

Diseño Del Manual De Funciones Por Competencias Para La Clínica Orthomía S.A.S Del
Municipio De Cartago, Valle Del Cauca

Autores

María Angélica Arias Rincón

Caren Liseth Soto Villabón

Universidad del Valle

Facultad Ciencias de la Administración

Programa Académico de Administración de Empresas

Cartago, Valle del Cauca

2022

Diseño Del Manual De Funciones Por Competencias Para La Clínica Orthomía S.A.S Del
Municipio De Cartago, Valle Del Cauca.

Autores

María Angélica Arias Rincón

Caren Liseth Soto Villabón

Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de:

Administradores de Empresas

Asesor

Oscar Marino Duran Aguado

MSc. en Administrador de Empresas

Universidad del Valle

Facultad Ciencias de la Administración

Programa Académico de Administración de Empresas

Cartago, Valle del Cauca

2022

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Cartago, 18 de abril de 2022

Dedicatoria

Caren Liseth Soto Villabón

A Dios primero que todo por darme la sabiduría, el entendimiento y la fortaleza para culminar mi carrera, mi proyecto de grado

A mis más grandes tesoros los cuales son mi mamá y mis dos hermanos que siempre han sido mi ejemplo a seguir, quienes me han guiado y enseñado que todo con esfuerzo y dedicación se puede lograr a pesar de las situaciones que puedan llegar.

A mis dos compañeras de carrera que siempre estuvieron y están para mí, que gracias a esta carrera construimos una amistad real y sincera Diana María y María Angelica

A mi esposo quien siempre estuvo allí dándome ánimos cada vez que desfallecía y me sentía agobiada, que nunca dejaste de animarme y apoyarme.

Y por último y el más importante de todos a mi hijo quien estuvo conmigo en esas noches de trabajo a pesar de que eras un recién nacido eras la fuerza, la motivación para seguir adelante, sobre todo a ti LUCAS es a quien dedico este gran proyecto.

María Angélica Arias Rincón

Este proyecto está dedicado principalmente a mi compañera que aún con inconvenientes y con sorpresas con el tiempo logramos salir adelante, así como también a esas personas que han influenciado en mi para buscar siempre lo mejor, brindando un constante apoyo en el proceso académico, dando consejos y apoyos continuos con amor y afecto que trasciende y perdurará con el pasar del tiempo.

Tabla de Contenido

Resumen	16
Abstract.....	17
Introducción	18
Planteamiento del Problema	20
Descripción del problema	20
Formulación del problema	22
Sistematización del problema	22
Delimitación del estudio	22
Justificación	23
Objetivos.....	26
Objetivo general	26
Objetivos específicos.....	26
Marco Referencial	27
Antecedentes	27
Matriz de antecedentes académicos.....	32
Marco histórico	35
Marco teórico	36
Matriz de análisis teórica.	41
Marco Conceptual	42

Matriz conceptual.....	44
Marco legal	45
Matriz de impacto legal.	51
Marco contextual.....	53
Información básica de la empresa.	53
Estructura organizacional.....	54
Logotipo, Misión y Visión.....	55
Portafolio de servicios.	55
Reseña histórica del Municipio de Cartago, Valle del Cauca.....	58
Reseña histórica de la clínica Orthomía S.A.S	59
Diseño Metodológico	60
Hallazgos y Resultados.....	64
Objetivo 1. Análisis externo de la organización	64
Análisis de factores externos Clínica Orthomía S.A.S.....	64
Oportunidades y amenazas	65
Análisis de las variables externas.....	74
Análisis externo aplicación de la matriz DOFA.....	91
Matriz DOFA de la clínica Orthomía S.A.S	94
Objetivo 2 Análisis interno de la clínica Orthomía.....	96
Análisis interno matriz EFI.....	98
Matriz MIME	103

Objetivo 3 Análisis del sector	105
Rivalidad entre competidores	107
Amenaza de los nuevos competidores.....	107
Poder de negociación de los proveedores.....	108
Poder de negociación de los compradores.....	109
Amenaza de productos sustitutos	110
Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter aplicadas a la Clínica Orthomía S.A.S	110
Objetivo 4 Análisis comparativo del perfil competitivo de la Clínica Orthomía S.A.S.	112
Análisis Benchmarking clínica Orthomía S.A.S.....	116
Análisis Benchmarking de Orthoplan	117
Análisis Benchmarking Centro Odontológico Especializado	118
Análisis Benchmarking Orthodontix Cartago.....	119
Análisis Benchmarking de Biotecnología Dental	120
Análisis Benchmarking de Michael Peada Ortodoncia Y Odontología Especializada	121
Comparativo para determinar los perfiles competitivos de las clínicas	122
Objetivo 5 Análisis de cada uno de los cargos y funciones a determinaren las actividades en cada puesto de trabajo	125
Contenido y estructura del manual de funciones	125
Objetivo 6 Propuesta del manual de funciones por competencias para la Clínica Orthomía S.A.S.	128

Definición funciones	132
Objetivo 7 Matriz de cumplimiento de funciones Clínica Orthomía S.A.S	145
Análisis cumplimiento funciones de la administradora.....	145
Análisis cumplimiento funciones de la higienista oral.....	146
Análisis cumplimiento funciones de la auxiliar administrativa	148
Análisis cumplimiento funciones de la auxiliar administrativa	149
Matriz de indicadores, sistema de medición y control	151
Socialización del manual de funciones.....	152
Conclusiones	153
Recomendaciones.....	156
Referencias	159
Apéndice.....	163

Lista de Tablas

Tabla 1 Matriz de antecedentes académicos.....	32
Tabla 2 Matriz teórica	41
Tabla 3 Matriz conceptual	44
Tabla 4 Matriz de impacto legal	52
Tabla 5 Información básica de Orthomía	53
Tabla 6 Matriz de análisis de factores externos EFE Clínica Orthomía S.A.S	67
Tabla 7 Interpretación de las oportunidades y amenazas de la Clínica Orthomía	69
Tabla 8 Resumen análisis del sector Clínica Orthomía S.A.S.....	72
Tabla 9 Resumen análisis del sector Clínica Orthomía S.A.S.....	73
Tabla 10 Análisis de la variable Tendencias del empleo	74
Tabla 11 Análisis de variable Políticas laborales en Colombia para hacer frente al Covid-19.....	74
Tabla 12 Incremento pacientes que buscan que buscan higiene oral.....	75
Tabla 13 Políticas públicas en salud oral	75
Tabla 14 Permisos de funcionamiento de la clínica	76
Tabla 15 Funcionamiento cumpliendo con la formalidad	76
Tabla 16 Mantener una correcta higiene oral	77
Tabla 17 Identificación de nuevas tendencias	77
Tabla 18 Se promueven tratamientos estéticos dentales	78
Tabla 19 Reconocimiento de la clínica Orthomía en la ciudad	78
Tabla 20 Calidad en los servicios prestados	79
Tabla 21 Aumento en la preocupación estética de su sonrisa	79

MANUAL DE FUNCIONES CLÍNICA ORTHOMÍA	10
Tabla 22 Alianzas estratégicas con laboratorios odontológicos	80
Tabla 23 Identificación de las necesidades y preferencias de los pacientes.....	80
Tabla 24 Reconocimiento de las estrategias de la competencia	81
Tabla 25 Implementación de las redes sociales para la difusión de los programas y planes institucionales	81
Tabla 26 Inversión en nuevos equipos odontológicos	82
Tabla 27 Posición estratégica de la ciudad en la región.....	82
Tabla 28 Ubicación estatégica en centro de Cartago	83
Tabla 29 Crecimiento de la población.....	83
Tabla 30 Inflación	84
Tabla 31 Tasa de desempleo	84
Tabla 32 Cambio en el PBI.....	85
Tabla 33 Medidas fiscales y sociales	85
Tabla 34 Medidas laborales	86
Tabla 35 Inestabilidad política y económica	86
Tabla 36 Ausencia de higiene y cuidado oral.....	87
Tabla 37 Poco interés en el cuidado bucal	87
Tabla 38 Los usuarios destinan los recursos en otras cosas	88
Tabla 39 Incidencia del Covid-19 la ciudad	88
Tabla 40 Deserción de los controles	89
Tabla 41 Ausencia de campañas de sensibilización.....	89
Tabla 42 Dificultad para responder a las exigencias en el mercado	90

MANUAL DE FUNCIONES CLÍNICA ORTHOMÍA	11
Tabla 43 Reconocimiento regional de la competencia.....	90
Tabla 44 Valor de los servicios prestados	91
Tabla 45 Análisis externo matriz DOFA.....	92
Tabla 46 Análisis interno matriz DOFA	93
Tabla 47 Matriz de análisis DOFA	95
Tabla 48 Análisis de factores interno EFI	97
Tabla 49 Resumen análisis interno de la clínica Orthomía S.A.S.	99
Tabla 50 Interpretación de las fortalezas y debilidades de la clínica Orthomía S.A.S.	101
Tabla 51 Matriz MIME	104
Tabla 52 Matriz de descripción de las empresas objeto de benchmarking	113
Tabla 53 Resultados del Benchmarking competitivo de la clínica Orthomía S.A.S	115
Tabla 54 Encabezado.....	125
Tabla 55 Identificación del cargo.....	126
Tabla 56 Educación, Formación/requisitos	126
Tabla 57 Experiencia y Competencias	126
Tabla 58 Funciones y Peligro del Cargo	126
Tabla 59 Objetivos del cargo	127
Tabla 60 Relaciones internas y Relaciones externas.....	127
Tabla 61 Autores del documento	127
Tabla 62 Formato del análisis y descripción de las funciones de la administración	132
Tabla 63 Formato del análisis y descripción de las funciones de la higienista oral	135
Tabla 64 Definición de las funciones de la auxiliar administrativa	138

MANUAL DE FUNCIONES CLÍNICA ORTHOMÍA	12
Tabla 65 Definición de las funciones de la auxiliar administrativa	141
Tabla 66 Análisis cumplimiento funciones de la administradora	145
Tabla 67 Análisis cumplimiento funciones de la higienista oral	146
Tabla 68 Análisis cumplimiento funciones de la auxiliar administrativa	148
Tabla 69 Análisis cumplimiento funciones de la auxiliar administrativa	149
Tabla 70 Matriz de indicadores.....	151

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 Estructura organizacional.....	54
Ilustración 2 Logotipo Clínica Orthomía S.A.S.....	55
Ilustración 3 Servicios Clínica Orthomía S.A.S	57
Ilustración 4 Interpretación de las oportunidades, a partir de las gráficas obtenidas.....	70
Ilustración 5 Interpretación de las amenazas, a partir de las gráficas obtenidas	71
Ilustración 6 Interpretación de las fortalezas, a partir de las gráficas obtenidas	101
Ilustración 7 Interpretación de las debilidades, a partir de las gráficas obtenidas.....	102
Ilustración 8 Aplicación de las Cinco Fuerzas de Porter a la Clínica Orthomía S.A.S	106
Ilustración 9 Análisis de los factores claves de éxito de la Clínica Orthomía S.A.S.....	116
Ilustración 10 Análisis de los factores claves de éxito de la Clínica Orthoplan.....	117
Ilustración 11 Análisis de los factores claves de éxito del COE Centro Odontológico Especializado...	118
Ilustración 12 Análisis de los factores claves de éxito de Orthodentix Cartago.....	119
Ilustración 13 Análisis de los factores claves de éxito de Biotecnología Dental	120
Ilustración 14 Análisis de los factores claves de éxito de Michael Peada Ortodoncia y Odontología Especializada.....	121
Ilustración 15 Análisis comparativo para determinar los perfiles competitivos de las clínicas	122
Ilustración 16 Mapa de procesos de la Clínica Orthomía S.A.S.....	131
Ilustración 17 Gerencia.....	185
Ilustración 18 Explicación de planes.....	185
Ilustración 19 Archivo	186
Ilustración 20 Almacén.....	186

MANUAL DE FUNCIONES CLÍNICA ORTHOMÍA	14
Ilustración 21 Área de esterilización.....	186
Ilustración 22 Cartera	186
Ilustración 23 Recepción	187
Ilustración 24 Reunión	187
Ilustración 25 Socialización.....	187
Ilustración 26 Reunión	188
Ilustración 27 Socialización.....	188

Lista de Apéndices

Apéndice A Bitácora, trabajo de campo	163
Apéndice B Entrevista a los colaboradores de la clínica Orthomía S.A.S	165
Apéndice C Matriz de sistematización de entrevista con la administradora de la Clínica Orthomía S.A.S.	175
Apéndice D Segunda matriz de sistematización de entrevista con la administradora de la Clínica Orthomía S.A.S	179
Apéndice E Análisis del cumplimiento de funciones por parte de los colaboradores.....	182
Apéndice F Evaluación de métodos y tiempos	184
Apéndice G Evidencia fotográfica	185
Apéndice H Acta de socialización del manual de funciones	189
Apéndice I Estudio de precios	190

MANUAL DE FUNCIONES CLÍNICA ORTHOMÍA

Resumen

La variabilidad de la calidad del servicio se ve reflejada por la desorganización en los procesos y no tener definidas las funciones, por ende, esta asesoría empresarial, tiene como objetivo principal la propuesta del diseño del manual de funciones por competencias dirigido a todo el personal vinculado a la clínica Orthomía S.A.S. La base teórica del trabajo de grado, se sustenta en grandes personajes; como es el caso de Henry Fayol, E. Mayo, Abraham Maslow y Martha Alles. El paradigma de investigación se basa en la teórica clásica y del comportamiento, las cuales tienen relación directa con la gestión del talento humano, la administración por procesos y la estandarización procesos. La investigación centro su enfoque en el método cuantitativo, cualitativo identificado como mixto, de carácter descriptivo, con un estudio inductivo y deductivo, basados en la información extraída de fuentes primarias y secundarias. El objetivo esta argumentado en aportar crecimiento y desarrollo para la empresa, con el fin de lograr mejores resultados organizacionales y eficaces en cuanto a la prestación del servicio.

