIZ ALVARADO**

## **DEDICATORIA**

A Dios por darme salud, sabiduría, guía y trabajo lo cual me permitió continuar con mis estudios, a mis padres: Diógenes Ruiz y Josefina Alvarado quienes han sabido formarme e inculcar valores que aplico en mi vida. A mi tío Dr. Abg. Rafael Ruiz López quién me inspiró con su ejemplo y sabios consejos, inculcándome que la educación es la llave para abrir la puerta de oro a la libertad. A mis sobrinos, familiares y amigos que estuvieron presente en esta etapa, me compartieron su experiencia universitaria, y me alentaron en cada momento difícil.

**CINTHIA JOHANNA RUIZ ALVARADO**



## INDICE GENERAL

Tema.....	I
Ficha de registro de tesis.....	II
Certificado de similitudes.....	IV
Declaración de autoría y cesión de derechos patrimoniales.....	V
Certificación de aceptación del tutor.....	VI
Agradecimiento.....	VII
Dedicatoria.....	VIII
INDICE DE TABLAS .....	XII
INDICE DE FIGURAS.....	XIII
1.1. Tema.....	3
1.2. Planteamiento del problema .....	3
1.3. Formulación del problema .....	5
1.4. Sistematización del problema.....	5
1.5. Objetivo de la Investigación.....	5
1.5.1 Objetivo general .....	5
1.5.2 Objetivos específicos.....	6
1.5.3 Justificación de la Investigación .....	6
1.5.6 Idea a defender .....	7
Capitulo II.....	8
2 MARCO TEÓRICO .....	8
2.1 Antecedentes de la Investigación .....	8
2.2 Bases Teóricas.....	13
2.2.1 Cultura Organizacional .....	13
2.2.2 Plan de Diseño Organizacional.....	14
2.2.2.1 Definición de Plan de Diseño Organizacional.....	15

2.2.2.3	Tipos de Diseño Organizacional .....	18
2.2.3.	Reestructuración como proceso administrativo .....	20
2.2.4.	Factores Estratégicos .....	20
2.2.5.	Utilidad del Plan de Diseño Organizacional.....	21
2.2.6.	Implementación del manual de proceso.....	22
2.2.7.	Proceso Administrativo.....	22
2.2.8.	Definición del Proceso Administrativo.....	22
2.2.9.	Principales tipos de planeación administrativa .....	23
2.2.10.	Matriz FODA.....	24
2.3.	Marco Conceptual .....	24
2.4.	Marco Legal .....	27
3.	MARCO METODOLÓGICO .....	30
3.1.	Tipo de investigación.....	30
3.2.	Enfoque de la investigación .....	30
3.3.	Técnicas de investigación.....	30
3.4.	Población y muestra .....	31
3.5.	Fuentes de Primarias .....	31
3.6.	Fuentes Secundarias .....	31
3.7.	Entrevistas .....	31
3.8.	Análisis de las entrevistas .....	49
3.9.	Análisis de las encuestas .....	50
3.10.	Conclusiones de las encuestas.....	56
PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL CENTRO DE ESTETICA DENTAL ALVARADO.....		62
1.	Introducción.....	64

2. Objetivos.....	64
3. Direccionamiento Estratégico y alcance.....	65
3.1. Misión.....	65
3.2. Visión .....	65
3.3. Valores Corporativos.....	66
4. Políticas de la estructura Organizacional.....	66
4.1. Políticas de clima Organizacional .....	67
5. Organigrama .....	68
6. Mapa de procesos .....	70
7. Perfiles y funciones del personal .....	80
8. Atención al paciente .....	85
9. Infraestructura y equipos de oficina. ....	85
10. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN .....	87
11. IMPLEMENTACIÓN.....	88
CONCLUSIONES .....	89
RECOMENDACIONES.....	90
Bibliografía .....	91
ANEXO 1. LOGO DEL CENTRO DE ESTETICA DENTAL ALVARADO.....	94
ANEXO 2. ENTREVISTAS A PERSONAL DE LA EMPRESA .....	95
ANEXO 3. INSTALACIONES DEL CENTRO DE ESTETICA DENTAL ALVARADO.....	96
ANEXO 4. AUSENCIA DE UN REGISTRO DE PROCEDIMIENTOS Y DE FACTURACIÓN .....	97

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Capacitación de empleados por año .....	4
Tabla 2. Pregunta 1. ¿Cuánto tiempo ha sido paciente de la Centro Estética Dental Alvarado? .....	50
Tabla 3. Pregunta 2. ¿Qué médico le atiende en el Centro de estética Dental Alvarado?.....	51
Tabla 4. Pregunta 3. ¿Le parecen aceptables los precios de los servicios ofertados por el Centro de Estética Dental Alvarado? .....	52
Tabla 5. Pregunta 4. ¿Qué es lo que más aprecia al momento de solicitar los servicios del Centro De Estética Dental Alvarado?.....	53
Tabla 6. Pregunta 5. ¿Qué considera usted que debe mejorar el Centro de Estética Dental Alvarado? .....	54
Tabla 7. Pregunta 6. ¿Cuál fue el tiempo de espera para ser atendido en el Centro de estética Dental Alvarado? .....	55
Tabla 8. DOFA Cruzado .....	58
Tabla 9. MATRIZ EFE .....	59
Tabla 10. MATRIZ EFI .....	60
Tabla 11. Costo anual por contratar un administrador .....	69
Tabla 12. Plan de acción .....	69
Tabla 13. Proceso de abastecimiento .....	70
Tabla 14. Descripción del proceso de abastecimiento .....	70
Tabla 15. Proceso de prestación del servicio.....	72
Tabla 16. Descripción del proceso de prestación del servicio .....	72
Tabla 17.. Proceso de marketing .....	74
Tabla 18. Descripción del proceso de marketing .....	74
Tabla 19. Proceso de facturación .....	76
Tabla 20. Descripción del proceso de facturación.....	76
Tabla 21. Proceso de control de cartera .....	78
Tabla 22. Descripción del proceso de control de cartera.....	78
Tabla 23. Perfil del Gerente General.....	80
Tabla 24. Perfil del puesto Implantólogo .....	81
Tabla 25. Perfil De Odontólogo .....	82
Tabla 26. Perfil de Puesto de Secretaria y/o Recepcionistas .....	83
Tabla 27. Perfil del Puesto de Asistente Dental .....	84
Tabla 28. Costos por implementación.....	88

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Pacientes atendidos en el periodo 2018.....	4
Figura 2. Ubicación de la empresa.....	7
Figura 3. Simbología de diagrama de flujo.....	17
Figura 4. Las etapas que componen el proceso administrativo .....	23
Figura 5. ¿Cuánto tiempo ha sido paciente de la Centro Estética Dental Alvarado? .....	50
Figura 6. ¿Qué médico le atiende en el Centro de estética Dental Alvarado?.....	51
Figura 7. <i>¿Le parecen aceptables los precios de los servicios ofertados por el Centro de Estética Dental Alvarado?.....</i>	<i>52</i>
Figura 8. ¿Qué es lo que más aprecia al momento de solicitar los servicios del Centro De Estética Dental Alvarado? .....	53
Figura 9. Qué considera usted que debe mejorar el Centro de Estética Dental Alvarado? .....	54
Figura 10. ¿Cuál fue el tiempo de espera para ser atendido en el Centro de estética Dental Alvarado?.....	55
Figura 11. Análisis DOFA .....	57
<i>Figura 12. MATRIZ IE.....</i>	<i>61</i>
Figura 13. Organigrama .....	68
Figura 14. Proceso de abastecimiento.....	71
Figura 15. Proceso de marketing .....	75
Figura 16. Proceso de facturación.....	77
Figura 17. <i>Proceso de control de cartera .....</i>	<i>79</i>

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo consiste en la elaboración de un plan de diseño organizacional, mediante un manual de procesos orientado a fortalecer el área administrativa y la atención al cliente del Centro de Estética Dental Alvarado, se provee realizar un análisis de la situación actual de la institución con el objetivo de encontrar falencias, a su vez corregirlas para mejorar la gestión de la organización, a través de la implementación de estrategias competitivas que superen las debilidades que presenta actualmente la empresa.

El problema que se presenta en la empresa es que no existe un manual en el que se detalle sistemáticamente las actividades y tareas que conforman los procesos para cada puesto de trabajo, es de gran utilidad la existencia de un manual que permita a los colaboradores conocer de qué manera influyen las tareas asignadas en el desarrollo de las actividades vinculadas con el logro de los objetivos, dado que el desconocimiento por parte de los subordinados acerca de los procedimientos hace que en ocasiones existan confusiones acerca de las tareas que realiza cada uno y de la importancia que conlleva realizarlas en un tiempo determinado.

Mediante la descripción e ilustración cronológica de las funciones en los diferentes puestos se logrará fomentar la ejecución eficaz y eficiente de los procesos fundamentales para la supervivencia de la organización en el mercado. Este estudio se ha desarrollado en cuatro capítulos, los cuales se presentan a continuación:

Capítulo I, Diseño de la investigación, en esta sección se define el tema a desarrollar, en donde se elabora el planteamiento, formulación y sistematización del problema para poder establecer los objetivos generales y específicos que servirán para el desarrollo del presente proyecto.

Capítulo II, Marco teórico, está compuesto por los antecedentes de la investigación en el cual se detallan trabajos de investigaciones similares realizados, para lo cual se ha tomando en cuenta diferentes tesis de grado que guardan relación con el tema a investigar de este proyecto, en este capítulo también contiene la fundamentación conceptual de diferentes autores que han realizado aportes significativos en cuanto al diseño de manuales de procesos administrativos, y que prestan sus conocimientos y experiencias en mejora de la administración de las organizaciones.

Capítulo III, Metodología de la investigación, esta sección del proyecto expone de qué manera se va a llevar a cabo el tratamiento de la información mediante la observación, realizada por medio de encuesta y entrevistas, tanto a clientes frecuentes de la organización que se tomo como objeto de estudio, así como a los colaboradores, administradores y dueños del Centro de Estética Dental Alvarado, por lo tanto el tipo de investigación que se optó para este proyecto es descriptivo con un enfoque mixto que nos permitirá conocer las falencias que existen en los procesos de la empresa.

Capítulo IV, La propuesta, este último capítulo del proyecto de investigación corresponde a la elaboración del manual de procesos administrativos que debe llevar a cabo la organización para la mejora de sus procedimientos tanto en lo administrativo como la atención al cliente tomando en cuenta las falencias presentadas por la empresa.

## **Capítulo I**

### **1. Diseño de la Investigación**

#### **1.1. Tema**

Plan de Diseño Organizacional para el Centro de Estética Dental Alvarado

#### **1.2. Planteamiento del problema**

El Ministerio de Salud Pública del Ecuador en el año 2014, viendo el crecimiento por parte de las clínicas odontológicas y centro de estética dentales en los últimos años en un 16% en la ciudad de Guayaquil, desarrolló un documento que contiene protocolos de promoción, prevención, recuperación y rehabilitación de la salud bucodental. (MSP, 2014)

Estos fueron elaborados y validados por especialistas quienes buscan mejorar la calidad de vida y salud de la población de este país. Asimismo, al seguir los principios de equidad, universalidad y solidaridad, esta norma de regulación es institucional y como tal debe ser aplicable para todos los servicios odontológicos especializados o de tercer nivel de atención.

Por tal motivo, la Gerencia consideró importante crear una comisión evaluadora que periódicamente estudie, califique y apruebe los casos que ameritan por complejidad los tratamientos en esta disciplina; la comisión debe ser conformada por sus especialistas en Ortodoncia y otras especialidades afines. (MSP, 2014).

El Centro de Estética Dental Alvarado es una organización con 16 años de experiencia en el mercado de la salud oral ubicada en la ciudad de Guayaquil, Ciudadela Kennedy Norte, Av. José Castillo No. 20 Y Justino Cornejo. Edificio Medical Plaza 4to piso, oficina 408. Ofrece servicios de ortodoncia, endodoncia, blanqueamiento, cirugías dentales, diseños de sonrisas, implantes dentales, entre otros.

Debido al desconocimiento administrativo de los propietarios no ha sido posible desarrollar una estrategia como herramienta para lograr el mejoramiento en la gestión de la Institución.



En el Centro de Estética Dental Alvarado he podido observar lo siguiente:

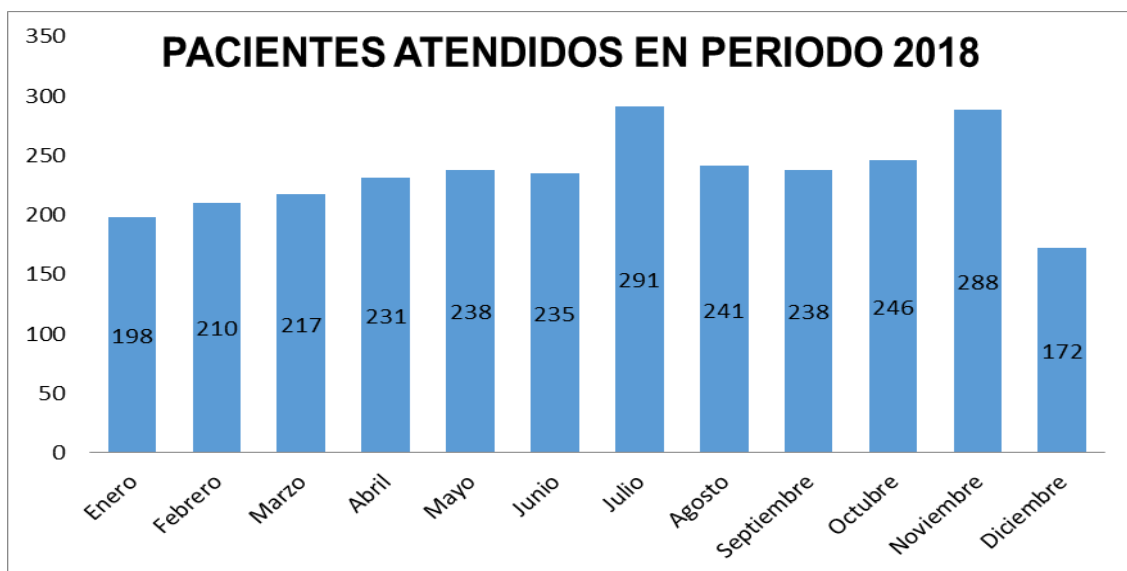
- ✓ Falta de direccionamiento estratégico.
- ✓ Falta de asignación de funciones al personal.
- ✓ Baja productividad en atención a pacientes por falta de metas.
- ✓ Falta de capacitación al personal.
- ✓ Necesidad en contratación de un administrador.

*Tabla 1. Capacitación de empleados por año*

<b>Período</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>No. de Capacitaciones realizadas</b>	1	0	0	0
<b>Total de colaboradores</b>	8			

*Fuente: Centro de Estética Dental Alvarado*

Datos proporcionados por el personal de la empresa, donde se verifica que los últimos 3 periodos no se han registrado capacitaciones.



*Figura 1. Pacientes atendidos en el periodo 2018*

*Fuente: Centro de Estética Dental Alvarado*

En el periodo 2018 alrededor de 2.570 pacientes fueron atendidos en el Centro De Estética Dental Alvarado dando una media de 214 pacientes atendidos durante ese periodo, siendo julio y noviembre los meses en que más pacientes fueron atendidos.

Según Hidalgo Serna el diseño organizacional consiste, en un modelo de reestructuración, enfocada en la cultura organizacional, las relaciones de colaboración, trabajo en equipo, capacitación y el desarrollo de las competencias del recurso humano, dotando así a los procesos administrativos de una estructura formal, moderna, dinámica y flexible, que posibilite una administración eficiente, oportuna y de calidad. (Serna, 2003, p. 19)

Es necesario adoptar medidas correctivas a la organización ya que puede perder por completo la oportunidad de crecimiento en el sector de la salud oral, las nuevas propuestas para la empresa tienen relación directa con el buen manejo administrativo.

El plan organizacional permitirá conocer la situación actual de la organización, a través de un análisis DOFA, el mismo que proporcionará los aspectos necesarios para lograr el mejoramiento deseado, con el fin de optimizar los recursos y la atención al cliente.

### **1.3. Formulación del problema**

¿De qué manera mejorar la organización administrativa del Centro de Estética Dental Alvarado?

### **1.4. Sistematización del problema**

- ¿Cuál es la situación actual del Centro de Estética Dental Alvarado?
- ¿Cuáles son las estrategias que deben aplicarse en el Centro de Estética Dental Alvarado?
- ¿Cómo debe estar organizada la empresa?
- ¿Cuánto se debe invertir para implementar los nuevos procesos?

### **1.5. Objetivo de la Investigación**

#### **1.5.1 Objetivo general**

Elaborar un Plan de Diseño Organizacional para el Centro de Estética Dental Alvarado.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- Elaborar un análisis para el Centro de Estética Dental Alvarado.
- Determinar las estrategias que deben aplicarse al diseño de los nuevos procesos.
- Diseñar la estructura organizacional y funciones del personal.
- Establecer el costo de implementación de la propuesta.

### **1.5.3 Justificación de la Investigación**

La presente investigación se realizará con la finalidad de mostrar la relevancia que poseen los manuales al momento de ejecutar y controlar los diversos procesos que pueden existir en una determinada organización, puesto que son el pilar fundamental de los sistemas de calidad, así mismo desempeñan un papel importante en lo que respecta al mejoramiento continuo de las diferentes áreas que integran una empresa.

El diseño del plan organizacional servirá como guía y permitirá a los administradores, propietarios y colaboradores de la organización tener herramientas sistematizadas de los procedimientos que se deben seguir, teniendo en cuenta las actividades que cada uno realiza y como se ven correlacionadas con la de otros colaboradores y que de esta manera no exista una duplicidad y se minimicen los tiempos de ejecución de las mismas.

El Plan de Diseño proporcionará directrices para que los trabajadores conozcan de forma clara sus funciones, actividades, responsabilidades, para evitar malentendidos o dudas de cómo proceder y, tergiversa sus funciones, y no exista una duplicidad de las actividades, pérdida de tiempo, errores en el desarrollo de procesos, omisión de actividades claves que ayudan a los procesos causando ineficacia e ineficiencia en los resultados.

Contar con un personal capacitado, que tiene claramente definidas sus funciones y obligaciones, generará beneficios para toda la organización, dado que el capital humano es un factor clave que participa en el éxito o fracaso de las empresas, razón por la cual el propósito del manual de funciones radicará en desarrollar una estructura eficiente tanto a nivel administrativo como operativo, a fin de proveer lineamientos a cumplir que aseguren el alcance de las metas u objetivos planteados.

### 1.5.4 Delimitación del Problema

El presente proyecto de Investigación será desarrollado en el Centro de Estética Dental Alvarado, que brinda servicios odontológicos por 16 años en el mercado.

**Geográfica:** Se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil, Ciudadela Kennedy Norte, Av. José Castillo No. 20 Y Justino Cornejo. Edificio Medical Plaza 4to piso, oficina 408.

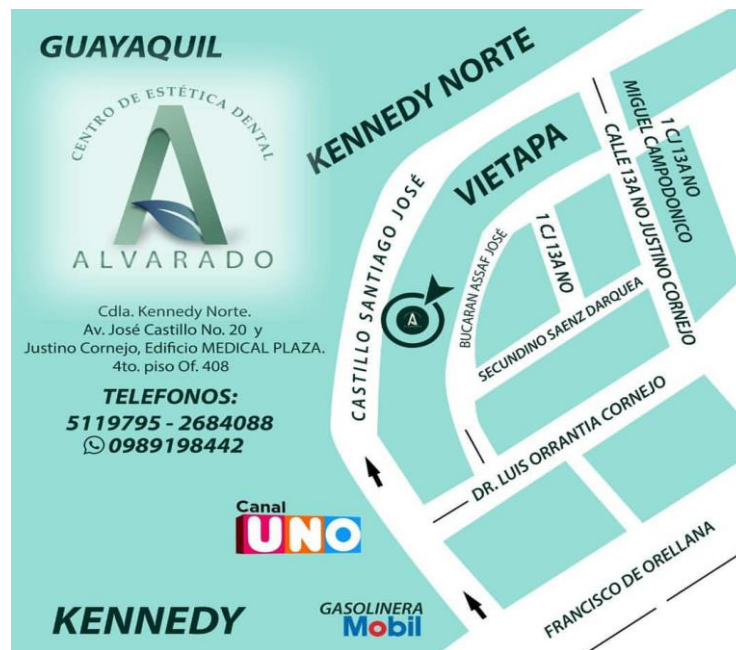


Figura 2. Ubicación de la empresa

Fuente: Centro de Estética Dental Alvarado

**Operativa:** Los datos serán recolectados del área administrativa y de los clientes que frecuentan el Centro de Estética Dental Alvarado ubicado en la zona del Centro de Guayaquil en la Cda. Kennedy Norte.

**Temporal:** Se llevará a cabo en un periodo no mayor a seis meses durante el año 2019.

### 1.5.6 Idea a defender

La elaboración de un plan de diseño organizacional permitirá al Centro de Estética Dental Alvarado mejorar la administración del negocio.

## Capítulo II

### 2 MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes de la Investigación

Los manuales de procesos administrativos son considerados como componentes importantes dentro de una organización; ayudan a mejorar la gestión administrativa, permiten generar cambios estratégicos en el momento oportuno, se encuentran en constante revisión para mejorar su desempeño y evitar pérdidas económicas.

1. (PEREZ U, 2013). Realizo un estudio empírico en un grupo de pymes Bogotanas, muestra el estado en la gestión direccionada de la cultura y estructura organizacional y su impacto en otras variables, como innovación y conocimiento, gestión humana, comunicación e información y gerencia estratégica, son manejadas obligatoriamente por la alta gerencia de las organizaciones, que deben desempeñar las actividades y toma de decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos así mismo, la planificación ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo, entre otros aspectos. Por otro lado, existen varias fuerzas que pueden afectar a la planificación los eventos inesperados, la resistencia psicológica al cambio, ya que ésta acelera el cambio y la inquietud, la existencia de insuficiente información, la falta de habilidad en la utilización de los métodos de planificación, los elevados gastos que implica, entre otros.

2. Los conceptos que formaran parte de este estudio, que permitirán desarrollar un plan de Diseño Organizacional para el Centro Estética Dental Alvarado, que servirán como estructura donde se plasmaran conceptos importantes y se revisaran antecedentes de trabajos previos de similares características de este tipo de estudio.

3. Existen varios estudios similares realizados en Ecuador referente a la importancia y en que beneficia la elaboración de un manual de procedimiento para clínicas odontológicas, siendo de gran ayuda para el presente estudio la revisión de la referencia bibliográfica de estos estudios realizado, sirviendo como base teórica en función de su alcance efectuado, objetivos, resultados presentados, conclusiones y recomendaciones de los siguientes documentos que se consideran ser expuestos.

4. Según Elisabeth Perdomo Sánchez (2012) en su trabajo titulado “PROPUESTA DE DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2008 EN EL LABORATORIO TÉCNICO DENTAL TECNIDENT”. En el desarrollo de esta tesis se ha podido detectar que el principal problema del laboratorio dental TECNIDENT es que no cuenta con un manual de procesos, las funciones no están definidas lo que impide que se realice un seguimiento y evaluación objetiva del proceso productivo. Para dar solución a estos problemas nace la propuesta de este plan de Tesis, basada en las necesidades de TECNIDENT, buscando una solución a los problemas antes mencionados para mejorar su proceso productivo. El diagnóstico situacional de TECNIDENT se realizó utilizando herramientas como el diagrama Causa Efecto, mapas de proceso, etc. Se realizan encuestas a clientes internos y externos para un profundo análisis FODA. En respuesta a la necesidad de TECNIDENT, se desarrolla la propuesta de Diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma ISO 9001:2008 que contiene el Manual de Calidad, Manual de Gestión del Talento Humano, Manual de Procesos, posteriormente se presentan los documentos, registros y procedimientos que se generan del sistema.

