



ACREDITACIÓN  
INSTITUCIONAL EN  
ALTA CALIDAD  
Resolución 006697 de mayo 16 de 2022

**PROPUESTA DE MEJORA PARA LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y DE  
CONTROL EN PATROGA S.A.S.**

Presentado por

**DORA MILENA ESTRADA MUÑOZ**

Trabajo de grado presentado para optar por el título de Administrador de Empresas

Docentes

**Asesor temático:** Adolfo Enrique Hernández Narvárez

**Asesora metodológica:** Carolina Herrera Cano

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MEDELLÍN**

**2022**

## Tabla de Contenido

1	Introducción .....	6
2	Planteamiento del problema.....	7
3	Antecedentes .....	8
4	Generalidades de la organización .....	10
5	Justificación .....	11
6	Objetivos .....	14
6.1	Objetivo General.....	14
6.2	Objetivos Específicos .....	14
7	Marco Referencial.....	14
7.1	Referente Contextual .....	14
7.2	Referente Teórico .....	17
7.2.1	<i>Estandarización de procesos</i> .....	19
7.2.2	<i>Procesos organizacionales</i> .....	19
7.2.3	<i>Desarrollo administrativo</i> .....	20
7.2.4	<i>Objetivos administrativos</i> .....	20
7.2.5	<i>Proceso</i> .....	20
7.2.6	<i>Proceso Estratégico</i> .....	21
7.2.7	<i>Procesos misionales</i> .....	21
7.2.8	<i>Procesos de apoyo</i> .....	21

	3
7.2.9 <i>Mejora continua</i> .....	21
7.3 Referente Legal.....	22
8 Metodología.....	23
9 Estado actual de la organización.....	25
9.1 Área de la gestión humana.....	26
9.2 Área administrativa.....	27
9.3 Departamento financiero .....	29
10 Propuestas .....	30
10.1 Mapa de procesos.....	30
10.2 La caracterización de procesos .....	32
10.1 Hallazgos.....	33
10.2 Caracterización de procesos.....	36
10.2.1 <i>Proceso del talento humano</i> .....	36
10.2.2 <i>Planeación y gestión estratégica</i> .....	37
10.2.3 <i>Soporte y mantenimiento</i> .....	38
11 Flujogramas.....	39
11.1 Gestión humana .....	39
11.2 Planeación y gestión estratégica .....	40
11.3 Soporte y mantenimiento .....	41
12 Conclusiones .....	46

13 Referencias..... 48

## **Resumen**

El presente trabajo fue elaborado en la ciudad de Medellín, dentro de las instalaciones de la empresa Patroga S.A.S. y su objetivo fue elaborar un plan de mejora a partir de la realización de un diagnóstico organizacional. Estas recomendaciones se encuentran fundamentadas en la caracterización de procesos, elaboración de un mapa de procesos y de un organigrama.

Adicionalmente, se da a conocer el contexto en el que la organización opera, algunas normas que rigen este modelo de negocio y diversos postulados teóricos que abarcan conceptos que ayudan a comprender la intencionalidad del ejercicio. Así mismo, se brindan algunas ideas que pueden influir en incrementar la productividad de la compañía. Para lograr lo anterior, se utilizó la técnica de la observación y la entrevista no estructurada, además se hizo un análisis DAFO para identificar diversas variables que influyen en el progreso organizacional. Finalmente, se encuentra el apartado de las conclusiones del trabajo.

**Palabras claves:** Proceso, estrategia, mejora continua, organización, control.

## **Abstract**

This project was developed in the city of Medellin, within the facilities of the company Patroga S.A.S. with the objective to develop an improvement based on an organizational diagnosis. These recommendations are based on the process characterization, a process map and an organization chart.

Additionally, it is presented the context in which the organization operates, some rules that govern this business model and various theoretical postulates that cover concepts that help to understand the purpose of this exercise. Likewise, some ideas are offered that can influence in increasing the company's productivity. To achieve the above, the technique of observation and unstructured interview was used, and a SWOT analysis was implemented to identify several

variables that influence organizational progress. Finally, there is a conclusions section of this work.

**Key words:** Process, strategy, continuous improvement, organization, control.

## 1 Introducción

La finalidad al realizar un ejercicio de análisis en la organización Patroga S.A.S. consiste en diseñar un plan de mejora para la compañía frente a los resultados encontrados. Así pues, se hace importante mencionar que el nivel de competitividad de las empresas juega un rol importante. Para ser una empresa competitiva, se debe conseguir un orden interno, este orden se da en parte, con la estandarización de procesos, el hecho de tener un orden administrativo y saber la ruta o el quehacer de la compañía en términos administrativos y de control ayuda a la organización a posicionarse en el mercado. La gestión por procesos logra que la organización tenga una ventaja competitiva frente a las demás, permitiendo un incremento en la productividad al lograr un enfoque de mejoramiento continuo (Mallar,2010).

Además, trabajar de manera estandarizada logra una compañía organizada y controlada en términos laborales. Tener las actividades con un flujo de trabajo facilita la revisión de los procesos, y se posee una integridad en los procesos administrativos. Todo lo anterior para mantener la coherencia estipulada en el desarrollo estratégico de la organización.

Cabe resaltar que, en los últimos años, la compañía Patroga S.A.S. ha logrado sobrellevar su negocio. No obstante, desde la dirección se han percatado de la importancia de llevar la organización de una manera más rigurosa y formal en términos administrativos. Por lo cual, se ve una oportunidad de mejora que se dirija al enriquecimiento del conocimiento en términos administrativos, importancia e impacto de su aplicabilidad y estandarización de los procesos administrativos.

Para el desarrollo de este trabajo, se hizo una revisión documental que evidenciara un ejercicio similar en otras organizaciones, que ayudara a determinar la viabilidad del estudio. Además, se abarcó la realización del ejercicio del diagnóstico organizacional para determinar el estado actual de la organización y así distinguir su funcionamiento. Para dicho diagnóstico se utilizaron herramientas para identificar debilidades, amenazas, fortalezas, y oportunidades, también se identificaron sus procesos estratégicos, misionales y de apoyo.

Finalmente, se dan a conocer referentes teóricos que ayudan a la comprensión del ejercicio, pues allí, se plasma información del contexto en el que se desenvuelve la organización. Además, en el apartado teórico se definen algunos términos recurrentes y relevantes para este trabajo. Así mismo, se toma en consideración la normatividad legal y técnica en la que la organización opera.

## **2 Planteamiento del problema**

Patroga S.A.S. es una pequeña empresa (pyme) del sector salud, cuya actividad principal es la prestación de servicios odontológicos en la ciudad de Medellín. Fundada en enero de 2014 por Carlos Castro y Paula García, genera 11 puestos de trabajo uno de ellos, hace parte del área administrativa y las otras 10 personas, del área operativa.

Las pymes, contribuyen con el desarrollo del país en un porcentaje alto, pero no existe la disciplina interna de la gestión administrativa y por esto se ronda en la informalidad, lo que conlleva al lento crecimiento con improvisación. La rama de la odontología (en el área de la salud), es el fortín de pequeñas y medianas empresas, con un buen desempeño en el ámbito profesional, pero con una tendencia de cultura organizacional informal (Ferrero et al., 2012).

Actualmente, uno de los problemas que surge en la empresa es la carencia de un proceso administrativo estructurado que permita tener una plataforma gerencial. A causa de esto, se evidencia que no existe planeación. En sí, no hay una organización; no coexiste un sistema de

control sobre los procesos operativos, no hay un organigrama, un manual de funciones que indique el trabajo de cada colaborador. Además, no hay un sistema de control, y estos son necesarios para la oportuna toma de decisiones, debido a que de la manera en cómo lo hace actualmente es empírica porque no lo forjan con información pertinente, clara y concisa. No existen normas de funciones que permita tener claridad en la ejecución de las tareas y delegación de responsabilidades.

Por ello, el presente trabajo tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional en la compañía Patroga S.A.S. que desarrolle un plan de mejora a partir de los hallazgos que se encuentren en la organización. Para lograr esto, se realizaron visitas a la compañía, lo cual permitió obtener información relevante sobre los procesos ejecutados.

### **3 Antecedentes**

En este apartado se busca describir implementaciones realizadas en otras organizaciones con el fin de estandarizar o mejorar los procesos internos de una compañía, se realiza con la finalidad de justificar la investigación por medio de otras experiencias ya que esto permite estabilizar la propuesta con bases y argumentos sólidos; cuya intención es identificar la viabilidad de la propuesta.

A lo largo de la búsqueda de la información, se encuentra que en una implementación propuesta por Fraile (2007), tiene como objetivo principal, presentar materiales y métodos que permitan favorecer la planeación, administración de personal, la educación, control de producción y generar aspectos diferenciadores.

Por su parte, otra investigación realizada por Pacheco, Robles y Ospino (2018), analizó 25 instituciones rurales por medio de un cuestionario que contiene una escala de Likert, con el fin de verificar los procesos de gestión administrativa. Este estudio dio como resultado la falta de un enfoque que ya se encontraba previamente establecido, pero dicho enfoque estaba

fundamentado bajo parámetros no formalizados. Esto mostró que gran parte de los directivos no utilizan soportes para dirigir o tomar decisiones, por esto se llega a la conclusión de la importancia de implementar una estandarización en los procesos de registro y administrativos. Así, a la hora de devolverse a un proceso o que se requiera un soporte se podrá obtener de manera óptima y fácil.

Además, en otra propuesta realizada por Bustos, Carrasco y Bull (2018) se evidencian los cambios organizacionales presentados por los últimos años a nivel empresarial y por esto se busca normalizar los procesos y procedimientos de las áreas, esta implementación se realizó en tres fases: la primera se enfocó en el diagnóstico de las dificultades y necesidades, la segunda en la documentación, creación de procesos y diagramas de flujos y la tercera fase, se destinó a la puesta en marcha, la optimización de tiempos, y socialización de la metodología. Como resultado se obtuvieron procesos caracterizados del área de gestión humana, información documentada, manuales e instructivos con los procesos los cuales se encuentran encaminados al cumplimiento de objetivos de la empresa y, por último, se concluyó que el ajustar o estandarizar los procesos de gestión facilitan el desarrollo de cada área u promueven mejores resultados.

Finalmente, en la propuesta realizada por Moncada, Cordova, Vera, Osses y Casanova (2021), su objetivo principal era describir el desarrollo e implementar el centro odontológico en base al cumplimiento de calidad y mejoramiento de protocolos de atención. Para lograr esto, se mejoró el conocimiento del personal administrativo, se centraron en la innovación y definieron niveles de atención orientados a los resultados, cumpliendo los estándares obligatorios.

El tema de la estandarización organizacional se da como proceso administrativo que trae beneficios si se logran adoptar modelos que permitan ejecutar una óptima y oportuna secuencia de los procesos, con el fin de reducir las demoras en la prestación del servicio y en la utilización

de manera efectiva de los recursos. Conjugando estos elementos se puede lograr una mejora en la calidad del servicio. Así pues, todo esto concluye en que se busca la obtención de resultados previsibles y estables en los procesos que se repiten con alta frecuencia.

#### **4 Generalidades de la organización**

Patroga S.A.S. es una empresa ubicada en el sector terciario subsector de la salud, cuya actividad principal es la prestación de servicios odontológicos en la ciudad de Medellín. Fundada en enero de 2014 por los esposos Carlos Castro y Paula García, esta compañía genera once puestos de trabajo distribuidos de la siguiente manera: una recepcionista (que a su vez realiza labores administrativas), dos auxiliares de odontología y ocho doctores especialistas (los cuales están bajo un contrato por prestación de servicio).