Palabras Claves. Clínica, estandarización de los procesos, manual de funciones, odontología, ortodoncia, talento humano, teoría del comportamiento.

Abstract

The variability of the quality of the service is reflected by the disorganization in the processes and not having defined the functions, therefore, this business consultancy, has as its main objective the proposal of the design of the manual of functions by competencies addressed to all the related personnel. to the Orthomía S.A.S. The theoretical basis of the degree work is based on great characters; as is the case of Henry Fayol, E. Mayo, Abraham Maslow and Martha Alles. The research paradigm is based on classical and behavioral theory, which are directly related to the management of human talent, process management and process standardization. The research centered its focus on the quantitative, qualitative method identified as mixed, of a descriptive nature, with an inductive and deductive study, based on information extracted from primary and secondary sources. The objective is argued to provide growth and development for the company, in order to achieve better organizational and effective results in terms of service provision.

Keywords. Clinic, standardization of processes, manual of functions, dentistry, orthodontics, human talent, behavior theory.

Introducción

El presente trabajo de grado es una asesoría empresarial, que tiene como objetivo principal la propuesta del diseño del manual de funciones por competencias dirigido a todo el personal vinculado a la Clínica Orthomía S.A.S.

Es importante resaltar, que el manual de funciones es una poderosa herramienta administrativa, la cual permite que se realice un adecuado proceso de selección de personal, para lograr un mejor desempeño de las funciones propias del cargo asignado, minimizando las cargas de trabajo y la rotación de personal.

En el manual se incluye el análisis de cargo que abarca las habilidades, destrezas, responsabilidades y conocimientos técnicos o profesionales que requieren cada uno de los prospectos al cargo. La buena gestión del talento humano garantiza una mejor competitividad en el mercado actual y más aún si se trata de la prestación de servicios profesionales.

Cabe resaltar que el talento humano en las organizaciones es el bien más valioso que estas poseen, de ahí la importancia de fortalecer la importancia que representan para la empresa. Hoy en día en las empresas, no se les da el valor que les corresponde a los trabajadores y esto ocasiona que la calidad del trabajo sea mínima y no exista sentido de pertenencia.

Este trabajo de grado está enfocado en resolver una problemática de relaciones laborales en la empresa; el cual busca organizar la estructura que posee por medio del Diseño del Manual de Funciones, para los trabajadores. El objetivo es aportar crecimiento y desarrollo para la empresa, con el fin de lograr mejores resultados organizacionales y eficaces en la prestación del servicio.

La base teórica del trabajo de grado se sustenta en personajes que hicieron grandes aportes a la administración; como es el caso de Henry Fayol, E. Mayo, Abraham Maslow y Martha Alles. El paradigma de investigación se basa en la teórica clásica y del comportamiento, las cuales tienen relación directa con la gestión del talento humano, la administración por procesos y la estandarización procesos.

La vinculación de la academia y el sector empresarial del municipio garantiza un mejor proceso de formación para los profesionales; por este motivo, se brinda la asesoría con los conocimientos técnicos adquiridos y el acompañamiento de docentes altamente capacitados, contribuyendo así al fortalecimiento económico del municipio y del país.

Planteamiento del Problema

Descripción del problema

En la actual realidad socioeconómica y política tan compleja, dinámica, pero ante todo globalizada, toda organización, cualquiera que sea su tamaño, su sector, su producción, entre otros, requieren una gestión adecuada para crecer en el mercado. Es preciso que la Clínica Orthomía S.A.S disponga de un sólido y permanente manual de funciones por competencias para fortalecer la prestación del servicio y mejorar su posición frente a la competencia.

Se necesita generar y mantener la confianza del usuario en aspectos como: calidad, producto, atención al cliente, precios asequibles, ya que, la empresa ha tenido un crecimiento exponencial los procesos en la empresa se han hecho más complejos y exigen una mayor demanda laboral. Hace tres años se identificó un aumento de tareas para cada uno de sus colaboradores por lo que el problema posee alta prioridad de solución, definiendo y estandarizando sus funciones para facilitar un control de las tareas, para la evaluación del desempeño laboral.

Dando lugar a problemas relacionados con estrés laboral, desmotivación, desconcentración, e incluso otros factores psicosociales que pueden provocar enfermedades como la diabetes, entre otras y algo más grave, que se conoce como el síndrome de burnout o síndrome del quemado se considera que afecta negativamente a la salud psicológica y física de los trabajadores, y a la eficacia de las entidades para las que trabajan (Organización Mundial de la Salud - OMS, 2004)

Se trata de un factor psicosocial en el sentido de aumento de tareas, lo que genera una sobrecarga de trabajo y por ende estrés laboral, la cual es considerado un factor de riesgo de alta prioridad por las consecuencias en la salud que puede acarrear. Por tal motivo se deben establecer

las funciones para garantizar el uso óptimo del tiempo de los colaboradores y a su vez estructurar correctamente el alcance de las tareas de cada cargo.

Por otra parte, la desmotivación laboral, se presenta porque los colaboradores no tienen sus roles bien definidos dentro de la organización, lo cual no los alinea con el objetivo en común y les genera un sentido de inestabilidad, haciendo que pierdan el enfoque que les permite lograr su objetivo individual.

Al no tener un manual de funciones, no se tiene la certeza de las funciones que debe desempeñar cada trabajador, se trabaja bajo la improvisación, lo que no permite que los trabajadores tengan una definición clara de sus tareas y conlleve a la desconcentración por no tener un camino claro en el desempeño de su función.

La falta de organización en los procesos, así como de las funciones organizacionales, genera desviaciones, confusión entre los involucrados o simplemente evasión de la responsabilidad, por la falta de un control tecnificado y basado en evidencias documentales, más que en apreciaciones personales. Con un manual de funciones, se puede lograr la claridad en las funciones de cada individuo, asignar y controlar las actividades de las que son responsables, con soportes físicos y lo más importante es que facilita la gestión administrativa, por parte de los superiores y directivos, de este modo tomar decisiones estratégicas más objetivas.

Cuando las funciones no están claramente definidas y documentadas, la calidad del servicio va a ser muy variable, incluso generando tiempos de espera para los usuarios y estos lo van a percibir de manera negativa, improvisada e incluso poco profesional.

Formulación del problema

¿Cómo diseñar un manual de funciones por competencias para la Clínica Orthomía S.A.S del municipio de Cartago Valle del Cauca, que permita fortalecer su posición frente a la competencia?

Sistematización del problema

- ¿Cómo realizar un estudio de los clientes, de los proveedores y de la competencia que tiene la Clínica Orthomía para analizar el sector al cual pertenece?
- ¿Cómo analizar el sector al cual pertenece la Clínica Orthomía para conocer su grado de competitividad?
- ¿Cómo el ambiente externo de la organización para identificar sus amenazas y oportunidades, además de la situación interna de la empresa para conocer sus fortalezas y debilidades?
- ¿Cómo elaborar la propuesta del manual de funciones por competencias para la Clínica Orthomía?
- ¿Cómo establecer un sistema de medición y control, que permita a la empresa obtener información sobre la materialización real de las acciones incluidas en el plan?

Delimitación del estudio

Espacio: Clínica Orthomía S.A.S

Población: Personal interno de la empresa

Justificación

El manual de funciones es importante para la Clínica Orthomía S.A.S, porque permite optimizar los tiempos de ejecución de las funciones y las tareas de cada área, se reducen los costos del servicio y mejora los tiempos de trabajo. La prestación del servicio tendrá efectos positivos y eso se ve reflejado en la satisfacción del cliente.

La definición de las funciones es indispensable, para dar claridad y delimitar los roles y responsabilidades en cada puesto de trabajo, esto genera mayor confianza al personal y seguridad al dar cumplimiento de sus funciones. Facilita el control sobre las tareas que desempeñan los trabajadores y esto se traduce en una mejor gestión administrativa por parte de los directivos.

Con los manuales de funciones se fortalece también la interacción entre las diferentes áreas, ayudando a propiciar asertividad en la comunicación, la integración de procesos y el desarrollo del servicio más fluido y constante. Por otra parte, esto contribuye a establecer un adecuado proceso de selección y contratación, enfocando las necesidades del puesto en las actitudes, aptitudes, cualidades, capacidades y nivel de formación que exige cada puesto de trabajo.

El no contar con un manual de funciones, quiere decir que se administra bajo la informalidad, sin tener en cuenta funciones de la administración, ni evidencias para la medición y evaluación de desempeño laboral; dejando a la deriva la capacidad de adaptación organizacional y a la mejora continua de su servicio.

Para finalizar, con esta asesoría empresarial, se pretende generar un impacto positivo para la clínica Orthomía S.A.S, por medio de un apoyo teórico – práctico, en cuanto a la gestión del talento humano con el manual de funciones.

Lo que se pretende con el manual de funciones, es estandarizar los procesos de atención y de prestación de servicios; lo que va a permitir la mejora continua en todos los procesos de la empresa.

Por ello la propuesta del manual de funciones, es la más adecuada para la organización, porque determina y delimita los campos de actuación de cada área de trabajo, así como de cada puesto de trabajo, distribuyendo de manera adecuada las cargas de trabajo y estableciendo los roles y responsabilidades del cargo.

Junto con el apoyo de teorías de grandes exponentes de la administración y la gestión del talento humano como lo son, Henry Fayol, Elton Mayo, Abraham Maslow y Martha Alles. Por otra parte, como antecedentes de referencia se incluyen algunos trabajos de grado, que tienen relación en varios aspectos, para dar solución a la problemática actual de la Clínica Orthomía S.A.S.

El establecimiento de los procesos permite la planificación de las actividades de todos los colaboradores y de ese modo conseguir los objetivos identificados en la empresa, reduciendo la pérdida de tiempo, optimizando el esfuerzo físico o mental de los trabajadores y prestando un servicio mucho más eficiente que se verá reflejado en la satisfacción de los clientes.

Todas aquellas actividades que se desempeñan dentro de la Clínica se deben organizar secuencialmente para realización de las funciones, estos subprocesos nos ayudan a clasificar y delimitar las responsabilidades que tiene cada colaborador evitando la sobrecarga de trabajo.

La mejor manera de que los procesos realizados en la empresa sean más detallados y específicos, es con la estructuración de los procedimientos, para dar orden a las actividades desarrolladas en la Clínica, de acuerdo con la responsabilidad asignada y las políticas establecidas.

De esta manera los trabajadores tendrán un objetivo en común claro, permitiéndoles enfocarse en el cumplimiento de este y dándoles el propósito de proyectar sus objetivos individuales, concatenando ambos objetivos para motivarse por lograr cumplirlos.

Con el manual de funciones, se puede realizar una medición de tiempos en cada tarea lo que nos permite optimizar tiempos en la realización de las actividades, aumentando el nivel de productividad y sin generar tanto desgaste mental de los colaboradores, quienes ya tendrán claras sus responsabilidades.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un manual de funciones por competencias para la Clínica Orthomía S.A.S del municipio de Cartago Valle del Cauca, que permita fortalecer su posición frente a la competencia.