5. El autor concluyo que dentro de diseño efectuado del manual de calidad en el que se detalla que hace la empresa, cuál es su política y objetivos de calidad en función de las necesidades, requerimientos de los clientes internos, el manual de procesos especifica el mapeo de los procesos en el que se demuestra cómo se vincula cada proceso individual de forma vertical y horizontalmente, sus relaciones y las interacciones dentro de la organización y las respuestas a cada requerimiento a la norma ISO 9001:2008.

6. Según Darío Javier Castillo Sánchez y Víctor Alfonso Valarezo Anchundia (2015) en su trabajo titulado “ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE UN CONSULTORIO ODONTOLÓGICO Y SU IMPACTO EN LOS NIVELES ORGANIZACIÓN DE LAS HISTORIAS CLINICAS DE LOS PACIENTES” Con el objetivo de poder brindar un mejor servicio en el Consultorio odontológico de la UNEMI, se ha realizado este trabajo de tesis, porque en los actuales momentos se está brindando una baja calidad en el servicio ya que se lleva demasiado tiempo sin agilizar el tratamiento, planificación incorrecta de los horarios por la falta de programación de citas, pérdida de información de las historias clínicas de los pacientes por almacenarse dicha información en casilleros o archivadores donde además se lleva tiempo en buscar la ficha del paciente a la hora de atenderlo; para llegar a la conclusión de que esta propuesta es viable y de mucho beneficio tanto a los pacientes como a los médicos tratantes, se realizaron encuestas a los

diferentes usuarios del consultorio odontológico tales son estudiantes, docentes, trabajadores y empleados, y particulares; los mismos que dieron el visto positivo al proyecto. Para un mejor servicio se recomienda la automatización de los procesos del consultorio odontológico mediante la creación de un sistema web que dé la facilidad de realizar ingreso, modificación y actualización de los datos de los pacientes así como sus fichas odontológicas, además de brindar un seguimiento de los diferentes resultados de los tratamientos con los datos históricos clínicos almacenados. De esta forma se puede brindar un mejor servicio tanto a la comunidad universitaria como a la ciudadanía en general y además aporta al crecimiento tecnológico de la UNEMI.

7. Llegando a la conclusión los autores de que la creación del Sistema de Información de Gestión Odontológica para el Departamento de Bienestar Estudiantil de la Unemi será sumamente necesaria para poder llevar mejor control de las historias clínicas; además del manejo de los insumos, Biomateriales e instrumentales que se utilizan en cada tratamiento odontológico; que un odontólogo realiza a sus pacientes. De la misma manera el apoyo de los estudiantes que se encuestaron para la ejecución y culminación del mismo, esta implementación y ejecución de la misma, hemos aprovechado al máximo todas las opiniones de la población encuestada; para llevar a cabo esta investigación. De esta manera nos permite unirnos como comunidad universitaria y así crear nuevas ideas e innovación tecnológica para nuestro consultorio odontológico con la finalidad de ofrecer un mejor servicio.

8. Según las autoras Peñaherrera Yambay Luis Kevin y Rendón Ortiz José Luis (2015) en su trabajo titulado “ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN PROTOTIPO ADMINISTRATIVO PARA EL CENTRO ODONTOLÓGICO LABORATORIO MOVIDENT”. El centro odontológico Movident ha visto la necesidad de ofrecer un mejor servicio para los pacientes, es por ello que hemos optado por el desarrollo de un prototipo de sistema informático encargado de la administración del negocio, permitiendo automatizar los procesos, y así mejorar los tiempos de respuesta en cuanto a los servicios solicitados por los clientes.

9. las autores Peñaherrera Yambay Luis Kevin y Rendón Ortiz José Luis (2015) mencionan que el desarrollo de este prototipo implica que el centro odontológico pueda organizar de mejor manera las citas agendadas, llevar un mejor control de los pedidos hechos al laboratorio, y que los pacientes puedan estar pendiente de sus citas programadas, todo esto a través de un portal web desarrollado con herramientas open source, las cuales permiten tener un bajo costo en la implementación del sistema, sin dejar de lado la buena estética del

mismo. Para lograr dicho objetivo se ha hecho uso de la metodología XP (Extreme Programming) considerando esta como un método muy ágil para el desarrollo de software a diferencia de los procesos tradicionales, enfocándose en dar al cliente el software que necesita, ya que hay un compromiso por parte del mismo en brindar toda la información necesaria para que el desarrollo se cumpla en base a los requerimientos que él plantea. La toma de requerimientos se elaboró a través de encuestas realizadas a los pacientes y clientes del centro odontológico, en la cual se identificaron los problemas existentes en los procesos actuales; entrevistas al encargado del negocio, y expertos en la salud dental; todo esto para elaborar el respectivo análisis y diseño del sistema web para la administración de la clínica.

10. Llegando a la conclusión los autores que la mayoría de centros de atención médica no cuentan con un sistema informático, comúnmente se ven afectados en cuanto a tiempos de respuesta, con procesos básicos como lo es la consulta del historial médico de un paciente. Existe un consumo de recursos y una pérdida de tiempo innecesaria. De acuerdo a la satisfacción de los pacientes en cuanto a la agilización de citas y consultas del perfil clínico en tiempo real por medio del nuevo sistema informático, concluimos se espera fidelidad permanente por parte de los clientes y/o crecimiento de la lista de pacientes registrados.

11. Según la autora Rodríguez Morán Olga Verónica (2017) en su trabajo titulado “PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA SERVIDENT CLÍNICAS ODONTOLÓGICAS”. La investigación se llevó a cabo en Servident Clínicas Odontológicas, ubicada en la ciudadela Kennedy Vieja, Guayaquil. Tiene como objetivo principal el diseño de un plan estratégico mediante la implementación de métodos de análisis que determinen falencias y el planteamiento de objetivos estratégicos. Para cumplir este objetivo se utilizó un diseño descriptivo, a través de los métodos deductivo y analítico, que permitió obtener información para el análisis de la misma, usando técnicas como encuestas, entrevistas, observación directa, grabaciones de audio, con sus respectivos instrumentos, y un formulario compuesto de once preguntas. Se obtuvo como resultado un diagnóstico FODA y la elaboración de estrategias con el fin de que la clínica mejore los servicios con los que cuenta, llegando a la conclusión de que es necesario la elaboración de un plan estratégico y su implementación para lograr un cambio significativo en cuanto a la situación actual de la clínica. Los objetivos estratégicos propuestos pueden ser cumplidos siempre y cuando se busque la manera de direccionar los esfuerzos de sus colaboradores.



12. Con el objeto de estudio la autora llego a la conclusión que mediante el diseño metodológico y un diagnóstico situacional, se ha podido conocer los aspectos internos y externos de la clínica, la ausencia de un plan estratégico no ha permitido un buen desempeño en todas las áreas. Es importante mencionar que el cuadro de mando integral sirve a la gerencia como una herramienta visual de gestión, es necesario evaluar y controlar el desarrollo de los objetivos planteados, es decir realizar un análisis constante. La elaboración del plan estratégico y la implementación del mismo pueden lograr un cambio significativo en cuanto a la situación actual de la clínica. Los objetivos estratégicos propuestos pueden ser cumplidos, siempre y cuando se busque la manera de direccionar los esfuerzos de sus colaboradores.

13. Según la autora Diana Lucía Sabogal Beltrán (2016) en su trabajo titulado “PROPUESTA ADMINISTRATIVA PARA LA REESTRUCTURACIÓN DEL CENTRO MÉDICO ESPECIALISTAS DEL SUR”. El objetivo central de este trabajo es generar una cultura de cambio, con la propuesta administrativa para la reestructuración del Centro Médico Especialistas del Sur, de forma que se den efectos positivos y que mejore la estabilidad de ésta entidad; iniciando el estudio con una investigación teórica. El desarrollo del trabajo está enmarcado dentro del contexto de la metodología de investigación científica, y desarrollando la propuesta a partir de un diagnóstico a nivel interno y externo, que facilito la identificación de elementos positivos y negativos de la estructura gerencial del CMES, con la cual ha venido funcionando y que a la vez ha permitido identificar la problemática y elaborar la DOFA, por la cual se formulación de las estrategias a implementar.

14. De la misma forma, se presenta el estudio del entorno interno, describiendo etapa por etapa del proceso administrativo, aplicando matrices EFE, EFI, POAM y DOFA que permiten conocer y enfocar a la entidad en su parte interna y externa, frente a su entorno y describiendo sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Por último, se propone una planeación estratégica ajustada a la entidad que involucra una misión, visión y valores corporativos; junto a un plan de acción, política y estrategia; una propuesta de costos y estableciendo un cronograma de actividades para el logro de los objetivos propuestos en el Centro Médico.

15. El autor concluye que el Centro Médico no ha aprovechado la creciente demanda de servicios en salud, su infraestructura y su recurso humano. La ausencia de una estructura organizacional, que comprenda la jerarquía de mando, los puestos de trabajo suficiente,

manual de funciones y procedimientos, se manifiesta con la imposibilidad de controlar las tareas y el logro de objetivos, al igual que su respectiva evaluación.

16. Con lo anterior previamente expuesto el cambio organizacional para la Clínica Estética Dental Alvarado es un factor importante para la organización, permitiendo que las tareas sean ejecutadas de manera fácil y rápida logrando el desarrollo eficaz de las actividades y el cumplimiento de los objetivos. Por tanto, los resultados obtenidos de esta investigación permitirán la confección de un manual de procesos que priorice las actividades y que sean ejecutadas en el menor tiempo posible sin que afecte el éxito del logro de los objetivos.

17. En la actualidad se vive un ambiente industrializado, en las organizaciones donde los recursos humanos muchas veces están orientados al rendimiento, por lo tanto es indispensable conocer las políticas y prácticas administrativas dentro de la organización que busca tener mayor eficiencia en el trabajo, ahorro de tiempo, mayor satisfacción y motivación del personal, mejor ambiente de trabajo y mayor compromiso de productividad.

18. (Echeverri, 2013). Menciona que dentro del proceso de reestructuración es importante conocer los modelos empresariales tradicionales que se generan a partir de ideas y oportunidades de mercado que son en algunas ocasiones fácilmente identificables. Sin embargo, reestructurar una empresa del sector público no es sencillo especialmente por los costos de su inversión y la inesperada reacción organizacional que se debe de implementar.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1 Cultura Organizacional**

La cultura organizacional es definida como “un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras” (Robbins, 1999, p.595).

Dubrin (2003) menciona que el origen de la cultura es el resultado de la personalidad y los valores del fundador y refleja las consistencias e inconsistencias de la administración superior, además de que la cultura de la sociedad, dentro de la cual opera la empresa, poco a poco se va filtrando dentro de la organización. Las organizaciones desarrollan una cultura propia compuesta de valores, creencias, sanciones y normas que requieren, para su permanencia, de la interiorización por parte de los miembros de la misma, mediante procesos de socialización como el entrenamiento, la inducción y la capacitación.

Existen síntomas que hacen pensar en la necesidad del cambio organizacional en una empresa, tales como la centralización de actividades por un solo individuo, la comunicación ineficaz y el fracaso de negocios actuales y futuros.

Hitt, Black, & Porter (2006) definen la cultura organizacional como “el proceso de evaluar la estrategia de la organización y las demandas ambientales, para determinar la estructura organizacional adecuada.” (p. 230).

Las organizaciones están conformadas por un grupo de personas que están alineados a cumplir con no puede ver, y revelan información significativa acerca de una organización.” (p. 18).

### **2.2.2 Plan de Diseño Organizacional**

El diseño organizacional es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. Se pueden representar las conexiones entre varias divisiones o departamentos de una organización e un organigrama. Un organigrama es una representación de la estructura interna de una organización, donde se indica la forma en que se interrelacionan diversas tareas o funciones.

- Facilitar el flujo de información y de toma de decisiones para satisfacer las demandas de los clientes, proveedores y dependencia reguladoras.
- Definir con claridad la autoridad y responsabilidad de trabajos, equipos, departamentos y divisiones.
- Crear los niveles de integración (coordinación) deseados entre trabajos, equipos, departamentos y divisiones construyendo procedimientos para una rápida respuesta a cambios en el ambiente.

La necesidad del personal capacitado durante la guerra dio lugar a que se formularan manuales detallados. (SERVULO, 2013).

Con la creación de estos instrumentos fue posible llevar un control tanto del personal de una organización como de las políticas, estructura funcional, procedimientos y otras prácticas del organismo de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada.

Los primeros manuales adolecían de defectos técnicos, pero sin duda fueron de gran utilidad en la capacitación de nuevo personal.

### **2.2.2.1 Definición de Plan de Diseño Organizacional**

Según Hellriegel: El diseño organizacional con frecuencia se relaciona con el diagnóstico de múltiples factores, entre ellos la cultura, el poder, los comportamientos políticos y el diseño de los puestos de una organización.

Siendo el plan estratégico un instrumento de información en los que se consigna, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa. Se describen, además, los diferentes puestos o unidades que intervienen en los procedimientos, se precisa su responsabilidad y participación; suelen contener una descripción narrativa que señala los pasos a seguir en la ejecución de una técnica, e incluyen diagramas basados en símbolos para aclarar dudas. (Robert, 2013)

### **2.2.2.2 Estructura del Plan de Diseño Organizacional**

Para desarrollar unos procesos se debe conocer los elementos que integran su estructura, los mismos que se detallan a continuación:

- **Introducción**

En este punto se menciona brevemente el motivo de la creación del manual de procesos y los efectos esperados en la organización con la implementación del mismo, a fin de que el personal tenga noción de lo que se pretende alcanzar.

- **Objetivos**

Los manuales de procedimientos, como instrumentos administrativos que apoyan el que hacer institucional, se consideran elementos básicos para la coordinación, dirección y control administrativo, ya que facilitan la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas de la organización. Los objetivos del manual de procedimientos son:

- Presentar una visión integral de cómo opera la organización.
- Precisar la secuencia lógica de los pasos de que se compone cada uno de los procedimientos.
- Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo.
- Describir gráficamente los flujos de las operaciones.
- Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso con el fin de facilitar su incorporación a su unidad orgánica.

— Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

- **Misión**

Según Ferrel y Hirt (2004) “La misión de una organización es su propósito general.” (p.211). Con base a lo expuesto se puede establecer que la misión es la razón de ser de una determinada empresa.

- **Visión**

Para Fleitman (2000) “La visión es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.” (p.283). Por lo tanto, es posible manifestar que la visión es aquella situación futura que la organización anhela alcanzar.

- **Valores corporativos**

Referenciando a Demón (2003) “Los valores son las convicciones que guían el hacer diario de una empresa, consisten en un posicionamiento moral y de una decisión vital que practicar.” (p.246). Los valores corporativos son los principios que inspiran el accionar de cada miembro que integra una organización.

- **Políticas**

Son un conjunto de lineamientos que se establecen con el objetivo de regular las diversas actividades ejecutadas por el personal que conforma una empresa, es decir, que sirven como un marco de referencia para estandarizar el accionar de una organización.

- **Organigrama**

Según Ferrel y Hirt (2004) “El organigrama es la representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, cadena de mando, relaciones de personal y líneas de comunicación.” (p.243). Un organigrama es una estructura gráfica que jerarquiza las diferentes unidades que forman parte de una empresa. Existen diferentes tipos de organigrama, pero los más importantes son los siguientes:

— **Formal:** Es aquel que muestra un esquema de funcionamiento planificado y a su vez cuenta con su respectiva aprobación por parte de la dirección de la empresa.

— **Informal:** Es aquel que, a pesar de mostrar un esquema de funcionamiento planificado, no cuenta todavía con la aprobación del directorio de la empresa.

- **Perfiles y funciones del puesto**

El perfil del puesto consiste en la recopilación de requisitos personales que una empresa demanda sobre una persona, a fin de asegurar el cumplimiento de las tareas que exige un puesto en particular. Por otra parte, las funciones representan un conjunto de responsabilidades a ejecutar por la persona que desempeña el puesto.

- **Mapa de procesos**

Para Brieno (2016) “El mapa de procesos es un conjunto de gráficos, útil para dar claridad a la operación de una organización, el mismo que sirve para mejorar la comunicación en los diferentes niveles que integran la empresa”. Es por ello, que se puede afirmar que el mapa de procesos permite conocer el límite de las acciones llevadas a cabo por el personal de cada departamento. De manera general, los procesos son representados en flujogramas y estos a su vez poseen una simbología, la misma que se muestra en la siguiente imagen:

SÍMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	CONECTOR	Nombramos un proceso independiente que en algún momento aparece relacionado con el proceso principal
	TERMINADOR	En su interior se situamos materiales, información o acciones para comenzar el proceso o para mostrar el resultado en el final del mismo
	PROCESO	Tarea o actividad llevada a cabo durante el proceso, puede tener muchas entradas pero una salida
	DATOS	Situamos en su interior la información necesaria para alimentar una actividad
	DECISIÓN	Indicamos puntos donde se toman decisiones: si, no, abierto, cerrado
	DOCUMENTO	Se utiliza para hacer referencia a la consulta de un documento específico en un punto del proceso

Figura 3. Simbología de diagrama de flujo

Elaborado por: Ruiz, C (2018)

- **Infraestructura**

Se entiende como tal a la serie de elementos tangibles e intangibles, los cuales se consideran necesarios para que una organización pueda desempeñar sus procesos de negocio de forma efectiva.

- **Seguimiento**

Referenciando a Urzúa (2004) “El seguimiento es una acción permanente a lo largo del proceso de los proyectos, permite una revisión periódica del trabajo en su conjunto, tanto en su eficiencia en el manejo de recursos humanos y materiales, como de su eficacia en el cumplimiento de los objetivos propuestos”. Además, la finalidad de todo seguimiento consiste en proporcionar retroalimentación para fomentar el aprendizaje a nivel organizacional.

### **2.2.2.3 Tipos de Diseño Organizacional**

#### **a) Por el tipo de naturaleza se dividen en tres tipos:**

- Micro administrativos: Este organigrama solo a una organización y puede ser un organigrama de forma general del toda la empresa o solo de una área.
- Macro administrativas: En este organigrama se involucran más de una empresa
- Meso administrativo: Involucra a una o más organizaciones pero de un mismo giro.

#### **b) Por su finalidad**

Están integrados por cuatro subcategorías:

- Informativo: Este tipo de organigrama esta pensado para ser difundido de manera pública, para que cualquier persona los pueda visualizar.
- Analítico: Este organigrama es de carácter analista del comportamiento organizacional.
- Formal: Es desde el punto de vista legal cuando el representante o socios determinan la estructura de la organización y este cuenta con un instrumento.
- Informal: Este organigrama contrario al anterior no cuenta con tal instrumento escrito.

**c) Por su ámbito:**

Esta clase se subdivide en tres tipos.

**Generales:** Resalta la información importante de una organización hasta cierto nivel jerárquico a continuación, en la figura 1 se muestra un ejemplo de este organigrama.

**d) Por su contenido**

Esta clase se subdivide en tres tipos los integrales, funcionales y de puestos, plazas y unidades. A continuación se detalla cada uno:

**Integrales:** Este organigrama representa toda la estructura de la organización pero relacionan la jerarquía entre los departamentos así como también la dependencia que existen entre ellos en la Figura 3, se muestra de forma gráfica este organigrama.

**e) Por su distribución gráfica**

Este grupo se encuentra clasificado por cuatro diferentes organigramas.

**Verticales:** Son los organigramas más usados y comunes dentro de las organizaciones, son de fácil construcción y se estructuran de arriba hacia abajo, encabezando la persona de mayor jerarquía en la empresa.

La especialización del trabajo se lleva a cabo mediante la división de las tareas, donde se busca alcanzar que un colaborador sea un experto en su puesto para que sea más productivo ya que se pensaba que no era posible que una persona dominara todas las áreas de una organización. En la actualidad las empresas buscan a personas con una buena actitud para adquirir más conocimientos de lo que su puesto necesita o que cuenten con “multihabilidades”.

“Organizar significa establecer estructuras de los papeles que los individuos deben desempeñar en la empresa. Asignar tareas necesarias para el cumplimiento.

Para esto se pueden utilizar distintas palancas de optimización como simplificación/reducción de tareas, estandarización de procesos, automatización, entre otros. Una vez ajustados los procesos, se debe diseñar la nueva estructura organizacional



que responderá de la mejor forma posible a la nueva forma de hacer las cosas. (SERVULO, 2013)

La necesidad de acometer un proceso o cambio organizacional suele venir precedida por una pérdida de posicionamiento competitivo, y por un deterioro en la estructura financiera de la compañía.

### **2.2.3. Reestructuración como proceso administrativo**

“La reestructuración es una estrategia que utiliza la empresa para cambiar su conjunto de negocios o su estructura financiera, las empresas utilizan la estrategia de reestructuración debido a cambios que registran sus entornos internos y externos.” (Robert, 2013)

Los manuales de procesos implican cambios, los cuales pueden ser un poco fuerte dependiendo el proceso que se haya implementado, cuanto más se acerque al cambio, más sencilla la adaptación y menos difíciles las medidas a tomar teniendo como partida la necesidad de ser competitivos, teniendo en cuenta la mala administración por parte de los departamentos administrativos y financieros de la organización, las acciones de gestión de cambio son necesarias para asegurar la apropiación de los cambios y mejoras propuestas, minimizando los niveles de resistencia por parte de la organización. Estas acciones se deben focalizar en: primero, contar con una comunicación efectiva (contenido, canal, interlocutor) que asegure el entendimiento; segundo, lograr el involucramiento de los grupos de interés a través de participación en todas las etapas del proceso y tercero, formar y desarrollar capacidades en el personal. (GUZMAN, 2014)

### **2.2.4. Factores Estratégicos**

Muchos factores estratégicos afectan las decisiones de diseño organizacional. Nos enfocamos en uno de los marcos de estrategias competitivas más conocidos, que fue desarrollado por Michael Porter, de Harvard University. De acuerdo a sus planteamientos, las organizaciones necesitan distinguirse y colocarse en posición diferente de sus competidores con el fin de construir y sostener una ventaja competitiva. Las organizaciones han tratado de construir una ventaja competitiva en diversas formas, pero tres estrategias parecen esenciales para crear esa ventaja: bajo costo, diferenciación y enfoque:

**Bajo costo:** Una estrategia de bajo costo se basa en la capacidad de la organización para proporcionar un producto o servicio a un costo inferior que sus rivales. Una empresa que

elige una estrategia de bajo costo trata de obtener una ventaja significativa en costos sobre otros competidores y beneficiar a los consumidores con los ahorros, para ganar participación en el mercado. Este tipo de estrategia se encamina a vender un producto estandarizado que resulte atractivo para el cliente “promedio” en un mercado amplio.

- **Diferenciación:** Una estrategia de diferenciación se basa en proporcionar a los clientes algo que sea exclusivo y distinga a los productos o servicios de la organización de los de la competencia. Una organización que escoge una estrategia de diferenciación suele usar un diseño de organización por producto, por el cual cada producto tiene sus propios departamentos de manufactura, comercialización e investigación y desarrollo.
- **Enfoque:** Una estrategia de enfoque se diseña para ayudar a que la organización establezca como meta un nicho específico en una industria, a diferencia tanto de la estrategia de bajo costo como de la de diferenciación, que están diseñadas para apuntar a mercados de toda la industria. Una organización que escoge una estrategia enfocada puede utilizar cualquiera de varios diseños de organización que van desde el funcional hasta el de producto y el de red, para satisfacer las preferencias de sus consumidores. La elección de diseño organizacional refleja el nicho de un grupo particular de compradores, un mercado regional o clientes con gustos, preferencias o necesidades especiales. La idea básica es especializarse en formas que otras organizaciones sean incapaces de igualar con efectividad. La mayor desventaja que enfrenta la organización que usa una estrategia de enfoque es el riesgo de que el nicho fundamental del mercado se desplace en forma gradual hacia características de un mercado más amplio.

#### **2.2.5. Utilidad del Plan de Diseño Organizacional.**

El manual proceso permitirá cumplir los objetivos propuestos a través del mejoramiento interno que se reflejará en el mercado por medio de sus procesos a ejecutar. Reestructurarse puede resultar indispensable para atrapar nuevas oportunidades de generación de valor y es del todo fundamental para crecer la imagen empresarial.