A pesar del cambio de propietario, la organización en su estructura siguió conservando los trabajadores, clientes y proveedores, es decir, ya tenía un recorrido comercial, debido a que existía una sociedad llamada Oral Center. Allí la Doctora Paula García era socia junto con unos amigos de la infancia, y por cuestiones personales, el socio mayor, decidió disolver la organización. Fue justo en ese momento cuando se vio la oportunidad de emprender y tomaron la decisión de adquirir la clínica. Se determinó que su razón social fuera Patroga S.A.S. que proviene de las iniciales de los apellidos de sus anteriores socios: Pa: Paffen, Tro: Troncoso Ga: García. No obstante, comercialmente la clínica es conocida como Oral Centro.

Dentro de sus objetivos y valores corporativos, Patroga considera importante ayudar desde su práctica a brindar un buen servicio a los clientes, resaltar los valores de la amabilidad y honestidad, para la satisfacción de sus procesos odontológicos, tanto así, que esto genere recomendaciones entre personas y la clínica sea reconocida por el voz a voz.

En cuanto sus procesos misionales, la organización presta diferentes servicios. El de odontología general, ortodoncia, cirugía oral, odontopediatría, periodoncia y la rehabilitación oral.

Así pues, para lograr lo anterior, la clínica cuenta con unos proveedores fijos, los cuales acompañan la organización desde sus inicios. Ellos son quienes le suministran la materia prima, estas empresas externas son: **Solumed**, que facilita insumos y herramientas de asepsia los cuales son de primera necesidad. También, la organización **Conaseo**, esté propicia insumos para la higiene del lugar de trabajo, y finalmente, la empresa **Ortoclass** ellos proveen los insumos necesarios para realizar procedimientos de ortodoncia. Por otro lado, tiene proveedores encargados en la especialidad de la rehabilitación oral, ellos son: Chromadent, Lab dental, y unidental; las dos primeras, se encarga de emitir trabajos de prótesis dentales y unidental es la encargada de facilitar los trabajos de las coronas dentales.

Dentro de sus clientes habituales se percibe la frecuencia de los jóvenes en la realización de procedimientos odontológicos, específicamente en la especialidad de la ortodoncia y estética dental. Otro de los clientes habituales son los adultos mayores, los cuales visitan la clínica para la realización de sus coronas y prótesis dentales. Cabe resaltar que la compañía es visitada por todos los estratos socioeconómico ya que hay una variedad de opciones de pago, y en consecuencia un público amplio está en la capacidad de costear sus procesos de salud oral.

## 5 Justificación

Las compañías requieren de los diagnósticos organizacionales, ejercicios de asesoría, y con ello, propuestas de planes de mejora por diversas razones. En particular la empresa Patroga S.A.S. necesita una evaluación organizacional que permita valorar los procesos, entre los que se encuentra: la información del control administrativo que realizan, sus clientes, proveedores y cómo de esta forma se puede tener un acercamiento a la realidad de la unidad de análisis, que

ayude a la toma de decisiones con información pertinente, para evidenciar sus potencialidades y eventuales vías de desarrollo.

El diagnóstico organizacional se ha convertido en una herramienta a la que recurren cada vez más empresas que desean mejorar su posición competitiva y mantener su independencia, sin tener que dedicar recursos en actividades que no tienen ventajas competitivas. Esta práctica, se ha incrementado en aquellas empresas que se han visto sometidas a la presión acelerada de la introducción de nuevos productos o servicios (Bravo, Valenzuela, Ramos, y Tejada 2019).

Así pues, el trabajo de quien realiza el diagnóstico organizacional empieza al surgir en la empresa, alguna situación juzgada insatisfactoria y susceptible de mejorar y que termina en una situación que produzca un cambio y que constituya una mejora. La existencia de este tipo de ejercicios tiene como objetivo aportar valor a la empresa intervenida, el valor se encuentra en la solución de problemas y necesidades de aquellos con quienes se interactúa (Viegas, Albano, Treintini, Cortes, Soporono, Suarez y Viegas, 2004).

Adicionalmente, día a día crece el interés por la creación de organizaciones que sigan formas más adecuadas que permitan así, mayores niveles de productividad y calidad (Herrera, Granadillo, y Gómez, 2018). Estas organizaciones pueden lograr también que se tome más conciencia de la necesidad de efectuar diagnósticos acertados sobre el estado de los sistemas organizacionales, que permita tener un acercamiento inmediato de la realidad de un proceso, e identificar las principales debilidades y fortalezas en materia de gestión. Situación que conlleva a la mejora organizacional, y que en parte se da por un ejercicio previo de planeación, que conduzca a tener bases sólidas o ya parametrizadas, y a trabajar por cumplir objetivos.

De acuerdo con García, Duran, Cardeño, Pulido, García, Paz, Y Annaherys. (2017), la planeación estratégica permite apuntar a la orientación y el cumplimiento de los lineamientos

planteados en los objetivos organizacionales, utilizando los recursos existentes y promoviendo la competitividad empresarial. Además, el uso inadecuado y la falta de un plan estratégico puede demostrar a una organización con falta de conocimiento administrativo, o una empresa que desea mantener una postura cómoda y que no desea tomar decisiones que impliquen un riesgo o inversión (Fernández, Sanchez, Rico, (2001).

Por otro lado, la planeación estratégica permite la mejora continua de una organización, además la toma de decisiones fluye de manera más asertiva, se disminuyen las pérdidas económicas y la rotación de personal. También genera una mayor receptividad en el mercado, la organización tiene mayor probabilidad de perdurar en el tiempo, con esto se forja una competitividad empresarial, pues está consiste en el incremento y actualización de los servicios, de los procesos internos de una empresa, la cual facilita mejorar el posicionamiento en el mercado de la organización y que pueda estar en el mismo nivel e incluso en una postura superior a su competencia (Castro, 2010).

La competitividad de cada organización depende en parte, de sus recursos internos lo que refiere a su personal, administración, inversión, organización y como se utilizan esos activos potenciales para mostrarse al mundo, lograr una habilidad empresarial y por ende una ventaja competitiva, pues las empresas deben sintetizar y planificar sus procesos operativos, definir sus capacidades productivas y de infraestructura para posicionarla frente a sus objetivos (Diaz, Quintana, y Fierro, 2020).

Es por esto, que se desea proponer un plan de mejora de los procesos administrativos organizacionales para la compañía Patroga S.A.S. que le permita a esta reconocer y aplicar las diferentes alternativas de gestión administrativa, para que la empresa pueda mitigar las falencias

relacionadas con la organización, y planeación, fortaleciendo así su competitividad empresarial a corto, mediano y largo plazo.

## **6 Objetivos**

### **6.1 Objetivo General**

Proponer un plan de mejora para los procesos administrativos de la compañía Patroga S.A.S.

### **6.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico de la organización Patroga S.A.S. en cuanto a sus procesos fundamentales.
- Diseñar un mapa de procesos, y la caracterización de procesos fundamentales para la organización Patroga S.A.S.
- Recomendar rutas de mejora continua para los procesos de la organización Patroga S.A.S.

## **7 Marco Referencial**

### **7.1 Referente Contextual**

En este apartado, se hace importante mencionar que al realizar una búsqueda a nivel macro y micro del sector en el que la organización objeto de estudio opera se evidencia poca información. Sin embargo, se presentan cifras e información que ayuda a comprender la composición de estos modelos de negocio desde una perspectiva crítica más que todo en cómo consideran el sector, y qué indicadores económicos son cruciales para determinar el avance de estos negocios.

Ahora, para contextualizar la compañía, es relevante mencionar que de acuerdo con la ley 1450 de 2011, las pymes o pequeñas y medianas empresas (pymes), constituyen la mayoría del tejido empresarial del país (Urbano, 2019). Estas se caracterizan por tener entre 10 y 12 empleados y no generar ingresos superiores a 50 millones mensuales, por esto, la organización Patroga S.A.S., se considera una pyme. En este mismo sentido, gracias a su tamaño y el papel clave que desempeñan, estas empresas son fundamentales para el desarrollo del país (Franco-Angel, y Urbano, 2019).

Colombia se considera una nación atractiva en materia de salud gracias al reconocimiento que internacionalmente ha recibido la calidad de su servicio y el costo de la prestación de este. Por ejemplo, se calcula que un procedimiento médico en este país llega a costar entre un 10% y 35% menos que en Estados Unidos. La calidad de los profesionales que hay en Colombia, junto con los precios asequibles en los procedimientos, hacen que el país sea uno de los lugares más apetecidos por las personas de todo el mundo. De acuerdo con cifras estimadas del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en 2011 llegaron a Colombia 20.500 pacientes extranjeros para tratamientos médicos (Semana, 2018).

En este mismo sentido, se debe mencionar que el sector odontológico colombiano ha desarrollado en la última década una dinámica de franquicias y grandes conglomerados de clínicas como lo son: Sonría, Dentisalud y Dentix que han generado una fuerte competencia de precios y detrimento, esto se da en parte porque en las demás clínicas hay una carencia de desarrollo en temas de infraestructura, también se da por la falta de innovación lo que impide fortalecer una ventaja competitiva. Colombia es uno de los países de la región con más cantidad de odontólogos se calcula que hay unos 60.000 odontólogos titulados, de los cuales unos 40.000 ejercen la profesión (León & Fernandez, 2021).

Según datos de la Federación Odontológica Colombiana actualmente hay más de 40 programas de educación superior en Odontología en Colombia y anualmente se titulan más de 2.500 profesionales (Bechara, 2017). Además, según información de Unicoc (2018) la concentración más grande de odontólogos está en las grandes ciudades, siendo Bogotá la de más alto índice con alrededor de 27.000 profesionales con una participación de 44% del total de odontólogos del país, seguido por Antioquia con un 15% y Valle del Cauca con un 10%.

Los resultados anteriores evidencian una odontología colombiana con altos niveles de formación superior del recurso humano en centros y universidades del mayor reconocimiento y prestigio en América Latina; suficientes para desarrollar una estrategia de atracción del paciente.

Igualmente, según perfil adelantado por el Ministerio de Protección Social; una gran parte de odontólogos colombianos continúan su formación con especialización en países de Europa y Estados Unidos con un muy alto desarrollo tecnológico y científico. Finalmente, es importante mencionar que los servicios de Salud Oral en muchos países no forman parte de los planes de atención de la seguridad social, pues en la mayoría de los casos la atención odontológica es considerada como servicios estéticos o suntuarios, como es el caso de Colombia. Por lo tanto, estas prestaciones son financiadas mediante el gasto de bolsillo de las familias.

En Colombia, el Departamento nacional de Estadística para el mes de junio de 2020, dio a conocer la tasa de desempleo que fue de 19,8%, lo que significó un aumento de 10,4 puntos porcentuales frente al mismo mes del año anterior (9,4%) (DANE, 2021). Esta situación puede afectar y postergar el consumo de los servicios odontológicos por las familias hasta que las condiciones económicas mejoren.

## 7.2 Referente Teórico

En este apartado, se describen los conceptos fundamentales para la aplicación y entendimiento de la propuesta de implementación. Es relevante citar diferentes teorías que permitan un mayor conocimiento sobre el diagnóstico organizacional.

Este método permite conocer la situación real de la empresa en un momento dado para identificar problemas y áreas de oportunidad, a fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas. Es decir, es un procedimiento clave para establecer los objetivos que guiarán las próximas acciones de la organización (PAD Escuela de Dirección, 2021). A su vez, Proulx (2015) define que el diagnóstico organizacional debe evitar los juicios, a fin de aproximarse a las soluciones, después de comprender lo que es la organización, para lo cual presenta un modelo de descripción organizacional con cuatro pilares, que son: la razón de ser, los métodos de trabajo, la estructura y el ambiente de trabajo.