Objetivos específicos

1. Realizar un análisis externo de la organización para identificar sus amenazas y oportunidades.
2. Realizar un análisis interno de la Clínica Orthomía, para conocer sus fortalezas y debilidades.
3. Realizar un análisis del sector en el cual se desarrolla la Clínica Orthomía S.A.S.
4. Realizar un análisis comparativo para determinar el perfil competitivo de la Clínica Orthomía S.A.S.
5. Analizar cada uno de los cargos y funciones para determinar las actividades de cada puesto de trabajo para mejorar las competencias laborales de los colaboradores.
6. Elaborar la propuesta del manual de funciones por competencias para la Clínica Orthomía.
7. Establecer un sistema de medición y control, que permite a la empresa obtener información sobre la materialización real de las acciones incluidas en el plan.

Marco Referencial

A continuación, se relacionan los aspectos y generalidades más relevantes para la construcción y desarrollo de esta propuesta.

Antecedentes

A continuación, se relacionan los aspectos y generalidades más relevantes para la construcción y desarrollo de esta propuesta, realizada por María Angélica Arias Rincón, Caren Liseth Soto Villabón estudiantes de administración de empresas de la Universidad del Valle.

Para contar con un referente relacionado con el tema de estudio, se toma como base de antecedentes, algunos trabajos de grado, con el fin de incluir los mejores elementos de cada uno de los trabajos analizados.

Se inicia con el trabajo titulado, “Propuesta de mejoramiento de los procesos de análisis y diseño de cargos; selección, contratación e inducción; formación de personal y diseño de la estructura organizacional para la empresa A.R. Sistemas año 2015”. Elaborado por Pizarro Sierra, José David y Ramírez Jiménez, Yonier Mauricio, con el acompañamiento de la directora de trabajo de grado la señora Aguilera Castro, Adriana (Pizarro y Ramírez, 2015).

Pizarro y Ramírez (2015), afirman que la formalización de los procesos de análisis y diseño de cargos; selección, contratación, inducción y formación de personal, así como la identificación de funciones y niveles jerárquicos, entre otros, contribuye al mejoramiento del servicio y de la realización de las actividades generales de la organización (p.13).

Por eso es importante esta referencia, ya que básicamente se enfoca en las actividades que requiere la Clínica Orthomía, para fortalecer el proceso de atención, con base a los manuales de

funciones, con una base técnica y estructurada permitiendo la cercanía con la razón fundamental de la Clínica.

El siguiente trabajo de grado tomado como referente, es “la estandarización de los procesos, procedimientos y diseño del manual de funciones operativas de la Empresa Figura Moderna SAS”. En la autoría de Ortiz Ordoñez, María Fernanda y Trujillo Rosero, Christian Alejandro, con la asesoría de la directora García Solarte, Mónica (Ordoñez y Trujillo, 2016).

Ordoñez y Trujillo (2016), “la identificación, estructuración y documentación de los procesos y procedimientos del que hacer productivo, son un mecanismo de planificación idóneo y expedito para encaminar la organización hacia la estandarización” (p. 11).

Expresan también que las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos, por lo que es algo que se debe resaltar, por eso la importancia del manual de funciones para eliminar actividades repetidas, minimizar los conocidos cuellos de botella, ahorrar tiempo y lo más importante los recursos de la clínica.

Continuado con otro trabajo de grado,” Diseño de un plan de mejoramiento enfocado en talento humano para la Cooperativa de Caficultores del municipio de Caicedonia Valle”. Elaborado por Arboleda Delgado, Hernán Darío y Coronel Muñoz, Luz Andrea, con la asesoría de Aguirre Méndez, Sandra Lorena (Arboleda y Coronel, 2016).

En este Arboleda y Coronel (2016), mencionan que en las últimas décadas el contexto organizacional ha atravesado un gran número de cambios, que exige a las empresas a enfocarse a alcanzar el máximo nivel de productividad y para lograrlos se explotaba los trabajadores.

El talento humano es el principal activo de la empresa y la mayor fortaleza para el logro de los objetivos. Durante años la cooperativa de Caficultores de Caicedonia Valle ha velado por la

conformación de su talento humano, pero este ha presentado deficiencias que afectan su funcionamiento adecuado ya que no existe una congruencia entre la estructura y los colaboradores que la conforman para así alcanzar los logros establecidos superando las diferentes situaciones y retos que deben atravesar las organizaciones.

El trabajo de grado, “Propuesta de mejora del manual de procedimientos para el control en el manejo de los bienes muebles, enseres, equipo de oficina y equipo de cómputo de la Alcaldía del municipio de Zarzal”. Realizado por Castillo, María Fernanda y Suárez Saldarriaga, Yudi Lorena, director de trabajo Duque Carvajal, Nelsy (Castillo y Suárez, 2016).

Una gestión de inventarios es de vital importancia ya que su principal objetivo es velar por que la compañía tenga la mayor y mejor cantidad de insumos para poder cumplir con su funcionamiento; por ende, la importancia de un excelente inventario ordenado, controlado y vigilado por que con este se podrá abastecer y distribuir a la medida. Cabe resaltar que para toda organización el inventario es sumamente importante porque de allí se dan cuenta los bienes y servicios que esta tiene, y así poder generar un reporte de lo inventariado revisando la economía de la empresa.

En las empresas públicas en este caso la Alcaldía Municipal de Zarzal es de mayor importancia el control de inventarios, buen manejo y distribución para un óptimo desarrollo de su administración.

En este antecedente, “Elaboración del manual de funciones y procedimientos para la Sociedad Prestadora de Servicios de Buenaventura S.A.S. SOPRESBUN - Buenaventura - Valle del Cauca”. Elaborado por Riofrío Sandoval, Víctor Manuel, el director de trabajo Alirio Velasco Gómez (Riofrio, 2016).

Un manual de funciones tiene como objetivo principal enseñar y dar todos los conocimientos e información a todos sus colaboradores de manera organizada clara y concisa de cada una de sus tareas para así en diferentes departamentos tenga una adecuada selección de personal de acuerdo con cada perfil que corresponda dichas. Así evitar que los colaboradores no repitan las tareas, informado y capacitando más sobre cada uno de los puestos de trabajo teniendo una mejora continua y eficiencia a la hora de realizar sus funciones.

Este trabajo tomado como referente, “Elaboración y diseño del manual de funciones y procedimientos para la Cooperativa de Caficultores del Norte del Cauca "Cafinorte" en Santander de Quilichao”. Elaborado por Erazo González, Claudia Ximena y Cardona Enciso, Maryoli Enitd, director trabajo de grado Ivanna Gonzáles (Erazo y Cardona, 2017).

Este trabajo se centra en el diseño y elaboración del manual de funciones y procedimientos para la Cooperativa de Caficultores del Norte del Cauca “Cafinorte”, esta ha atravesado por diferentes cambios que les ha permitido crecer y transformarse, pero este cambio no era esperado ya que se incremente el número de colaboradores, como resultado las funciones, responsabilidades y actividades no están definidas.

Como objetivo es realizar un manual de funciones que este ayude a la mejora y ayude a al aumento de competitividad de la cooperativa, esto se logrará por medio de una recolección de información de todos los puestos de trabajo reconociendo las actividades y tareas por realizar de dichos puestos de trabajo.

Otros antecedentes, es el trabajo de grado titulado “Diseño de la estructura organizacional y de los perfiles de cargo de la empresa Distriya, para el año 2018”. Realizado por Valencia Henao, Jaime Andrés, director de grado el señor Corrales Castillo, Emilio José (Valencia, 2018).

La caracterización de la empresa, su direccionamiento estratégico general, los productos que ofrece al mercado, los procesos generales, la estructura organizacional, entre otros datos. Tiene como resultado el mejoramiento de la estructura organizacional ya que expone el desarrollo de las funciones principales y procesos de la empresa con el cual se realizará un mejoramiento a los perfiles de los diferentes cargos, nuevas propuestas de estructura organizacional desarrolladas.

El trabajo titulado, “Diseño de cargos basados en competencias en la empresa E & V ingenieros”. Elaborado por Ruiz, et al., (2018).

La meta principal de este trabajo es el diseño de cargos por competencias, para su logro se realizó diferentes actividades en las cuales se pudo identificar cada una de las tareas de los colaboradores, los objetivos de cada uno como también se observó la situación actual de la empresa. Se establecieron metas y objetivos como también se diseñó un diccionario de competencias según los requerimientos de cada uno de los puestos de la organización con el fin de organizar y distribuir cada una de las funciones de los colaboradores.

Otro referente es el “Diseño de los procesos de análisis y diseño de cargos, selección e inducción del instituto de prospectiva, innovación y gestión del conocimiento de la Universidad del Valle”. Realizado por Benavides Cerón, Jhoan Sebastián y Pulgarín Mosquera, Raimon Onassis, director de trabajo Salas Arbeláez, Laura (Benavides y Pulgarín, 2018).

Los diagnósticos propios resultantes del ejercicio permiten la ponderación de los elementos consultados adjuntando a estos formatos pertinentes que transforman el conocimiento desde la óptica epistemológica en indicadores de desarrollo y consulta practica enriquecedores de la pragmática administrativa.

Diseño de los cargos administrativos del Centro de Educación en Tecnología CENTEC.
 Autor Rodríguez Delgado, William Alexis, con la dirección de Vásquez Rivera, Oscar Iván
 (Rodríguez, 2018).

El individuo siempre ha sido de importancia en las organizaciones, ya sea por que trabaje en grupo o individual estas hacen que las organizaciones lleguen a alcanzar sus objetivos, con esto se logró realizar un análisis de la empresa el cual corrobora el que el individuo es parte fundamental de la empresa lo cual son el factor de producción más importante. La investigación que se realizó en el Centro de Educación en Tecnología se observa que hubo cambios en la estructura organizacional lo que conlleva a la creación de cargos nuevos y a revisar los ya existentes, se debe realizar una reestructuración de los cargos antiguos, para ellos se debe identificar cada uno de ellos, analizarlos y por último describirlos, con esta información se determina la relación entre empresa y colaborador para así obtener los buenos resultados para la organización.

Matriz de antecedentes académicos.

Para sintetizar los antecedentes tomados como referencia, se establece la matriz de antecedentes a continuación:

Tabla 1

Matriz de antecedentes académicos

Año	Autor	Obra	Características
2015	Pizarro Sierra, José David Y Ramírez Jiménez, Yonier Mauricio.	Propuesta de mejoramiento de los procesos de análisis y diseño de cargos; selección, contratación e inducción; formación de personal y diseño de la estructura organizacional para la empresa a. r. sistemas año 2015.	Al estructurar estos procesos en forma de manuales se comparte el conocimiento general sobre el funcionamiento de la organización a través de una descripción técnica, práctica y organizada que logra un acercamiento a la razón de ser de la empresa.

Año	Autor	Obra	Características
2016	Ortiz Ordoñez, María Fernanda Y Trujillo Rosero, Christian Alejandro.	Estandarización de los procesos, procedimientos y diseño del manual de funciones operativas de la empresa figura moderna SAS.	Al ordenar y documentar los procesos relevantes, procedimientos, actividades y tareas de las organizaciones; permite definir las tareas en forma sencilla y clara, genera eficiencia, eficacia y seguridad para la organización. Es significativo que la organización desarrolle una herramienta Que les permita integrar las diversas funciones que se relacionan directamente con El personal lo cual se puede alcanzar a través de una gestión del talento humano Que logre alinear la empresa y a su personal en pro de cumplir con el propósito Estratégico de la misma.
2016	Arboleda Delgado, Hernán Darío Y Coronel Muñoz, Luz Andrea	Diseño de un plan de mejoramiento enfocado en talento humano para la cooperativa de caficultores del municipio de Caicedonia Valle	Para la empresa se hacen necesarios los inventarios dado a que la base de las organizaciones consiste en los bienes y servicios, haciéndose necesaria la existencia de los inventarios, los cuales le van a permitir tener control de los bienes y a su vez generar reportes de la situación económica de la entidad.
2016	Castillo, María Fernanda Y Suárez Saldarriaga, Yudi Lorena	Propuesta de mejora del manual de procedimientos para el control en el manejo de los bienes muebles, enseres, equipo de oficina y equipo de cómputo de la alcaldía del municipio de zarzal.	El propósito central del manual administrativo es brindar e instruir en información y conocimientos al personal de la empresa de forma clara y precisa sobre sus tareas, obligaciones y responsabilidades.
2016	Riofrío Sandoval, Víctor Manuel	Elaboración del manual de funciones y procedimientos para la sociedad prestadora de servicios de Buenaventura S.A.S. Sopresbun - Buenaventura - Valle Del Cauca.	Con el fin de seguir mejorando y aumentando los niveles de competitividad de la cooperativa, se planea realizar el manual de funciones, mediante la recolección de información en todos los puestos de trabajo, para reconocer las actividades y procedimientos del diario hacer que cada funcionario desempeña.
2017	Erazo González, Claudia Ximena Y Cardona Enciso, Maryoli Enitd	Elaboración y diseño del manual de funciones y procedimientos para la cooperativa de caficultores del norte del Cauca "Cafinorte" En Santander De Quilichao.	