Los motivos por los que florecen nuevas oportunidades susceptibles de ser aprovechadas o por los que la empresa ha iniciado un proceso de destrucción de valor pueden ser muy

variados como las innovaciones tecnológicas, cambios en las tendencias de consumo más o menos acusados, entrada de nuevos competidores, globalización de los mercados, disponibilidad de recursos financieros, etc.

#### **2.2.6. Implementación del manual de proceso**

La implementación del manual de proceso en la empresa debe estar liderada principalmente por la Gerencia la misma que:

- Debe involucrarse en todas las actividades de la empresa.
- Realizar cambios generales de la forma más rápida.
- Conceptualizar los cambios que vienen de la misma gerencia.

Para realizar dicho proceso administrativo, se debe hacer una planificación a largo plazo, que permita el desarrollo del negocio en todas sus áreas, donde se puedan observar cambios y que estos sean notorios para el bienestar de la Institución para con ello aplicar un plan de mejoramiento continuo que le permita desarrollar en todos sus departamentos.

#### **2.2.7. Proceso Administrativo**

El proceso administrativo son las etapas que los administradores de las organizaciones deben realizar para que se beneficie al máximo los recursos tanto humanos, técnicos, financieros, de manera eficiente y eficaz dentro de una empresa, el cual permite realizar funciones como, planeación, organización, dirección, y control.

“Frederick W. Taylor fue el padre de la administración científica. Cuando trabajaba en Midvale Steel Company, Taylor fue testigo de muchas ineficiencias. Busco generar un cambio en la mentalidad de los trabajadores y gerentes al definir parámetros claros para mejorar la eficiencia en la producción. (Robbins & Coulter, 2014)

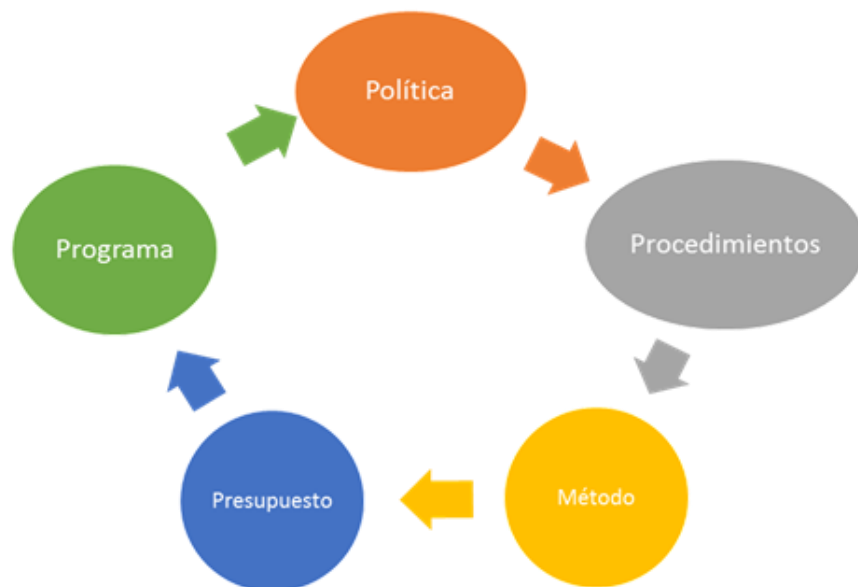
#### **2.2.8. Definición del Proceso Administrativo**

“Es un conjunto de fases o pasos a seguir para darle solución a un problema administrativo, en el encontraremos problemas de organización, dirección y para darle solución a esto tenemos que tener una buena planeación, un estudio previo y tener los objetivos bien claros para poder hacer del proceso lo menos trabado posible”. (GUZMAN, 2014)

Para un administrador planear implica pensar con anticipación en los objetivos, acciones, basarse en un método y no en la lógica o en algo empírico. La planificación requiere definir metas u objetivos de la organización, estableciendo estrategias para alcanzar dichas metas y coordinar las actividades que se presentan.

### 2.2.9. Principales tipos de planeación administrativa

Los gerentes tratan diariamente con diferentes tipos de planes; algunos se refieren a una sola actividad o individuo en tanto que otros pertenecen a todo un departamento, o totalmente a toda la compañía. Estudiaremos 5 tipos de planes comunes encontrados por los gerentes con regularidad.



*Figura 4. Las etapas que componen el proceso administrativo*

*Fuente: Planificación Estratégica (Henry Fayol).*

Las etapas que componen el proceso administrativo son partes fundamentales porque ahí radica la complejidad del método que se utilice pues al ser los pasos con más cantidad de deberes se vuelve un poco más complicado tener el control, podemos decir que el proceso administrativo se basa en un programa centralizado que delega funciones conforme va bajando el nivel de autoridad, esto quiere decir que cada parte tiene una función específica y que si hubiera alguna falla en cualquiera de estos pasos sería difícil lograr un procedimiento limpio y eficiente.

### 2.2.10. Matriz FODA

En lo que respecta al ámbito de la administración estratégica, la matriz FODA es una herramienta que se utiliza con el motivo de recaudar información sobre la situación actual de una empresa, de tal forma que permite conocer las fortalezas y debilidades de la organización, así también las oportunidades y amenazas del mercado, lo cual fomenta la toma correcta de decisiones. A partir del FODA se pueden obtener diferentes clases de estrategias, las mismas que se describen a continuación:

- **Estrategias FO.** – Son estrategias de carácter ofensivo, las cuales se basan en explotar las oportunidades existentes a partir de las fortalezas de la empresa.
- **Estrategias FA.** – Son estrategias defensivas, que buscan aprovechar las fortalezas de la empresa para evadir el impacto de las amenazas del mercado.
- **Estrategias DO.** – Son estrategias de reorientación, cuyo objetivo consiste en corregir las debilidades del negocio a través de las oportunidades que ofrece el mercado.
- **Estrategias DA.** – Son estrategias de supervivencia, que están orientadas a superar las debilidades a fin de minimizar el impacto de las amenazas que enfrenta el negocio.

### 2.3. Marco Conceptual

- **Organización:** Es una estructura que posee una comunidad o grupo de personas que mediante la utilización de recursos materiales, tecnológicos y financieros y realización de tareas persiguen objetivos comunes.
- **Planeación:** Implica tomar decisiones más adecuadas acerca de lo que se realizara en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo por lo cual se establecen las estrategias más idóneas para alcanzar esos objetivos y se construye un plan donde se clarifique las actividades a realizar, los recursos materiales que se necesitan y el perfil o las competencias de las personas más idóneas para realizar cada actividad. Esta es una función que debe cumplir el alto mando administrativo de la organización, puesto que está totalmente relacionada con la misión y visión de la empresa. Eficiencia en la ejecución: depende en gran parte de una adecuada planeación, y los buenos resultados no se logran por sí mismos, es

necesario planearlos con anterioridad. "La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización".

- **Importancia de la planeación:** tiene actividades importantes que permiten aclarar y ampliar los objetivos que se busca dentro de una reestructuración administrativa entre las más importantes tenemos: pronosticar, seleccionar las tareas para lograr los objetivos, establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo, establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño, anticipar los posibles problemas futuros.
- **Organización dentro del proceso de reestructuración:** La organización dentro del proceso de reestructuración administrativa y financiera tiene como objeto disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de la empresa adecuando la estructura de la organización con los objetivos y recursos. Todas las asignaciones y tareas dentro del diseño organización garantizan el cumplimiento de metas, para ello existen actividades importantes dentro del diseño organizacional que son: subdividir el trabajo en unidades operativas (departamentos), agrupar las obligaciones operativas en puestos, aclarar los requisitos y perfiles del puesto, seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado, proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- **Dirección:** Se coordina y vigila las acciones de cada miembro dentro de una organización con la finalidad de que se realice de la forma más eficaz de todos los procesos, la dirección es la parte esencial y central de la reestructuración administrativa-financiera, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos. En efecto si se prevé, planea, organiza, integra y controla, es sólo para bien realizar. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos si no se logra una buena ejecución, la cual depende de manera inmediata, y coincide temporalmente con una buena dirección, en tanto serán todas las demás técnicas útiles e interesantes en cuanto permitan dirigir y realizar de mejor manera la organización.

- **Control:** La última fase del proceso gerencial es la función de control. Su propósito inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas. La función de control es ejercida continuamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento. El control del proceso administrativo proporciona la oportunidad de mejorar los puntos débiles y ratificar los fuertes para incorporarlos en la cultura organizacional. En esta fase se compara lo planeado con lo obtenido y se observa la desviación existente en caso de que exista, y verificar si es adecuado continuar con la misma estrategia de gestión, o si por el contrario, resulta conveniente volver a fijar nuevos objetivos empresariales que se adecuen mejor a los resultados deseados.
- **Estrategias:** Es un plan de acción mediante la cual se invierten recursos sean tangibles o intangibles para desarrollar capacidades de las cuales se consigue una ventaja competitiva sostenible.
- **Organigrama:** Es la representación gráfica de la estructura de una organización, que contienen estructuras departamentales y relaciones jerárquicas.
- **Mapeo de Procesos:** Es una representación gráfica y secuencial de los diferentes pasos o etapas que puede limitarse a un subproceso o un proceso específico a ampliarse en toda la organización
- **Motivación:** Son los procesos mediante los cuales un individuo demuestra la intensidad, dirección y esfuerzo de un individuo por conseguir una meta.
- **Incentivos:** Son compensaciones tangibles (salarios, bienes y servicio) susceptibles de una valoración económica inmediata.
- **Manual de procesos:** Es un documento que funciona como herramienta indispensable para la realización de tareas y el quehacer cotidiano en diferentes áreas

haciendo que la empresa opere de manera correcta debido a los reglamentos, normativas, políticas concernientes a la gestión de la organización.

- **Eficacia:** La eficacia en un área prioritaria es sinónimo de profundidad y rapidez en la mejora.
- **Eficiencia:** Es la relación que existe en los recursos empleados en un proyecto y los resultados obtenidos en el mismo.

## 2.4. Marco Legal

- **Constitución del Ecuador**

La Constitución del Ecuador es la norma jurídica suprema que rige a todo el territorio nacional, está compuesto por varias secciones, capítulos y artículos sobre los derechos y obligaciones de los ecuatorianos, en cuanto al hábitat, seguridad, educación, ambiente, etc. Y sobre todo en cuánto al trabajo indica lo siguiente:

Según la Constitución de la República del Ecuador (2015) “Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.”

- **Código de Trabajo**

El código 9 y 10 del código del trabajador indican las definiciones del trabajador y el empleador, ambas partes importantes en la gestión del talento humano, por tratarse de personas, es importante delimitar según el código del trabajo cada una de las partes para una mejor comprensión en un concepto general de lo que es un trabajador y un empleador.

“Art. 9.-Concepto de trabajador. - La persona que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra se denomina trabajador y se puede ser empleado u obrero. Código del trabajo (2015).



Art. 10.- Concepto de empleador. - La persona o entidad, de cualquier clase que fuere, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio, se denomina empresario” (p.3).

- **Código de Ética Profesional para Odontólogos**

Art. 1. El presente Código, de acuerdo con la disposición Transitoria Tercera de la Ley de Federación Odontológica Ecuatoriana, para el Ejercicio, Defensa y Perfeccionamiento Profesional, establece las normas de conducta para el Odontólogo en sus relaciones con:

- El Estado;
- La Federación Odontológica Ecuatoriana;
- Entre Odontólogos y Profesionales afines;
- Pacientes;
- Personal Paraodontológico.

Art. 2. Normas de acción:

- El Profesional Odontólogo es un servidor de la Sociedad y debe someterse a las exigencias que se desprenden de la naturaleza y dignidad humana;
- El Odontólogo debe propender a la ampliación de sus conocimientos y de su cultura general, ciñéndose a una intachable honestidad en el desempeño de su cometido, para contribuir a mantener y aumentar el prestigio de su profesión.
- En su actividad, el Odontólogo respetará y hará respetar su profesión y procederá en todo momento con la prudencia debida y probidad que exige la Sociedad.
- Sus conocimientos no podrán emplearlos ilegal o inmoralmemente. En ningún caso utilizará procedimientos que menoscaben el estado de completo bienestar físico, mental y social de sus semejantes;
- No hará en el ejercicio de su profesión distingo de raza, religión, nacionalidad, nivel socio-económico, ni de convicciones políticas; y,
- La conducta privada del Odontólogo influye y repercute en el prestigio de la profesión y deberá ser preservada de todo comentario desfavorable.

Art. 3. Ningún Odontólogo permitirá que sus servicios profesionales, su nombre o su silencio faciliten o hagan posible la práctica ilegal de la odontología, sea con carácter particular o en entidades públicas, semi-públicas o privadas; el incumplimiento de ésta disposición será considerada como falta grave.

Art. 5. El Odontólogo considerará como imperativo el abordar problemas, no solo de los individuos que buscan atención profesional, sino también de toda la comunidad, para lo cual deberá poner al servicio de ella, superación científica y humanística, tratará de resolver los graves problemas socio-económico de la comunidad con responsabilidad y afán de progreso del país, como profesional, como ciudadano y como hombre íntegro.

## Capítulo III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación es descriptiva, como parte del proceso de la investigación permitirá analizar los gustos y preferencias de los clientes del Centro de Estética Dental Alvarado. Con la finalidad de buscar nuevas estrategias.

#### 3.2. Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación es mixto, el enfoque cualitativo nos permitirá a través de entrevistas obtener información del servicio que brinda la empresa por parte de los colaboradores. Cuantitativo por medio de encuestas vamos a medir satisfacción de los usuarios. Se realizarán técnicas que permitirán brindar nuevas estrategias e información específica de los resultados mensuales del Centro de Estética Dental Alvarado. Lo que permite evaluar y realizar mejoras para obtener buenos resultados.

#### 3.3. Técnicas de investigación

Para obtener la información de campo se utilizará la técnica de la entrevista aplicada al propietario y colaboradores de la organización para conocer sus opiniones al respecto de la situación de la empresa, las mismas que aportarán a las variables de estudio, es decir, con la estructuración del plan organizacional y la determinación de las actividades orientadas a mejorar la administración del Centro de Estética Dental Alvarado. La encuesta será diseñada a la medida del servicio que ofrece la empresa y será aplicada a sus clientes con la finalidad de analizar si se encuentran satisfechos con el servicio que ofrece este negocio.

### 3.4. Población y muestra

La población considerada para el presente estudio, está conformada por los miembros que integran la empresa, a los cuales se les realizara entrevistas y a los usuarios se les realizara encuestas viendo el grado de satisfacción con el servicio que brinda la organización. Actualmente la empresa posee 8 colaboradores, con el fin de evaluar el entorno, el cual va a ser de gran ayuda para realizar el diagnóstico de la organización. El tamaño de la muestra que se tomará es de una población finita entre los potenciales clientes que han asistido al centro de Estética Dental Alvarado. A continuación, se describe la muestra con base en los datos de la Figura. 1 (pacientes atendidos en el periodo 2018):

Datos	Cálculo
$\Sigma x = 2.570$	$\mu = \frac{\Sigma x}{N}$
$N = 12$	$\mu = \frac{2.570}{12}$
	$\mu = 214 \text{ encuestas}$

Acorde a la resolución de la fórmula de media aritmética muestral, se ha determinado que se deben aplicar 214 encuestas, lo cual equivale al promedio mensual de pacientes que visitan el Centro de Estética Dental Alvarado.

### 3.5. Fuentes de Primarias

Las entrevistas permiten evaluar la gestión administrativa de la empresa las falencias que tienen y en que debería mejorar, permitiendo conocer la situación actual de la misma y poder establecer estrategias de mejoramiento.

### 3.6. Fuentes Secundarias

La información y los datos que nos proporciona el Centro de Estética Dental Alvarado para la elaboración del proyecto de investigación.

### 3.7. Entrevistas

La entrevista está conformada por interrogantes cuyo propósito es conocer el grado de estructuración de los procesos administrativos del Centro de Estética Dental Alvarado, a fin de poder detectar falencias, y a su vez corregirlas a través de acciones orientadas a fortalecer la organización administrativa del negocio en todas las áreas que lo integran.

## **Entrevista estructurada**

Las entrevistas estructuradas se definen como una herramienta de investigación que son extremadamente rígidas en sus operaciones y permiten muy poco o ningún margen para incitar a los participantes a obtener y analizar resultados. Por lo tanto, también se le conoce como una entrevista estandarizada y tiene un enfoque cuantitativa.

Las preguntas en esta entrevista se deciden previamente de acuerdo con el detalle de información requerida.

La entrevista estructurada se utiliza excesivamente en la investigación de encuestas con la intención de mantener la uniformidad a lo largo de todas las sesiones de entrevista.

Se pueden incluir preguntas cerradas para entender las preferencias del usuario a partir de una serie de respuesta, mientras que las preguntas abiertas se pueden incluir para obtener detalles sobre una sección en particular de la entrevista.

Ventajas de una entrevista estructurada:

La entrevista estructurada se centra en la precisión de las diferentes respuestas, gracias a las cuales se pueden recopilar datos extremadamente organizados. Cada encuestado tiene diferentes respuestas a la misma estructura de preguntas, las respuestas obtenidas pueden ser analizadas colectivamente.

Pueden utilizarse para ponerse en contacto con una gran muestra de la población objetivo.

El procedimiento de entrevista se facilita gracias a la estandarización que ofrece una entrevista estructurada.

Se puede obtener mejor información y analizar el problema de investigación de manera integral haciendo preguntas precisas.

Dado que la estructura de la entrevista es fija, a menudo genera resultados fiables y se ejecuta rápidamente.

La relación entre el investigador y el encuestado no es formal, por lo que el investigador puede entender claramente el margen de error en caso de que el encuestado no esté interesado en proporcionar la información correcta.

Desventajas de una entrevista estructurada:

Alcance limitado de la evaluación de los resultados obtenidos.

La exactitud de la información prevalece sobre el detalle de la información.

Los encuestados están obligados a seleccionar entre las opciones de respuesta proporcionadas.

Se espera que el investigador siempre siga la lista de preguntas planteadas, independientemente de lo interesante que esté resultando la conversación con los participantes.

Se requiere de mucho tiempo para realizar una entrevista estructurada.

Para realizar las entrevistas se eligieron 2 grupos de preguntas: un va dirigida a los administradores y la otra a los colaboradores para evaluar ambos criterios.

Con la finalidad de tener información de cumplimientos que se exigen a las empresas como por ejemplo cumplir con los permisos para laborar como Centro de Estética, ver su apreciación de cómo está la empresa. Por otra parte las entrevistas a los colaboradores para analizar si tienen claridad en sus funciones, si reciben todos los beneficios que exige la ley y desde su apreciación como consideran que se está manejando la misma.

**Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil**  
**Facultad de Administración**  
**Carrera Ingeniería Comercial**  
**Entrevista/Administrador**

Nombre: Oswaldo Alvarado

Lugar: Centro De Estética Dental Alvarado

Fecha: 04 enero de 2019

**Preguntas**

**1. ¿Cuál es la situación actual de la empresa?**

El Centro de Estética Dental Alvarado ha logrado mantenerse en el mercado en los 16 años que tiene brindando calidad de servicio.

**2. ¿La organización ha fijado políticas de objetivos y metas a corto plazo?**

No se han fijado políticas, como meta queremos extendernos a otras provincias y cantones.

**3. ¿Los objetivos y metas son difundidos a todo el personal que labora en el Centro de Estética Dental Alvarado?**

En reuniones que se han realizado con el personal se les ha informado los proyectos que tenemos en mente.

**4. ¿Existe una estructura organizacional en el Centro de Estética Dental Alvarado?**

Se ha comunicado verbalmente al personal quién está a cargo del Centro de Estética en mi ausencia, pero no existe estructura organizacional.

**5. ¿El personal que labora en la empresa cumple con el perfil del cargo que desempeña?**

Actualmente el personal que labora sí cumple con el perfil para los cargos que desempeñan.

**6. ¿El personal que labora en la empresa está capacitado para las funciones que realiza?**

Se le da una inducción al momento que ingresa a laborar.

**7. ¿Existe una adecuada comunicación y control de las actividades que se realizan a diario en la empresa?**

Cada personal conoce las tareas que debe de realizar, la asistente dental comunica diariamente las novedades que hay.

**8. ¿Tienen procesos definidos en cuanto a la administración de los pacientes, tratamientos que se ofrecen?**

El personal tiene conocimiento de cómo se llevan los tratamientos que se ofrecen.

**9. ¿Cómo se administra y gestiona la información que se genera durante la atención de un paciente?**

Se utilizan cartillas donde constan datos de los pacientes y ahí mismo se ubican los recibos o facturas de los tratamientos realizados.

**10. ¿Que considera usted que debe mejorar el Centro de Estética Dental Alvarado?**

Fortalecer el área administrativa.

**11. ¿Con que frecuencia se realizan los inventarios en el Centro de Estética Dental Alvarado?**

Si se realizan inventarios, como somos 3 médicos la Asistente Dental se encarga de realizar los pedidos y entregar a cada médico.

**12. ¿Con que áreas actualmente cuenta en el Centro de Estética Dental Alvarado?  
(administrativa, financiera, médica)**

**Administrativa:** Recepción

**Medica:** 3 consultorios  
1 Consultorio para cirugías  
1 Área de esterilización

**13. ¿Cada que tiempo se realizan reuniones con el personal del Centro de Estética Dental Alvarado y se realizan acuerdos/compromisos para mejora?**

Se realizan normalmente cada 3 meses. No se realizan compromisos con los colaboradores.

**14. ¿Cuántas formas de pago usted le facilita a sus clientes?**

Todas las formas de pago:

Efectivo, cheques, tarjetas de crédito, abonos en clientes conocidos.

**15. ¿Su empresa cuenta con reglamentos?**

No.

**16. ¿Su empresa cumple con todos los lineamientos de los entes reguladores? (IESS, MSP, Bomberos, SRI)**

Sí.

**17. ¿La empresa cuenta con servicios de Seguridad, Limpieza, Desechos clínicos, extintores?**

Sí.

**18. ¿Se han realizado auditorias en la empresa?**

Una vez se realizó una auditoria, pero fue interna.

**19. ¿Cómo se evalúan las estrategias de marketing?**

Verifico en las redes que estrategias funcionaron y cuáles no.

**20. ¿Usted cree que el desarrollo de su empresa actualmente cumple sus expectativas? ¿Por qué?**

Si, por que muchas empresas conocidas que realizan el mismo servicio ya han cerrado y yo aún he logrado mantenerme.



**Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil**  
**Facultad de Administración**  
**Carrera Ingeniería Comercial**  
**Entrevista/Administrador**

Nombre: Lorena Berardo  
Lugar: Centro De Estética Dental Alvarado  
Fecha: 04 enero de 2019

**Preguntas**

**1. ¿Cuál es la situación actual de la empresa?**

Se ha logrado mantener en el mercado

**2. ¿La organización ha fijado políticas de objetivos y metas a corto plazo?**

No. Nos hemos enfocado más en la producción que debe de generar el Centro de Estética Dental Alvarado.

**3. ¿Los objetivos y metas son difundidos a todo el personal que labora en el Centro de Estética Dental Alvarado?**

Se ha comunicado de manera verbal.

**4. ¿Existe una estructura organizacional en el Centro de Estética Dental Alvarado?**

Más o menos. El Principal es el Dr. Oswaldo (Jefe), en ausencia de el sigo yo, tenemos una jefa de asistentes dentales que en ausencia de los dos es la queda a cargo.

**5. ¿El personal que labora en la empresa cumple con el perfil del cargo que desempeña?**

Si tienen experiencia en el cargo que desempeñan, actualmente tenemos 2 auxiliares que estudian Odontología en la Universidad de Guayaquil.

**6. ¿El personal que labora en la empresa está capacitado para las funciones que realiza?**

Cada médico capacita a su auxiliar, tenemos 2 que están estudiando en la Universidad.