Para complementar, Zamorano (2020) explica la importancia del diagnóstico organizacional, que permite visualizar diferentes dimensiones que pueden ayudar a realizar una toma de decisión más objetiva y congruente con la realidad, necesidades y metas de las organizaciones. Es decir, el autor hace una invitación para estudiar las fortalezas y debilidades de sus competidores, así como tener un diagnóstico preciso sobre sus fuerzas y debilidades internas.

Para lograr lo anterior, es necesario la aplicación de la estrategia la cual para algunos autores es definida como aquellas metas, planes de acción e incluso es el hilo conductor que conlleva a las organizaciones a ser competitivas y permanecer en un mundo tan cambiante. En este sentido:

Chandler (1962) & Andrews (1980) definen la estrategia, como un elemento determinante en las metas de la organización a largo plazo, así como el acoger planes de acción y la asignación efectiva de los recursos para alcanzar los objetivos. Andrews (1980) tiene un enfoque similar al de Chandler definiendo la estrategia como un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como políticas y planes principales, presentándolos de tal forma que permitan definir la actividad a la que se dedica la organización.

Para complementar a las apuestas de los anteriores autores, Ansoff (1965) y Carneiro (2010) ofrecieron una definición más analítica. Esta postura está enfocada hacia la acción, donde consideraron que la estrategia era un “hilo conductor”, es decir, es la orientación en el actuar futuro, aquel establecimiento de un fin, en un plazo estimado aceptable hacia el cual orientar el rumbo empresarial. Además, Mintzberg 1939, (como se cita en Pimentel, 1999) concuerda con ellos en definir que la estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Concluyendo que en parte la estrategia se convierte en la regla fundamental para tomar decisiones.

Por ello, es oportuno afirmar que el diagnóstico es el punto de partida de la formulación estratégica, es decir, ayuda a la construcción de planes de acción a partir del análisis de la situación, además permite priorizar y entender a qué se le debe dar solución y que se debe aprovechar. Pues toda organización necesita tener una directriz que la guíe, que faciliten a través del análisis, tanto interno como externo saber cuáles son los objetivos que se espera obtener en el futuro. Es aquello a lo que se le conoce como la planeación estratégica básicamente es definir el alcance, lo que se quiere ser y establecer, y cuál es la razón de ser de la organización.

Además, como es notorio, existen diversas consideraciones por parte de los postulados teóricos en cuanto a la definición de Diagnóstico organizacional. Por lo tanto, para este ejercicio en particular, se toma como base teórica el diagnóstico organizacional a partir de los postulados de Kubr (2002, p. 79) quien define el diagnóstico, como un servicio profesional o como un método para prestar asesoramiento y ayuda práctica. Además, como un método de colaboración con las organizaciones y el personal de dirección de estas, en el mejoramiento de la gestión y las prácticas empresariales, así como del desempeño individual y colectivo.

Adicionalmente, se abordan diversos conceptos que aportan a la comprensión general del ejercicio. Pues dichos conceptos encaminan la idea de la propuesta de mejora; y ayudan además a justificar la viabilidad de la ejecución de dicho plan.

### ***7.2.1 Estandarización de procesos.***

La estandarización de procesos toma fuerza a raíz de la innovación, pues esta técnica permitió el surgimiento de grandes inventos mecánicos y modernos, pero también permite su aplicación en cualquier actividad o área del conocimiento, ya que es un proceso que permite mantener las mismas condiciones y los mismos resultados, esto, no quiere decir que la estandarización genere procesos desactualizados, al contrario, busca que por medio de la capacitación adecuada y permanente del personal se establezcan procesos operativos, administrativos y más que generen mejores resultados, disminución de gastos y optimización del tiempo (Espíndola & Hernández, 2020).

### ***7.2.2 Procesos organizacionales.***

Son aquellos procesos internos que establece la organización en relación con la toma de decisiones, clima organizacional, estructura organizativa, conducta del individuo, capacitación,

comunicación, innovación, desempeño, producción, servicio. Todo esto quiere decir que es aquel paso a paso que se establece de una función en concordancia con un objetivo (Smith, 2006).

### **7.2.3 *Desarrollo administrativo***

Es la aplicación de los procesos administrativos pues esto permite el desenvolvimiento de manera adecuada de la gestión administrativa, quien desde sus internos deben de establecer funciones fundamentales de planificación, direccionamiento y control (González, Viteri, Izquierdo y Verdezoto, 2020).

Por esto, el éxito del desarrollo administrativo radica en la efectividad de los esfuerzos humanos, pues estos son quienes conforman la organización y llevan a cabo las funciones esperadas por la empresa, por lo cual es necesario que estos cuenten con la información necesaria, conocimiento, capacidad y por ende también con el equipo material, de finanzas y relaciones ideales (perspectivas, 2007).

### **7.2.4 *Objetivos administrativos***

Los objetivos administrativos han sido modelos para seguir donde se ha identificado la estructura básica de la práctica administrativa otorgando la capacidad de generar modelos que estandarizan la función del administrador. Permite lograr objetivos claros y precisos que son planteados por los administrativos para fortalecer las áreas de las empresas, generando resultados favorables en lo referente a las funciones administrativas (Delgado, Torres, Díaz, y Mesa, 2015).

### **7.2.5 *Proceso***

Es una secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor para su usuario o cliente. Entendiendo valor como todo aquello que se aprecia o estima por el que lo

percibe el cliente, el personal, la sociedad, accionistas e incluso los proveedores (Fernández, 2004).

#### **7.2.6 *Proceso Estratégico***

Son aquellos establecidos por la alta dirección para definir cómo opera el negocio y cómo se crea valor. Constituyen el soporte de la toma de decisiones relacionadas con la planificación, las estrategias y las mejoras en la organización. También proporcionan directrices y límites al resto de los procesos (Esan, 2016).

#### **7.2.7 *Procesos misionales***

Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que al interaccionar juntas transforman los elementos de entrada en resultados, en este orden de ideas, los procesos misionales son aquellos que forman la razón de ser de la organización, o dicho de otra manera son los procesos que materializan el producto o servicio, lo que quiere decir que guardan relación directa con la satisfacción del cliente del servicio (Ezquerro, 2022).

#### **7.2.8 *Procesos de apoyo***

Son procesos que no están ligados directamente a la misión de la organización, pero resultan necesarios para que los procesos operativos lleguen a su fin, se trata de actividades orientadas al cliente interno que sirven de infraestructura al proceso claves del negocio (Mallar, 2010).

#### **7.2.9 *Mejora continua***

Se puede definir como una actividad recurrente destinada a aumentar la capacidad para cumplir los objetivos y expectativas de las organizaciones. La mejora continua requiere el

liderazgo de la dirección, la centralización de su gestión, la implantación de un Sistema (objetivos, organización, procedimiento y metodología, planificación, etc.), la formación motivación continua de la organización, y la participación de todas las personas (García et al., 2003).

### **7.3 Referente Legal**

Las empresas formalizadas deben seguir normativas establecidas por el estado colombiano para su correcto funcionamiento, por tal motivo en el presente apartado se expondrán normas que la organización Patroga S.A.S. debe seguir para estar en la capacidad de ofrecer sus servicios odontológicos en la ciudad de Medellín.

La Resolución 1317 de 2021 modifica el artículo 26 de la Resolución 3100 de 2019 en el sentido de ampliar un plazo a los prestadores de servicios de salud. La norma concede a los prestadores de servicios de salud de la República de Colombia inscritos en el Registro Especial de Prestadores con servicios habilitados, un plazo de 18 meses a partir del 1 de marzo de 2021 para actualizar el portafolio de servicios y realizar la autoevaluación de las condiciones de Habilitación.

En este mismo sentido, la Resolución 3100 de 2019 define los procedimientos y condiciones de inscripción de los prestadores de servicios de salud y de habilitación de los servicios de salud y se adopta el Manual de Inscripción de Prestadores y Habilitación de Servicios de Salud. (Deroga las Resoluciones 2003 de 2014, 5158 de 2015, 226 de 2015 y 1416 de 2016). También, el decreto 1011 de 2006 establece el Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad (S.O.G.C.) Por su parte, la Resolución 1446 de 2006 define el sistema de información de la calidad y adopta indicadores monitoria Sistema Obligatorio de Calidad en la Atención en Salud (Visita odontológica, 2022).

Por otra parte, el Ministerio de Salud y Protección Social, mediante distintas dependencias, exige el reporte de diversas informaciones relativas a las condiciones generales de la clínica, tales como: el recurso humano, Gestión de residuos, Infraestructura, Medicamentos y dispositivos., Esterilización y bioseguridad, Historias clínicas, Dotación y mantenimiento, seguimientos y riesgos.

Estos informes revisten carácter obligatorio, y es fundamental su cumplimiento, además es necesario la implementación de un Sistema de Información de Residuos Hospitalarios (SIRHO) El cual es un instructivo para realizar el reporte y envío de los indicadores de gestión de residuos hospitalarios y otros similares a la Secretaría de Salud.

También se debe llevar un registro Individual de Prestaciones de Salud (RIPS) definido como el conjunto de datos mínimos y básicos que el Sistema General de Seguridad Social en Salud requiere para los procesos de dirección, regulación, control y como soporte de la venta de servicios. Su denominación, estructura y características se ha unificado y estandarizado para todas las entidades.

Finalmente, se debe realizar un Plan de Auditoría para el Mejoramiento de la Calidad (PAMEC) que es la forma a través de la cual el centro de salud implementa un mecanismo sistemático y continuo de evaluación y mejoramiento de la calidad que reciben los usuarios.

## **8 Metodología**

Para realizar este ejercicio, se hace uso del diagnóstico organizacional y de sus fases, para conocer la situación real de la empresa en un momento dado, identificar problemas y áreas de oportunidad, las cuales para ser entendidas son:

- Descripción de la organización y el entorno en el que se desarrolla, es decir, una contextualización de la empresa y las condiciones externas a la misma, a las que ésta debe

responder. Algunas de estas condiciones son negativas (fuerzas restrictivas) y otras positivas (fuerzas impulsoras).

- Estado actual de la organización en función de sus procesos organizacionales, donde se analizan sus planes estratégicos en el tiempo, que supone hacer un análisis en las actuaciones que ha tenido la organización, enfocadas al logro de los objetivos definidos y, por lo tanto, es un momento de reflexión que lleva a plantear acciones de mejora en planes de acción.

Para lograr lo anterior, se hicieron visitas a la organización y entrevistas no estructuradas que de acuerdo con Folgueiras (s.f) “es aquella que se realiza sin un guion previo. Sigue un modelo de conversación entre iguales. En esta modalidad, el rol del entrevistador supone no sólo obtener respuestas sino también saber que preguntas hacer o no hacer. en la entrevista no estructurada, no hay un guion prefijado sino una serie de temas con posibles cuestiones que pueden plantearse a la persona entrevistada” (pág. 3). Cabe resaltar que estas entrevistas se realizaron en 8 visitas presenciales y tenían una duración de aproximadamente 35 minutos cada una.