Año	Autor	Obra	Características
2018	Valencia Henao, Jaime Andrés.	Diseño de la estructura organizacional y de los perfiles de cargo de la empresa distriya, para el año 2018.	Incluye nuevas propuestas de estructura organizacional desarrolladas y los perfiles de todos los cargos actualizados. Estos perfiles enmarcados en las mejoras y definición de funciones específicas.
2018	Ruiz Mondragón, Arnold Eduardo Y Cala Rodríguez, Eduardo Antonio	Diseño de cargos basados en competencias en la empresa e & v ingenieros.	Se diseñó un diccionario de competencias según los requerimientos de los cargos y procesos de la empresa y finalmente se diseñó un manual de funciones donde se incluye el perfil de cargos detallando sus funciones, responsabilidades, requisitos y competencias.
2018	Benavides Cerón, Jhoan Sebastián Y Pulgarín Mosquera, Raimier Onassis	Diseño de los procesos de análisis y diseño de cargos, selección e inducción del instituto de prospectiva, innovación y gestión del conocimiento de la universidad del valle	Definición y diseño de los procesos de análisis y diseño de cargos, selección e inducción del instituto de prospectiva, innovación y gestión del conocimiento-ipigc de la universidad del valle.
2018	Rodríguez Delgado, William Alexis	Diseño de los cargos administrativos del centro de educación en tecnología centec.	Las personas las que de manera individual o por equipos logran que las organizaciones alcancen sus objetivos. Por esto vale la pena dedicar este tiempo a investigar maneras de mejorar las condiciones del desempeño del personal y desde el área de la gestión humana se encuentran aportes importantes.

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2020)

Los antecedentes compilados en esta matriz son el referente de la asesoría de trabajo implementada con la Clínica Orthomía S.A.S.

El antecedente que hizo mayor aporte a la investigación es el cual se elaboró y diseñó el “manual de funciones y procedimientos para la Cooperativa de Caficultores del norte del Cauca “Cafinorte” en Santander de Quilichao”, el cual se enfoca en mejorar los niveles de competitividad de la cooperativa. Por otra parte, otro antecedente que nos pareció relevante es el diseño de cargos basados en competencias en la empresa E&M ingenieros, el cual diseñó un diccionario de competencias con base a los requerimientos de cargos en la empresa.

Marco histórico

La propuesta del diseño del manual de funciones por competencias es el punto central del trabajo de grado, Chiavenato, 2007 expone la teoría clásica de la administración que surgió en Francia en el año 1916 la cual tiene como objetivo el énfasis en la división de tareas, muestra una jerarquía dentro de la organización que busca la eficiencia en cada una de las partes involucradas y una aptitud correspondiente para la realización de su respectiva tarea.

La división del trabajo se caracteriza por una división del trabajo bien definida. La definición del trabajo es la base de la organización. La división del trabajo conduce a la especialización y la diferenciación de las tareas, es decir, a la heterogeneidad. Las organizaciones con mayor división del trabajo serían más eficientes que las que presentaban poca división (Chiavenato, 2007, p.74).

En la actualidad estas bases de la división del trabajo siguen teniendo validez, con ciertos ajustes, pero manteniendo la esencia de los padres de esta teoría. Por tal motivo se tomaron estas referencias, para aplicar en la asesoría de trabajo de grado.

La Clínica Orthomía S.A.S. Es una empresa dedicada a la salud oral, que cuenta con un equipo altamente calificado para prestar servicios odontológicos, tales como Ortodoncia, Odontología General, Cirugía Oral, Periodoncia, Endodoncia, Higiene Oral y Alta Estética.

Fundada el 26 de junio del 2015, cuenta en la actualidad con cerca de ocho colaboradores y opera a través de siete especialidades de negocio.

Clínica Orthomía IPS cuenta con un modelo de negocio diferenciado a partir de su recurso humano: talentoso, innovador, comprometido y responsable que aporta al desarrollo sostenible.

De su experiencia y estudio, hacen parte del día a día de los clientes y soportan el servicio de calidad.

La actividad económica es la 8622 según el CIIU actividades de prácticas odontológicas.

El diseño de un manual de funciones puede contribuir al crecimiento y mejoramiento de la empresa, lo cual es el fin de esta asesoría.

Marco teórico

El trabajo de grado propuesto relacionado con el manual de funciones se sustenta sobre las bases teóricas de grandes exponentes que generaron grandes aportes, a lo que hoy se conoce como administración y gestión del talento humano. Iniciando con el paradigma de la teórica clásica y la teórica del comportamiento, las cuales van más enfocadas al tema de estudio de la propuesta desarrollada.

Destacan los siguientes teóricos, tales como Henry (1916), Frederick Winslow de Taylor (1903), Maslow, Elton Mayo y Martha Alles. A continuación, se plasman los conocimientos sustraídos de la literatura de grandes teóricos (Chiavenato, 2018, p.264).

Henry Fayol quien es el exponente principal de la teoría clásica de la administración (TCA) afirmó que la administración es una cualidad innata y los principios administrativos son aptitudes que se pueden y deben ser enseñados.

La teoría clásica busca una administración efectiva con base en el aumento de la eficiencia, con unos principios que modifican lo que se conoce como la administración científica, al transformar la organización dividiendo y centrado en departamentos según una estructura y un funcionamiento que trabajen por una meta común prevaleciendo por sobre la individual, aun así,

continuando con un trabajo en conjunto, la división de estas áreas según Fayol son las mismas que se podrán aplicar a cualquier organización, puesto que son necesarias y van ligadas pero no necesariamente un solo departamento deberá controlar.

La teórica clásica, está basada en el conocimiento intangible, producido por los procesos administrativos que en la administración de organizaciones determina su sostenibilidad, rentabilidad y adaptabilidad al entorno. Si se genera un buen proceso administrativo, en el caso de la Clínica Orthomía si se mejora sus procesos administrativos, es posible encaminar todos los esfuerzos en común, hacer posible la visión estratégica que se tiene establecida. En este caso, la división del trabajo con base al manual de funciones por competencias que le agrega valor intangible a la Clínica.

Gareth expone que la teoría organizacional estudia el funcionamiento de las organizaciones como primer apunte es el comprender cómo es su desempeño, teniendo en cuenta los principios que busca conservar la efectividad como son diseño, operación, cambio y rediseño para después controlar y modificar su operatividad como fin de ser más eficiente. El segundo apunte es influir en las afectaciones que se pueda encontrar en los diferentes procesos.

El mayor expositor de esta teoría son las empresas privadas, pues estas tienen sus propios lineamientos en comparación con las públicas debido a que su área está relacionada con la política del Estado, el manejo de los rendimientos y costos benefician y se obtiene una eficiencia en el cumplimiento de los diferentes objetivos con base en los conocimientos que transmitieron Taylor y Fayol.

El factor resaltante en la teoría del comportamiento organizacional es la demarcación en que su entidad común son las personas, indiferente del tamaño o tipo de empresa; así como se

resalta este hecho, también se entiende e indica que las personas al ser diferentes pueden generar inconformidades y afectaciones que favorecen o desfavorece a la empresa, aun así el comportamiento se estudia según su desempeño individual, grupal y en cualquier rol, teniendo en cuenta que cada individuo evoluciona por sus actividades dentro de las organizaciones.

En el imaginario de cualquier individuo la palabra organización conecta con la idea de grandes entes, por ejemplo, empresas con varios cientos o miles de trabajadores. Pero en un sentido estricto, cuando se habla de organizaciones se hace referencia a cualquier tipo de ellas (Alles, 2000, p.19).

Como referencia Alles e incluyendo la idea del “hombre social” de Elton Mayo el individuo es una parte importantes dentro de las organizaciones, la ilusión de un trabajador sin importar el tamaño de la empresa es cumplir las necesidades individuales que ayuden a generar un mejor desempeño del cargo, el objetivo común se cumplirá con una mayor eficacia.

Las organizaciones, en la actualidad enfatizan muchos en el comportamiento de sus trabajadores, en el caso de la Clínica Orthomía, en base a sus políticas y razón de ser, considera vital los aspectos psicosociales de sus colaboradores, en este orden de ideas con el paradigma del comportamiento, se determinan las actitudes, que debe tener la persona para ocupar un cargo con base al manual de competencias.

La figura representativa del enfoque que considera que el producto psicológico es importante dentro de las organizaciones es Maslow que indica que las necesidades humanas deben ser resueltas en primera instancia los niveles bajos en la jerarquía antes que las superiores.

Martha Alles expone en su trabajo “Ya no corresponde interpretar los recursos humanos como un mal necesario a un gasto” lo cual se relaciona con la teoría de Maslow, los individuos de

una organización se deben satisfacer sus necesidades ya que son quienes incrementar el valor por sus resultados que benefician al área y posterior a los objetivos de la empresa.

Martha Alles indica que transferir una filosofía de manejo de las distintas cuestiones técnicas va más allá de una mera aplicación; incluye el concepto de servicio al cliente interno y externo, con una permanente preocupación por los intereses de las partes involucradas. Los recursos humanos cumplirán un papel estratégico dentro de las organizaciones en el siglo XXI. Precisamente allí será donde los especialistas deberán insertarse como profesionales modernos y competitivos.

Con lo anterior mencionado Alles indica como es el hoy dentro de las organizaciones, para permanecer con una eficiencia del cumplimiento de objetivos es necesario por ejemplo implementar en el conocimientos de los profesionales que emplean dentro de la empresa, pues estos deberán ser capaz de solventar todas las responsabilidades que se tienen en su área, desempeñarse correctamente con todas las herramientas, en Orthomía, es una Clínica que ofrece servicios especializados y con calidad; por eso centra su gestión del talento humano basándose en sus competencias profesionales y personales, las cuales son una característica que se incorpora en el manual de funciones que se propone como proceso de intervención profesional en la organización.

Cuando una organización tiene establecidas sus funciones, responsabilidades, habilidades y competencias, se le facilita la evaluación de desempeño de sus colaboradores. Es por eso que, con la estructuración del manual de funciones en la Clínica, sea posible a corto plazo, poder medir el rendimiento de los trabajadores por medio de la evaluación del desempeño que propone la autora Martha Alles.

Los métodos de evaluación de desempeño, en la cual muchos autores hacen referencia a los distintos métodos que existen. Pero la obra de Alles se refiere a la evaluación de desempeño por competencias que se califica según como se mide: características que se pueden interpretar como cualidades que resaltan sobre su desempeño como la creatividad o liderazgo; resultados evidenciados en los procesos obtenidos por su trabajo; o conductas que el empleado transmite en su puesto laboral.

Martha Alles propone trabajar en aquellas personalidades que transmiten, esas competencias que resaltan por sobre las demás para desarrollar e implementar nuevos conocimientos y un avance oportuno para generar potencialidad, no es necesario que ese solo sea información relevante para la parte industrial de la empresa, sino para el desarrollo con tratamientos psicoterapéuticos. Medidas que se tomen para obtener resultados positivos de la persona para que este se desempeñe un optimizado desarrollo del talento humano.

Las organizaciones se componen principalmente por personas, quienes tienen diferentes características y habilidades, pero para determinar realmente las competencias de un trabajador se deben tener en cuenta esos dos aspectos, más sus capacidades psicológicas para determinar la capacidad de raciocinio y de adaptarse a los cambios, los cuales en la actualidad generan mucha presión en las empresas, puesto que la competencia, la tecnología, las nuevas tendencias, entre otros, cada día avanzan a pasos agigantados.

El manual de funciones no determina una solución a todas estas contingencias, pero sí permite generar una herramienta que facilita el proceso de construcción de planes que involucren a todos el sistema organizacional.

Según Vroom, la productividad se ve reflejada cuando dentro de la organización se tiene como factor importante la calidad de vida laboral por ende el recurso humano, pues de ello depende que la expectativa de cada individuo con su entidad laboral que logra un compromiso con la misma en cuanto a la Clínica Orthomía, quienes, en su mayoría, laboran en función de objetivos organizacionales, se puede determinar, que sus objetivos y metas personales van por un camino en común.

Matriz de análisis teórica.

Con el fin de sintetizar las referencias teóricas, tomadas de grandes autores se establece la una matriz teórica, la cual se presenta a continuación.