**7. ¿Existe una adecuada comunicación y control de las actividades que se realizan a diario en la empresa?**

Hay buena comunicación con el personal, las actividades se llevan en la ficha y en una agenda allí se registra todo el tratamiento que se le realiza al paciente.

**8. ¿Tienen procesos definidos en cuanto a la administración de los pacientes, tratamientos que se ofrecen?**

El personal conoce los tratamientos que ofrece el Centro de Estética Dental Alvarado.

**9. ¿Cómo se administra y gestiona la información que se genera durante la atención de un paciente?**

Se registra cada procedimiento en la ficha del paciente.

**10. ¿Que considera usted que debe mejorar el Centro de Estética Dental Alvarado?**

Seguimiento de pacientes, capacitación al personal, fortalecer el área administrativa, mejor manejo de redes sociales (fotos, contenido de publicaciones).

**11. ¿Con que frecuencia se realizan los inventarios en el Centro de Estética Dental Alvarado?**

Los auxiliares controlan lo que hace falta.

**12. ¿Con que áreas actualmente cuenta en el Centro de Estética Dental Alvarado?**

**Administrativa:** Recepción

**Medica:** 3 consultorios

1 Consultorio para cirugías

1 Área de esterilización

**13. ¿Cada que tiempo se realizan reuniones con el personal del Centro de Estética Dental Alvarado y se realizan acuerdos/compromisos para mejora?**

Las reuniones no se realizan con frecuencia.

**14. ¿Cuántas formas de pago usted le facilita a sus clientes?**

Todas las formas.

**15. ¿Su empresa cuenta con reglamentos?**

No.

**16. ¿Su empresa cumple con todos los lineamientos de los entes reguladores? (IESS, MSP, Bomberos, SRI)**

Sí.

**17. ¿La empresa cuenta con servicios de Seguridad, Limpieza, Desechos clínicos, extintores?**

Sí.

**18. ¿Se han realizado auditorias en la empresa?**

Se realizó una interna el año pasado.

**19. ¿Cómo se evalúan las estrategias de marketing?**

No se evalúan.

**20. ¿Usted cree que el desarrollo de su empresa actualmente cumple sus expectativas? ¿Por qué?**

No, hay fortalecer la parte administrativa.

**Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil  
Facultad de Administración  
Carrera Ingeniería Comercial  
Entrevista/Colaborador**

Nombre: Mónica Gutiérrez

Lugar: Centro de Estética Dental Alvarado

Fecha: 08 de diciembre de 2018

**Preguntas**

**1. ¿Según su criterio como considera la situación de la empresa?**

En los 9 años que llevo trabajando, he podido ver crecimiento. La cartera de clientes ha crecido gracias al excelente servicio que se brinda.

**2. ¿Conoce usted la Misión, Visión y valores del Centro de Estética Dental Alvarado?**

Verbalmente conoce la visión, pero no hay información por escrito.

**3. ¿Cuál es el cargo que usted desempeña en el Centro de Estética Dental Alvarado?**

Asistente Dental, pero realizo varias funciones.

**4. ¿Cree usted que la empresa cumple con todos los beneficios que la ley exige?**

Si.

**5. ¿Conoce usted si la empresa posee manual de funciones, para ejercer de manera efectiva sus actividades diarias?**

No existe, pero conozco las funciones que debo realizar.

**6. ¿Cada que tiempo se realizan las capacitaciones en el Centro de Estética Dental Alvarado?**

No hemos recibido.

**7. ¿Cree usted que brindar una atención de calidad y calidez influye en el paciente?  
¿Por qué?**

Si, porque todas las personas merecen recibir buena atención. Por medio de una buena atención se consiguen más pacientes.

**8. ¿Usted cree que su remuneración está acorde a las actividades que realiza?**

Sí, pero como realizo varias funciones me gustaría recibir un poco más.

**9. ¿Cree usted que su jefe ejerce un buen liderazgo?**

Si.

**10. ¿Usted cree que es importante recibir capacitaciones referentes a: Servicio al cliente, ¿trabajo en equipo?**

Es muy importante.

**11. ¿El Centro de Estética Dental Alvarado cuenta con algún sistema donde se verifique las atenciones del paciente y el agendamiento de citas?**

Existe un programa donde se manejan las citas diarias, existen fichas donde se detallan los tratamientos que se debe realizar el cliente.

**12. ¿Usted cree que los equipos e instrumental médico son acorde a los casos que se atienden en el Centro de Estética Dental Alvarado?**

Si.

**13. ¿Cree usted que el ambiente laboral es el adecuado?**

Si, el ambiente es muy bueno.

**14. ¿Usted cree la empresa se ha expandido, mantenido o decaído en estos años con respecto a otras clínicas que brindar los mismos servicios?**

Se ha logrado mantener.

**15. ¿Existe trabajo en equipo en el Centro de Estética Dental Alvarado?**

No, deber ser fortalecido.

**16. ¿Qué recomendaciones usted daría para un mejor funcionamiento en el Centro de Estética Dental Alvarado?**

Se capacite al personal, los asistentes sean más comprometidos con las tareas que se les encomienden.

**Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil  
Facultad de Administración  
Carrera Ingeniería Comercial  
Entrevista/Colaborador**

Nombre: Lianny Chaviano  
Lugar: Centro de Estética Dental Alvarado  
Fecha: 03 de enero de 2019

**Preguntas**

**1. ¿Según su criterio como considera la situación de la empresa?**

He visto crecimiento.

**2. ¿Conoce usted la Misión, Visión y valores del Centro de Estética Dental Alvarado?**

En reuniones se ha comunicado verbalmente, pero no hay información por escrito.

**3. ¿Cuál es el cargo que usted desempeña en el Centro de Estética Dental Alvarado?**

Secretaria / Recepcionista.

**4. ¿Cree usted que la empresa cumple con todos los beneficios que la ley exige?**

Si.

**5. ¿Conoce usted si la empresa posee manual de funciones, para ejercer de manera efectiva sus actividades diarias?**

No existe, las actividades me fueron dadas verbalmente.

**6. ¿Cada que tiempo se realizan las capacitaciones en el Centro de Estética Dental Alvarado?**

Las capacitaciones que se han dado es a lo médicos por manejo de equipo o compra de uno nuevo.

**7. ¿Cree usted que brindar una atención de calidad y calidez influye en el paciente?  
¿Por qué?**

El Centro de Estética Dental Alvarado siempre cumple con brindar una buena atención.

**8. ¿Usted cree que su remuneración está acorde a las actividades que realiza?**

Sí.

**9. ¿Cree usted que su jefe ejerce un buen liderazgo?**

Si.

**10. ¿Usted cree que es importante recibir capacitaciones referentes a: Servicio al cliente, ¿trabajo en equipo?**

Nos gustaría recibir capacitaciones para fortalecer la atención.

**11. ¿El Centro de Estética Dental Alvarado cuenta con algún sistema donde se verifique las atenciones del paciente y el agendamiento de citas?**

Existe un sistema para manejo de agenda de pacientes, además se registra cada tratamiento en una ficha física allí se adjunta presupuesto y factura del tratamiento que debe realizarse el paciente.

**12. ¿Usted cree que los equipos e instrumental médico son acorde a los casos que se atienden en el Centro de Estética Dental Alvarado?**

Si.

**13. ¿Cree usted que el ambiente laboral es el adecuado?**

Si, por que sentimos que somos una familia.

**14. ¿Usted cree la empresa se ha expandido, mantenido o decaído en estos años con respecto a otras clínicas que brindar los mismos servicios?**

Se ha expandido cada día tenemos más pacientes.

**15. ¿Existe trabajo en equipo en el Centro de Estética Dental Alvarado?**

Si.

**16. ¿Qué recomendaciones usted daría para un mejor funcionamiento en el Centro de Estética Dental Alvarado?**

La organización en el área administrativa y también con los pacientes.

**Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil**  
**Facultad de Administración**  
**Carrera Ingeniería Comercial**  
**Entrevista/Colaborador**

Nombre: Alexandra Sierra  
Lugar: Centro de Estética Dental Alvarado  
Fecha: 08 de enero de 2019

**Preguntas**

**1. ¿Según su criterio como considera la situación de la empresa?**

No muy buena, se realizan muchos canjes con famosos y yo considero que eso es una pérdida ya que no se hace el debido control para saber si realmente esa publicidad con alguien del medio me da resultados. Otra observación es que el dinero que genera el Centro de Estética debe ser para cubrir los gastos del negocio más no por deudas personales.

**2. ¿Conoce usted la Misión, Visión y valores del Centro de Estética Dental Alvarado?**

Verbalmente se ha comunicado la Visión.

**3. ¿Cuál es el cargo que usted desempeña en el Centro de Estética Dental Alvarado?**

Contadora Externa.

**4. ¿Cree usted que la empresa cumple con todos los beneficios que la ley exige?**

Si.

**5. ¿Conoce usted si la empresa posee manual de funciones, para ejercer de manera efectiva sus actividades diarias?**

No.

**6. ¿Cada que tiempo se realizan las capacitaciones en el Centro de Estética Dental Alvarado?**

No se realizan. Pero no son obligatorias porque somos menos de 10 trabajadores.

**7. ¿Cree usted que brindar una atención de calidad y calidez influye en el paciente?  
¿Por qué?**

Si, por que los clientes siempre regresan donde se brinda buen trato y calidad de tratamientos.

**8. ¿Usted cree que su remuneración está acorde a las actividades que realiza?**

Considero que deben de incrementar un poco. En ocasiones hay tramites que se requieren realizar y yo apoyo ya que los Doctores no tienen tiempo.

**9. ¿Cree usted que su jefe ejerce un buen liderazgo?**

Si.

**10. ¿Usted cree que es importante recibir capacitaciones referentes a: Servicio al cliente, ¿trabajo en equipo?**

Siempre es importante, además que motiva a los trabajadores.

**11. ¿El Centro de Estética Dental Alvarado cuenta con algún sistema donde se verifique las atenciones del paciente y el agendamiento de citas?**

No. Existe un sistema solo para agendar pacientes. Además, que existe un problema cuando los dueños compran un sistema no exigen la capacitación.

**12. ¿Usted cree que los equipos e instrumental médico son acorde a los casos que se atienden en el Centro de Estética Dental Alvarado?**

Si.

**13. ¿Cree usted que el ambiente laboral es el adecuado?**

Hay que fortalecer y saber aprovechar el tiempo.

**14. ¿Usted cree la empresa se ha expandido, mantenido o decaído en estos años con respecto a otras clínicas que brindar los mismos servicios?**

Se ha expandido.

**15. ¿Existe trabajo en equipo en el Centro de Estética Dental Alvarado?**

Si.

**16. ¿Qué recomendaciones usted daría para un mejor funcionamiento en el Centro de Estética Dental Alvarado?**

Aprender administrar los recursos que genera el Centro de Estética Dental Alvarado.

El Doctor Alvarado debe de establecer un salario para él y así poder hacer buen uso de los recursos que se generan.

Realizar los canjes hacer el debido seguimiento y cobrar el material para no tener mucha perdida.



**Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil**  
**Facultad de Administración**  
**Carrera Ingeniería Comercial**  
**Entrevista/Colaborador**

Nombre: Miguel Arias

Lugar: Centro de Estética Dental Alvarado

Fecha: 07 de enero de 2019

**Preguntas**

**1. ¿Según su criterio como considera la situación de la empresa?**

Ha ido creciendo paulatinamente y sigue creciendo.

**2. ¿Conoce usted la Misión, Visión y valores del Centro de Estética Dental Alvarado?**

Si, nos han comunicado internamente.

**3. ¿Cuál es el cargo que usted desempeña en el Centro de Estética Dental Alvarado?**

Médico Odontólogo

**4. ¿Cree usted que la empresa cumple con todos los beneficios que la ley exige?**

Si.

**5. ¿Conoce usted si la empresa posee manual de funciones, para ejercer de manera efectiva sus actividades diarias?**

No.

**6. ¿Cada que tiempo se realizan las capacitaciones en el Centro de Estética Dental Alvarado?**

Capacitaciones solo de equipos que se han adquirido.

**7. ¿Cree usted que brindar una atención de calidad y calidez influye en el paciente?  
¿Por qué?**

Si, permite que el paciente regrese.

**8. ¿Usted cree que su remuneración está acorde a las actividades que realiza?**

Si.

**9. ¿Cree usted que su jefe ejerce un buen liderazgo?**

Considero que no es lo mismo ser un jefe a ser un líder. Le ha falta ser un verdadero Líder y guiar a su personal.

**10. ¿Usted cree que es importante recibir capacitaciones referentes a: Servicio al cliente, ¿trabajo en equipo?**

Es muy fundamental.

**11. ¿El Centro de Estética Dental Alvarado cuenta con algún sistema donde se verifique las atenciones del paciente y el agendamiento de citas?**

Existe un sistema para manejo de citas médicas.

**12. ¿Usted cree que los equipos e instrumental médico son acorde a los casos que se atienden en el Centro de Estética Dental Alvarado?**

Si.

**13. ¿Cree usted que el ambiente laboral es el adecuado?**

Si.

**14. ¿Usted cree la empresa se ha expandido, mantenido o decaído en estos años con respecto a otras clínicas que brindar los mismos servicios?**

Hemos crecido.

**15. ¿Existe trabajo en equipo en el Centro de Estética Dental Alvarado?**

Si.

**16. ¿Qué recomendaciones usted daría para un mejor funcionamiento en el Centro de Estética Dental Alvarado?**

Manera correcta para trabajar con los auxiliares. Darles directrices del trabajo que deben realizar como auxiliares.

**Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil  
Facultad de Administración  
Carrera Ingeniería Comercial  
Entrevista/Colaborador**

Nombre: Andrés Piedra

Lugar: Centro de Estética Dental Alvarado

Fecha: 03 de enero de 2019

**Preguntas**

**1. ¿Según su criterio como considera la situación de la empresa?**

No conozco de la parte administrativa.

**2. ¿Conoce usted la Misión, Visión y valores del Centro de Estética Dental Alvarado?**

No.

**3. ¿Cuál es el cargo que usted desempeña en el Centro de Estética Dental Alvarado?**

Asistente Dental.

**4. ¿Cree usted que la empresa cumple con todos los beneficios que la ley exige?**

Sí.

**5. ¿Conoce usted si la empresa posee manual de funciones, para ejercer de manera efectiva sus actividades diarias?**

No.

**6. ¿Cada que tiempo se realizan las capacitaciones en el Centro de Estética Dental Alvarado?**

No.

**7. ¿Cree usted que brindar una atención de calidad y calidez influye en el paciente?  
¿Por qué?**

Sí. Además, que permite que el paciente regrese o nos recomiende.

**8. ¿Usted cree que su remuneración está acorde a las actividades que realiza?**

Sí.

**9. ¿Cree usted que su jefe ejerce un buen liderazgo?**

Sí.

**10. ¿Usted cree que es importante recibir capacitaciones referentes a: Servicio al cliente, ¿trabajo en equipo?**

Es muy importante.

**11. ¿El Centro de Estética Dental Alvarado cuenta con algún sistema donde se verifique las atenciones del paciente y el agendamiento de citas?**

Existe un sistema para manejo de citas, pero para revisar todos procedimientos se lo verifica en la ficha física de cada paciente.

**12. ¿Usted cree que los equipos e instrumental médico son acorde a los casos que se atienden en el Centro de Estética Dental Alvarado?**

Sí.

**13. ¿Cree usted que el ambiente laboral es el adecuado?**

Sí.

**14. ¿Usted cree la empresa se ha expandido, mantenido o decaído en estos años con respecto a otras clínicas que brindar los mismos servicios?**

Se ha mantenido

**15. ¿Existe trabajo en equipo en el Centro de Estética Dental Alvarado?**

Sí.

**16. ¿Qué recomendaciones usted daría para un mejor funcionamiento en el Centro de Estética Dental Alvarado?**

Fortalecer el Marketing para captar más pacientes y mejorar la parte publicitaria.

**Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil  
Facultad de Administración  
Carrera Ingeniería Comercial  
Entrevista/Colaborador**

Nombre: Roberto Chávez

Lugar: Centro de Estética Dental Alvarado

Fecha: 04 de enero de 2019

**Preguntas**

**1. ¿Según su criterio como considera la situación de la empresa?**

Ha crecido.

**2. ¿Conoce usted la Misión, Visión y valores del Centro de Estética Dental Alvarado?**

No.

**3. ¿Cuál es el cargo que usted desempeña en el Centro de Estética Dental Alvarado?**

Asistente Dental.

**4. ¿Cree usted que la empresa cumple con todos los beneficios que la ley exige?**

Sí.

**5. ¿Conoce usted si la empresa posee manual de funciones, para ejercer de manera efectiva sus actividades diarias?**

No.

**6. ¿Cada que tiempo se realizan las capacitaciones en el Centro de Estética Dental Alvarado?**

No se realizan.

**7. ¿Cree usted que brindar una atención de calidad y calidez influye en el paciente?  
¿Por qué?**

Sí. En el Centro de Estética es una prioridad.

**8. ¿Usted cree que su remuneración está acorde a las actividades que realiza?**

Sí.

**9. ¿Cree usted que su jefe ejerce un buen liderazgo?**

Sí.

**10. ¿Usted cree que es importante recibir capacitaciones referentes a: Servicio al cliente, ¿trabajo en equipo?**

Si, Fortalece y enriquece los conocimientos.

**11. ¿El Centro de Estética Dental Alvarado cuenta con algún sistema donde se verifique las atenciones del paciente y el agendamiento de citas?**

Las atenciones se manejan manual en las fichas y existe un sistema para manejo de citas.

**12. ¿Usted cree que los equipos e instrumental médico son acorde a los casos que se atienden en el Centro de Estética Dental Alvarado?**

Si hace 3 meses se realizó la compra de equipos nuevos y los materiales son de calidad.

**13. ¿Cree usted que el ambiente laboral es el adecuado?**

Sí.

**14. ¿Usted cree la empresa se ha expandido, mantenido o decaído en estos años con respecto a otras clínicas que brindar los mismos servicios?**

Se ha mantenido

**15. ¿Existe trabajo en equipo en el Centro de Estética Dental Alvarado?**

Sí.

**16. ¿Qué recomendaciones usted daría para un mejor funcionamiento en el Centro de Estética Dental Alvarado?**

Realizar las capacitaciones al personal.

### **3.8. Análisis de las entrevistas**

**Considerando las respuestas obtenidas en las entrevistas efectuadas a los administradores, se detallan las siguientes conclusiones:**

- ✓ Las reuniones con el personal no son de manera continua, no se realizan acuerdos o compromisos.
- ✓ Manejan los tratamientos por medio de fichas médicas, no tienen un software para el control de los ingresos y egresos.
- ✓ Todos los procesos administrativos se los lleva en cartilla y agenda.
- ✓ No se han fijado políticas en la empresa, como meta desean extenderse a otras provincias y cantones.
- ✓ No tienen estructura organizacional.
- ✓ Se facilita a sus clientes todas las formas de pagos.
- ✓ La empresa no cuenta con reglamentos.
- ✓ No se analizan los resultados de la publicidad que realizan. Consideran que se debe mejorar el manejo de redes sociales (fotos, contenido de publicaciones).
- ✓ La información de la empresa, funciones y metas son comunicadas de manera verbal.
- ✓ Falta de personal en el área administrativa.

**Considerando las respuestas obtenidas en las entrevistas efectuadas a los colaboradores, se detallan las siguientes conclusiones:**

- ✓ Falta de capacitaciones al personal.
- ✓ Mal uso de los recursos por parte del propietario.
- ✓ Buen ambiente laboral.
- ✓ No existe un sistema para registro de los procedimientos realizados de los pacientes y de facturación.
- ✓ Canjes sin control estadísticos, para analizar si genera pérdidas o ganancias.
- ✓ Establecer remuneración del Gerente y propietario.
- ✓ El Centro de Estética Dental Alvarado no ha definido correctamente los roles de cada uno de sus colaboradores.
- ✓ Se debe fortalecer el marketing para captar nuevos pacientes.
- ✓ No existe un manual de procesos para ejercer de manera efectiva las actividades diarias.

### 3.9. Análisis de las encuestas

Tabla 2. Pregunta 1. ¿Cuánto tiempo ha sido paciente de la Centro Estética Dental Alvarado?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
<b>Menos de 1 año</b>	9	32,24%
<b>1 a 2 años</b>	2	48,60%
<b>3 a 4 años</b>	2	8,41%
<b>5 a 9 años</b>	1	10,75%
<b>TOTAL</b>	214	100,00%

Fuente: Centro de Estética Dental Alvarado

Elaborado por: Ruiz, C (2019)

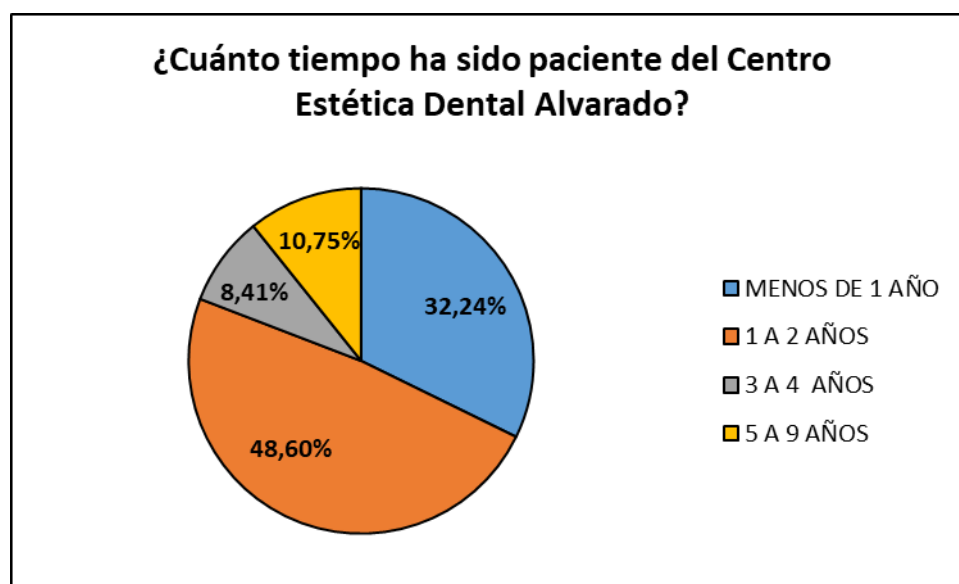


Figura 5. ¿Cuánto tiempo ha sido paciente de la Centro Estética Dental Alvarado?

Fuente: Centro de Estética Dental Alvarado

Elaborado por: Ruiz, C (2019)

En la tabla se presenta la información sobre la pregunta 1 de la encuesta realizada a los clientes del Centro de Estética Dental Alvarado, con un total de 214 clientes, se puede observar que la mayor parte de los clientes tienen de uno a dos años atendiéndose constantemente en el Centro de Estética Dental Alvarado, de esta forma se tiene una idea globalizada proporcionada por los participantes de la encuesta.