También, se hizo uso de la herramienta estratégica la cual es denominada análisis FODA que consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas (Talacon, 2006). También es una herramienta que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de la organización, se utilizó la técnica de la observación que según Diaz (2011). Consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

Finalmente, para la caracterización de procesos y procedimientos se desarrolló un formato basado en el libro del autor José Manuel Pardo Álvarez (2018) llamado “Configuración

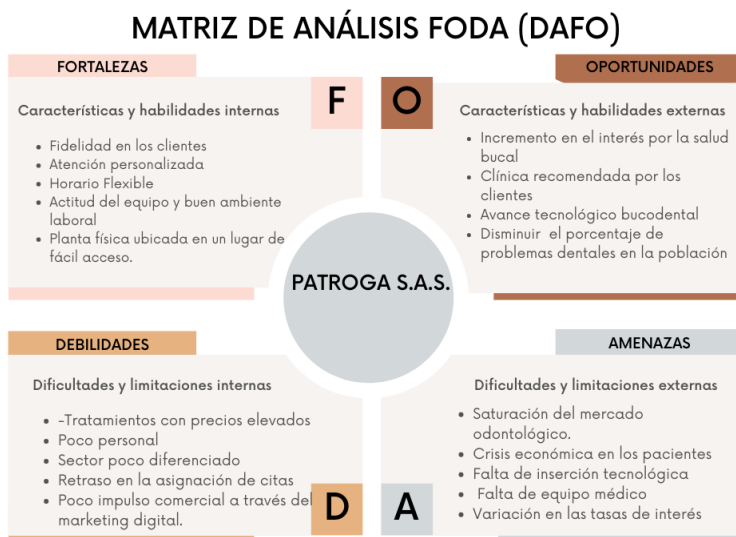
y uso de mapa de procesos” en el cual se desglosa la información relevante de los procesos de la organización.

## **9 Estado actual de la organización**

En este apartado, se muestra un diagnóstico organizacional, que describe la situación actual de la empresa y a su vez, analizar una estrategia necesaria para dar solución a la problemática que garantice el desarrollo de la organización. Al mismo tiempo, como resultado de las falencias registradas, conviene realizar una propuesta para ayudar a la organización a corregir y mejorar su eficiencia. Con esto, la empresa obtendrá resultados significativos, donde se podría evidenciar la diferencia entre esta organización y otras.

Es importante resaltar que este método en la organización es importante porque permite identificar los procedimientos administrativos realizados dentro de la compañía, los procesos estratégicos, como también, aquellos que presentan oportunidades de mejora. Para ello, como actividad preliminar se realizó un análisis DAFO, este insumo fue útil al momento de hacer la entrevista con la representante legal, pues es una herramienta que permite dialogar con argumentos y así evidenciarle sus pros y su contra como organización. Es de anotar que el análisis de este se retomara en el apartado de las recomendaciones.

Figura 1. Matriz de análisis DAFO



Fuente: *Realización propia*

Al momento de realizar el diagnóstico organizacional se opta por realizarlo de manera micro, a pesar de que la compañía no tenga identificada las áreas de la organización. Esta empresa realiza procesos de servicio y comerciales, pues su fin es brindar atención odontológica, también dentro de su operación como organización se realizan procesos administrativos, de servicio al cliente, financiero, gestión humana y operativo. De acuerdo con esto, se observa dentro de cada proceso y se identifica:

### 9.1 Área de la gestión humana

En esta área, la cual está implícita en la compañía, solo se abordan aspectos de contratación de personal, donde en su mayoría (8 de 11 empleados) se encuentran con contrato por prestación de servicios y solo tres poseen contrato a término indefinido. Esto genera la sensación de inestabilidad laboral en los trabajadores, una de las colaboradoras a la cual se le

reserva el nombre, y se le pregunta ¿Qué profesión tienes? ¿Oral centro te parece una buena compañía? Ella expresa lo siguiente:

“Soy odontóloga general, hoy estoy acá por la oportunidad de aprendizaje; realmente oral centro es una escuela aparte de todo, es importante para mí ejercer mi profesión. No obstante, si tengo la oportunidad de estar en otro lugar donde tenga la certeza de un trabajo estable y continuo. No lo dudo dos veces”.

Esta situación perjudica la compañía, debido a que las personas que tienen el contrato por prestación de servicios son los Doctores especialistas y en muchas ocasiones han tenido pérdida de nuevos clientes por falta de mano de obra, pues hay una alta rotación de personal.

Juliana, recepcionista que a su vez ejerce la labor administrativa dice:

“Acá vienen muchas personas, pues estamos en un lugar estratégico. Llegan al día personas que requieren una valoración inmediata y lastimosamente no tenemos el doctor (a) para que realice la actividad. Claramente esos nuevos posibles clientes se van para nuestra competencia un lugar donde los pueden atender de inmediato, eso es pérdida para nosotros, siento que la Doctora Paula, debe invertir en pagar una nómina por lo menos de un doctor general que nos esté acompañando durante los cinco días de la semana”.

## **9.2 Área administrativa**

En este departamento, se identifica que no hay planteamiento de objetivos, y a pesar de que reconocen sus procesos misionales, no tienen estipuladas estrategias y proyecciones que le permitan a la compañía formalizar sus procesos, y con esto impulsarla al crecimiento organizacional. En cuanto a la separación de áreas administrativas no tienen identificados el rol que cumple cada persona, esto se da porque no tienen estructurado un organigrama, por ende, no hay claridad con respecto a la jerarquía, no hay un reparto formal de tareas y responsabilidades y,

en consecuencia, no se trabaja de manera organizada. Pues desconocen que un organigrama, más allá de posicionar al colaborador en una forma jerárquica, ayuda a la dirección en la toma de decisiones, y en sí, los cambios a los que esta se vea expuesta ya que ayuda a establecer planes que mejoren la efectividad o rendimiento de los trabajadores o procesos.

Además, la compañía no cuenta con personal con conocimientos en procesos administrativos, pues la persona que hace este papel, su perfil profesional es como auxiliar de odontología. Por tanto, la organización al momento de abrir una convocatoria laboral no realiza previamente estudios de perfiles laborales para conformar un grupo de trabajo idóneo y para que cada persona realice sus tareas de una manera más consiente y ayuden a la compañía a ser competitiva.

Finalmente, cabe resaltar que quien se encarga de la toma de decisiones es la representante legal, pero ella misma expresa no saber en lo absoluto de la administración.

Se llega a esta conclusión porque se le pregunta: “¿Doctora Paula, usted en algún momento de su vida pensó ser empresaria?” Ella indica: “No, nunca lo imaginé, la oportunidad llegó porque yo había invertido con mis socios, debía ese dinero y al muy poco tiempo de haber sucedido eso ellos me dicen que van a vender esta clínica porque les parecía un lugar muy inseguro. Yo me angustié, tenía la deuda y no sabía qué hacer, ellos al verme así me dicen que si deseo me quede con la clínica, eso sí que les diera un total de dinero. Hablé con mi esposo y decidimos adquirir una deuda más, tomamos el riesgo y acá estamos, pero realmente yo no tengo en lo absoluto conocimientos en temas administrativos, mi familia me dice que esto acá lo manejo como una tienda de barrio, y ellos tienen razón.”

Esta situación afecta al crecimiento de la compañía porque una buena dirección puede influir en el crecimiento de una empresa, pues toda organización necesita un área y un equipo de

trabajo que sepa administrar, organizar, dirigir y controlar sus objetivos y proyectos. Sin administración, una empresa no conoce su rentabilidad, su futuro y podría quedarse estancada como lo es el caso de la unidad de análisis.

### **9.3 Departamento financiero**

Se logra reconocer que desde el aspecto financiero se presentan dificultades relacionadas en cuanto al recaudo de cartera y esto hace parte de cómo se manejan los procesos tanto administrativos y de servicio al cliente, pues los lapsos para pagos son en ocasiones muy largos, no tienen estipuladas políticas de pago; ni saben diferenciar que a pesar de que sea una persona muy allegada, se le deben aplicar los mismos lineamientos. Esto se da porque se debe expresar que una de las fortalezas de la compañía es la atención al cliente, calidad humana y el sentido de familiaridad con sus pacientes, tanto así que buscan cómo facilitarles a estos las formas de pago más asequibles y generar plazos largos de desembolso. Al permitir este tipo de escenarios, la compañía en ocasiones presenta riesgos económicos, ya que como toda sociedad se tienen pagos y gastos fijos.

Al mismo tiempo, la representante legal; expresa no conocer ni entender terminologías de los contadores, cabe resaltar que la persona que le presta el servicio de la contabilidad en la organización es un *outsourcing*, es decir, es un servicio tercerizado. Esta persona, solo se encarga de hacer vaciados de cifras, y asesorarla en temas de qué valor consignar en una liquidación, unas vacaciones y en temas legales a los que se pueda ver expuesta la compañía. Teniendo en cuenta este contexto, no se realizan análisis de los estados financieros de la sociedad, allí se desconoce, si están en un punto de equilibrio, si están teniendo pérdidas o, por el contrario, si están teniendo ganancias.

En conclusión, después de realizar el ejercicio del diagnóstico, se ve la necesidad de proponer en Patroga S.A.S. un plan de mejora que aborde los procesos estratégicos, misionales, y de apoyo los cuales hacen referencia a todo aquello que produce bienes y servicios de la cadena de valor, estos responden a los objetivos o razón de ser de la empresa y son clave para el cumplimiento de estos con el fin de optimizar los procesos administrativos y no generar pérdidas económicas o incluso a los clientes potenciales. Del mismo modo, por medio del diagnóstico se identifica que se debe hacer la creación de un organigrama, llevar a cabo una caracterización de procesos. Finalmente, se debe fortalecer el marketing, usando las herramientas que dispone y promueve la tecnología actual como lo son las redes sociales, no obstante, para que esto sea efectivo se debe de asegurar el servicio y la organización administrativa. Por lo tanto, se propone lo siguiente:

## **10 Propuestas**

### **10.1 Mapa de procesos**

En este apartado se abordan diferentes conceptos que dan acceso a proponer a la organización la mejora de sus procesos estratégicos, misionales y de control, es importante mencionar que lo esencial de elaborar y disponer de un mapa de procesos es que sea útil a la organización: que aporte una visión de conjunto y sea la base sobre la que se trabaja en el desarrollo, control y mejora (Pardo, 2018).

En este sentido, se debe indicar que existen diferentes tipos de procesos entre los que Gil y Vallejo (2008) distinguen tres categorías: estratégicos, operativos y de soporte, los cuales se definen a continuación:

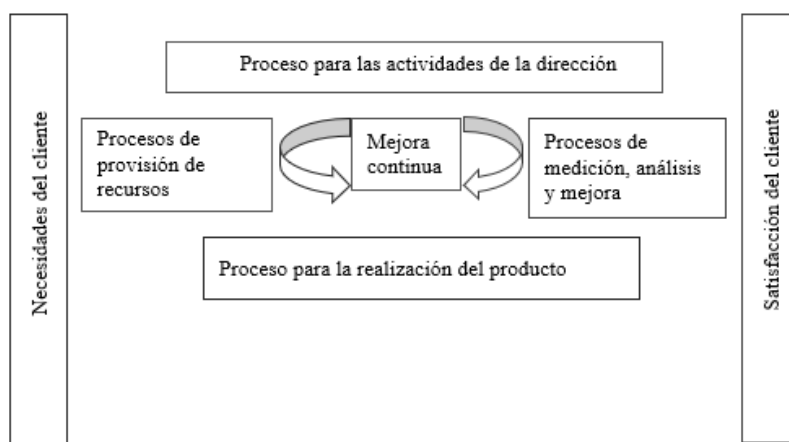
Los procesos estratégicos: son aquellos que mantienen y despliegan las políticas y estrategias de la empresa. Proporcionan directrices y límites de actuación, al resto de los

procesos. Por su parte los procesos operativos: son aquéllos que justifican la existencia de la empresa. Están directamente ligados a los servicios que se prestan y están orientados a los clientes/usuarios finalmente, los procesos de soporte: son aquéllos que sirven de apoyo a los procesos clave. Sin ellos, no serían posibles los procesos clave ni los estratégicos. Estos procesos son, en muchos casos, determinantes para que puedan conseguirse los objetivos del servicio.