Tabla 2

Matriz teórica

Teoría	Autor	Concepto	Características
Teoría clásica de la administración	Henry Fayol	Primero sistematizó el estudio del comportamiento administrativo y trazó un esquema de una doctrina coherente de la administración centrada en la organización total.	Fayol establece 14 principios que fundamentan la aplicación del proceso administrativo: la división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del bien individual al bien común, remuneración del personal, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y espíritu de equipo.
La teoría científica del comportamiento.	E. Mayo	Los científicos del comportamiento sostuvieron la idea de hombre social.	Concepto de "hombre que se autor realiza" explicaba de una manera más exacta la motivación del hombre, considerando que las administraciones deben adaptarse a las necesidades de los individuos, ya que el elemento humano es el factor determinante en los objetivos de la empresa.
La teoría científica del comportamiento.	Abraham Maslow	Consideró que las necesidades son un producto psicológico, social y cultural.	Las necesidades humanas se estructuran en una jerarquía, donde la parte superior de ésta incluye necesidades de ego y autorrealización y las necesidades inferiores tienen que ver con la supervivencia, por lo cual tienen que ser satisfechas antes de que se examinen las de nivel superior.

Teoría	Autor	Concepto	Características
Administración de los recursos humanos.	Martha Alles	La filosofía del manejo de los recursos humanos para que los mismos se transformen en un recurso estratégico de la organización.	Ya no corresponde interpretar los recursos humanos como un mal necesario a un centro de gastos, si no aceptar que agregan valor a la organización para mejorar los resultados y permiten, junto con el resto de las áreas, lograr los objetivos de negocios.
Los métodos de evaluación de desempeño	Martha Alles	Se toma como referencia es lo relacionado con la evaluación de desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal.	Sus principales objetivos se pueden señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.
Desarrollo del talento humano basado en competencias.	Martha Alles	El estudio de una serie de competencias: prudencia, ética, liderazgo, comunicación, etc., a partir del comportamiento del individuo, sin perder de vista que la génesis de dichas conductas anida en lo que más profundo de la personalidad.	Los comportamientos o conductas (ya sea algo que se dice o algo que se hace) son la parte visible de las competencias, y que es posible mejorarlas actuando sobre los propios comportamientos.

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2020)

Esta matriz aborda toda la estructura teórica del trabajo de grado, mostrando sus representantes más importantes y tomando de estos sus aportes, para el diseño.

Marco Conceptual

Se toman como base distintos términos y conceptos de la literatura, así como los aportes de grandes teóricos de la materia; con base a esto se construye un pilar de conocimiento, que sustenta el objeto de estudio presente en el trabajo de grado.

De igual forma se toma como referencia el manual específico de funciones y de competencias laborales del servicio público nacional del gobierno de Colombia (2015) que indica cómo el talento humano hace referencia para desarrollar según las competencias y funciones que

debe desempeñar el individuo en esa área laboral, así como su conocimiento, experiencia y demás requisitos que solicite el cargo.

Se comprende que el talento humano abarca muchos factores en el individuo, tales como conocimientos, experiencias, creatividad, aptitudes, destrezas, potenciales, entre otros.

El concepto de talento humano es congruente con el de competencias, Tobón (2013) establece que: la competencia es una característica de la personalidad devenida en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Las competencias son cualidades que pertenecen subyacentes al interior del individuo, el cual sólo se hace visible en sus conductas laborales. (Alvarado - Barba 2016, p.42)

Como definición del talento humano se puede interpretar como el proceso que logran congeniar los objetivos individuales con los de la empresa, aun así, las competencias y las capacidades, son características del individuo que fomentan una suma de habilidades y cualidades que elevan las diferentes competencias y logran que estos crezcan y la eficiencia del rol sea eficaz.

El término funciones, es el conjunto de tareas en relación con un puesto o área determinada. El conocimiento es percibido por algunos investigadores, como un estado subjetivo de la mente en la persona individual y en las comunidades dentro de la organización; otros lo consideran un objeto. En esta diferencia se distingue la noción propuesta de conocimiento tácito y explícito, el primero basado en la experiencia personal, difícil de codificar, formalizar y diseminar y el segundo es información codificada y que puede ser diseminada con facilidad de manera sistémica (Benítez, 2005).

El conocimiento es un factor complejo que puede beneficiar o afectar a un individuo, sin embargo, ese no es necesariamente perteneciente a una sola persona, hay conocimientos que, a lo

largo de un proyecto dentro de una empresa, un grupo se complementa con los diferentes aportes que dan según sus propios conocimientos y experiencias, a lo que se entiende que el conocimiento es subjetivo y objetivo, todo es relevante para el comportamiento del individuo y de la organización.

Matriz conceptual.

Los conceptos más relevantes y los cuales se establecen en la siguiente matriz, permiten una visión más clara de los conceptos tomados en cuenta para el desarrollo del proyecto y los cuales son de vital importancia para la comprensión de este.

Tabla 3

Matriz conceptual

Concepto	Autor	Características
Manual específico de funciones y de competencias laborales	Gobierno De Colombia	Herramienta de gestión de talento humano que permite establecer las funciones y competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de las organizaciones; así como los requerimientos de conocimiento, experiencia y demás competencias exigidas para el desempeño de estos.
Talento	Alvarado N. M., Barba A.	Su significado está vinculado a la aptitud o inteligencia, se trata de la capacidad para ejercer cierta ocupación o para desempeñar una actividad. Suele estar asociado a la habilidad innata y a la creación, aunque también puede desarrollarse con la práctica y el entrenamiento.
Competencia	Tobón	Es una característica de la personalidad devenida en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Las competencias son cualidades que pertenecen subyacentes al interior del individuo, el cual sólo se hace visible en sus conductas laborales.
Talento humano	K. Benítez	Conjunto de saberes y haceres de individuos y grupos de trabajo en las organizaciones, pero también de actitudes, habilidades, convicciones, aptitudes, valores, motivaciones y expectativas en los sistemas, individuo, organización, trabajo y sociedad.
Gestión del talento humano	Bill Gates	La gestión del conocimiento es algo que empieza con los objetivos y los procesos de la empresa y con el reconocimiento de compartir informaciones.
Conocimiento táctico y explícito	K. Benítez	En esta diferencia se distingue la noción propuesta de conocimiento táctico y explícito, el primero basado en la experiencia personal, difícil de codificar, formalizar y diseminar y el segundo es información codificada y que puede ser diseminada con facilidad de manera sistémica.

Concepto	Autor	Características
Conocimiento	Castell	El conocimiento es la mezcla fluida de experiencias, estructuradas, valores, información contextual interiorización experta que proporciona el marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. El conocimiento se crea y aplica por las personas, a diferencia de los datos y la información, que pueden ser almacenados y transferidos por las tecnologías de la información.

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2020)

En esta matriz se resumen los términos conceptuales que se investigaron en la literatura y que tiene validez por parte de los autores.

Marco legal

El objetivo del marco legal es hacer identificación legal, sobre la normatividad legal aplicable al trabajo de grado, en el cual se describen las normas y artículos de la legislación nacional que están vigentes a la fecha.

Constitución Política de Colombia: de acuerdo con la secretaria del Senado (actualizado 5 de agosto de 2021) en el Artículo 25. El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas. En el Artículo 26. Toda persona es libre de escoger profesión u oficio. La ley podrá exigir títulos de idoneidad. Las autoridades competentes inspeccionarán y vigilarán el ejercicio de las profesiones. Las ocupaciones, artes y oficios que no exijan formación académica son de libre ejercicio, salvo aquellas que impliquen un riesgo social.

Las profesiones legalmente reconocidas pueden organizarse en colegios. La ley podrá asignarles funciones públicas y establecer los debidos controles.

Código Sustantivo del Trabajo: el Ministerio del Trabajo (2021), el Artículo 1. Objeto. La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

Artículo 8. Libertad de trabajo. Nadie puede impedir el trabajo a los demás, ni que se dediquen a la profesión, industria o comercio que les plazca, siendo lícito su ejercicio, sino mediante resolución de autoridad competente encaminada a tutelar los derechos de los trabajadores o de la sociedad, en los casos que se prevean en la Ley.

Artículo 10. Igualdad de los trabajadores. Artículo modificado por el artículo 2 de la Ley 1496 de 2011. El nuevo texto es el siguiente: Todos los trabajadores son iguales ante la ley, tienen la misma protección y garantías, en consecuencia, queda abolido cualquier tipo de distinción por razón del carácter intelectual o material de la labor, su forma o retribución, el género o sexo salvo las excepciones establecidas por la ley.

Ley 100 de diciembre 23 de 1993: el congreso de la República (actualizada 5 de agosto de 2021) por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. En el artículo 1. Sistema de seguridad social integral. El sistema de seguridad social integral tiene por objeto garantizar los derechos irrenunciables de la persona y la comunidad para obtener la calidad de vida acorde con la dignidad humana, mediante la protección de las contingencias que la afecten.

El sistema comprende las obligaciones del Estado y la sociedad, las instituciones y los recursos destinados a garantizar la cobertura de las prestaciones de carácter económico, de salud y servicios complementarios, materia de esta ley, u otras que se incorporen normativamente en el futuro.

Artículo 3. Del derecho a la seguridad social. El Estado garantiza a todos los habitantes del territorio nacional, el derecho irrenunciable a la seguridad social.

Este servicio será prestado por el sistema de seguridad social integral, en orden a la ampliación progresiva de la cobertura a todos los sectores de la población, en los términos establecidos por la presente Ley.

Ley 1562 de julio 11 de 2012. Sistema General de Riesgos Laborales: el Congreso de Colombia (2012), por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional.

Artículo 13. Afiliados. Son afiliados al Sistema General de Riesgos Laborales:

a) En forma obligatoria:

1. Los trabajadores dependientes nacionales o extranjeros, vinculados mediante contrato de trabajo escrito o verbal y los servidores públicos; las personas vinculadas a través de un contrato formal de prestación de servicios con entidades o instituciones públicas o privadas, tales como contratos civiles, comerciales o administrativos, con una duración superior a un mes y con precisión de las situaciones de tiempo, modo y lugar en que se realiza dicha prestación.

2. Las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado son responsables conforme a la ley, del proceso de afiliación y pago de los aportes de los trabajadores asociados. Para tales efectos le son aplicables todas las disposiciones legales vigentes sobre la materia para trabajadores dependientes y de igual forma le son aplicables las obligaciones en materia de salud ocupacional, incluyendo la conformación del Comité Paritario de Salud Ocupacional (Copaso).

3. Los jubilados o pensionados, que se reincorporen a la fuerza laboral como trabajadores dependientes, vinculados mediante contrato de trabajo o como servidores públicos.

4. Los estudiantes de todos los niveles académicos de instituciones educativas públicas o privadas que deban ejecutar trabajos que signifiquen fuente de ingreso para la respectiva institución o cuyo entrenamiento o actividad formativa es requisito para la culminación de sus estudios, e involucra un riesgo ocupacional, de conformidad con la reglamentación que para el efecto se expida dentro del año siguiente a la publicación de la presente ley por parte de los Ministerio de Salud y Protección Social.

5. Los trabajadores independientes que laboren en actividades catalogadas por el Ministerio de Trabajo como de alto riesgo. El pago de esta afiliación será por cuenta del contratante.

6. Los miembros de las agremiaciones o asociaciones cuyos trabajos signifiquen fuente de ingreso para la institución.

7. Los miembros activos del Subsistema Nacional de primera respuesta y el pago de la afiliación será a cargo del Ministerio del Interior, de conformidad con la normatividad pertinente.

b) En forma voluntaria:

Los trabajadores independientes y los informales, diferentes de los establecidos en el literal a) del presente artículo, podrán cotizar al Sistema de Riegos Laborales siempre y cuando coticen también al régimen contributivo en salud y de conformidad con la reglamentación que para tal efecto expida el Ministerio de Salud y Protección Social en coordinación con el Ministerio del Trabajo en la que se establecerá el valor de la cotización según el tipo de riesgo laboral al que está expuesta esta población.

Parágrafo 1°. En la reglamentación que se expida para la vinculación de estos trabajadores se adoptarán todas las obligaciones del Sistema de Riesgos Laborales que les sean aplicables y con precisión de las situaciones de tiempo, modo y lugar en que se realiza dicha prestación.

Decreto 1072 del 2015 – Decreto único del sector trabajo: por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo.

La estructura del Decreto 1072 de 2015 y de los nuevos decretos reglamentarios es diferente a la de las demás normas que se expedían en el país. Como se trata de una compilación, todos los decretos únicos reglamentarios o DUR son bastante extensos. En este artículo se explican los libros, partes, títulos, capítulos y secciones que hacen parte de la estructura del Decreto 1072 de 2015.