## 2.- ¿Qué médico le atiende en el Centro de estética Dental Alvarado?

Tabla 3. Pregunta 2. ¿Qué médico le atiende en el Centro de estética Dental Alvarado?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
<b>Dra. Lorena Berardo</b>	87	40,65%
<b>Dr. Oswaldo Alvarado</b>	56	26,17%
<b>Dr. Miguel Arias</b>	71	33,18%
<b>Total</b>	214	100,00%

Fuente: Centro de Estética Dental Alvarado

Elaborado por: Ruiz, C (2019)

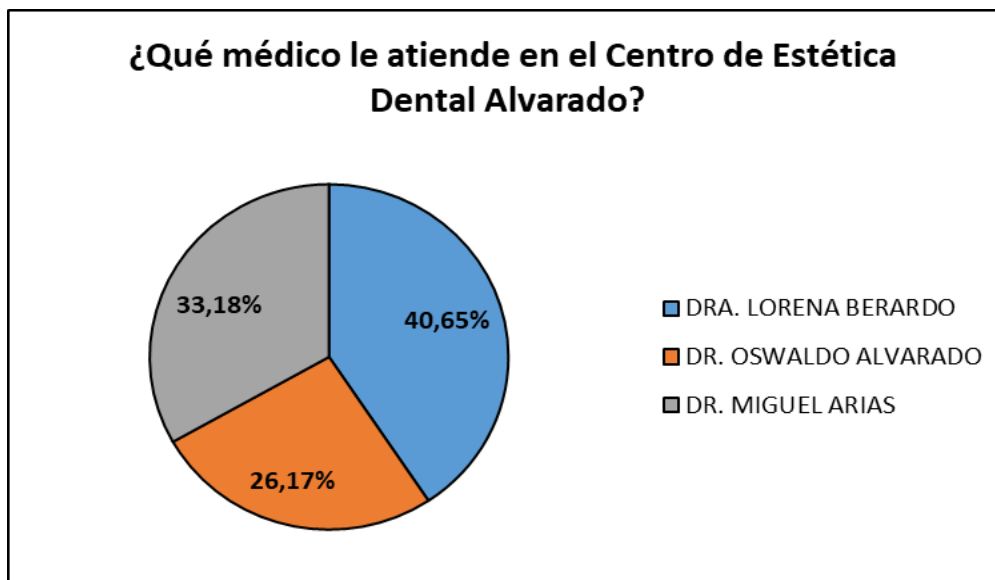


Figura 6. ¿Qué médico le atiende en el Centro de estética Dental Alvarado?

Fuente: Centro de Estética Dental Alvarado

Elaborado por: Ruiz, C (2019)

En la segunda pregunta formulada en la encuesta los participantes, responden acerca del médico de preferencia de la Institución, en esta pregunta, responde nuestra inquietud sobre la atención brindada por parte de los médicos responsables de la atención de los clientes y cuál es su médico de preferencia dentro de la institución.



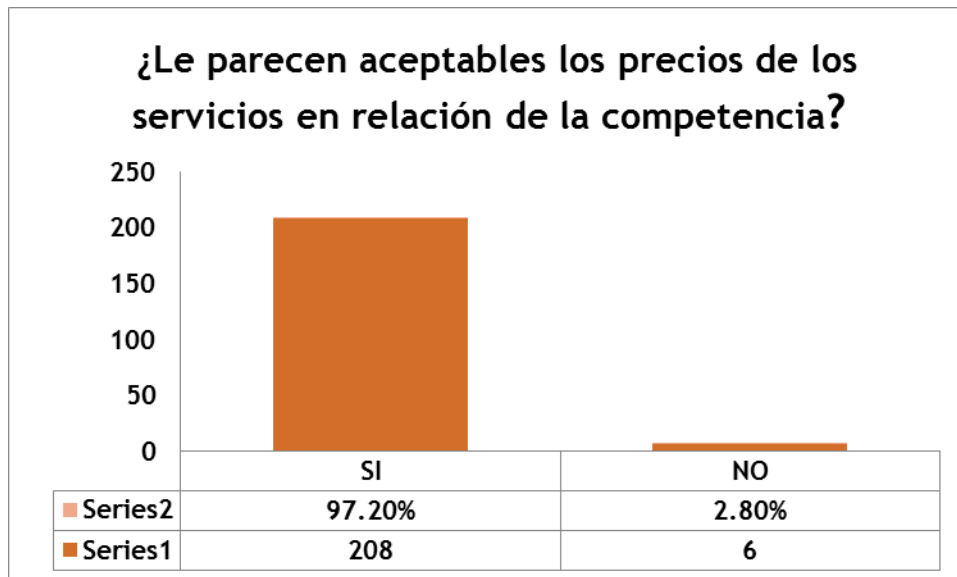
**Pregunta 3. ¿Le parecen aceptables los precios de los servicios ofertados por el Centro de Estética Dental Alvarado?**

*Tabla 4. Pregunta 3. ¿Le parecen aceptables los precios de los servicios ofertados por el Centro de Estética Dental Alvarado?*

	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
<b>SI</b>	208	97,20%
<b>NO</b>	6	2,80%
<b>TOTAL</b>	214	100,00%

Fuente: Centro de Estética Dental Alvarado

Elaborado por: Ruiz, C (2019)



*Figura 7. ¿Le parecen aceptables los precios de los servicios ofertados por el Centro de Estética Dental Alvarado?*

Fuente: Centro de Estética Dental Alvarado

Elaborado por: Ruiz, C (2019)

En la pregunta 3 de la encuesta realizadas a los clientes el 97% de los encuestados mencionan que los servicios proporcionados por la empresa son aceptables teniendo en cuenta la calidad de servicio que brinda y en función del sector donde está ubicada la Institución siendo muy importante para la empresa saber que por servicio y precio dentro del sector de ubicación son accesibles para los clientes.

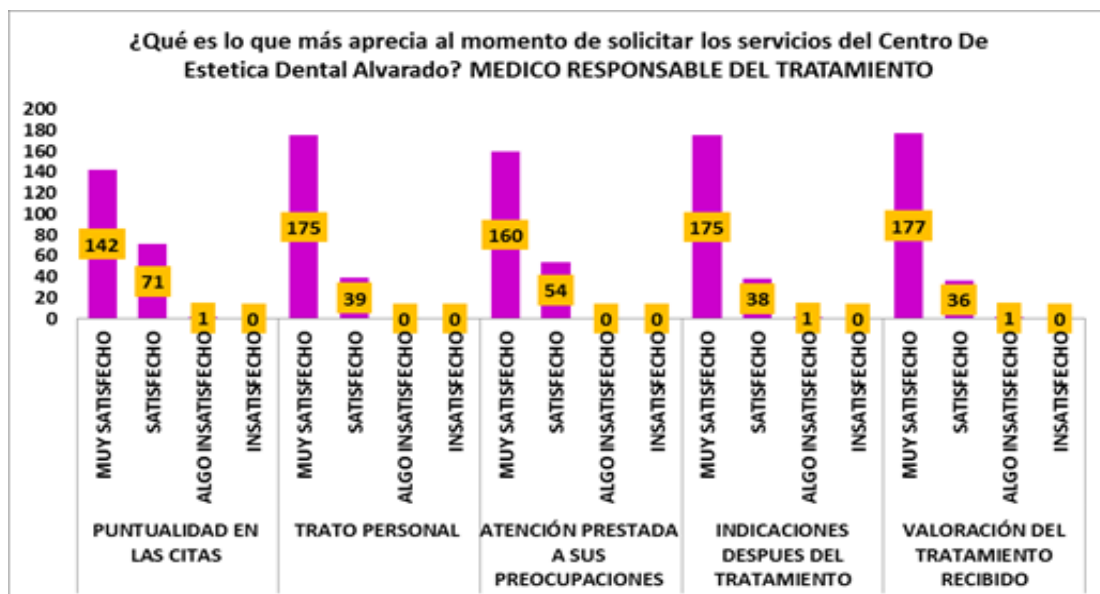
**Pregunta 4. ¿Qué es lo que más aprecia al momento de solicitar los servicios del Centro De Estética Dental Alvarado?**

*Tabla 5. Pregunta 4. ¿Qué es lo que más aprecia al momento de solicitar los servicios del Centro De Estética Dental Alvarado?*

<b>Factor / Escala</b>	Muy satisfecho	Satisfecho	Algo Insatisfecho	Insatisfecho
Puntualidad en las citas	142	71	1	0
Trato personal	175	39	0	0
Atención prestada a sus preocupaciones	160	54	0	0
Indicaciones después del tratamiento	175	38	1	0
Valoración del tratamiento recibido	177	36	1	0

Fuente: Centro de Estética Dental Alvarado

Elaborado por: Ruiz, C (2019)



*Figura 8. ¿Qué es lo que más aprecia al momento de solicitar los servicios del Centro De Estética Dental Alvarado?*

Fuente: Centro de Estética Dental Alvarado

Elaborado por: Ruiz, C (2019)

En esta pregunta los encuestados al momento de solicitar los servicios del Centro de Estética Dental Alvarado, aprecian el trato al personal, la puntualidad de las citas, y la valoración del tratamiento recibido siendo un indicador muy alto y satisfactorio para los clientes

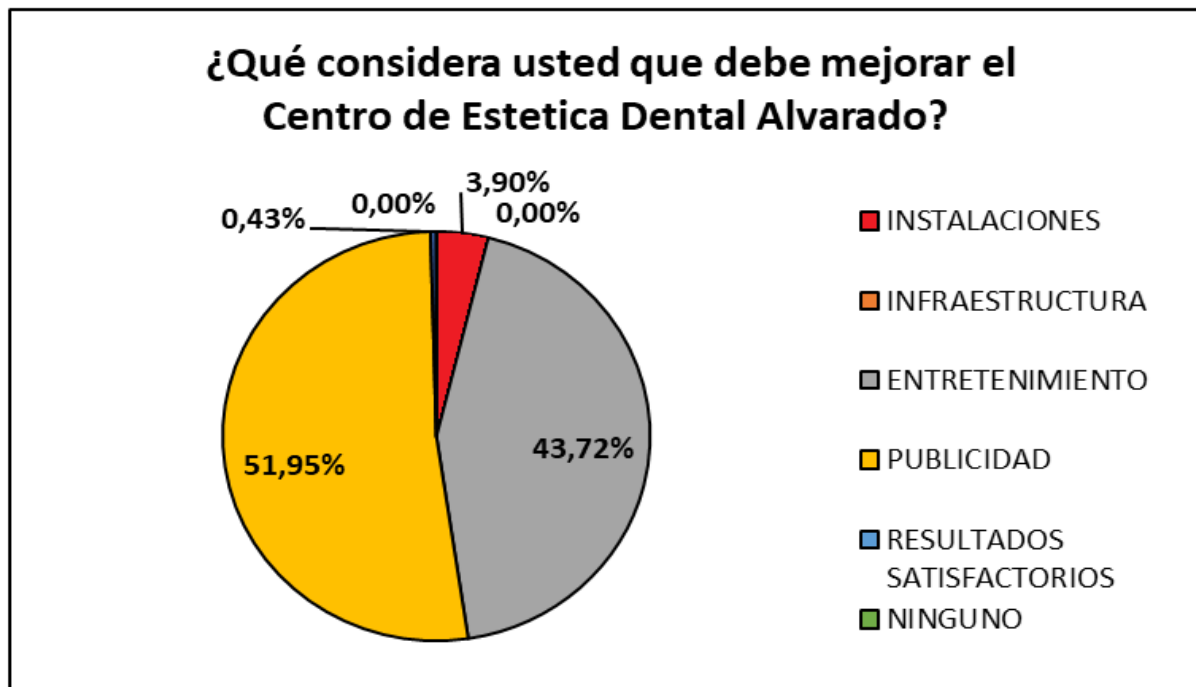
**Pregunta 5. ¿Qué considera usted que debe mejorar el Centro de Estética Dental Alvarado?**

*Tabla 6. Pregunta 5. ¿Qué considera usted que debe mejorar el Centro de Estética Dental Alvarado?*

	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
Instalaciones	9	3.90%
Infraestructura	0	0.00%
Entretenimiento	101	43.72%
Publicidad	120	51.95%
Resultados Satisfactorios	1	0.43%
Ninguno	0	0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>214</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Centro de Estética Dental Alvarado

Elaborado por: Ruiz, C (2019)



*Figura 9. Qué considera usted que debe mejorar el Centro de Estética Dental Alvarado?*

Fuente: Centro de Estética Dental Alvarado

Elaborado por: Ruiz, C (2019)

En la pregunta 10 los usuarios dan su opinión que debe mejorar la publicidad y el entretenimiento siendo los de porcentajes más alto con un 52 por ciento la publicidad y el 44 por ciento de entretenimiento, siendo un resultado que debe tomar en consideración el centro de Estética Dental Alvarado.

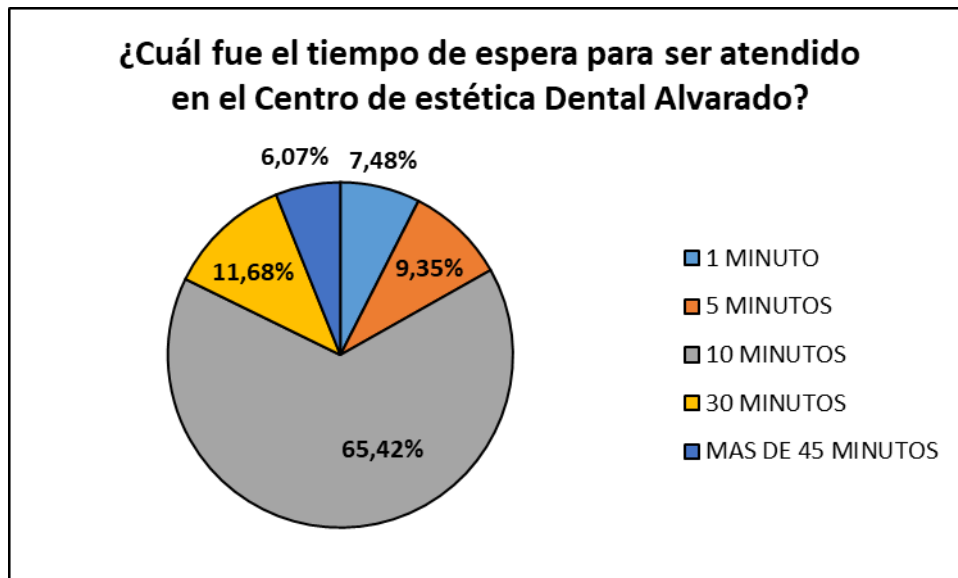
**Pregunta 6. ¿Cuál fue el tiempo de espera para ser atendido en el Centro de estética Dental Alvarado?**

*Tabla 7. Pregunta 6. ¿Cuál fue el tiempo de espera para ser atendido en el Centro de estética Dental Alvarado?*

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1 Minuto	16	7.48%
5 Minutos	20	9.35%
10 Minutos	140	65.42%
30 Minutos	25	11.68%
Más De 45 Minutos	13	6.07%
<b>TOTAL</b>	214	100,00%

Fuente: Centro de Estética Dental Alvarado

Elaborado por: Ruiz, C (2019)



*Figura 10. ¿Cuál fue el tiempo de espera para ser atendido en el Centro de estética Dental Alvarado?*

Fuente: Centro de Estética Dental Alvarado

Elaborado por: Ruiz, C (2019)

El tiempo de espera de los clientes es satisfactorio siendo el porcentaje más alto el de 10 minutos siendo el 65.42 por ciento un total de 140 clientes más de la mitad de los clientes que se atiende normalmente en el centro de Estética Dental Alvarado siendo satisfactorio para los clientes de la empresa el tiempo de atención.

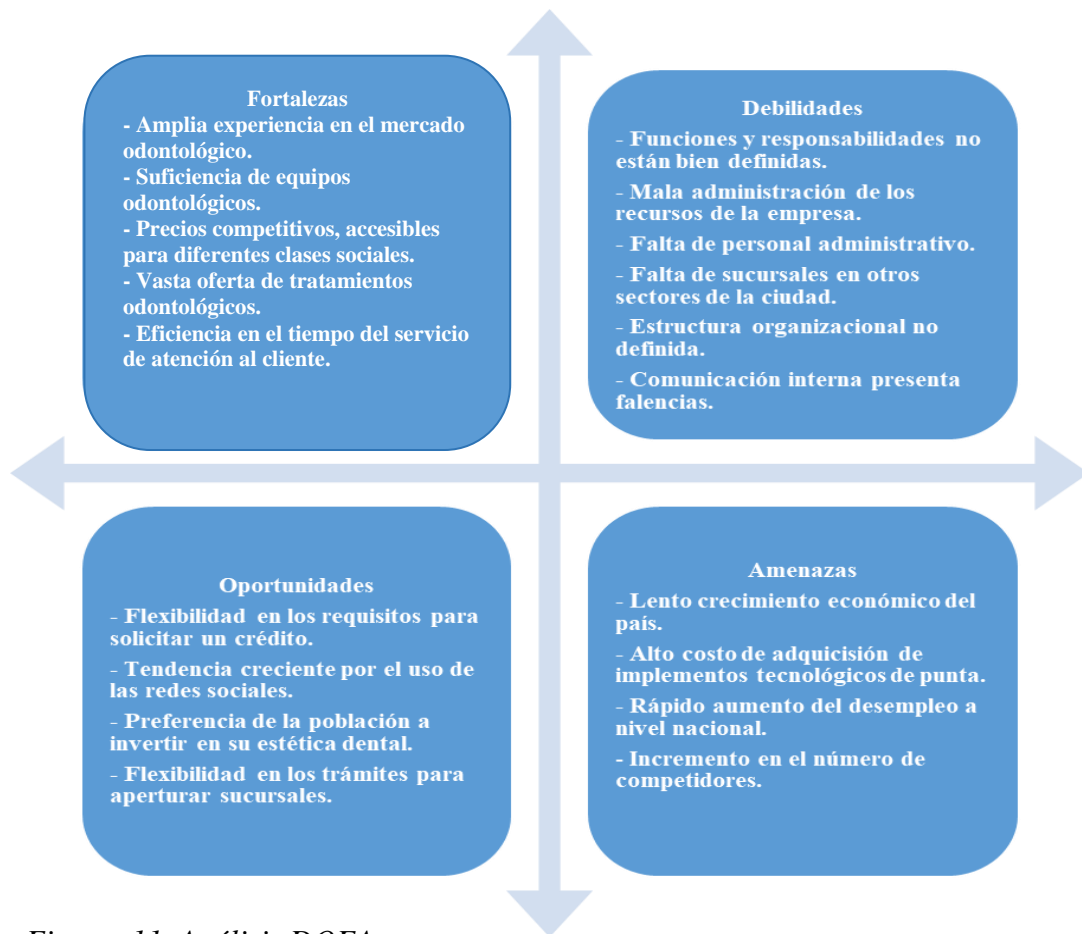
### **3.10. Conclusiones de las encuestas**

Los resultados de las encuestas revelaron que la mayor parte de los clientes acuden al Centro de Estética Dental Alvarado desde hace dos años, a su vez se determinó que los clientes conocieron de la empresa por medio de referencias de otras personas, por ello la mayoría recomienda que se debe mejorar la publicidad.

Por otra parte, se pudo concluir que la empresa ofrece un buen servicio a sus clientes, dado que más de la mitad de ellos se encuentran totalmente satisfechos con la calidad del servicio y el tiempo de atención, considerando que este centro de estética dental posee precios accesibles en comparación con la competencia. Sin embargo, se puede evidenciar que la mayoría de los clientes acuden los fines de semana, razón por la cual Lorena Berardo es la odontóloga con mayor cartera, puesto que es la única que atiende en aquellos días.

## Análisis FODA

La figura 11. Muestra el análisis FODA basado en las encuestas y entrevistas realizadas a los colaboradores, administradores y clientes del Centro de Estética Dental Alvarado.



*Figura 11. Análisis DOFA*

*Elaborado por: Ruiz, C (2019)*

Tabla 8. DOFA Cruzado

<p><b>Factores internos</b></p> <p><b>Factores externos</b></p>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amplia experiencia en el mercado odontológico.</li> <li>- Suficiencia de equipos odontológicos.</li> <li>- Personal con experiencia técnica y de servicio.</li> <li>- Precios competitivos, accesibles para diferentes clases sociales.</li> <li>- Vasta oferta de tratamientos odontológicos.</li> <li>- Eficiencia en el servicio de atención al cliente.</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Funciones y responsabilidades no están bien definidas.</li> <li>- Mala administración de los recursos de la empresa.</li> <li>- Falta de personal administrativo.</li> <li>- Falta de sucursales en otros sectores de la ciudad.</li> <li>- Estructura Organizacional no definida.</li> <li>- Comunicación interna presenta falencias.</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilidad en los requisitos para solicitar un crédito.</li> <li>- Tendencia creciente por el uso de las redes sociales.</li> <li>- Preferencia de la población a invertir en su estética dental.</li> <li>- Flexibilidad en los trámites para aperturar sucursales.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS FO (OFENSIVAS)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Ejecutar acciones de capacitación para mejoramiento de conocimientos.</li> <li>- Aperturar sucursales en otros sectores de la ciudad.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS DO (REORIENTACIÓN)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Diseñar un plan organizacional que ayude a mejorar la administración.</li> <li>- Utilizar herramientas tecnológicas para un mejor desempeño.</li> </ul>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lento crecimiento económico del país.</li> <li>- Incremento en el número de competidores.</li> <li>- Rápido aumento del desempleo a nivel nacional.</li> <li>- Alto costo en adquisición de implementos tecnológicos de punta.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS FA (DEFENSIVAS)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Utilizar tecnología y plataformas que permitan mejorar la comunicación.</li> <li>- Capacitar al personal que cumplan con los perfiles de puestos asignados.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS DA (SUPERVIVENCIA)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Evaluar el desempeño de funciones y revisar constantemente mediante indicadores que determinen el rendimiento y productividad de cada componente de la organización.</li> </ul>

Elaborado por: Ruiz, C (2019)

## MATRIZ IE

Tabla 9. MATRIZ EFE

Factores		Peso	Calificación	Calificación Ponderada
<b>Oportunidades</b>				
O1	Flexibilidad en los requisitos para solicitar un crédito.	0.20	3	0.60
O2	Tendencia creciente por el uso de las redes sociales.	0.10	3	0.30
O3	Preferencia de la población a invertir en su estética dental.	0.15	4	0.60
O4	Flexibilidad en los trámites para aperturar sucursales.	0.05	2	0.10
<b>Amenazas</b>				
A1	Lento crecimiento económico del país.	0.10	3	0.30
A2	Incremento en el número de competidores.	0.20	4	0.80
A3	Rápido aumento del desempleo a nivel nacional.	0.05	2	0.10
A4	Alto costo en adquisición de implementos tecnológicos de punta.	0.15	3	0.45

*Elaborado por: Ruiz, C (2019)*

En este caso, se obtuvo una ponderación total de 3.25; la misma que se encuentra por encima de la media cuyo valor es 2.50, lo cual significa que el medio externo es favorable para potenciar la participación del negocio en el mercado.



Tabla 10. MATRIZ EFI

Factores		Peso	Calificación	Calificación Ponderada
<b>Fortalezas</b>				
F1	Amplia experiencia en el mercado odontológico.	0,15	3	0,45
F2	Suficiencia de equipos odontológicos.	0,05	2	0,10
F3	Personal con experiencia técnica y de servicio.	0,10	2	0,20
F4	Precios competitivos, accesibles para diferentes clases sociales.	0,05	1	0,05
F5	Vasta oferta de tratamientos odontológicos.	0,05	1	0,05
F6	Eficiencia en el servicio de atención al cliente.	0,10	2	0,20
<b>Debilidades</b>				
D1	Funciones y responsabilidades no están bien definidas.	0,15	2	0,30
D2	Mala administración de los recursos de la empresa.	0,10	2	0,20
D3	Falta de personal administrativo.	0,10	2	0,20
D4	Falta de sucursales en otros sectores de la ciudad.	0,05	1	0,05
D5	Estructura Organizacional no definida.	0,05	1	0,05
D6	Comunicación interna presenta falencias.	0,05	1	0,05
<b>Total</b>		<b>1,00</b>	<b>-</b>	<b>1,90</b>

Elaborado por: Ruiz, C (2019)

En este caso, se obtuvo una ponderación total de 1.90; la misma que se encuentra por debajo de la media cuyo valor es 2.50, lo cual significa que el medio interno no está favoreciendo el desarrollo del negocio en el mercado.


		Ponderación total EFI = 1,90		
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
Ponderación total EFE = 3,25	Alta 3.0 a 4.0	I	II	III
	Media 2.0 a 2.99	IV	V	VI
	Baja 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX
	<b>Región</b>	<b>Celdas</b>	<b>Prescripción</b>	<b>Estrategias</b>
		I, II, IV	Crecer y construir	Ofensivas
		III, V, VII	Retener y mantener	Reorientación Defensivas
		VI, VIII, IX	Cosechar y desinvertir	Supervivencia

Posición de la empresa →


Figura 12. MATRIZ IE

Elaborado por: Ruiz, C (2019)

A partir de la ponderación total de las matrices EFE y EFI, se determinó que el negocio se encuentra ubicada en la celda III, por lo que se recomienda aplicar estrategias de reorientación, con el objetivo de retener y mantener la posición de la empresa en el mercado, puesto que el entorno donde opera es favorable, pero su estructura organizacional no permite aprovechar las oportunidades que ofrece dicho entorno.