Al tener en cuenta la importancia de estos, se debe reconocer que la organización no identifica estos procesos, por lo tanto, se opta por la realización de un mapa de procesos generales para presentarlo como parte inicial de la propuesta de mejora. Este mapa de procesos además de encontrar un orden y secuencia en sus actividades diarias le permitirá a la compañía delimitar correctamente todos los aspectos claves y así identificar cuál es su responsabilidad, conocer las interrelaciones con otros procesos y, en general, toda la información sobre cómo llevarlos a cabo.

A continuación, se muestra la estructura de un mapa de procesos:

Figura 2. Mapa de procesos.




Fuente: Realización propia con apoyo del Libro "Configuración y uso del mapa de proceso" (Pardo,2018).

## 10.2 La caracterización de procesos

La Figura 3, es una herramienta táctica que facilita la descripción del cómo funciona o debe funcionar el proceso a través de la identificación de elementos esenciales que permitan la gestión y el control de los procesos. Este instrumento, le permite al gerente planear, ejecutar y controlar todas las actividades encaminadas al desarrollo de su misión organizacional; en este sentido, es oportuno mencionar que actualmente las organizaciones buscan estandarizar sus procesos para ser más eficientes en el mercado, esto le permite a la dirección que los trabajadores operen conforme a las mismas reglas; evitando así problemáticas resultantes de la carencia de este y guiando las acciones de los colaboradores a compartir el mismo objetivo (Dasilva, 2017).

Para distinguir su estructura, se adjunta imagen:

Figura 3. Ficha de caracterización de proceso.

			
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD			
CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS			
FECHA 3/11/2022	CÓDIGO CPGPE 01	VERSIÓN 001	
INSUMOS O ENTRADAS	SECUENCIA DEL PROCESO	SALIDAS	CLIENTE O PROCESO CLIENTE
REQUISITOS TECNICOS	REQUISITOS LEGALES Y REGLAMENTARIOS	INDICADOR	PERIODOS DE REVISIÓN
RECURSOS			
INFRAESTRUCTURA	TALENTO HUMANO	AMBIENTE DE TRABAJO	
CRITERIOS DE CONTROL			
ACTIVIDADES CRITICAS	MÉTODOS DE CONTROL	RESPONSABLE	
REGISTROS			

Fuente: *Realización propia*

## 10.1 Hallazgos

Posterior al análisis, se encuentra que esta organización labora de manera tradicional, pues viven su día a día y en consecuencia la toma de decisiones es improvisada, su accionar no tiene objetivos ya previamente establecidos, es decir, no hay una estrategia organizacional o un hilo conductor el cual deban seguir. En consecuencia, la estructura empresarial es informal, no hay una caracterización de procesos, y hay ausencia de control administrativo.

En conclusión, la organización Patroga S.A.S. ha descuidado todos sus procesos administrativos, entonces con base en el diagnóstico, se propone una línea de soluciones a las falencias encontradas que son las siguientes:

Figura 4. Falencias.



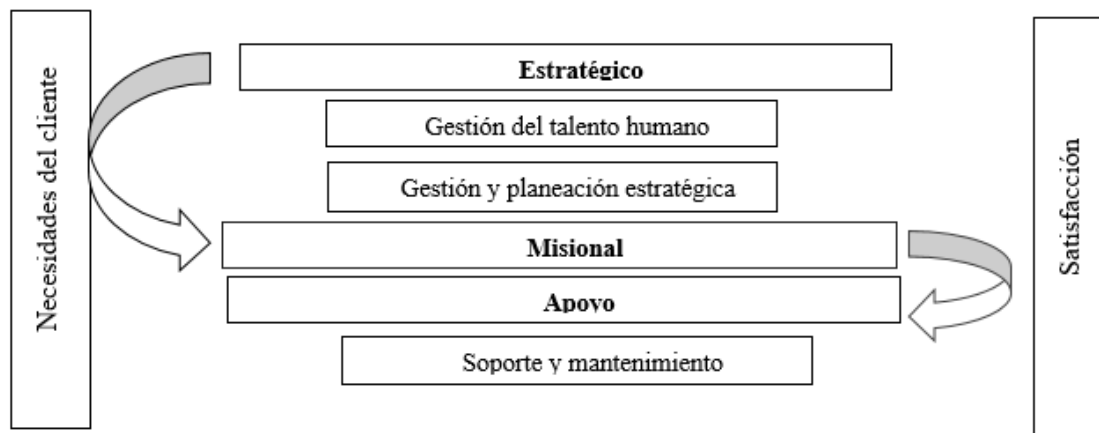
Fuente: *Realización propia.*

Planteado lo anterior, se realiza la caracterización del proceso que encamina la gestión del talento humano, gestión y planeación estratégica; los cuales hacen parte de sus procesos estratégicos, también se describe el proceso de soporte y mantenimiento. Finalmente, como consecuencia de la implementación del mapa de procesos, es fundamental desarrollar un organigrama para la organización el cual se anexa en las recomendaciones.

Se propone un mapa de procesos que identifica y agrupa las actividades que tienen coherencia con el proceso estratégico, el marketing, planeación, gestión de los recursos, e incluso la gestión financiera. Es decir, el proceso estratégico abarca estas actividades fundamentales.

En conclusión, esta propuesta de mejora va encaminada inicialmente al diseño del mapa de procesos, después a realizar la caracterización de los procesos y, por último, algunas recomendaciones a nivel general para mejorar la función administrativa.

Figura 5. Mapa de procesos



Fuente: *Realización propia.*

La Figura 5, ilustra la manera en cómo se interrelacionan los procesos y cuál es el más importante de acuerdo con el funcionamiento de la compañía. Por tanto, es oportuno mencionar que la dinámica actual y del turbulento ambiente que se vive en los negocios, los gerentes se ven enfrentados continuamente a la incertidumbre en casi todos los aspectos de sus decisiones. Es

por ello que, dentro de los procesos estratégicos, se encuentra la gestión y planeación pues constantemente la dirección está en busca de la reducción de gastos, que a menudo conduce a mejores decisiones y a un mayor potencial de éxito de las compañías, pero también a frecuentes ajustes estratégicos para adaptarse y tratar de sacarle el mejor partido a las nuevas condiciones que se van presentando (Hernández, 2009)

Además, las empresas buscan ser más eficaces, como resultado de la competencia que el mercado global establece entre ellas, de allí que sea un requisito organizacional la implementación de herramientas y estrategias para alcanzar adecuadamente los objetivos trazados. Por ello en las organizaciones, deben realizarse los procesos con menos recursos y mayores resultados, inducir al personal a ser empleados orientados al cliente, en pro de cumplir los objetivos organizacionales. De esa manera, los gerentes deberían estar interesados en las actitudes de sus empleados, dichas cualidades advierten sobre problemas potenciales e influyen en el comportamiento, derivando los niveles de productividad organizacional (García et al., 2019). Así mismo, los misionales incluyen aquellos procesos esenciales relacionados directamente con la misión institucional y son los más relevantes; los cuales son coherentes con la prestación del servicio. Estos procesos están articulados con el modelo de atención institucional el cual busca fundamentalmente, prestar servicios con enfoque preventivo.

Finalmente, se establecen aquellos que dan soporte a los procesos misionales y a los estratégicos. Es decir, soportan el desarrollo de la organización mediante la gestión de recursos (tangibles e intangibles).


Por otro lado, se procede a caracterizar de manera más específica los procesos ya antes mostrados en el mapa de procesos.

## 10.2 Caracterización de procesos.

Las siguientes tablas explican las entradas, salidas, clientes, requisitos, recursos y criterios de control que debe tener cada proceso. La primera figura se encuentra la caracterización del proceso de gestión humana, la segunda está la caracterización del proceso de planeación y gestión estratégica. Y finalmente, está la del proceso de soporte y mantenimiento.

### 10.2.1 Proceso del talento humano

Figura 6. Ficha caracterización de proceso talento humano.

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS			
FECHA 3/11/2022		CÓDIGO CPTH01	VERSIÓN 001
			
INSUMOS O ENTRADAS	SECUENCIA DEL PROCESO	SALIDAS	CLIENTE O PROCESO CLIENTE
<p>Todas las áreas de la organización que necesiten personal para el desarrollo de sus actividades</p> <p>Apertura de nuevo de servicios: Creación de nuevos servicios en la organización que ameritan contratación de nuevos profesionales o personal de apoyo.</p> <p>Cambio de normatividad: Cambio legal de una norma o ley puede implicar la contratación o supresión de cargos.</p> <p>Políticas internas de la organización: Influye en la contratación de nuevas personas o despido de estas.</p> <p>Capacitaciones: LA capacitación o apertura de nuevas competencias por parte de los profesionales</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Identificación de la necesidad por parte del área encargada.</li> <li>Comunicación a la gerencia que hace las veces de la dirección del talento humano.</li> <li>Apertura de la convocatoria.</li> <li>Recepción de las hojas de vida de los candidatos.</li> <li>Estudio de las hojas de vida.</li> <li>Pruebas técnicas</li> <li>Comunicación de los preseleccionados (2 candidatos)</li> <li>Entrevista</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas de contratación de personal</li> <li>Contratación de personal idóneo.</li> <li>Capacitaciones.</li> <li>Manuales de contratación</li> <li>Políticas de bienestar y motivación</li> <li>Gestión del conocimiento</li> <li>Decisiones de crecimiento empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El estado (DIAN)</li> <li>Empresas (convenios)</li> <li>Personas</li> <li>Áreas internas</li> <li>Comunidad o sociedades.</li> </ul>
de nuevos servicios. Por lo tanto, se da la contratación de más personal.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Selección y contratación del candidato.</li> <li>Inducción y capacitación</li> <li>Evaluación del desempeño con el cliente interno y externo.</li> </ol>		
REQUISITOS TECNICOS	REQUISITOS LEGALES Y REGLAMENTARIOS	INDICADOR	PERIODOS DE REVISIÓN
<p>Norma ISO apartado 9001 versión 2015 apartado 6,2 que habla de habilidades, competencia, destrezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Educación</li> <li>Formación</li> <li>Habilidades</li> <li>Experiencia</li> </ul>	<p>Registro especial de prestadores de salud: Resolución 3100 de 2019</p> <p>Normas para la contratación de empleados Ley 100 1993</p> <p>Ley 50 de 1990</p> <p>SSGT</p> <p>Decreto 1072 del 2015</p> <p>Resolución 2003 de 2014</p>	<p>Indicadores internos satisfacción empleados</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Rotación del personal</li> <li>Personal contratado</li> <li>Brecha salarial</li> <li>Capacitaciones</li> <li>Implementación de programas motivacionales y de bienestar.</li> <li>Indicador de quejas y reclamos referente al talento humano.</li> </ol>	<p>Mensual</p>

Fuente: *Realización propia*

## 10.2.2 Planeación y gestión estratégica (Core del negocio)


Figura 7. Ficha caracterización de proceso de planeación y gestión estratégica.