Para clarificar esa nueva estructura y facilitar la consulta, hay que tomar en cuenta los aspectos que se exponen a continuación. Los ejemplos de este artículo se presentan con el Decreto 1072 de 2015, pero la estructura del Decreto 1072 de 2015 es la misma para otros DUR.

Decreto 1011 de 2006, del Ministerio de protección social: por el cual se establece el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud.

Artículo 1. Campo de aplicación. Las disposiciones del presente decreto se aplicarán a los Prestadores de Servicios de Salud, las Entidades Promotoras de Salud, las Administradoras del Régimen Subsidiado, las Entidades Adaptadas, las Empresas de Medicina Prepagada y a las Entidades Departamentales, Distritales y Municipales de Salud.

Así mismo, a los prestadores de servicios de salud que operen exclusivamente en cualquiera de los regímenes de excepción contemplados en el artículo 279 de la Ley 100 de 1993 y la Ley 647 de 2001, se les aplicarán de manera obligatoria las disposiciones del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud, SOGCS, de que trata este decreto, excepto a las Instituciones del Sistema de Salud pertenecientes

a las Fuerzas Militares y a la Policía Nacional, las cuales podrán acogerse de manera voluntaria al SOGCS y de manera obligatoria, cuando quieran ofrecer la prestación de servicios de salud a Empresas Administradoras de Planes de Beneficios, EAPB, Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, IPS, o con Entidades Territoriales.

Artículo 4°. Componentes del SOGCS. Tendrá como componentes los siguientes:

1. El Sistema Único de Habilitación.
2. La Auditoría para el Mejoramiento de la Calidad de la Atención de Salud.
3. El Sistema único de Acreditación.
4. El Sistema de Información para la Calidad.

Norma Técnica Colombiana - ISO 14001 del 2015: sistemas de gestión ambiental.
Requisitos con orientación para su uso.

El propósito de esta Norma Internacional es proporcionar a las organizaciones un marco de referencia para proteger el medio ambiente y responder a las condiciones ambientales cambiantes, en equilibrio con las necesidades socioeconómicas. Esta norma especifica requisitos que permitan que una organización logre los resultados previstos que ha establecido para su sistema de gestión ambiental.

Un enfoque sistemático a la gestión ambiental puede proporcionar información a la alta dirección para generar éxito a largo plazo y crear opciones para contribuir al desarrollo sostenible mediante:

- La protección del medio ambiente, mediante la prevención o mitigación de impactos ambientales adversos;

- La mitigación de efectos potencialmente adversos de las condiciones ambientales sobre la organización;
- El apoyo a la organización en el cumplimiento de los requisitos legales y otros requisitos;
- La mejora del desempeño ambiental;
- El control o la influencia sobre la forma en la que la organización diseña, fabrica, distribuye, consume y lleva a cabo la disposición final de productos o servicios, usando una perspectiva de ciclo de vida que pueda prevenir que los impactos ambientales sean involuntariamente trasladados a otro punto del ciclo de vida;
- El logro de beneficios financieros y operacionales que puedan ser el resultado de implementar alternativas ambientales respetuosas que fortalezcan la posición de la organización en el mercado.
- La comunicación de la información ambiental a las partes interesadas pertinentes.
- Esta Norma Internacional, al igual que otras Normas Internacionales, no está prevista para incrementar ni cambiar los requisitos legales de una organización.

Matriz de impacto legal.

La matriz de impacto legal nos permite realizar un análisis de los aspectos positivos y negativos, en materia normativa que pueden afectar directa e indirectamente a Orthomía S.A.S, al diseñar el manual de funciones.

Tabla 4*Matriz de impacto legal*

Normatividad	Ventaja	Desventaja	Impacto	
			Positivo	Negativo
Constitución de Colombia.	Trabajo es un derecho y una obligación social	Falta compromiso político para cumplir la normatividad	Formalización del empleo	Altos niveles de informalidad
Código sustantivo del trabajo	Igualdad entre los trabajadores y trabajadoras.	Desigualdades en la realidad laboral.	Generar igualdad de género	Ninguno.
Ley 100 de 1993	Velar por el derecho de los trabajadores a estar afiliados a seguridad social integral.	Desprotección laboral para algunos contratos de trabajo.	Beneficio de la seguridad social a los trabajadores.	Altos índices de informalidad laboral.
Ley 1562 de 2012	Obligatorio afiliar a los trabajadores dependientes a los afiliados al sistema general de riesgos laborales.	Modalidad de contratación, por ejemplo, prestación de servicios, que no obliga a las empresas a afiliarlos.	Mayor cobertura en material de riesgos laborales.	Aumento en la carga prestacional.
Decreto 1072 del 2015	Empresas colombianas más competitivas	Poca cultura organizacional en seguridad y salud en el trabajo	Mejorar condiciones laborales y de seguridad	Evasión del cumplimiento de la norma
Decreto 1011 de 2006	Garantías mínimas de seguridad para los trabajadores	Los controles por parte de los entes gubernamentales son deficientes y no abarcan toda la población	Mejora la calidad de vida de las personas	La informalidad en algunas empresas, generan desprotección laboral
Norma técnica colombiana NTC – ISO 14001 de 2015	Establece los parámetros para contribuir a el cuidado del medio ambiente	Falta de compromiso por los entes políticos, que no le prestan la atención que esto requiere	Mejorar los procesos en pro del cuidado del medio ambiente	La falta de cultura ambiental

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2020)

Los requisitos legales son la base legal en la que se sustenta el trabajo desarrollado, es por eso que se analiza el impacto que pueda causar en los factores tanto internos, como externos del negocio.

Marco contextual

Se realiza una recopilación de la información básica de la empresa, con el fin de analizar el sector y el mercado al cual pertenece, para conocer el entorno económico y social en el cual se desarrolla el negocio.

Información básica de la empresa.

Tabla 5

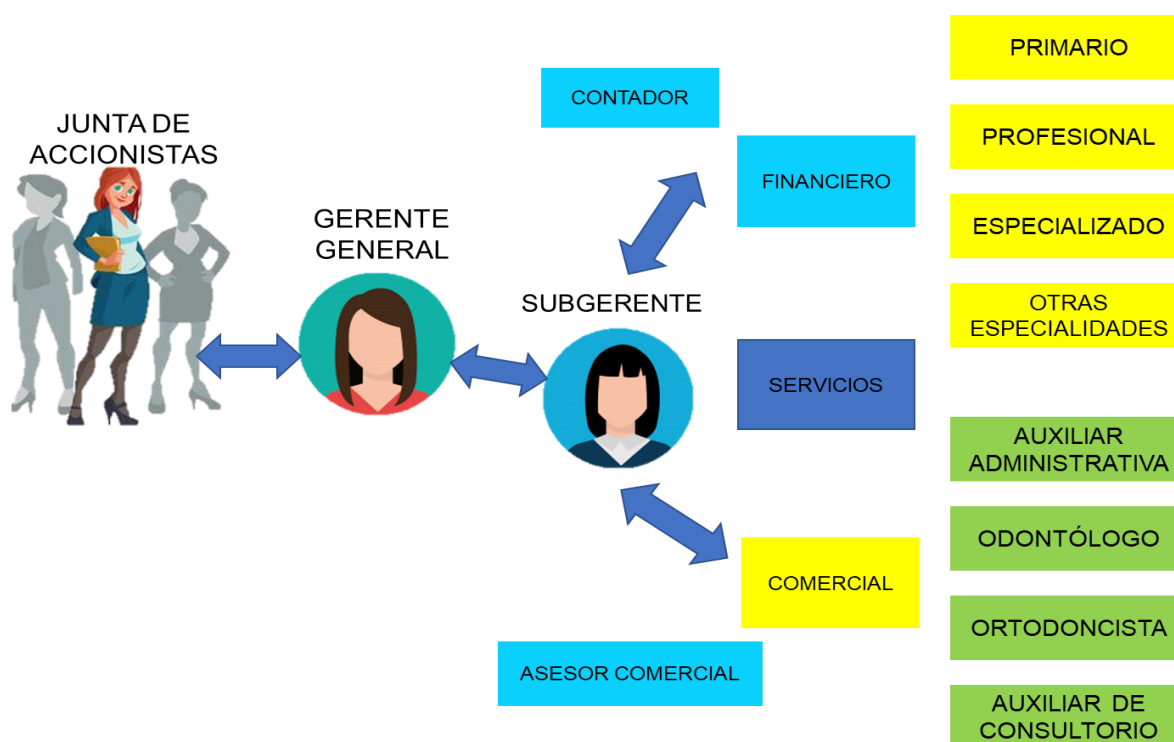
Información básica de Orthomía

Razón social:	Orthomía SAS
Nombre comercial:	Orthomía la clínica de todos
Nit:	900.825.232-8
Representante Legal:	Marilú Rendon Henao
Cargo de dirección:	Administradora
Dirección de la empresa:	calle 7 # 4-03
Ciudad:	Cartago
Departamento:	Valle del Cauca
Teléfono:	2094989
Clase de riesgo:	UNO (I)
ARL:	Positiva
Actividad económica:	8622 - Actividades de prácticas odontológicas
Número de trabajadores:	8
Cargos de los trabajadores	1 administradora 3 auxiliar administrativo 3 auxiliar consultorio 1 oficios varios

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2019)

Estructura organizacional.

Orthomía S.A.S. Es una empresa dedicada a la salud oral, que cuenta con un equipo altamente calificado para prestar servicios odontológicos, tales como Ortodoncia, odontología general, Cirugía Oral, Endodoncia y periodoncia. Se le dio vida jurídica el 02 de marzo de 2015, su proceso de calidad está enfocado en el bienestar y seguridad del paciente, ceñido a la resolución 2003 de 2014.

Ilustración 1*Estructura organizacional*

Fuente. Estructura organizacional suministrado por la Clínica Orthomía S.A.S.

Logotipo, Misión y Visión

Logotipo.

Ilustración 2

Logotipo Clínica Orthomía S.A.S.



Fuente. Logo suministrado por la Clínica Orthomía S.A.S.

- Misión: proporcionar un servicio integral de ortodoncia y odontología especializada con calidad y seguridad contribuyendo al bienestar de nuestros usuarios y colaboradores.
- Visión: se posicionará como la Clínica preferida en ortodoncia y odontología especializada en el Valle del Cauca por la calidad y seguridad en el servicio.
- Política de calidad: ofrecer servicios en salud oral con calidad y seguridad, optimizando los recursos con un continuo crecimiento del talento humano, para la satisfacción de nuestros clientes y el crecimiento de la empresa.
- Política de seguridad del paciente: prestar servicios de salud oral seguros y eficientes minimizando el riesgo de sufrir un evento adverso en el proceso de atención, reduciendo los riesgos para los pacientes, su familia y el talento humano de la Clínica.

Portafolio de servicios.

1. Ortodoncia: es la que se encarga del diagnóstico y tratamiento de los problemas en la forma, posición o relación de las estructuras dentales. La función es de prevenir,

detectar y corregir los posibles problemas de posición dental para mantener una boca correctamente ordenada y sana.

2. Odontología General: es la encargada de solucionar los problemas primarios que tienen que ver con la boca, dientes y otras estructuras relacionadas. Representa en la mayoría de los casos el contacto inicial del paciente con el profesional de la Odontología.
3. Cirugía Oral: es la especialidad más antigua reconocida dentro de la odontología y se encarga de diagnosticar y tratar quirúrgicamente las enfermedades, traumatismos y defectos de los dientes, boca, maxilares y sus tejidos adyacentes, tanto en el aspecto funcional como estético.
4. Periodoncia: la enfermedad periodontal, periodontitis o, anteriormente, piorrea, es una enfermedad dental muy común que puede pasar desapercibida porque no causa dolor, lo que provoca que, cuando el dentista diagnostica la enfermedad, los daños producidos ya sean muy serios e irreversibles para la salud dental.
5. Endodoncia: también conocida como tratamiento de conductos, es el procedimiento que utilizan los odontólogos para eliminar -en parte o en su totalidad- la pulpa del diente y sellar el conducto pulpar. La pulpa es la parte más interior del diente y está constituida por un tejido blando que contiene los nervios y los vasos sanguíneos. La parte del conducto que se encuentra en el interior de la corona se denomina cavidad pulpar, mientras la correspondiente a la raíz recibe el nombre de conducto radicular y es el que conecta con el hueso maxilar.