	<b>PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL CENTRO DE ESTETICA DENTAL ALVARADO</b>	<b>FECHA: 23/Enero/2019</b>
		<b>VERSIÓN: 1</b>
		<b>PÁGINA: 62 de 110</b>
<b>Elaborado Por: Cinthia Ruiz</b>		<b>Aprobado por: Gerente General</b>

# **PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL CENTRO DE ESTETICA DENTAL ALVARADO**

	<b>PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL CENTRO DE ESTETICA DENTAL ALVARADO</b>	<b>FECHA: 23/Enero/2019</b>
		<b>VERSIÓN: 1</b>
		<b>PÁGINA: 63 de 110</b>
<b>Elaborado Por: Cinthia Ruiz</b>		<b>Aprobado por: Gerente General</b>

## INDICE

1. Introducción.....	64
2. Objetivos.....	64
3. Direccionamiento Estratégico y alcance.....	65
3.1. Misión.....	65
3.2. Visión.....	65
3.3. Valores Corporativos .....	66
4. Políticas de la estructura Organizacional.....	66
4.1. Políticas de clima Organizacional .....	67
5. Organigrama .....	68
6. Mapa de procesos .....	69
7. Perfiles y funciones del personal.....	
8. Atención al paciente .....	85
9. Infraestructura.....	85
10. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN .....	87
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	89
RECOMENDACIONES.....	90

	<b>PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL CENTRO DE ESTETICA DENTAL ALVARADO</b>	<b>FECHA: 23/Enero/2019</b>
		<b>VERSIÓN: 1</b>
		<b>PÁGINA: 64 de 110</b>
<b>Elaborado Por: Cinthia Ruiz</b>		<b>Aprobado por: Gerente General</b>

## 1. Introducción


El presente plan de diseño organizacional tiene como propósito contar como una guía clara y específica que garantice la óptima operación y desarrollo de las diferentes actividades que realiza el Centro de Estética Dental Alvarado, siendo de mucha importancia para brindar apoyo y mejora Institucional.

El plan de diseño organizacional que se presenta, es un documento administrativo que orienta la operación de la estructura organizacional del Centro de Estética Dental Alvarado, la finalidad de este plan es lograr mayor eficiencia, optimización de los recursos, coordinación de acciones y esfuerzos para el logro de los objetivos y metas establecidas en la organización.

Para el Centro de Estética Dental Alvarado, será de mucha ayuda contar con una herramienta para la sistematización, optimización de actividades, y funciones que comprenden los procesos que se ejecutan dentro de la misma con la finalidad de simplificar las tareas, asegurar la calidad e inferir de manera positiva con una adecuada evolución del negocio.

## 2. Objetivos

- Detallar los principales procesos de la organización
- Servir como medio de consulta y capacitación para el personal que se encuentra laborando actualmente.
- Conocer cuáles son las funciones que debe cumplir y como debe intervenir cada colaborador de la institución.
- Mejorar la práctica del centro de estética dental, mediante el establecimiento con una buena programación de trabajo.
- Facilitar la capacitación y la inducción del nuevo personal que se integre a la empresa.

	<b>PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL CENTRO DE ESTETICA DENTAL ALVARADO</b>	<b>FECHA: 23/Enero/2019</b>
		<b>VERSIÓN: 1</b>
		<b>PÁGINA: 65 de 110</b>
<b>Elaborado Por: Cinthia Ruiz</b>		<b>Aprobado por: Gerente General</b>

- Definir parámetros con el fin de que cada trabajador conozca cómo debe desenvolverse en cada situación que se le presente durante el desempeño de sus actividades, y funciones.
- Ser utilizado como base para la incorporación de nuevos procesos que surjan para mejorar la empresa.

### **3. Direccionamiento Estratégico y alcance**

El diseño de este manual de proceso está dirigido a los dueños de la organización y al personal que labora en el mismo, y a los clientes que puedan conocer su funcionamiento organizacional, por tratarse de un documento normativo y de consulta, se recomienda por realizar su revisión y actualización periódica de la mesa directiva de la Institución.


La siguiente propuesta que parte de la investigación del mercado al que se enfrenta la empresa, y de esta forma fortalecer los procesos internos de la empresa. El plan de manual de procedimiento administrativo estará basado en poder mejorar falencias de la organización actual de la empresa y conseguir cubrir las necesidades internas para cumplir con las expectativas del mercado.

#### **3.1. Misión**

Brindar un servicio de salud bucal de calidad al beneficio de la sociedad ecuatoriana, garantizando una asistencia odontológica integral y una atención personalizada cumpliendo con las exigencias y expectativas del mercado nacional, Ofreciendo a nuestros clientes servicios de excelencia.

#### **3.2. Visión**

Ser reconocida en 5 años como el centro de estética que brinda el mejor servicio odontológico integral de calidad en la ciudad, basados en principios corporativos, orientado al esfuerzo, conocimiento, recursos y tecnologías de punta para cumplir con la plena satisfacción del cliente, respetando los índices de seguridad y del medio ambiente.

	<b>PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL CENTRO DE ESTETICA DENTAL ALVARADO</b>	<b>FECHA: 23/Enero/2019</b>
		<b>VERSIÓN: 1</b>
		<b>PÁGINA: 66 de 110</b>
<b>Elaborado Por: Cinthia Ruiz</b>		<b>Aprobado por: Gerente General</b>

### 3.3. Valores Corporativos

**Ética.-** constituye un principio, no anteponer los criterios propios sobre lo correcto.

**Honestidad.-** uno de los principales objetivos es ejercer la honestidad a través de prácticas transparentes y correctas, anteponiendo la verdad en cualquier situación que se genere.

**Respeto.-** Actuamos de una manera correcta y atenta, respetando la dignidad de clientes, proveedores y los miembros de nuestra compañía

**Trabajo en equipo.-** Gracias a la excelencia en el trabajo de nuestro equipo logramos entregar a nuestros clientes un servicio con altos estándares de calidad.

**Confianza.-** Somos una compañía que desarrolla sus procesos con total transparencia respetando de manera íntegra todos los aspectos legales y morales, basados en la responsabilidad y el respeto mutuo.

**Efectividad.-** Nuestra excelencia para desarrollar oportunamente los procesos, teniendo en cuenta un beneficio mutuo con nuestros clientes.


**Integridad.-** Soñamos con una organización formada por personas que viven sobre el fundamento de la verdad, la transparencia y la honestidad.

**Solidaridad.-** La empresa aporta dinero y los colaboradores aportan tiempo y entrega.

**Servicio.-** Es responsabilidad de todas las áreas de nuestra compañía brindar una atención integral encaminada a lograr cumplir sus expectativas teniendo como prioridad la satisfacción de nuestros clientes tanto internos como externos.

### 4. Políticas de la estructura Organizacional

**Personal.-** Los colaboradores deberán ser consultados acerca de la estructura actual de la organización, y cómo perciben que se están llevando a cabo los roles, por lo tanto, cada

	<b>PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL CENTRO DE ESTETICA DENTAL ALVARADO</b>	<b>FECHA: 23/Enero/2019</b>
		<b>VERSIÓN: 1</b>
		<b>PÁGINA: 67 de 110</b>
<b>Elaborado Por: Cinthia Ruiz</b>		<b>Aprobado por: Gerente General</b>

colaborador deberá enlistar sus responsabilidades en la organización, sobre las cadenas de comandos y mecanismos de reporte organizacional, además de preguntas sobre la cultura organizacional.

**Evaluación del desempeño.** - Monitorear como el personal utiliza su tiempo, mediante un análisis del flujo de las actividades en la organización y el desempeño anterior

**Impacto en la organización.** - Comparar los objetivos y metas propuestas con la misión y visión de la organización y evaluar los cambios en la productividad de la organización mediante indicadores.

#### **4.1. Políticas de clima Organizacional**


**Compensación.** - Mantener políticas salariales justas y equitativas, al nivel de las funciones y desempeño laboral por los empleados, teniendo en cuenta los resultados que impactan en la organización.

**Bienestar.** – Con la finalidad de garantizar el desarrollo y crecimiento de los colaboradores, así como de sus familias, mantener programas de bienestar social laboral (BSL) que se adapten a las necesidades de los colaboradores.

**Comunicación.** – El personal deberá dirigirse al conducto regular que más le convenga para solucionar el problema, solicitud, o sugerencia que el o los colaboradores, necesiten transmitir. La misma que deberá ser atendida de la mejor manera posible, utilizando los recursos necesarios.

**Imagen Corporativa.** – Se deberá velar por una adecuada imagen y presentación personal, así como de las respectivas instalaciones e imagen del lugar de trabajo en que se labora y se llevan a cabo las diferentes actividades de la empresa.



	<b>PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL CENTRO DE ESTETICA DENTAL ALVARADO</b>	<b>FECHA: 23/Enero/2019</b>
		<b>VERSIÓN: 1</b>
		<b>PÁGINA: 68 de 110</b>
<b>Elaborado Por: Cinthia Ruiz</b>		<b>Aprobado por: Gerente General</b>

## 5. Organigrama

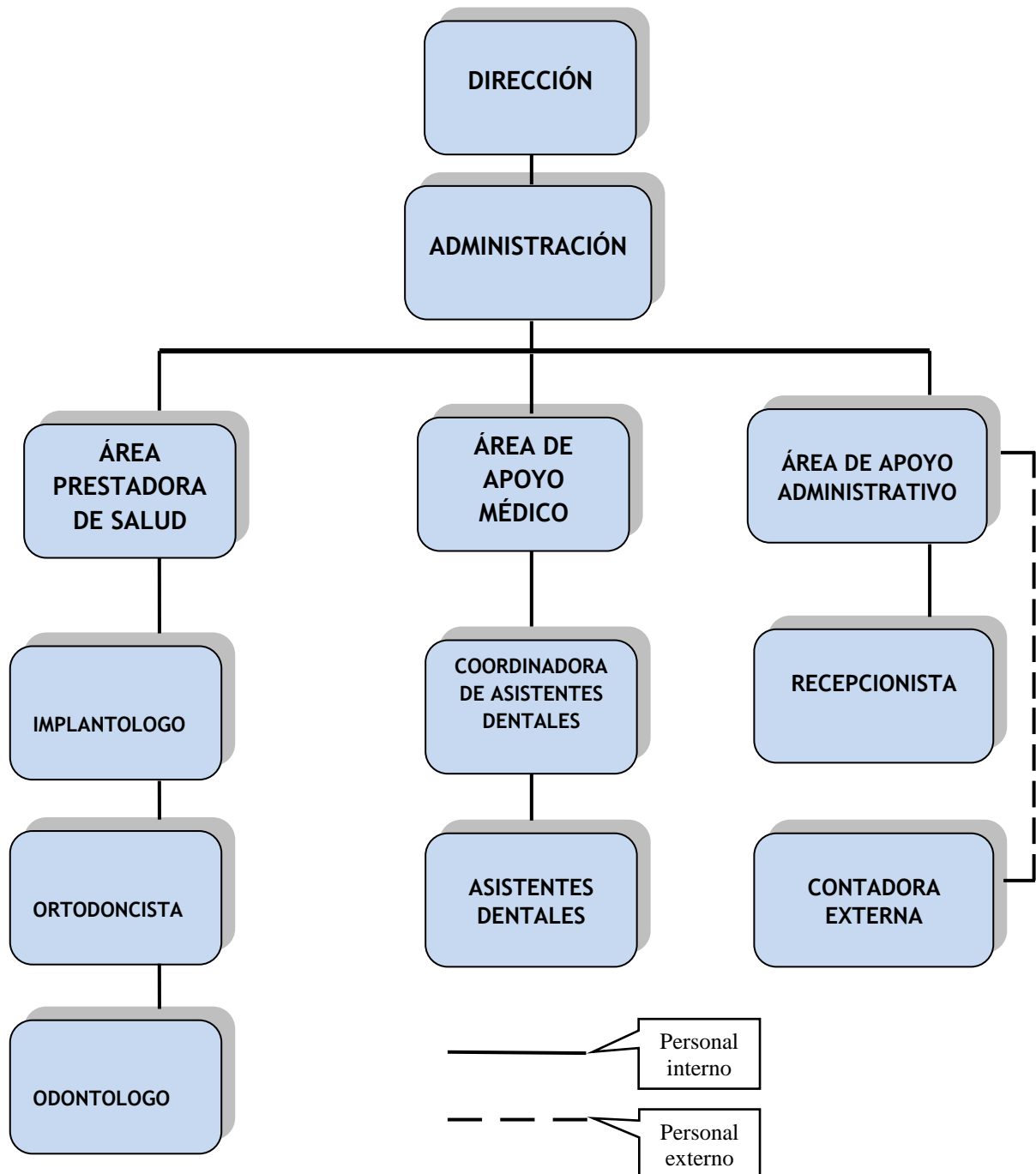


Figura 13. Organigrama  
Elaborado por: Ruiz, C (2019)


	<b>PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL CENTRO DE ESTETICA DENTAL ALVARADO</b>	FECHA: 23/Enero/2019
		VERSIÓN: 1
		PÁGINA: 69 de 110
Elaborado Por: Cinthia Ruiz		Aprobado por: Gerente General

Tabla 11. Costo anual por contratar un administrador

Sueldo Administrador									
Años	Empleado	Sueldo mensual	Décimo tercero	Décimo cuarto	Vacaciones	Fondo de reserva 8,33%	Aporte patronal 11,15%	Costo mensual	Costo anual
1	Administrador	\$500,00	\$41,67	\$32,83	\$20,83	\$0,00	\$55,75	\$651,08	<b>\$7.813,00</b>


Elaborado por: Ruiz, C (2019)

Esta tabla nos muestra el gasto anual en los que debe incurrir el negocio por contratar un administrador, dicho gasto incluye el sueldo mensual y los beneficios sociales acorde con lo estipulado en el Código de Trabajo.

Tabla 12. Plan de acción

Plan de Acción					
Objetivos	Estrategias	Acciones	Año/ Ejecución	Responsable	Presupuesto
Mejorar la organización administrativa del negocio.	Diseñar un plan organizacional que ayude a mejorar la administración.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnosticar la situación actual.</li> <li>• Estructurar las actividades a seguir.</li> <li>• Elaborar el documento a socializar.</li> </ul>	2019	Director	\$ 1.550,00
Optimizar el tiempo de ejecución de los procesos del negocio.	Utilizar herramientas tecnológicas para un mejor desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar un desarrollador de software.</li> <li>• Especificar las características requeridas.</li> <li>• Implementar el software en la empresa.</li> </ul>	2019	Director	\$ 5.000,00
<b>Total</b>					<b>\$ 6.550,00</b>

Elaborado por: Ruiz, C (2019)

	<b>PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL CENTRO DE ESTETICA DENTAL ALVARADO</b>	<b>FECHA: 23/Enero/2019</b>
		<b>VERSIÓN: 1</b>
		<b>PÁGINA: 70 de 110</b>
<b>Elaborado Por: Cinthia Ruiz</b>		<b>Aprobado por: Gerente General</b>

## 6. Mapa de procesos

### 6.1. Abastecimiento

*Tabla 13. Proceso de abastecimiento*


<b>Nombre del proceso:</b>	Abastecimiento.
<b>Tipo de proceso:</b>	Proceso Primario.
<b>Objetivo:</b>	Mantener el inventario del Centro Estético Dental Alvarado en niveles adecuados, a fin de garantizar la prestación del servicio.
<b>Alcance:</b>	El proceso empieza desde que se efectúa un registro de control de cada producto y se desarrolla hasta realizar el pago al proveedor.
<b>Participantes:</b>	Asistente Dental, Coordinadora de Asistente Dental y Proveedor.
<b>Indicador:</b>	Cuentas pendientes por pagar / Total proveedores

*Elaborado por: Ruiz, C (2019)*

*Tabla 14. Descripción del proceso de abastecimiento*

<b>Procedimiento de Abastecimiento</b>	
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
Identificar los productos a comprar de acuerdo al informe de los odontólogos.	Asistente Dental
Solicitar cotizaciones a los proveedores.	
Elaboración de la cotización de acuerdo al requerimiento del Asistente Dental.	Proveedor
Revisar las cotizaciones y verificar las especificaciones de los productos.	Coordinadora de Asistente Dental
Analizar las cotizaciones y seleccionar la mejor opción en cuanto a calidad.	
Enviar el pedido formal al proveedor con base en la cotización.	Proveedor
Receptar el pedido de la compañía y procede a despachar lo solicitado.	
Verificar las condiciones en las que llega el pedido, si se encuentra de acuerdo a lo estipulado en la orden se ingresa los productos al inventario; caso contrario lo devuelve pidiendo cambios al proveedor.	Asistente Dental
Elaborar la orden de pago para cancelar el valor al proveedor.	Coordinadora de Asistente Dental

*Elaborado por: Ruiz, C (2019)*

	<b>PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL CENTRO DE ESTETICA DENTAL ALVARADO</b>	FECHA: 23/Enero/2019
		VERSIÓN: 1
		PÁGINA: 71 de 110
Elaborado Por: Cinthia Ruiz		Aprobado por: Gerente General

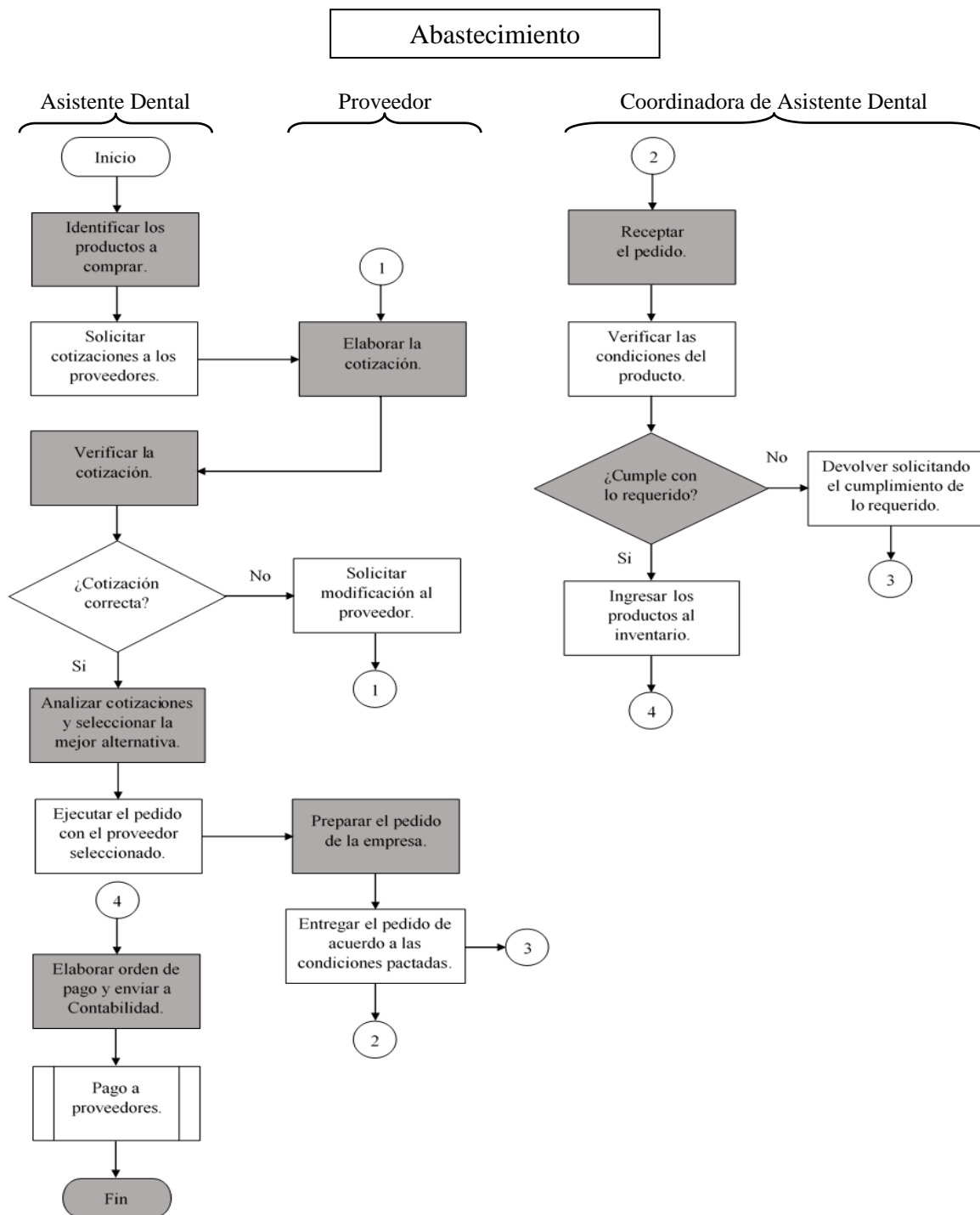



Figura 14. Proceso de abastecimiento  
Elaborado por: Ruiz, C (2019)

	<b>PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL CENTRO DE ESTETICA DENTAL ALVARADO</b>	<b>FECHA: 23/Enero/2019</b>
		<b>VERSIÓN: 1</b>
		<b>PÁGINA: 72 de 110</b>
<b>Elaborado Por: Cinthia Ruiz</b>		<b>Aprobado por: Gerente General</b>

## 6.2. Prestación del servicio

*Tabla 15. Proceso de prestación del servicio*


<b>Nombre del proceso:</b>	Prestación del servicio.
<b>Tipo de proceso:</b>	Proceso Primario.
<b>Objetivo:</b>	Ejecutar labores de prevención y cuidado de la salud oral de la comunidad en general.
<b>Alcance:</b>	El proceso empieza desde que se asigna la cita al paciente y se desarrolla hasta terminar el tratamiento recomendado.
<b>Participantes:</b>	Recepcionista y Odontólogos.
<b>Indicador:</b>	Número de casos nuevos / Total de casos atendidos