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD			
CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS			
FECHA 3/11/2022		CÓDIGO CPGPE 01	VERSIÓN 001
<b>INSUMOS O ENTRADAS</b> Lineamiento de políticas públicas Perfil sociodemográfico y económico de los usuarios. Necesidades y expectativas de las partes interesada Requisitos legales y reglamentarios. Destinación de presupuesto	<b>SECUENCIA DEL PROCESO</b> 1. Identificación de puntos de mejora. 2. Porque, para que y como ejecutarlo. 3. Realización de estudios de variables 4. Destinación de presupuesto 5. Trazabilidad de tiempos. 6. Socializar al personal los rubros para el funcionamiento. 7. Toma de decisión	<b>SALIDAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Manuales de calidad</li> <li>Nuevas propuestas</li> <li>Matriz de indicadores</li> <li>Plan de acción para acciones correctivas.</li> <li>Mejoramiento continuo.</li> </ul>	<b>CLIENTE O PROCESO CLIENTE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gerencia</li> <li>Colaboradores</li> <li>Cliente externo</li> </ul>
<b>REQUISITOS TECNICOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad técnica para hacer ejercicios de prospectiva y retrospectiva organizacional.</li> </ul>	<b>REQUISITOS LEGALES Y REGLAMENTARIOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategias que vayan encaminadas con el CUOR de la organización</li> </ul>	<b>INDICADOR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Seguimiento y control del presupuesto destinado y el cumplimiento de lo ya antes previsto.</li> </ul>	<b>PERIODOS DE REVISIÓN</b> Mensual
<b>RECURSOS</b>			
<b>INFRAESTRUCTURA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Herramientas ofimáticas</li> <li>Espacio de reuniones</li> <li>Lapicero, y documentación</li> <li>Archivadores</li> </ul>	<b>TALENTO HUMANO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estratega profesional o persona dedicada a la consultoría organizacional.</li> <li>Auxiliar de administración</li> <li>Gerente general</li> </ul>	<b>AMBIENTE DE TRABAJO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Outsourcing (estratega)</li> <li>Clima cálido, con dialogo y comunicación asertiva.</li> </ul>	
<b>CRITERIOS DE CONTROL</b>			
<b>ACTIVIDADES CRITICAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Toma de decisión en cuanto a la designación del presupuesto y la aplicabilidad de los diversos cambios.</li> </ul>	<b>MÉTODOS DE CONTROL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>comunicación con dirección</li> <li>registro, explicación de los cambios, y compartir las modificaciones con los empleados</li> <li>seguimiento al avance de la planeación realizada.</li> </ul>	<b>RESPONSABLE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Área administrativa</li> </ul>	
<b>REGISTROS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicados</li> <li>Formatos de control</li> </ul>			

Fuente: *Realización propia.*

### 10.2.3 Soporte y mantenimiento

Figura 8. Ficha caracterización de soporte y mantenimiento

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD			
CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS			
		FECHA 3/11/2022	VERSIÓN 001
		CÓDIGO CPMS 01	
<b>INSUMOS O ENTRADAS</b>	<b>SECUENCIA DEL PROCESO</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTE O PROCESO CLIENTE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantenimiento preventivo</li> <li>Calibración de equipos</li> <li>Soporte de redes de comunicación</li> <li>Aseo y limpieza</li> <li>Facturación</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Identificar la necesidad</li> <li>Cotizar</li> <li>Contratar</li> <li>Poner en marcha</li> <li>Facturar</li> <li>Verificación</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipos en óptimas condiciones para su funcionamiento.</li> <li>Infraestructura y espacio con un ambiente agradable y aseado.</li> <li>Expedición de facturas para el cliente.</li> <li>Requerimiento de recursos</li> <li>Plan operativo de mantenimiento y cronograma de mantenimiento</li> <li>Contratos de prestación del servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proceso de gestión, planeación y proceso gestión humana.</li> <li>Entes de control</li> <li>Secretaría de salud</li> <li>Cliente interno</li> <li>Seguridad y salud en el trabajo (ARL)</li> <li>Proveedores</li> </ul>
<b>INDICADOR</b>		<b>PERIODOS DE REVISIÓN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Periodicidad del mantenimiento.</li> <li>Calificación por parte de la seccional de salud.</li> </ul>		Semestral	
RECURSOS			
INFRAESTRUCTURA	TALENTO HUMANO	AMBIENTE DE TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lugar de trabajo clínica oral centro/Patrola S.A.S.</li> <li>Herramientas</li> <li>Papelería y afines.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proveedor de mantenimiento</li> <li>Auxiliar administrativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actividades realizadas por un <i>outsourcing</i></li> </ul>	
CRITERIOS DE CONTROL			
ACTIVIDADES CRITICAS	MÉTODOS DE CONTROL	RESPONSABLE	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Planeación de tiempos para ejecutar las actividades de mantenimiento.</li> <li>Presupuesto limitado</li> <li>Seleccionar los trabajadores que cuenten con las condiciones requeridas para desarrollar el trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pruebas técnicas del mantenimiento realizado.</li> <li>Indicador con información del cronograma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Área administrativa</li> <li>Gerencia.</li> </ul>	
REGISTROS			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Formato de solicitud de mantenimiento</li> <li>Diligencia del cronograma ya antes planeado para controlar la periodicidad de la realización de las actividades</li> </ul>			

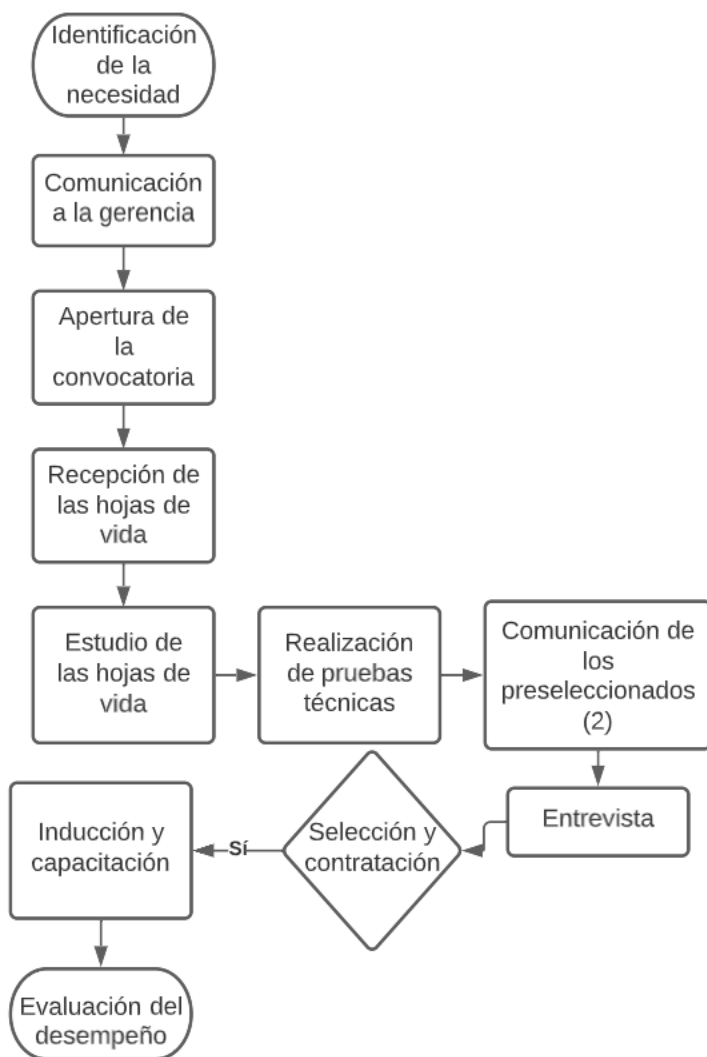
Fuente: *Realización propia.*

## 11 Flujogramas

Los siguientes flujogramas, representan de manera gráfica y resumida la caracterización de los procesos, evidencian descriptivamente el inicio, la secuencia, la toma de decisión y el final de estos procesos. Así entonces, se encuentran 3 flujogramas que grafican los procesos caracterizados anteriormente.

### 11.1 Gestión humana

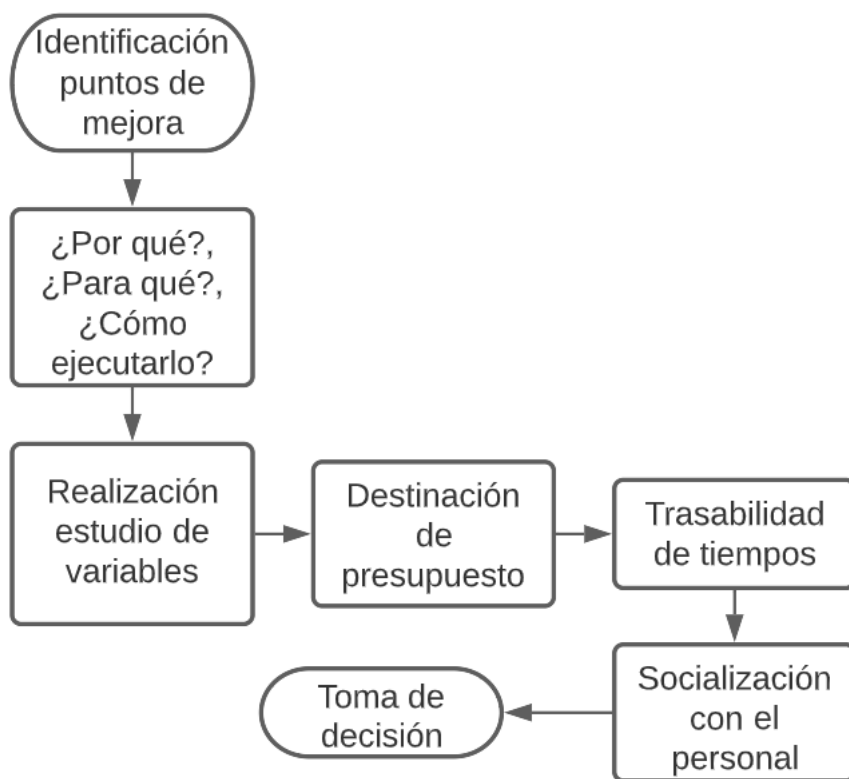
Figura 9. Flujograma gestión humana



Fuente: *Realización propia*

## 11.2 Planeación y gestión estratégica

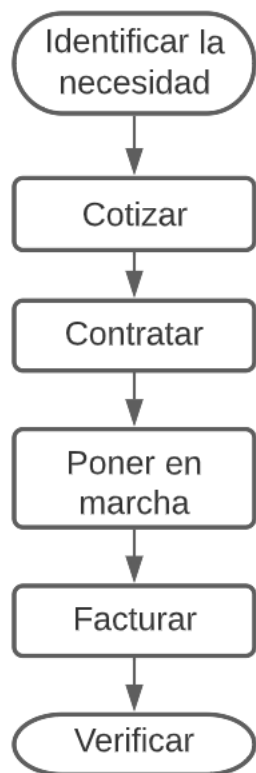
Figura 10. Flujograma planeación y gestión estratégica



Fuente: *Realización propia*

### 11.3 Soporte y mantenimiento

Figura 11. Flujo grama soporte y mantenimiento.



Fuente: *Realización propia*

Tal y como se puede visualizar de manera descriptiva, se evidencia la secuencia minuciosa de cada proceso, esto le permitirá a la compañía comprender más a fondo las actividades administrativas que hoy realizan pero que no conocen su implicación y la forma de llevarlos de manera controlada. Además, que así van adquiriendo experiencia y conocimientos en la manera como se deben ir planteando los procesos para que al momento de que cierta persona no esté en la compañía, el proceso en la medida de lo posible camine con normalidad.

Por otra parte, a manera general y posterior a lo observado cabe mencionar que de nada sirve tener el mejor servicio si nadie lo conoce, esto es equivalente a no tener ventas y sin ventas el negocio es obsoleto. Por ello la publicidad es vital porque ayuda al posicionamiento de la

marca, a atraer más clientes y dar a conocer los beneficios del servicio. A este fragmento, se debe retomar la figura 1, donde se realiza el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en las que se ve sumergida la compañía:

Teniendo en cuenta que una de sus fortalezas es su ubicación, horarios flexibles, personal con actitud de servicio; dando como resultado la fidelidad de sus clientes, se puede indicar que estos son factores sumatorios que le permite a la compañía permanecer a través del tiempo y que pueden ser armas a tomar para mitigar las debilidades internas.