6. Higiene Oral: cuidado bucal diario para la salud de la boca y los dientes. La buena higiene bucal incluye cepillar, pasar hilo dental, comer alimentos saludables y visitar periódicamente al dentista.
7. Alta Estética: es una subespecialidad de la odontología que se encarga de proporcionar armonía y belleza a la sonrisa. Todos ellos deben analizarse en conjunto por el especialista en estética dental para obtener el equilibrio deseado en los resultados. Un buen especialista en estética dental tomará en cuenta todos los componentes del rostro en su conjunto, logrando una correcta armonía de la boca con el resto de los elementos que componen la cara.

Ilustración 3

Servicios Clínica Orthomía S.A.S.



Fuente. Clínica Orthomía S.A.S.

Reseña histórica del Municipio de Cartago, Valle del Cauca

Jorge Robledo más adelante mariscal, sale de Cali, llega a la provincia de Quimbaya donde con directrices pretende afianzar el control y hacer exploraciones convenientes, llega a Quimbaya donde encuentra alrededor de 80.000 indios con el mismo nombre según cronistas y ahí en tierras del cacique Consotá, fue fundada la ciudad de Cartago el 9 de agosto de 1.540.

A esta se le dio prerrogativa de tener casa de fundación y fundida en oro de las ciudades vecinas Toro Anserma y Arma, era obligado pasar por este paso para Cartagena y Santafé con rumbo a Quito y Popayán, todo esto resulto como punto de nuevas expediciones militares en conquista del choco.

Adaptación económica y tierras para ganadería fueron algunos de los argumentos para solicitar el traslado a las sábanas entre el rio Cauca y el rio la Vieja, desde donde entonces está ubicada. La autenticación se llevó a cabo el día 21 de abril de 1691, en procesión dirigida por el presbítero Manuel De Castro y Mendoza. Todo esto sucedió por descenso de la comunidad indígena y la baja captación de oro, siendo esta ciudad la primera durante 150 años que permaneció en su sitio original.

En transcurso del siglo XVIII, Cartago recobra su fuerza y se transforma en minas de abastecimiento, las estancias ganaderas aumentan, es el lugar intermedio de Cartagena y Quito prerrogativa que activa el comercio.

Cartago durante la independencia y otras guerras civiles del siglo XIX, presenta algunas casas que fueron adaptadas como cuarteles para las contribuciones obligatorias militares que ayudan a sostener las guerras, se presentan también éxodos de Cartagüeños.

Las perspectivas de la colonización Antioqueña, se pretende adelantar empresas de ferrocarril, Acueductos entre otras. La división territorial en el siglo XX hace que un mayor porcentaje de su territorio dejen a Cartago como está actualmente entre dos grandes regiones como lo es el Eje Cafetero y el Sur y Centro del Valle con producción de café y caña de azúcar, productos de exportación. Pero hoy, en la actualidad se nota que su ubicación geográfica es una gran opción de progreso ya que renace el Aeropuerto internacional de Santa Ana el cual es un punto de conexión para la región y el exterior.

Reseña histórica de la clínica Orthomía S.A.S

Orthomía S.A.S. Es una empresa dedicada a la salud oral, que cuenta con un equipo altamente calificado para prestar servicios odontológicos, tales como Ortodoncia, Odontología General, Cirugía Oral, Periodoncia, Endodoncia, Higiene Oral y Alta Estética.

Fundada el 26 de junio del 2015, cuenta en la actualidad con cerca de 8 colaboradores y opera a través de siete especialidades de negocio. Anteriormente antes de la pandemia mundial se contaba con 12 colaboradores, pero con esta emergencia sanitaria, que al igual se volvió económica, se tuvo que recortar personal.

Clínica Orthomía IPS cuenta con un modelo de negocio diferenciado a partir de su recurso humano: talentoso, innovador, comprometido y responsable que aporta al desarrollo sostenible. De su experiencia y estudio, hacen parte del día a día de los clientes y soportan el servicio de calidad.

La actividad económica es la 8622 según el CIIU actividades de prácticas odontológicas.

Diseño Metodológico

El diseño metodológico del trabajo de grado para la Clínica Orthomía S.A.S, contiene toda la información relacionada con el enfoque, tipo, características e instrumentos de recolección de las diferentes fuentes de información.

En términos generales, Grinnell, 1997, indica los dos enfoques (cuantitativo y cualitativo) son paradigmas de la investigación científica, estos emplean una transformación de cuidados sistemáticos y empíricos se utilizan cinco fases y relacionadas para llegar a este conocimiento (Grinnell 1997).

- Llevan a la practica la exploración y valoración de los fenómenos
- Fijan conjeturas 0 ideas como resultado de la exploración y valoración realizadas.
- Prueba la hipótesis de que 0 ideas tienen fundamento.
- Verifica las suposiciones 0 ideas con respecto a las pruebas o análisis.
- Plantea nuevas exploraciones y valoraciones para poner en claro, corregir y basar las ideas 0; aun para crear otras.

Con lo anterior y lo siguiente Sampieri et al., (2006) indica que el enfoque cuantitativo es lo que realiza es obtener datos para comprobar su hipótesis, con base a la medición numérica y análisis estadístico, para fijar modelos de comportamiento y demostrar teorías

Dicho enfoque que representa una serie de pasos es secuencial y probatorio. Cada paso va conectado con el siguiente y no se puede saltar o evadir ninguno, por ello, es vital el orden, aunque se puede replantear alguna fase. Todo esto resulta de un pensamiento que se va perdiendo y una vez esto suceda, resultan preguntas de investigación y objetivos que sirven para la construcción de un marco o perspectiva teórica, de los cuestionamientos resultan conjeturas y se determinan

variables y se realizan mediciones con métodos estadísticos, estableciendo así una serie de suposiciones.

Continuando, Sampieri, (2010), el enfoque cualitativo. Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

Asimismo, se orienta por áreas o temas de investigación, no obstante, sobre los cuestionamientos de investigación e hipótesis inicia a acumular y analizar datos.

Esto tiene como objetivo cuales de los cuestionamientos de la investigación tiene más importancia para luego acomodarlas y darle una solución.

La conducta de investigación se muestra de manera dinámica para las dos partes entre los hechos y la interpretación obteniendo como resultado un proceso circular y no de la misma secuencia (Sampieri, 2010, p.7).

Chen, (2006); Johnson et al., (2006); Sampieri, (2010) identifican los métodos de investigación mixta son la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno. Dichos métodos pueden conservar sus estructuras y técnicas iniciales (“forma pura de los métodos mixtos”). Sucesivamente estos se pueden ajustar, modificar o sintetizar para lograr la investigación y luchar con los costos del estudio (“forma modificada de los métodos mixtos”)

Sampieri (2006), refleja que la indagación descriptiva investiga sobre diferentes factores importantes, como rasgos, características y demás, la meta del investigador es explicar los fenómenos, momentos, eventos para así mostrar cómo son y cómo se muestran. Los estudios descriptivos indagan sobre las personas, sus comportamientos, características, grupos, sociedades

o cualquier otro fenómeno que se pueda analizar (Danhke, 1989). Por lo tanto, miden y recolectan datos sobre las variables. En este se escoge una serie de cuestiones y se mide o se recoge información sobre ella.

El proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general.

El supuesto cuantifica variables y su adaptación debe ser al diseño anterior, al desarrollarse el consultor estará pensando en el rigor y gran validez en el momento como también el análisis estadístico para cumplir con los objetivos preestablecidos.

Según Creswell, (2005), el estudio oscila entre esquemas deductivo e intuitivo, asimismo el indagador necesita la eficiencia del proceso. Esto acarrea una conexión entre lo cualitativo y cuantitativo que puede seguir inaceptable para los “puristas”.

Algunas características de los diseños son:

- Se recoge a la vez datos cuantitativos y cualitativos en diferentes secuencias, en ocasión se intercalan dos tipos de datos para obtener diferentes variables y nuevos temas para futuras exploraciones.
- Se efectúan análisis cuantitativos y cualitativos sobre los diferentes tipos de datos en el proceso, se calculan cualitativos y se cualifican cuantitativos, se confrontan la categoría cuantitativa para así establecer contrastes múltiples.
- Se implican diferentes diseños del mismo estudio.
- El éxito se comunica hasta el final o se pueden hacer reportes.
- Se confrontan datos cualitativos y cuantitativos y se combinan y en ocasiones se originan nuevos.

- El desarrollo es totalmente interactivo
- Son diseños para combatir con situaciones sumamente duras.
- Los frutos se generalizan y se desenvuelven teorías emergentes.
- Cada proyecto es relativamente único, y sus consecuencias varían por ende sintetizar depende de cada estudio en particular

El origen de la acumulación de información que se hace para la investigación son una mezcla entre primarias y secundarias.

Sampieri, (2006), denota las primarias son la recopilación de la literatura de autores reconocidos y con un apoyo teórico, además de juntan información con los principales protagonistas de la investigación, como lo son los clientes y el personal de la Clínica Orthomía S.A.S. entregando información de primera siendo esta información como libros, documentos, artículos, antologías, monografías, tesis trabajos presentados en conferencias, testimonios de expertos, documentales videocintas y demás otros.

En otro orden de ideas, Sampieri, (2006), las fuentes secundarias, se adquieren de revistas, antecedentes, internet entre otros, que también son valederas y garantizan su procedencia. Este registro, compilaciones y resúmenes o fuentes primarias difundidas en un área de conocimiento, las cuales comentan artículos, tesis, documentos especializados, libros.

Hallazgos y Resultados

Objetivo 1. Análisis externo de la organización

Para el análisis externo de la empresa Orthomía S.A.S, es importante la aplicación de diferentes herramientas administrativas, que permitan identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; tales como las matrices MEFE, el análisis DOFA y las 5 fuerzas de Porter. Logrando identificar en qué situación se encuentra actualmente la Clínica y de este modo poder contar con información de vital importancia para la construcción del manual de funciones.

Se debe realizar un análisis e identificación del mercado, para identificar la posición de la Clínica Orthomía en los factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos y geográficos, donde se determinan las oportunidades y amenazas que deben enfrentar y utilizar a favor para mejorar el servicio y ganar ventaja competitiva sobre la competencia. Algo clave para el entorno hostil que se presenta actualmente, teniendo en cuenta las coyunturas actuales, que demandan la mejora de los procesos internos, que garanticen un servicio de mejor calidad y como resultado final un cliente satisfecho.

Lo más importante que proporciona este instrumento de análisis externo, es la identificación del nicho de mercado, al cual se deben dirigir los servicios y los factores claves de éxito, que garanticen el crecimiento económico, el sostenimiento a corto, mediano y largo plazo en el mercado.

Análisis de factores externos Clínica Orthomía S.A.S

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) o también conocida como matriz MEFE, permite reducir y valorar información. Esta puede ser de carácter económico, social, cultural, demográfico, ambiental, político, gubernamental, jurídico, tecnológico y competitivo.

Permitiendo a la Clínica Orthomía S.A.S, evaluar las variables externas que intervienen en el crecimiento del negocio y que se deben analizar minuciosamente.

Este mecanismo acepta comprender, adelantar y entender el entorno en el que se desenvuelve el negocio o función. Además, admite la exploración de vías de acción orientadas a adicionar las oportunidades de tener éxito.

La intención de encontrar las oportunidades y amenazas es el de beneficiarse de las ventajas y bajar el riesgo que tolerar las amenazas.

Todos los componentes externos clave a examinar pueden clasificarse en cinco grandes categorías que se nombran a continuación:

Oportunidades y amenazas

Económicas: el análisis de esta categoría, se interpretan las variaciones monetarias del mercado, con la cual se identifican los distintos escenarios de riesgo y de ventaja que se deben aprovechar.

Políticas: las variables económicas permiten el análisis de los movimientos y la actualidad de las políticas del gobierno, así como el grado de injerencia que tienen para el mercado local y en especial en la Clínica.

Sociales: El análisis social se realiza tomando como base la capacidad económica de la ciudad, el reconocimiento de la Clínica desde el punto de vista de la comunidad, calidad de los servicios, los controles ofrecidos y el servicio posventa que genera un gran impacto.

Comerciales: su finalidad es determinar los recursos disponibles por parte de la Clínica Orthomía, para establecer campañas de mercadeo y aprovechar al máximo los medios masivos como las redes sociales, que le permitan acercarse a la comunidad, generando un impacto positivo

a su imagen y servicio. El pilar importante de esta variable es el generar alianzas comerciales con otras entidades y adaptarse a las nuevas tendencias del mercado.

Tecnológicas: el análisis de esta variable busca determinar la incidencia e importancia de la tecnología en el ámbito del servicio de la Clínica, pretende el mejoramiento en el uso de los recursos disponibles, manejo de redes sociales para la difusión de los programas institucionales, aplicación de nuevas tecnologías y prácticas para el servicio de odontología.