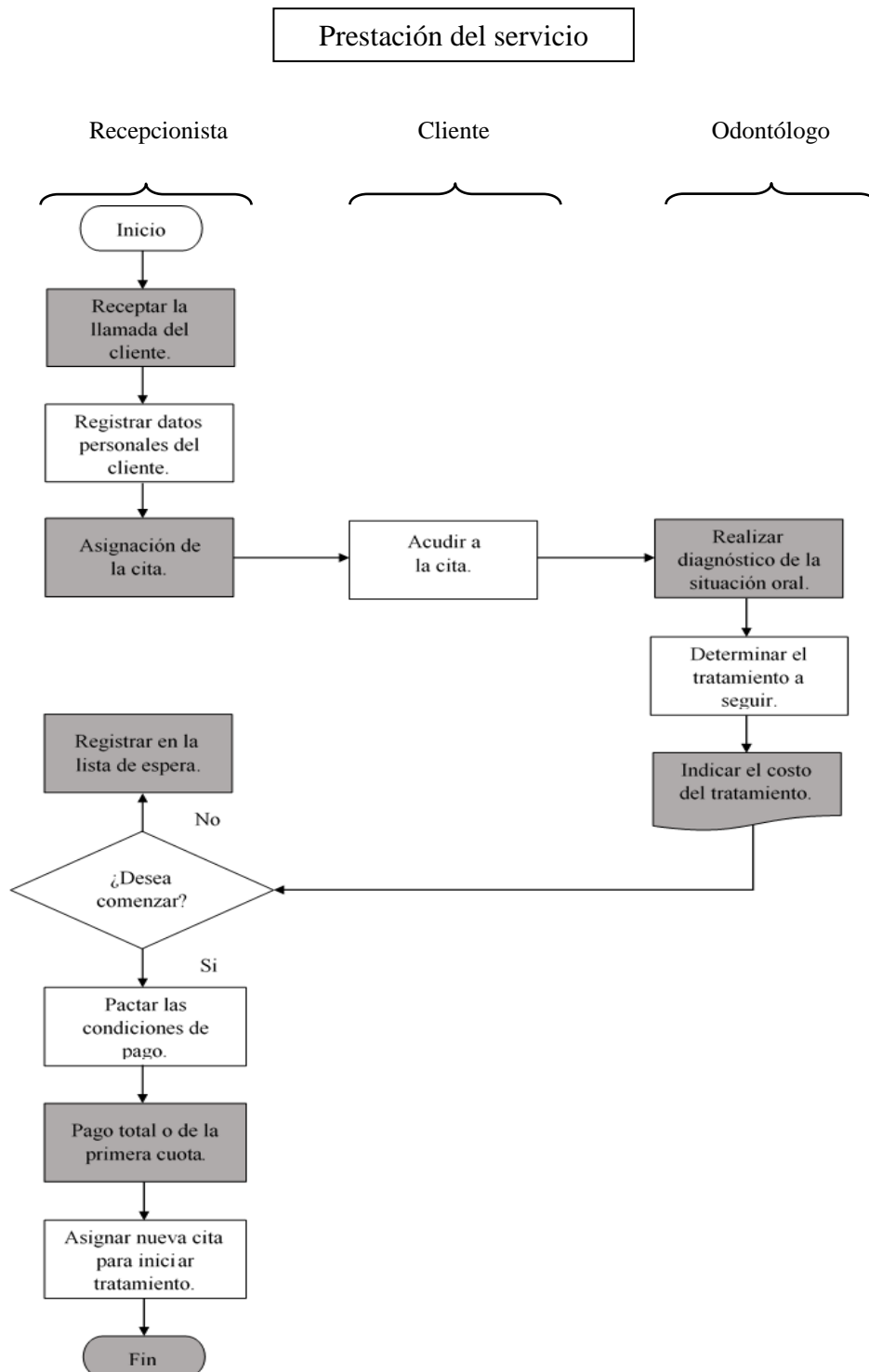
*Elaborado por: Ruiz, C (2019)*

*Tabla 16. Descripción del proceso de prestación del servicio*


<b>Procedimiento de Prestación del servicio</b>	
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
Receptar la llamada del cliente.	Recepcionista
Registrar los datos personales del cliente en el sistema.	
Asignar una cita al cliente señalando fecha y hora de atención.	
Llegar puntual a la cita.	Cliente
Realizar un diagnóstico de la situación oral del paciente.	Odontólogo
Determinar el tratamiento que el paciente debe seguir para solucionar su problema dental.	
Indicar al paciente el costo de su tratamiento por medio de una proforma.	
Decidir si desea iniciar el tratamiento, si es afirmativo se proceden a pactar las condiciones de pago del servicio a prestar, caso contrario se debe registrar en lista de espera.	Recepcionista
Efectuar el pago total del tratamiento o cancelar la primera cuota.	Cliente
Asignar una nueva cita a fin de iniciar el tratamiento.	Recepcionista

*Elaborado por: Ruiz, C (2019)*

	<b>PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL CENTRO DE ESTETICA DENTAL ALVARADO</b>	<b>FECHA: 23/Enero/2019</b>
		<b>VERSIÓN: 1</b>
		<b>PÁGINA: 73 de 110</b>
<b>Elaborado Por: Cinthia Ruiz</b>		<b>Aprobado por: Gerente General</b>



*Figura 15. Proceso de prestación del servicio*  
Elaborado por: Ruiz, C (2019)

	<b>PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL CENTRO DE ESTETICA DENTAL ALVARADO</b>	<b>FECHA: 23/Enero/2019</b>
		<b>VERSIÓN: 1</b>
		<b>PÁGINA: 74 de 110</b>
<b>Elaborado Por: Cinthia Ruiz</b>		<b>Aprobado por: Gerente General</b>

### 6.3. Marketing

*Tabla 17.. Proceso de marketing*


<b>Nombre del proceso:</b>	Marketing.
<b>Tipo de proceso:</b>	Proceso Primario.
<b>Objetivo:</b>	Captar y fidelizar clientes para el Centro Estético Dental Alvarado, a fin de garantizar su estadia en el mercado.
<b>Alcance:</b>	El proceso empieza desde que se diseña una idea y se desarrolla hasta su publicación.
<b>Participantes:</b>	Coordinadora de Asistente Dental y Recepcionista.
<b>Indicador:</b>	Publicaciones vistas / Total de publicaciones

*Elaborado por: Ruiz, C (2019)*

*Tabla 18. Descripción del proceso de marketing*

<b>Procedimiento de Marketing</b>			
<b>Captación de clientes</b>		<b>Fidelización de clientes</b>	
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
Elaborar una idea a publicar (promociones).	Coordinadora de Asistente Dental	Llamar al cliente para saber su estado.	Recepcionista
Convocar una reunión para discutir la idea a publicar.		Si no presenta ninguna novedad, solo se le recuerda la fecha y hora de su próxima cita.	
Si la idea es aceptada se procede a publicarla.	Recepcionista	En caso de presentar novedad, se procede a programar una cita inmediata para que pueda ser atendido lo antes posible.	
En caso de no ser aprobada se hace la corrección pertinente para poder publicarla.	Coordinadora de Asistente Dental		

*Elaborado por: Ruiz, C (2019)*

	<b>PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL CENTRO DE ESTETICA DENTAL ALVARADO</b>	<b>FECHA: 23/Enero/2019</b>
		<b>VERSIÓN: 1</b>
		<b>PÁGINA: 75 de 110</b>
<b>Elaborado Por: Cinthia Ruiz</b>		<b>Aprobado por: Gerente General</b>

Captación de clientes

Fidelización de clientes

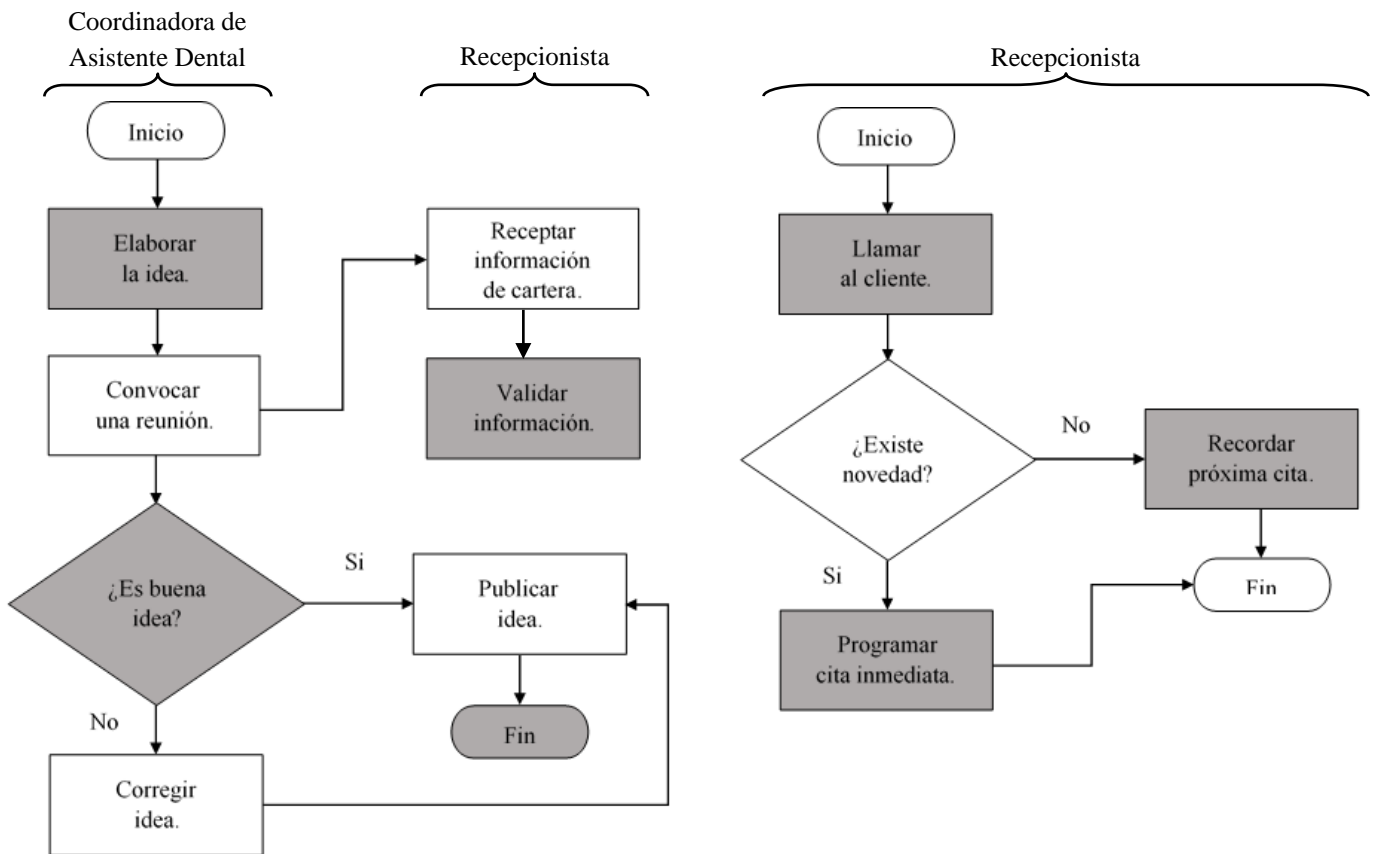



Figura 15. Proceso de marketing

Elaborado por: Ruiz, C (2019)



	<b>PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL CENTRO DE ESTETICA DENTAL ALVARADO</b>	FECHA: 23/Enero/2019
		VERSIÓN: 1
		PÁGINA: 76 de 110
Elaborado Por: Cinthia Ruiz		Aprobado por: Gerente General

#### 6.4. Facturación

*Tabla 19. Proceso de facturación*


<b>Nombre del proceso:</b>	Facturación.
<b>Tipo de proceso:</b>	Proceso de Apoyo.
<b>Objetivo:</b>	Liquidar los servicios prestados por parte del Centro Estético Dental Alvarado S.A.
<b>Alcance:</b>	El proceso empieza desde que se pacta la forma de pago del tratamiento y se desarrolla hasta llevar registro actualizado de pagos.
<b>Participantes:</b>	Cliente, Contador y Recepcionista.
<b>Indicador:</b>	Total servicios facturados / Total servicios pagados

*Elaborado por: Ruiz, C (2019)*

*Tabla 20. Descripción del proceso de facturación*

<b>Procedimiento de Facturación</b>	
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
Emitir la factura correspondiente al tratamiento que el cliente está cancelando y enviar a la recepcionista.	Contadora
Recibir la factura que entrega la recepcionista.	Cliente
Decidir su forma de pago si es efectivo, cheque o transferencia.	
Si el pago es con efectivo, quien realiza la cobranza del mismo es la Recepcionista. Posteriormente envía al depósito y Contabilidad recibe la copia del mismo para su conciliación bancaria.	Recepcionista
Si el pago es con transferencia la recepcionista es quien valida la transferencia del cliente en las cuentas bancarias y reporta a Contabilidad.	

*Elaborado por: Ruiz, C (2019)*

	<b>PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL CENTRO DE ESTETICA DENTAL ALVARADO</b>	<b>FECHA: 23/Enero/2019</b>
		<b>VERSIÓN: 1</b>
		<b>PÁGINA: 77 de 110</b>
<b>Elaborado Por: Cinthia Ruiz</b>		<b>Aprobado por: Gerente General</b>

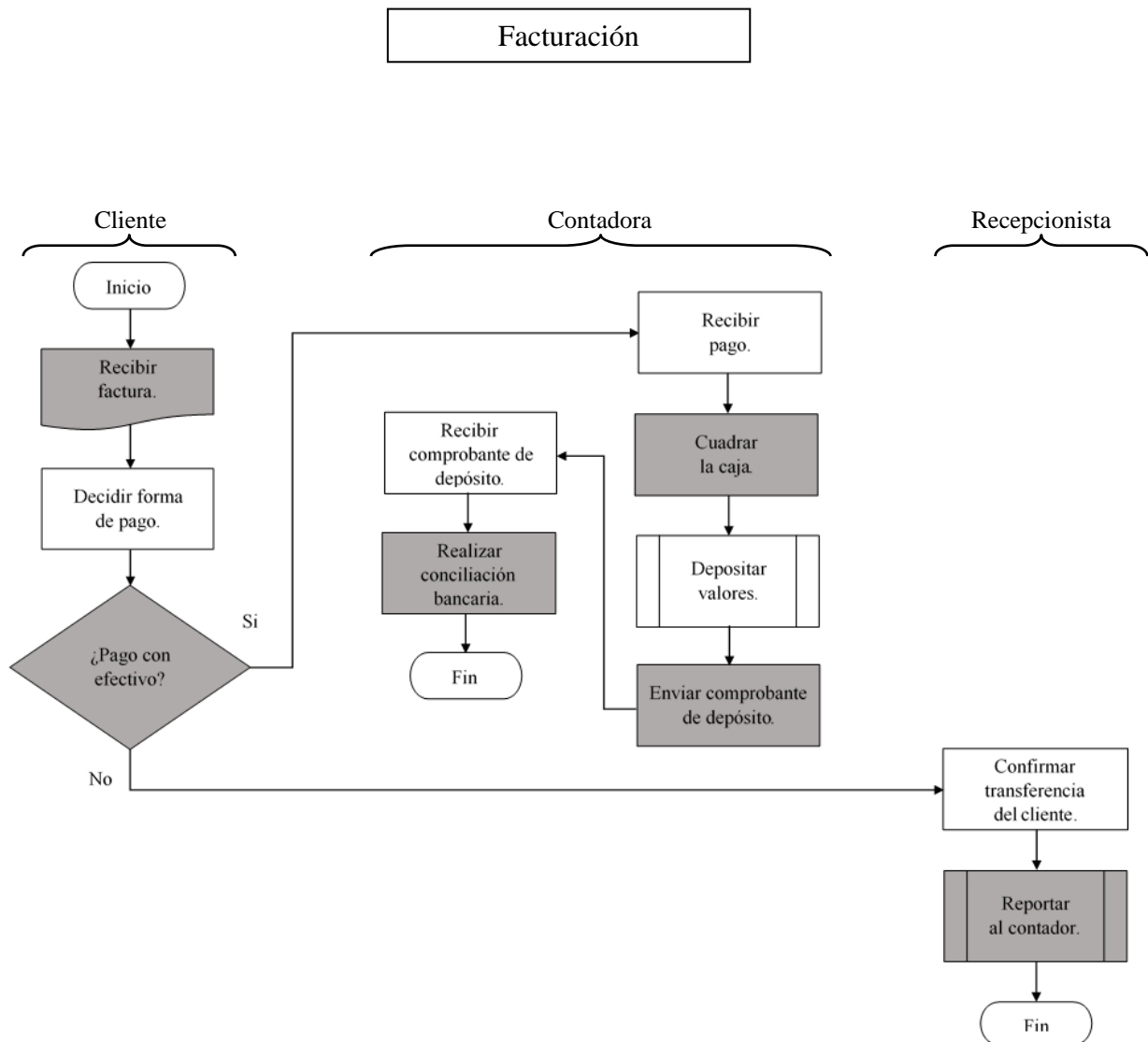



Figura 16. Proceso de facturación

Elaborado por: Ruiz, C (2019)

	<b>PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL CENTRO DE ESTETICA DENTAL ALVARADO</b>	FECHA: 23/Enero/2019
		VERSIÓN: 1
		PÁGINA: 78 de 110
Elaborado Por: Cinthia Ruiz		Aprobado por: Gerente General

## 6.5. Control de cartera

*Tabla 21. Proceso de control de cartera*


<b>Nombre del proceso:</b>	Control de cartera.
<b>Tipo de proceso:</b>	Proceso de Apoyo.
<b>Objetivo:</b>	Recuperar costos de los servicios prestados por parte del Centro Estético Dental Alvarado S.A.
<b>Alcance:</b>	El proceso empieza desde que se mantiene un registro de control por cliente y se desarrolla hasta revisar y dar visto bueno al informe.
<b>Participantes:</b>	Contador, Recepcionista y Administrador.
<b>Indicador:</b>	Número de servicios pendientes por pagar / Servicios en mora cancelados

*Elaborado por: Ruiz, C (2019)*

*Tabla 22. Descripción del proceso de control de cartera*

<b>Procedimiento de Control de Cartera</b>	
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
Bajar el reporte del módulo de cartera y consolidar la información.	Recepcionista
Recibir el reporte y validar los saldos con los balances del sistema, analizando las partidas más significativas.	Contador
Comunicar las novedades al Administrador.	
Revisar y gestionar los cobros.	Administrador
Validar que paguen los clientes e informar a contabilidad para el registro.	Recepcionista
Registrar el pago y finalizar el proceso.	Contador

*Elaborado por: Ruiz, C (2019)*

	<b>PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL CENTRO DE ESTETICA DENTAL ALVARADO</b>	FECHA: 23/Enero/2019
		VERSIÓN: 1
		PÁGINA: 79 de 110
Elaborado Por: Cinthia Ruiz		Aprobado por: Gerente General

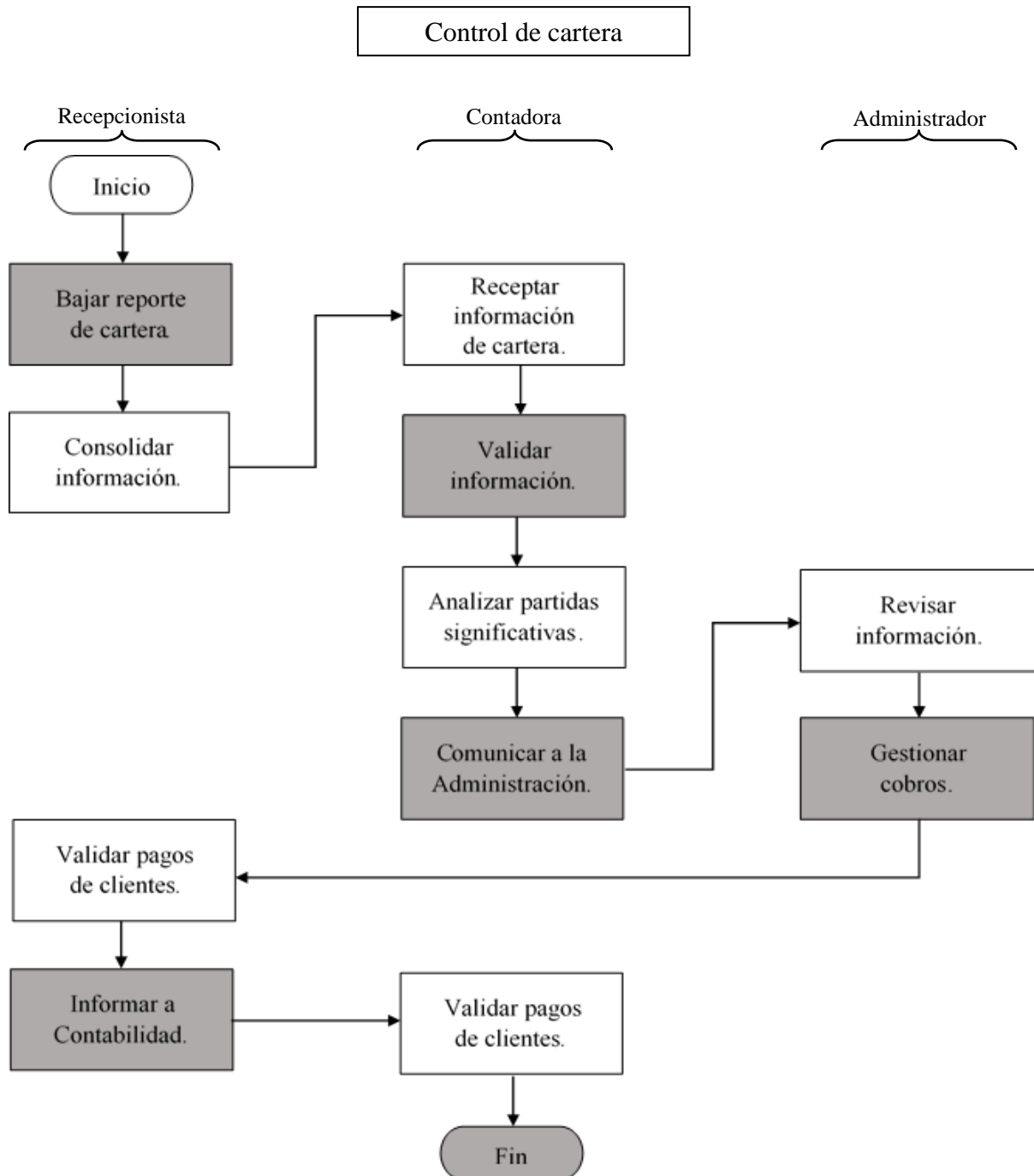



Figura 17. *Proceso de control de cartera*

*Elaborado por: Ruiz, C (2019)*

	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA GESTION ADMINISTRATIVA DEL CENTRO DE ESTETICA DENTAL ALVARADO</b>	FECHA: 23/Enero/2018
		VERSIÓN: 1
		PÁGINA: 80 de 110
Elaborado Por: Cinthia Ruiz		Aprobado por: Gerente General

## 7. Perfiles y funciones del personal

La finalidad es pautar la forma correcta de cuáles son las funciones del personal que labora en la empresa y por el personal especializado contratado externamente.