Por ejemplo, una de las debilidades internas es el hecho de ser una clínica poco reconocida en el medio, esto se puede dar en parte porque el sector es poco diferenciado. No obstante, es más ocasionado por el poco impulso de marketing digital que realiza la organización.


Con lo anterior, se debe tener en cuenta que, con la evolución del mundo y sus innovadoras tecnologías, surgió lo que hoy en día se llama el marketing digital, el cual es el uso o la aplicación de las estrategias de marketing trasladadas a los medios digitales. Este tema es lo que actualmente está revolucionando el mercadeo y por lo tanto debe ser analizado e implementado por todas las empresas sin interesar su tamaño y/o mercado.

Por ello, se considera que la organización se debe dar a conocer por medio de plataformas de redes sociales, pues según Galeano (2022) el número de usuarios de internet en el mundo alcanzó los 4,950 millones de personas, lo que representa al 62,5% de la población mundial (7.910 millones de personas). En cuanto a los usuarios de internet en dispositivos móviles, en enero de 2022 alcanzaron al 67,1% de la población, es decir, 5,310 millones de personas, lo que representa un incremento del 1,8% interanual, y para tener mayor contexto sobre esta cifra, es un incremento de 95 millones de usuarios en los últimos 12 meses. Lo cual concluye en que se

pasan aproximadamente 7 horas diarias en internet tiempo suficiente para llegar al público objetivo.

Para lograr lo anterior, es necesario que la organización invierta en la capacitación de la persona encargada de realizar dicha actividad pues este, es un aspecto clave para lograr el éxito de la propuesta, la capacitación de personal debe ser vista como un aprendizaje. El objetivo es aumentar los conocimientos y cambiar las actitudes en el desempeño de su trabajo y así mejorar el desarrollo personal y profesional del propio empleado. Para este caso, la organización deberá implementar el siguiente formato para que se le dé a conocer al colaborador el objetivo principal del porque y para que deberá asistir a estos espacios que la empresa designe además que le sirve a la dirección organizacional al momento de tomar decisiones y a su vez llevar un control de estas actividades.

Figura 12. Plantilla control de capacitación.

Capacitación en la elaboración de material digital				Versión 001
<b>Compañía</b>	Patroga S.A.S.			
<b>Colaborador:</b>	Pepito Perez			
<b>Fecha de inicio</b>	Día que inicia la capacitación			
<b>Fecha de finalización</b>	Día en que finaliza la capacitación			
<b>Misión</b>	Orientar la empresa al mercado para tener al consumidor como foco de toda acción empresarial y como referente permanente a la competencia y el entorno.			
<b>Visión</b>	En el 2024 ser una empresa reconocida en los medios digitales y en la ciudad de medellin.			
<b>Objetivo</b>	Crear contenido digital, en donde se de a conocer las promociones y diferentes procedimientos con el fin de posicionar la organización en el mercado digital.			
<b>Alcance</b>	Población interesada en tratamientos de la salud bucal.			
<b>Cronograma</b>				
<b>Temas</b>	<b>Actividades a realizar</b>	<b>Técnicas de enseñanza</b>	<b>Duración</b>	
<b>Evaluación y seguimiento</b>				
<b>Asistencia</b>	<b>Dudas e inquietudes</b>	<b>Evaluación de los temas</b>		
<b>Observaciones</b>				

Fuente: *Elaboración propia*

Adicionalmente, es viable la realización eventual de promociones; lo cual le permitirá a la compañía captar un público objetivo, aumentar el reconocimiento comercial, e incluso es un mecanismo que ayuda a la compañía a diferenciarse de la competencia. Las promociones incluyen numerosas actividades diferentes de marketing que persiguen dar un mayor valor añadido al producto o mayores incentivos a consumidores, mayoristas, comerciantes u otros clientes de empresas, estimulando de forma inmediata las ventas (Coy, 2016). Al estimular las ventas, en términos económicos la compañía crece, y en consecuencia tendrá con que costear nuevos trabajadores que la ayudaran a gestionar de manera más rápida la asignación de citas.

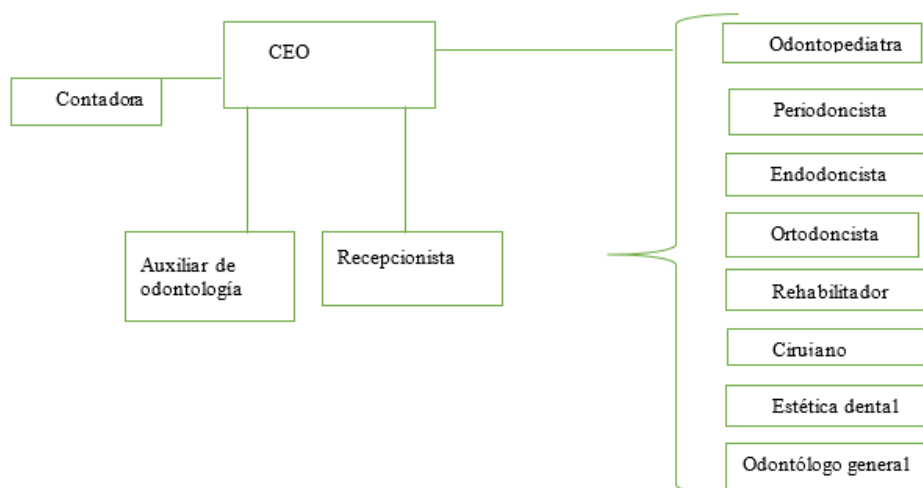
Por otro lado, es factible que la organización en un corto plazo desarrolle e implemente dentro de sus actividades mensuales la estructuración de indicadores pues tal y como lo expresa Lord Kelvin citado en (Monroy, 2017) “Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre” (pág. 3)

Por estas razones, es preciso mencionar la importancia de implementar un sistema de indicadores de gestión en las organizaciones. Un sistema de este tipo proporciona información que apoya la toma de decisiones, además, permite lograr un conocimiento más profundo de los procesos y su relación con los responsables de estos. Cabe señalar que “los indicadores son herramientas para clarificar y definir, de forma más precisa, objetivos e impactos, son medidas verificables de cambio o resultado, facilitan el reparto de insumos, produciendo productos y alcanzando objetivos” Sena (2012).

Posteriormente, cómo es notorio en el apartado de las generalidades de la organización, allí no se evidencia un organigrama, además, la gerente expresa no tenerlo pues en los casos particulares como las Pymes puede considerarse innecesario; sin embargo, los beneficios son diversos. Una vez desarrollado es posible conocer de manera más sencilla el proceso de cada

área en la empresa y las áreas de oportunidad ya que esta estructura representativa gráficamente, permite a cada uno de los miembros y colaboradores conocer claramente la estructuración de la empresa. Su objetivo principal es informar de manera descriptiva los diferentes departamentos o áreas existentes en la empresa, la cadena de mando, jerarquización, la comunicación interna existente y el conocimiento pleno de cada departamento en la estructuración misma de la empresa (Alvear, 2015).

Figura 13. Organigrama Patroga S.A.S.



Fuente: *Realización propia*

En la imagen anterior, se puede apreciar que la estructura organizacional de la unidad de análisis es horizontal, es decir, tiene un menor número de niveles, lo que permite mayores apuestas por la flexibilidad, así como por la comunicación interna. Como se puede observar, no hay mandos intermedios, sino que existe un contacto directo entre directivos y trabajadores, esa corta cadena de mando amplía el abanico para la gestión del personal de forma abierta no jerárquica, además que las decisiones son tomadas por equipos de trabajo.

Es importante mencionar que este tipo de estructuras organizacionales permite a los colaboradores participar e involucrarse en la empresa, ya que pueden aportar sus propias ideas.

Finalmente, como otra alternativa de mejora en los procesos administrativos, es factible que implementen a corto plazo un manual del proceso administrativo, esto con el fin de que ningún colaborador se vuelva esencial para el correcto funcionamiento de la empresa.

## **12 Conclusiones**

Después de realizar el diagnóstico organizacional en Patroga S.A.S. de manera general se puede concluir que, mediante el análisis del entorno interno y externo, se pudo conocer la realidad de la empresa en aspectos diversos, teniendo en cuenta el análisis del sector, del contexto que se está dando y de los posibles efectos que esto pueda tener en la operación y en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Además, los resultados demuestran una carencia de planeación organizacional en la empresa Patroga S.A.S, y la aplicación o implementación de un sistema organizado. Por lo que se concluye que es necesario gestionar procesos organizacionales, invertir en los empleados y en cada sistema de la empresa.

El realizar un mapa de procesos y la caracterización de esto dentro de la compañía, le permitiría a Patroga S.A.S. saber cuáles son las entradas, salidas, secuencia, y los cuellos de botella que se presentan en el desarrollo de las actividades específicas e identificar el punto clave para la aplicación de una mejora continua, también ayuda a la empresa a percibir la organización de manera estructurada, es decir, separar las áreas fundamentales para poder identificar donde se deben llevar a cabo los procesos y que secuencia se debe seguir.

Finalmente, al efectuar las recomendaciones la empresa podrá encontrar una guía de qué debe implementar o cambiar dentro de su operación para impulsarla a una mejora continua pues el hecho de implementar un mapa de procesos es algo más que un esquema, ya que la empresa lo puede utilizar como guía en el desarrollo de iniciativas para mejorar la gestión o como apoyo y

consulta aportando información valiosa a todas las áreas. Así mismo, el hecho de tener un enfoque de mercadeo le aporta valor a la empresa pues esta es una herramienta que le permitiría potenciar la imagen de la compañía, gestionar su marca para que se desarrolle a través del tiempo y que la empresa se posicione en la mente del consumidor. Por ello se les recomienda hacer uso de las estrategias digitales, que permiten la reducción de costos y que además tienen efectividad en sus resultados.

### 13 Referencias

- Alvear, A. (2015). “*Elaboración del organigrama y manual de funciones para anpestrid construcciones cia. ltda. de la ciudad de cuenca en el período octubre 2014 – marzo 2015.*”. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/8731/1/UPS-CT004997.pdf>
- Andrews, K. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*. En D. Jones-Irwin (Ed).  
[https://books.google.com.co/books?id=mpEoAQAAMAAJ&hl=es&source=gbs\\_book\\_others\\_versions](https://books.google.com.co/books?id=mpEoAQAAMAAJ&hl=es&source=gbs_book_others_versions)
- Ansoff, H. (1965). *Corporate strategy; an analytic approach to business policy for growth and expansión.*  
<https://archive.org/details/corporatestrateg0000anso?msclkid=1778ad85c72711ec9643326e71556b8e>
- Bechara, E (2017). *La Preocupante proliferación de facultades.* <https://la.dental-tribune.com/news/la-preocupante-proliferacion-de-facultades/>
- Bravo, L., Valenzuela, A., Ramos, P., & Tejada, A. (2019). *Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional.* <https://www.redalyc.org/journal/290/29062051021/html/>
- Bustos, E., Carrasco, C., & Bull, M. (2018). *Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin*  
<https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2813>.
- Carneiro, M. (2010). *Dirección estratégica innovadora, pero, ¿hay vida después de Porter?*  
<https://books.google.co.cr/books?id=RrA8D9gvaXoC&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>

Castro, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento & Gestión*, núm. 28, enero-junio, pp. 85-106.

<https://www.redalyc.org/pdf/646/64615176005.pdf>

Chandler, A. (1962). *Estrategia y estructura: capítulos en la historia de la empresa industrial estadounidense*.

[https://archive.org/details/strategystructur0000chan\\_o8c5?msclkiid=e79d9baac72411ec97845d28cf5eda40](https://archive.org/details/strategystructur0000chan_o8c5?msclkiid=e79d9baac72411ec97845d28cf5eda40)

Conexión, E. (2016). *¿qué es el mapa de procesos de la organización?*

<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-es-el-mapa-de-procesos-de-la-organizacion>

Contreras, E. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*.

[Chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcgclclefindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf](https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf)

Coy, D. (2016). *Un análisis de las promociones de ventas al consumidor: los cambios que supone la introducción de los smartphones en esta táctica del marketing*.

[chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclclefindmkaj/https://www.tesisred.net/bitstream/handle/10803/385276/tesdoc\\_a2016\\_roman\\_david\\_analisis\\_promociones.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.tesisred.net/bitstream/handle/10803/385276/tesdoc_a2016_roman_david_analisis_promociones.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

DANE, (2021). *Principales indicadores del mercado laboral*.

[chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclclefindmkaj/https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol\\_empleo\\_dic\\_20.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_dic_20.pdf)

Dasilva, A. (2017). *Caracterización y documentación de los procesos de apoyo del sistema de gestión de calidad del centro de investigación y desarrollo tecnológico, CEINDETEC*

*Llanos*. Chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.unillanos.edu.co/bitstream/handle/001/899/ARTICULO%20ADE%200283.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Delgado, A., Torres, M., Díaz, C., & Mesa, O. (2015). *Modelo de administración social*.

chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repository.ces.edu.co/bitstream/handle/10946/2315/Modelo\_de\_administracion\_social.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Díaz, G., Quintana, M. y Fierro, D. (2020). La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA Resecar Journal*, ISSN 2477-9024 (enero-abril 2021). Vol. 6, No.1 pp. 145-161. <http://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/index>

Díaz, L. (2011). *La observación*. chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.psicologia.unam.mx/documentos/pdf/publicaciones/La\_observacion\_Lidia\_Diaz\_Sanjuan\_Texto\_Apoyo\_Didactico\_Metodo\_Clinico\_3\_Sem.pdf

Escobar, L., (2017). *Conocimiento y procesos organizacionales en unidades de información de Maracaibo – Venezuela*. *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*. Año 14: No. 1, enero-abril 2017, pp. 51-67.

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwics92U64P6AhWZUjABHYNPAX8QFnoECAQQAQ&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F6068217.pdf&usg=AOvVaw1Em7tIEK7YsGcusxXWZc2b>

Espíndola, M. y Hernández, J., (2020). *Revisión de la literatura sobre la estandarización de procesos productivos a nivel científico*. *Academia Journals*. Vol. 12, No. 6, 2020. ISSN online 1946-5351.

<https://ciateq.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1020/426/1/Revision%20de%20la%20literatura%20sobre%20la%20estandarizacion.pdf>

Fernandez, J. (004). *gestión por procesos. Cómo utilizar ISO 900:2000 para mejorar la gestión de la calidad.*

<file:///C:/Users/destradam/Downloads/LIBRO%20GESTION%20POR%20PROCESOS.pdf>

Fernández, M., Sanchez, J., Rico, R. (2001). *Procesos estratégicos y estructura organizacional: implicaciones para el rendimiento.* Psicothema, vol. 13, núm. 1, pp. 29-39.

<https://www.redalyc.org/pdf/727/72713105.pdf>

Ferrero, M., Páez, F., Bermúdez, M., Velosa, J., & Gomez, M., (2012) *Evaluación de clima organizacional en la facultad de odontología de la pontifica universidad javeriana desde una perspectiva integradora y participativa.*

[file:///C:/Users/destradam/Downloads/Dialnet-](file:///C:/Users/destradam/Downloads/Dialnet-EvaluacionDelClimaOrganizacionalEnLaFacultadDeOdon-4051475.pdf)

[EvaluacionDelClimaOrganizacionalEnLaFacultadDeOdon-4051475.pdf](file:///C:/Users/destradam/Downloads/Dialnet-EvaluacionDelClimaOrganizacionalEnLaFacultadDeOdon-4051475.pdf)

Folgueiras, P (S.f). *La entrevista.* chrome-

<extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/99003/1/entrevista%20pf.pdf>

Fraille, A., (2007). *Guía administrativa para implementar el sistema de gestión de calidad en la PYMES en Boyacá.* Semestre Económico, volumen 10, No. 19, pp. 101-112 - ISSN 0120-

6346. <http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v10n19/v10n19a7.pdf>

Franco-Angel, V. y Urbano, D. (2019). *Caracterización de las pymes colombianas y de sus fundadores: un análisis desde dos regiones del país.* 10.18046/j.estger.2019.150.2968

- Galeano, S. (2022). *El número de usuarios de internet en el mundo crece un 4% y roza los 5.000 millones (2022)*. <https://marketing4ecommerce.net/usuarios-de-internet-mundo/>
- García, G., Duran, J., Cardeño, S., Edwin, P., Pulido, P., García, L., Paz, E., & Annaherys M. (2017). *Proceso de planificación estratégica: etapas ejecutadas en pequeñas y mediana empresas optimizar la competitividad*.  
<https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>
- García, J., Duran, S., Cardeño, E., Prieto, R., García, E., Paz, A., (2017). *Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad*. Revista Espacios. Vol. 38 (Nº 52) Año 2017. Pág. 16.  
<https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>
- García, P., Quispe, M., & Raéz, G. (2003). *Mejora continua de la calidad en los procesos*.  
chrome-  
extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/<https://www.redalyc.org/pdf/816/81606112.pdf>
- Gil, Y., Vallejo, E. (2008). *Guía para la identificación y análisis de los procesos de la Universidad de Málaga*. chrome-  
extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/[https://www.uma.es/publicadores/gerencia\\_a\\_a/wwwuma/guiaprosos1.pdf](https://www.uma.es/publicadores/gerencia_a_a/wwwuma/guiaprosos1.pdf)
- González, S., Viteri, D., Izquierdo, A. y Verdezoto, G., (2020). *Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del hotel Barros en la ciudad de Quevedo*. Universidad y Sociedad vol.12 no.4 Cienfuegos jul.-ago. 2020. Epub 02-Ago-2020.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000400032](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400032)

- Hernández, M. (2009). *Un modelo con enfoque estratégico para las finanzas latinoamericanas*.  
file:///C:/Users/andre/Downloads/Dialnet-  
UnModeloConEnfoqueEstrategicoParaLasFinanzasLatino-5897936.pdf
- Herrera, T., Granadillo, E., & Gómez, J. (2018). *La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional*.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1692-85632018000100047](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-85632018000100047)
- Institución Universitaria Colegios de Colombia. (2018). *Estudio sobre el potencial del sector odontológico colombiano en la exportación de servicios de salud*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/[https://www.unicoc.edu.co/Cargas/Archivos/2019/5/2019-5-24\\_19298.pdf](https://www.unicoc.edu.co/Cargas/Archivos/2019/5/2019-5-24_19298.pdf)
- Kubr, M. (Ed.). (2002). *Management consulting a guide the profesión*, p.81. Geneva. <https://imc-armenia.org/wp-content/uploads/2016/01/Management-Consulting.pdf?msclkid=5815438bc72811ec8b9d03f0e4232b4e>
- León y Fernandez, (2021). *Propuesta de un plan de mejora en el consultorio unidad odontológica Doctor Camilo León*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/<https://repositorio.fucsalud.edu.co/bitstream/handle/001/1948/Propuesta%20de%20un%20plan%20de%20mejora%20en%20el%20consultorio%20unidad%20odontol%C3%B3gica%20doctor%20Camilo%20Le%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mallar, A. (2010). *La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/<https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>

- Ministerio de salud y protección social. (2013). *Resolución Número 1441 de 2013*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-1441-de-2013.pdf
- Moncada, G., Cordova, C., Vera, R., Osses, Y. y Casanova, R., (2021). *Experiencia en la implementación de sistemas de gestión de calidad para la atención odontológico en un centro docente asistencial universitario*. Int. j interdiscip. dent. vol.14 no.1 Santiago abr. 2021. <http://dx.doi.org/10.4067/S2452-55882021000100011>
- Monroy, L. (2017). *La importancia de los indicadores de gestión en las organizaciones colombianas*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2476&context=administracion\_de\_empresas#:~:text=El%20objetivo%20de%20los%20indicadores,de%20aprendizaje%20en%20la%20organizaci%C3%B3n.
- Murillo, L. (Sf). *Fundamentos del servicio al cliente*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1958/RP\_eje1.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pacheco, R., Robles, C. y Ospino, A., (2018). *Análisis de la gestión administrativa en las instituciones educativas de los noveles de básica y media en las zonas rurales de santa marta, Colombia*. Información Tecnológica – Vol. 29 N° 5 – 2018. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v29n5/0718-0764-infotec-29-05-00259.pdf>
- PAD escuela de dirección (2021). Aprende cómo hacer un diagnóstico organizacional altamente efectivo. <https://blog.pad.edu/como-realizar-un-diagnostico-completo-de-tu-organizacion.pdf>.

- Perspectivas, (2007). Origen y desarrollo de la administración. *perspectivas*, (20),45-54. [fecha de Consulta 7 de septiembre de 2022]. ISSN: 1994-3733. Disponible en:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942331004>
- Pimentel, L. (1999). *Introducción al concepto de planificación estrategia*.
- Proulx, D. (2015). *Diagnóstico y cambio organizacional: elementos claves*. Huancayo: Universidad Continental. <https://hdl.handle.net/20.500.12394/2989>
- Resolución 1317 de 2021. Por la cual se modifica el artículo 26 de la Resolución 3100 de 2019. Agosto 27 de 2021.  
[https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%201317%20de%202021.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%201317%20de%202021.pdf)
- Semana (2018). *Turismo de salud: una de las apuestas de Colombia para generar crecimiento económico*. <https://www.semana.com/pais/articulo/cifras-de-turismo-de-salud-en-colombia-en-2018/258532/>
- Sena, A. (2012). *Qué son los indicadores*.  
[https://www.researchgate.net/publication/275409261\\_Que\\_son\\_los\\_indicadores#:~:text=son%20medidas%20verificables%20de%20cambio,%2C%20produciendo%20\(...](https://www.researchgate.net/publication/275409261_Que_son_los_indicadores#:~:text=son%20medidas%20verificables%20de%20cambio,%2C%20produciendo%20(...)
- Smith, H., (2006). *Evaluación de los procesos organizacionales como estrategia de intervención para el cambio organizacional*. *Multiciencias*, vol. 6, núm. 1, marzo, 2006, p. 1-16.  
<https://www.redalyc.org/pdf/904/90460106.pdf>
- Talacón, H. (2006). *La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. [redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf](https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf)

- Urbano, D., & Franco, M. (2019). *Caracterización de las pymes colombianas y de sus fundadores: Un análisis desde dos regiones del país*.  
[https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/2968/3687](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/2968/3687)
- Viegas, J., Albano, S., Treintini, C., Cortes, A., Soportono, M., & Suarez, S. (2004). *Valoración actual de los atributos del consultor eficiente en gestión de pymes. El punto de vista de los asesores*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/[https://www.fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuertas/Viegas,Albano,Trentini,Perez%20Cortes,Spotorno,Susarez\\_valoracion%20actual%20de%20los%20atributos.PDF](https://www.fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuertas/Viegas,Albano,Trentini,Perez%20Cortes,Spotorno,Susarez_valoracion%20actual%20de%20los%20atributos.PDF)
- Visita odontológica. (2022). *Normas para la habilitación de consultorio odontológico en Colombia*. <https://www.visitaodontologica.com/NORMAS-HABILITAION-ODONTOLOGIA.html>
- Zamorano, F. (2020). Diagnóstico organizacional.  
<https://repositorio.upch.edu.pe/handle/20.500.12866/8912>