Tabla 23. Perfil del Gerente General

<b>Perfil del Gerente General</b>
<p><b>Síntesis Del Puesto</b></p> <p>Planificar, Organizar, Dirigir, Ejecutar y Supervisar las labores de la compañía, con el propósito de cumplir las metas y objetivos institucionales.</p>
<p><b>Responsabilidades Tareas Actividades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrar los recursos de la compañía, asegurando su óptimo rendimiento.</li> <li>- Establecer planes, programas y objetivos para la compañía, a cumplir en un corto, mediano y largo plazo.</li> <li>- Velar por el cumplimiento de los objetivos organizacionales establecidas y orientados al desarrollo, que incluyen aspectos de rentabilidad de corto, mediano y largo plazo.</li> <li>- Organizar, dirigir y controlar la administración general de la empresa y responsabilizarse por ella, con miras a cumplir con las metas establecidas.</li> </ul>
<p><b>Competencias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Trabajo bajo presión</li> <li>-Trabajo en Equipo</li> <li>-Orientación al cliente interno y externo</li> <li>-Habilidad Analítica</li> <li>-Capacidad de planificar y Organización</li> <li>-Liderazgo.</li> <li>-Gestión del Cambio y Desarrollo de la Organización.</li> </ul>

Elaborado por: Ruiz, C (2019)


	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA GESTION ADMINISTRATIVA DEL CENTRO DE ESTETICA DENTAL ALVARADO</b>	FECHA: 23/Enero/2018
		VERSIÓN: 1
		PÁGINA: 81 de 110
Elaborado Por: Cinthia Ruiz		Aprobado por: Gerente General

Tabla 24. Perfil del puesto Implantólogo

<b>Perfil del puesto Implantólogo</b>
<p><b>Síntesis Del Puesto</b></p> <p>Seguimiento y atención personalizada al paciente dentro de la especialidad en Implantología, dental Ortodoncia, Endodoncia, Periodoncia, Prótesis, Implanto, Cirugía Maxilofacial y Odontopediatría.</p>
<p><b>Responsabilidades Tareas Actividades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer planes, programas y objetivos para la compañía, a cumplir en un corto, mediano y largo plazo.</li> <li>- Velar por el cumplimiento de los objetivos organizacionales</li> <li>- Trabajar desde extracciones de molares incluidos hasta reconstrucciones de cara.</li> <li>- Solucionan las anomalías de posición en los dientes según la gravedad.</li> <li>- Capacitados para poner frenillos y seguir el progreso del tratamiento.</li> <li>- Colocar Implantes y su auge, son los encargados de poner estos sustitutos de los dientes.</li> <li>- tratar problemas de la articulación temporo-mandibular</li> <li>- Encargado de realizar un agujero en el hueso maxilar o mandibular para poner el implante que más se adapte al paciente.</li> <li>- Maneja el equipo radiológico de forma especializada.</li> </ul>
<p><b>Requisitos del puesto</b></p> <p>Edad: 30 años en adelante</p> <p>Especialista en Implantología (título y cédula) <b>INDISPENSABLE</b></p>

Elaborado por: Ruiz, C (2019)


	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA GESTION ADMINISTRATIVA DEL CENTRO DE ESTETICA DENTAL ALVARADO</b>	<b>FECHA: 23/Enero/2018</b>
		<b>VERSIÓN: 1</b>
		<b>PÁGINA: 82 de 110</b>
<b>Elaborado Por: Cinthia Ruiz</b>		<b>Aprobado por: Gerente General</b>

Tabla 25. Perfil De Odontólogo

<b>Perfil De Odontólogo</b>
<b>Nivel de estudio:</b> Profesional
<b>Síntesis Del Puesto</b>  Diagnosticar, pronosticar, prevenir y rehabilitar las alteraciones bucales, a través de conocimientos científicos, técnicos, tecnológicos y administrativos con desempeño ético y sensibilidad humana.
<b>Responsabilidades Tareas Actividades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar control médico oral periódico a pacientes</li> <li>✓ Atención odontológica, preventiva y curativa, Identificación de problemas bucales</li> <li>✓ Diagnosticar, y prevenir caries dentales y enfermedades de las encías.</li> <li>✓ Realizar chequeos y revisiones regulares, agujerear, preparar y rellenar cavidades, dientes, dentaduras postizas y otros aparatos.</li> <li>✓ Ajustar, equilibrar y pulir dientes, extraer dientes con caries y asesorar a sus pacientes sobre la higiene bucal.</li> <li>✓ Corregir irregularidades, tales como dientes torcidos, especialmente en niños.</li> <li>✓ Tener paciencia y capacidad de poner atención a los detalles.</li> <li>✓ Tener interés por la ciencia y aptitudes científicas.</li> <li>✓ Desincrusta sarro y pule piezas dentales.</li> <li>✓ Especializado en maxilofacial.</li> <li>✓ Especializado en ortodoncia.</li> <li>✓ Extrae piezas dentales cariadas o sépticas.</li> <li>✓ Perfora piezas dentales cariadas, y limpia y rellena las cavidades.</li> <li>✓ Proporciona asesoramiento.</li> <li>✓ Realiza impresiones de dentaduras.</li> <li>✓ Realiza sustituciones temporales de coronas de urgencia y empastes.</li> </ul>

Elaborado por: Ruiz, C (2019)


	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA GESTION ADMINISTRATIVA DEL CENTRO DE ESTETICA DENTAL ALVARADO</b>	FECHA: 23/Enero/2018
		VERSIÓN: 1
		PÁGINA: 83 de 110
Elaborado Por: Cinthia Ruiz		Aprobado por: Gerente General

Tabla 26. Perfil de Puesto de Secretaria y/o Recepcionistas

<b>Perfil de Puesto de Secretaria y/o Recepcionistas</b>
<p><b>Síntesis Del Puesto</b></p> <p>Ejecutar y coordinar actividades relacionados con el registro, procesamiento, clasificación, verificación y archivo de documentos</p>
<p><b>Responsabilidades Tareas Actividades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coordinar reuniones y concertar citas.</li> <li>✓ Organizar y controlar el seguimiento de expedientes.</li> <li>✓ Coordinar la distribución de materiales de oficina.</li> <li>✓ Otras funciones que le asigne el Jefe Inmediato.</li> <li>✓ Expedir boletas y/o facturas y controlar la recaudación por todo concepto.</li> <li>✓ Efectuar el arqueo de caja al término del turno correspondiente.</li> <li>✓ Elaborar informes diarios sobre los ingresos captados en los formatos de Caja.</li> <li>✓ Efectuar un control del movimiento de las historias clínicas.</li> <li>✓ Elaborar reportes mensuales del número de atención de pacientes..</li> <li>✓ Mantener actualizado el inventario de existencia de insumos y establecer los saldos.</li> <li>✓ Solicitar la adquisición de repuestos y accesorio que crea necesario para el buen funcionamiento de los equipos, especificando las características.</li> <li>✓ Dar conformidad a la recepción de los bienes adquiridos, verificando la calidad, cantidad y fecha de vencimiento de los insumos.</li> <li>✓ Codificar, almacenar y distribuir los materiales y equipos adquiridos.</li> <li>✓ Llevar el archivo de la documentación de registro de los bienes de almacén.</li> <li>✓ Mantener actualizado el inventario de existencia de insumos y establecer los saldos.</li> </ul>

Elaborado por: Ruiz, C (2019)





	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA GESTION ADMINISTRATIVA DEL CENTRO DE ESTETICA DENTAL ALVARADO</b>	<b>FECHA: 23/Enero/2018</b>
		<b>VERSIÓN: 1</b>
		<b>PÁGINA: 84 de 110</b>
<b>Elaborado Por: Cinthia Ruiz</b>		<b>Aprobado por: Gerente General</b>

Tabla 27. Perfil del Puesto de Asistente Dental

<b>Perfil del Puesto de Asistente Dental</b>
<p><b>Síntesis Del Puesto</b></p> <p>Ejecutar la programación del cuadro de necesidades, Organiza, limpia y asiste al odontólogo en diferentes cirugías en el quirófano. Efectúa profilaxis y realiza el cuidado y limpieza de instrumentos dentales.</p>
<p><b>Responsabilidades Tareas Actividades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coloca correctamente en la bandeja, siguiendo las normas todos los instrumentos esterilizados.</li> <li>✓ Coloca en la bandeja los materiales estériles de acuerdo al tipo de cirugía, tratamiento bucal a efectuar.</li> <li>✓ Coloca la bandeja completa en el quirófano con el propósito de que el odontólogo atienda al paciente.</li> <li>✓ Atiende las solicitudes en cuanto a materiales y equipos que requiera el doctor o estudiante durante el proceso.</li> <li>✓ Retira desechos utilizados.</li> <li>✓ Esteriliza los instrumentos utilizados en el área de la clínica utilizando el auto clave seco y húmedo y esterilizadores para todos los instrumentos.</li> <li>✓ Debe realizar otras tareas relacionadas con las funciones de la unidad.</li> <li>✓ Recibe supervisión directa.</li> <li>✓ Instruye al paciente sobre técnicas del cepillado y charla en general.</li> <li>✓ Cita a los pacientes, fijando horas.</li> <li>✓ Prepara las bandejas de acuerdo a la profilaxis.</li> </ul>

Elaborado por: Ruiz, C (2019)

	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA GESTION ADMINISTRATIVA DEL CENTRO DE ESTETICA DENTAL ALVARADO</b>	FECHA: 23/Enero/2018
		VERSIÓN: 1
		PÁGINA: 85 de 110
Elaborado Por: Cinthia Ruiz		Aprobado por: Gerente General

## 8. Atención al paciente

### Objetivo específico:

El objetivo de este proceso es lograr que el servicio y la atención a cada uno de los pacientes se realice con diligencia, respeto y amabilidad satisfaciendo a sus necesidades y a su vez se origine la fidelización del odontólogo.

## 9. Infraestructura y equipos de oficina.


Centro de Estética Dental Alvarado, conscientes de la importancia de tener un espacio adecuado tanto para ejecutar sus servicios como para que sea placentero para los clientes, tiene oficinas con muebles y enseres, consultorios con la debida implementación y salas acondicionadas para hacer más cómoda la espera de sus clientes.

Todos los equipos, muebles, estructuras y utensilios que hace parte de la infraestructura se encuentran en condiciones óptimas para garantizar su buen funcionamiento y así alcanzar la satisfacción de los clientes además permitir a las personas desenvolverse en un ambiente de trabajo agradable

### Ambiente De Trabajo

Centro de Estética Dental Alvarado, para garantizar el servicio prestado, es esencial la calidad de todo el equipo humano, siendo este el recurso más importante. Para esto es necesario generar un ambiente de trabajo conforme, en el que puedan desarrollar sus actividades de forma efectiva, para ello se cuenta con:

- ✓ Buena iluminación
- ✓ Seguridad con el manejo de instrumentos y residuos
- ✓ Temperatura adecuada según las labores que se realicen
- ✓ Consultorios con las adecuaciones necesarias
- ✓ Espacios de oficina y salas de espera.

	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA GESTION ADMINISTRATIVA DEL CENTRO DE ESTETICA DENTAL ALVARADO</b>	<b>FECHA: 23/Enero/2018</b>
		<b>VERSIÓN: 1</b>
		<b>PÁGINA: 86 de 110</b>
<b>Elaborado Por: Cinthia Ruiz</b>		<b>Aprobado por: Gerente General</b>

### **Relacionados con el cliente**

Centro de Estética Dental Alvarado, revisa los requisitos relacionados con los servicios y/o productos identificados en los procesos que se encuentran dentro del alcance del sistema de gestión de la calidad, antes de prestar el servicio al cliente, y se asegura de:

- Tener los requisitos claramente definidos para la prestación del servicio
- Establecer acuerdos previos con los clientes para resolver las diferencias entre los requisitos del servicio y los solicitados previamente.
- Determinar si cuenta con la capacidad de cumplir con la prestación del servicio solicitado.
- Asegurarse de recibir la opinión del cliente mediante el formato Peticiones, Quejas, Reclamos Y Sugerencias

### **Comunicación con el cliente**


En el Centro Estética Dental Alvarado están establecidos e implementados los medios eficientes para comunicarse con el cliente, estos medios son:

- La línea telefónica disponible para cualquier inquietud del cliente
- La página web
- Recepción de la opinión del servicio prestado a través del formato PETICIONES, QUEJAS, RECLAMOS Y SUGERENCIAS
- Recepción de las quejas a través del formato BUZÓN DE SUGERENCIAS

### **Medición, análisis y mejora**

Centro de Estética Dental Alvarado, planifica e implementa los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora para:

- Demostrar la conformidad del servicio y/o producto
- Asegurarse de la conformidad del cliente
- Mejorar continuamente la eficacia del servicio

	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA GESTION ADMINISTRATIVA DEL CENTRO DE ESTETICA DENTAL ALVARADO</b>	<b>FECHA: 23/Enero/2018</b>
		<b>VERSIÓN: 1</b>
		<b>PÁGINA: 87 de 110</b>
<b>Elaborado Por: Cinthia Ruiz</b>		<b>Aprobado por: Gerente General</b>

## **10. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN**

### **Satisfacción del cliente**

Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de calidad de servicios del Centro de Estética Dental Alvarado, es de realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requerimientos y satisfacción.

### **Seguimiento y medición del producto y servicio**

Cada uno de los servicios ofrecidos en el Centro de Estética Dental Alvarado ha sido documentado a través de un procedimiento que permite realizar la medición y seguimiento.


Después de brindar el servicio el Centro de Estética Dental Alvarado está en la obligación de realizar un seguimiento del proceso, comunicándose con el paciente y verificando la calidad y aceptación del servicio por parte del cliente.

### **Análisis de datos**

Recopila y analiza los datos apropiados para demostrar la idoneidad, eficacia, eficiencia y efectividad del sistema de gestión de calidad.

- Entre los datos que se analizan se encuentran:
- Satisfacción del cliente
- Conformidad del servicio
- Evaluación a los proveedores

Con estos datos suministrados la organización pasa a tomar decisiones con el fin mantener el mejoramiento continuo del sistema de gestión de calidad de los procesos y servicios que brinda.

	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA GESTION ADMINISTRATIVA DEL CENTRO DE ESTETICA DENTAL ALVARADO</b>	FECHA: 23/Enero/2018
		VERSIÓN: 1
		PÁGINA: 88 de 110
Elaborado Por: Cinthia Ruiz		Aprobado por: Gerente General

## 11. IMPLEMENTACIÓN

Tabla 28. Costos por implementación.

Recursos	Costos
Material	\$ 50.00
Software	\$ 5000.00
Capacitador	\$ 1000.00
Proyector	\$ 500.00
Total	\$ 6,550.00

Elaborado por: Ruiz, C (2019)

De acuerdo con la tabla 16, se tiene que el costo por concepto de implementación es de \$ 6,550.00 dólares sin embargo estos recursos pueden usarse posteriormente en otras clases de aprendizaje, del mismo modo se debe incurrir en una planificación para impartir los temas antes descritos y los temas por costos de capacitación.

## CONCLUSIONES

A través de la investigación de campo se concluyó que los integrantes de la empresa desde el inicio de sus operaciones han estado ejecutando los procesos de negocios sin previa capacitación, así mismo, no emplean los nuevos instrumentos para optimizar el tiempo de ejecución de dichos procesos (software), razón por la cual se ve comprometida la eficiencia al momento de ejecutar las actividades.

Por otra parte, se determinó que a pesar de que la empresa se ha mantenido compitiendo en el mercado, ha tenido la oportunidad de potenciar su crecimiento, lo cual no ha sido aprovechado, dado que existe una falta de concentración en lo que respecta a la temática del marketing, y esto se evidencia en los comentarios de los actuales clientes, los mismos que sostienen que la participación de la empresa en las redes sociales no es muy notable.

Se suma a esto la falta de sistematización de las actividades y funciones mediante la elaboración de diagramas de flujo que sirven como medio de consulta, para el personal que labora en la organización y como guía base en la incorporación de nuevos procesos de manera que permita una mejor comunicación entre los colaboradores, la claridad de sus funciones, aumento en la productividad y optimización de recursos en general.

Por último, se detectó que la empresa no cuenta con un organigrama en donde se encuentren enmarcadas las competencias que desarrollará cada uno de los empleados, de la misma manera no existe la programación de la documentación de la guía organizacional desglosando las áreas, es por ello que los distintos departamentos de la empresa se les dificulta mejorar su gestión y en consecuencia su productividad.

## RECOMENDACIONES

Una vez realizado el plan de diseño organizacional se recomienda a la dirección de la empresa que proporcione por medio de una reunión la socialización y difusión del mismo a todos los miembros que conforman actualmente el equipo de trabajo, así también su utilización en la capacitación del personal actual y potencial para que de esta manera se conozcan y pongan en práctica los procesos estandarizados y exista una mejora en el alcance de los objetivos.

Realizar por lo menos una vez al año una evaluación del desempeño de las actividades y funciones que desarrollan los trabajadores que intervienen en cada uno de los procesos, mediante el uso de técnicas de evaluación como por ejemplo la escala de puntuación, la cual consiste en calificar el rendimiento del evaluado en una escala que va de alto a bajo.

Se recomienda que los procesos administrativos sean ejecutados por un profesional en el área, razón por la cual se hace pertinente la contratación de un administrador que forme parte de la organización, con el fin de contar con el personal idóneo que cubra dicha vacante, al mismo tiempo que impulse la productividad de la organización.

Es importante implementar el diseño jerárquico de funciones para que los empleados tengan claro el punto de partida de sus actividades y hasta qué punto comprenden las mismas, de esta forma el proceso productivo se vuelve más eficiente a través de la especialización de los trabajos dentro de la empresa, además, realizar revisiones periódicas a los procedimientos, para ajustarlas de acuerdo a las necesidades actuales de la empresa.

Finalmente, se sugiere al propietario de la empresa fijarse un salario y efectuar el cambio de persona natural a persona jurídica, con el objetivo de independizar los ingresos y gastos del Centro de Estética Dental Alvarado, dado que permitirá tener mayor control sobre sus rubros. También, se hace pertinente la implementación de un software y la capacitación del personal en lo que respecta a su manejo, a fin de agilizar los procesos de negocios y fortalecer el control en todas las áreas que conforman esta organización.

## Bibliografía

- Código del trabajo* . (2015). Registro Oficial Suplemento 17. *Constitución de la República del Ecuador*. (2015). Registro Oficial Suplemento 167.
- El Universo*. (28 de 10 de 2015). Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2015/10/28/nota/5210858/economia-ecuador-recesion-es-causa-desempleos-pais-segun-consultor>
- Asensio, E., & Vázquez, B. (2009). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (Novena ed.). Mexico Df: Mc Graw Hill.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración estratégica* . México : Pearson Educación.
- Díaz, L. F. (2005). *Análisis y planteamiento: Con aplicaciones a la organozación*. Costa Rica: EUNED.
- Dirección general de programación, O. y. (s.f.). GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.
- Economipedia*. (s.f.). Obtenido de <http://economipedia.com/definiciones/productividad.html>
- Electronics, P. (s.f.). Obtenido de Prima Latinoamerica: <http://www.primaecuador.com/qsomos.html>
- Esquitini, D. (2017). *DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL DE TERMOVAL CÍA. LTDA*. Quito: Universiad de Pacífico.
- Franklin, E. B. (1998). *Organización de Empresas: Análisis, estructura y diseño* . Mexico DF: Mc Graw Hill interamericana editores s.a. de c.v.
- Gardey, J. P. (2013). *Definicion.de*. Obtenido de <https://definicion.de/incentivo/>
- Hellrieger, D., & Sllocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional* . Mexico: Cenage Learning.
- Henríquez, A., & Romero, C. (2013). *ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN HUMANA EN LA EMPRESA EQUITERRA S.A*. Medellín, Colombia: Universidad de Cartagena.



- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill Educación.
- Hitt, M. A., Black, J. S., & Porter, L. W. (2006). *Administración* . México: Pearson Educacion.
- Jones, G. R. (2008). *Teoría Organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones*. México: Pearson Educación.
- Maish, E. (2004). Pautas Metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional . *Gestión en el tercer milenio* .
- Manosalvas, C., & Manosalvas, L. O. (2015). *El clima organizacional y la satisfacción laboral: Un análisis cuantitativo riguroso de su relación*. Medellín, Colombia: Ad Minister.
- Matilla, K. (2011). *Conceptos fundamentales en la planificación estratégica de la relaciones públicas*. Barcelona: UOC.
- Mayor, O. (2009). *GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS*. México.
- Mintzberg, H. (1988). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Montalvan, C. (1999). *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa*. Santa Fé: Universidad Iberoamericana.
- Montalván, C. (1999). *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa* (Primera ed.). Santa Fé: Universidad Iberoamericana.
- Robbins, S., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Décimotercera ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la investigación: La creatividad, el rigor del estudio y la integridad son factores que transforman al estudiante en un profesionalista de éxito*. México, Villahermosa: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- S.L., P. V. (2007). *Estructuras organizativas*. España: Vertice.
- Salcedo, S., & Lozano, Y. (2015). *ANÁLISIS DE LOS FACTORES DETERMINANTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL APLICANDO EL MODELO DE LITWIN Y STINGER EN DOS SUCURSALES DE DAVIVIENDA EN CARTAGENA DURANTE 2014. CARTAGENA DE INDIAS*.

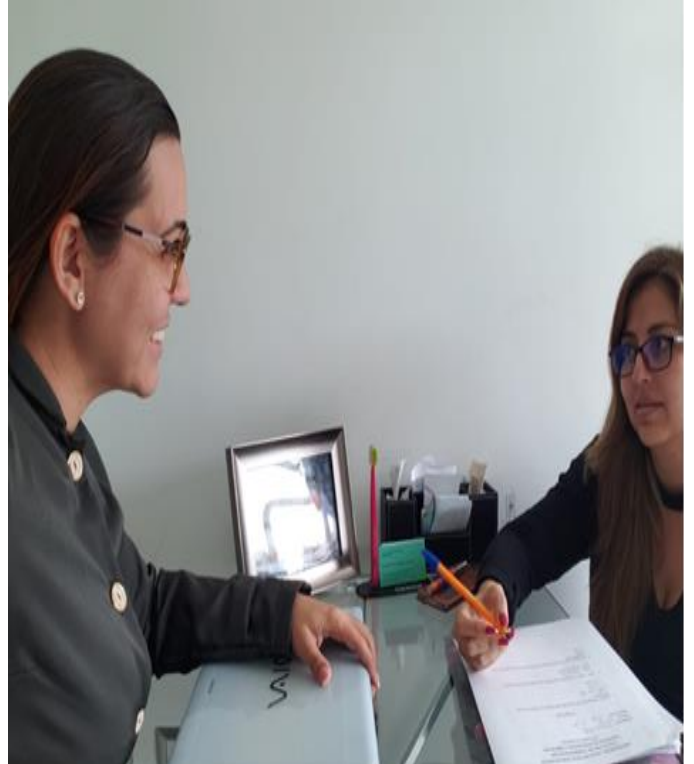
- Sani, G., & Zamora, B. (2017). *Diseño de manual de procedimientos de mejora para la gestión de talento humano en la empresa Mastersoft s.a. de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Tejada, A. (2003). *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias*. Colombia: Psicología desde el Caribe.
- Vasquez. (2013). *DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL COMERCIAL KAMILA DEL CANTÓN*. Obtenido de <http://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/963/1/TESIS%20VASQUEZ%20VASQUEZ%20MARYURI.pdf>
- Velasco, J. A. (2004). *Gestión por procesos: Como utilizar ISO 2001:2000 para mejorar la gestión de organización*. Madrid: Esic.
- Yagual, F. A. (2013). *DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA OPERADORA DE TURISMO CAROL TOUR S.A DEL CANTÓN SALINAS DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013*. La península, Ecuador: Universidad Estatal Península de Santa Elena.
- Don Hellriegel, John W Slocum Jr: “**Comportamiento Organizacional**” 10ma Ed. Editora THOMSON.

**ANEXO 1. LOGO DEL CENTRO DE ESTETICA DENTAL ALVARADO**

---



## ANEXO 2. ENTREVISTAS A PERSONAL DE LA EMPRESA



### ANEXO 3. INSTALACIONES DEL CENTRO DE ESTETICA DENTAL ALVARADO



## ANEXO 4. AUSENCIA DE UN REGISTRO DE PROCEDIMIENTOS Y DE FACTURACIÓN

**Oswaldo Emilio Alvarado Castro**  
**RUC: 0913696225001**  
 Cda. Kennedy Norte, Mz. 601 Solar 111  
 Condominio MEDICAL PLAZA, 4to. piso Of. 405  
 Telefax: 511 9785 - 288 4088 • Cel: 099 4354870 • Guayaquil - Ecuador

**FACTURA**  
 SERIE 991.001  
**0003443**  
 AUT. 1123314497  
 F. de Aut. 20/AGOSTO/2018

FECHA: 05/11/2014

CLIENTE: Kenato Marroff  
 DIRECCIÓN: La Libertad  
 RUC: 1213543377 TELF: \_\_\_\_\_

CANT.	DESCRIPCIÓN	P. UNITARIO	VALOR
8	Atención de tratamiento		530
ALVARADO			

Firma de pago:  EFECTIVO  DINERO ELECTRÓNICO  TRANSFERENCIA  OTRO  MONEDA FUERA DEL PAÍS

SON: \_\_\_\_\_ Dólares

Firma Autorizada      Recibi Conforme

MULTISERVICIOS GRAFICOS DE ALCANAR BURSOS ISABEL ESPAÑA R.O. CIA. INCORPORADA - AUT. 1174  
 TEL.F.: 2-27441 25-B 10923 Mz. 62121 - 66291 - VALIDO HASTA 20/AGOSTO/2018

ORIGINAL - ACQUIRIR  
 COPIA U. ENQUE  
 COPIA U. ENQUE

### Consulta de RUC

<b>RUC</b> 0913696225001	<b>Razón social</b> ALVARADO CASTRO OSWALDO EMILIO	
<b>Estado contribuyente en el RUC</b> <b>ACTIVO</b>	<b>Nombre comercial</b> CENTRO DE ESTETICA DENTAL ALVARADO	
<b>Actividad económica principal</b> ACTIVIDADES DE CONSULTA Y TRATAMIENTO POR ODONTOLOGOS EN CONSULTORIOS PRIVADOS		
<b>Tipo contribuyente</b> PERSONA NATURAL	<b>Clase contribuyente</b> OTROS	<b>Obligado a llevar contabilidad</b> NO
<b>Fecha inicio actividades</b> 04/10/2004	<b>Fecha actualización</b> 03/10/2018	<b>Fecha reinicio actividades</b> 05/11/2014