Geográficas: la ubicación de la clínica es importante cuando inicie un proceso de expansión, ya que puede abarcar parte del Valle del Cauca, Risaralda y Quindío.

Consta de 5 pasos

Se asigna un valor relativo a cada factor o variable a intervenir, considerando para ello el impacto sobre la Clínica. Se calcula desde 0,0 y su sumatoria debe ser igual a 1,0 luego se le asigna una calificación a cada factor que va desde 1 hasta 4, si la calificación es igual a uno, constituye una amenaza mayor, de 2 una amenaza menor, de 3 una oportunidad baja y de 4, una oportunidad mayor; Ahora se define la calificación ponderada, esta se obtiene tras multiplicar la ponderación por la calificación. Finalmente se determina el valor ponderado, que se obtiene a partir de la sumatoria de las calificaciones ponderadas. Esto se aplica para oportunidades y amenazas.

Se tomaron como referente para la elección de las variables: Las variables tienen alta relevancia como elemento predictivo y explicativo de los fenómenos que componen la investigación y brindan mayor objetividad cuando su elección es acertada, en este orden, deben responder a las exigencias para la resolución de la problemática evidenciadas en la Clínica Orthomía.

Para el caso, se tomaron como criterios de selección, el nivel de impacto de estas, aquellas que permitieran una mayor comprensión del problema abordado, que simplificarán la investigación, que facilitarán la detección oportuna del impacto positivo o negativo sobre la Clínica y que permitieran el desarrollo de planes de acción coherente con las necesidades identificadas.

Se tomó precaución para analizar las variables objetivamente, para que los resultados sean más precisos, con ello se buscó construir una investigación con estimaciones más acertadas. Para este análisis externo se consultaron fuentes como Portafolio, Federación Odontológica Colombiana, Ministerio de Cultura y Banco de la República de Colombia, entre otros.

Tabla 6

Matriz de análisis de factores externos EFE Clínica Orthomía S.A.S

Factores externos – matriz efe			
1. Oportunidades	Ponderación 1,0	Calificación	Calificación Ponderada
Económicas			
Tendencias del empleo	0,05	4	0,2
Políticas laborales en Colombia para hacer frente al Covid-19.	0,04	4	0,16
Incrementos pacientes que buscan higiene oral	0,05	3	0,15
Total	0,14		0,51
Políticas			
Políticas públicas em salud oral	0,05	4	0,2
Permisos de funcionamiento de la clínica	0,04	3	0,12
Funcionamiento cumpliendo con la formalidad	0,06	4	0,24
Total	0,15		0,56
Culturales			
Mantener una correcta higiene oral	0,05	4	0,2
Identificación de nuevas tendencias.	0,06	4	0,24
Se promueven tratamientos estéticos dentales	0,04	4	0,16
Total	0,15		0,6
Sociales			
Reconocimiento de la Clínica Orthomía en la ciudad	0,05	4	0,2
Calidad en los servicios prestados	0,06	4	0,24

Factores externos – matriz efe			
1. Oportunidades	Ponderación 1,0	Calificación	Calificación Ponderada
Aumento en la preocupación estética de su sonrisa	0,04	3	0,12
Total	0,15		0,56
Comerciales			
Alianzas estratégicas con laboratorios odontológicos	0,06	3	0,18
Identificación de las necesidades y preferencias de los pacientes	0,08	4	0,32
Aumento en la preocupación estética de su sonrisa	0,04	3	0,12
Total	0,15		0,56
Reconocimiento de las estrategias de la competencia	0,07	2	0,14
Total	0,21		0,64
Tecnológicas			
Implementación de las redes sociales para la difusión de los programas y planes institucionales	0,03	4	0,12
Nuevas tecnologías y métodos para atención de pacientes	0,03	3	0,09
Inversión en nuevos equipos odontológicos	0,02	3	0,06
Total	0,08		0,27
Geográficas			
Posición estratégica de la ciudad en la región	0,04	3	0,12
Ubicación estratégica en centro de Cartago	0,05	4	0,2
Crecimiento de la población.	0,03	3	0,09
Total	0,12		0,41
Total	1		3,55
2. Amenazas	Ponderación 1,0	Calificación	Puntuación Ponderada
Económicas			
Inflación	0,05	4	0,2
Tasa de desempleo.	0,06	4	0,24
Cambios en el PIB.	0,04	3	0,12
Total	0,15		0,56
Políticas	0		
Medidas fiscales y sociales	0,05	3	0,15
Medidas laborales	0,06	2	0,12
Inestabilidad política y económica	0,05	3	0,15
Total	0,16		0,42
Culturales			
Ausencia de higiene y cuidado oral	0,06	3	0,18
Poco interés en el cuidado bucal	0,05	3	0,15
Destinan los recursos en otras cosas	0,04	3	0,12
Total	0,15		0,45
Sociales			
Incidencia del Covid-19 la ciudad	0,05	2	0,1

Factores externos – matriz efe			
	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
2. Amenazas	1,0		
Deserción de los controles	0,06	3	0,18
Ausencia de campañas de sensibilización	0,04	2	0,08
Total	0,15		0,36
Comerciales			
Dificultad para responder a las exigencias del mercado.	0,04	2	0,08
Reconocimiento regional de la competencia	0,03	3	0,09
Valor de los servicios prestados	0,05	2	0,1
Total	0,12		0,27
Tecnológicas			
Obsolescencia tecnológica	0,04	3	0,12
Capacidad de innovación de la competencia.	0,05	3	0,15
Nuevas tecnológicas disponibles en el mercado.	0,03	2	0,06
Total	0,12		0,33
Geográficas			
Presencia local en el municipio	0,04	2	0,08
Clínicas reconocidas en ciudades cercanas	0,06	2	0,12
Potencial crecimiento actual del sector	0,05	2	0,1
Total	0,15		0,3
Total	1		2,69

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

En este resumen se identifican las oportunidades mayores y menores, también las amenazas mayores y las amenazas menores. Este análisis es muy importante, porque permite establecer estrategias gerenciales, para aprovechar las oportunidades del mercado de manera favorable y que las amenazas no tengan mayor relevancia para la prestación del servicio y la utilidad de la clínica.

Tabla 7

Interpretación de las oportunidades y amenazas de la Clínica Orthomía

Análisis de fortalezas y debilidades de la Clínica Orthomía de la ciudad de Cartago mediante la aplicación de la Matriz EFI.			
Oportunidades		Amenazas	
Económicas	0,51	Económicas	0,56
Políticas	0,56	Políticas	0,42
Culturales	0,64	Culturales	0,45
Sociales	0,6	Sociales	0,36
Comerciales	0,56	Comerciales	0,27
Total	2,87	Total	2,06

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

Ilustración 4

Interpretación de las oportunidades, a partir de las gráficas obtenidas



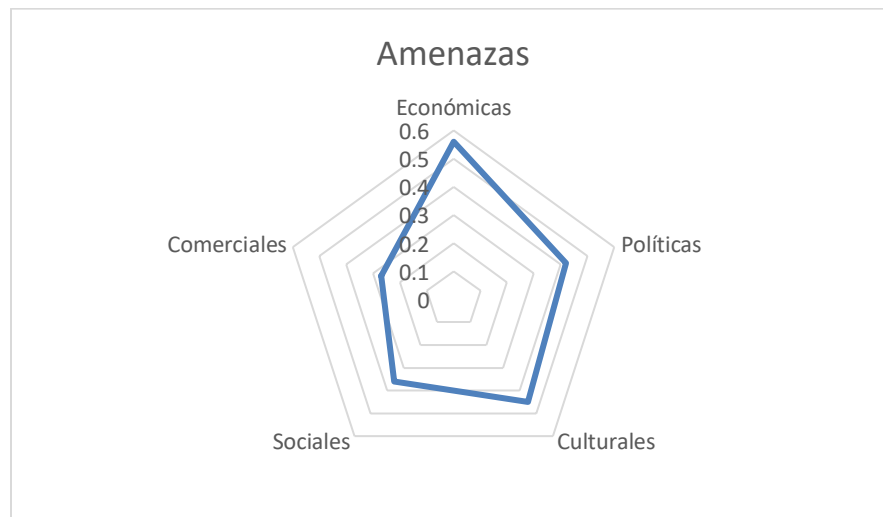
Fuente. Elaboración propia de los investigadores.

En esta gráfica, se puede evidenciar que la mayor oportunidad radica en el talento humano con 0,64, como principal insumo de gestión para la Clínica, por este motivo el fortalecimiento de las funciones y de sus funciones es de vital importancia para aprovechar los colaboradores que actualmente son excelentes, pero se deben organizar mucho mejor.

Por otra parte, el aprovechamiento de entidades financieras y de su capacidad de endeudamiento, serían una gran oportunidad para adquirir nuevas tecnologías.

Ilustración 5

Interpretación de las amenazas, a partir de las gráficas obtenidas



Fuente. Elaboración propia de los investigadores.

La mayor amenaza se encuentra en los aspectos administrativos con un 0,56, es necesario que se trabaje en gestión empresarial, para mejorar aspectos de planeación, organización, dirección, control.

Continúa la parte del talento humano como amenaza, de cierto modo puesto que ingresa nuevo personal capacitado y con técnicas novedosas, que se pueden convertir en oportunidades cuando se requiere personal calificado.

Tabla 8*Resumen análisis del sector Clínica Orthomía S.A.S*

Análisis MEFE					
Variable	O/A	OM	om	AM	am
Oportunidades					
Económicas					
Tendencias del empleo	O	4			
Políticas laborales en Colombia para hacer frente al Covid-19.	O	4			
Incremento de pacientes que buscan higiene oral	O		3		
Políticas					
Políticas públicas em salud oral	O	4			
Permisos de funcionamiento de la clínica	O	4			
Funcionamiento cumpliendo con la formalidad	O		3		
Culturales					
Mantener una correcta higiene oral	O	4			
Identificación de nuevas tendencias.	O	4			
Se promueven tratamientos estéticos dentales	O		3		
Sociales					
Reconocimiento de la clínica Orthomía en la ciudad	O		3		
Calidad en los servicios prestados	O	4			
Aumento en la preocupación estética de su sonrisa	O	4			
Comerciales					
Alianzas estratégicas con laboratorios odontológicos	O	4			
Identificación de las necesidades y preferencias de los pacientes	O		3		
Reconocimiento de las estrategias de la competencia	O		3		
Tecnológicas					
Implementación de las redes sociales para la difusión de los programas y planes institucionales	O		3		
Nuevas tecnologías y métodos para atención de pacientes	O		2		
Inversión en nuevos equipos odontológicos	O		3		
Geográficas					
Posición estratégica de la ciudad en la región	O		3		
Ubicación estratégica en centro de Cartago	O	4			
Crecimiento de la población.	O		3		

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

Tabla 9*Resumen análisis del sector Clínica Orthomía S.A.S*

Variable	O/A	OM	om	AM	am
Amenazas					
Económicas					
Inflación	A				3
Tasa de desempleo.	A				3
Cambios en el PIB.	A				3
Políticas					
Medidas fiscales y sociales	A				3
Medidas laborales	A				2
Inestabilidad política y económica	A				3
Culturales					
Ausencia de higiene y cuidado oral	A			4	
Poco interés en el cuidado bucal	A			4	
Destinan los recursos en otras cosas	A				3
Sociales					
Incidencia del Covid-19 la ciudad	A				2
Deserción de los controles	A				3
Ausencia de campañas de sensibilización	A				3
Comerciales					
Dificultad para responder a las exigencias del mercado.	A				2
Reconocimiento regional de la competencia	A				3
Valor de los servicios prestados	A				2
Tecnológicas					
Obsolescencia tecnológica	A				3
Capacidad de innovación de la competencia.	A				3
Nuevas tecnológicas disponibles en el mercado.	A				2
Geográficas					
Presencia local en el municipio	A				2
Clínicas reconocidas en ciudades cercanas	A				2
Potencial crecimiento actual del sector	A				2
O = Oportunidad					
OM = oportunidad mayor					
om = oportunidad menor					
A = Amenaza					
AM = Amenaza mayor					
am = Amenaza menor					

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

*Análisis de las variables externas***Oportunidades económicas****Tabla 10***Análisis de la variable Tendencias del empleo*

Posición estratégica: Factor externo Comportamiento	Clasificación: Oportunidad Relación con el sector	Variable: Tendencias del empleo. Impacto en la Clínica
La tendencia del empleo se ha diversificado gracias a la coyuntura económica y los retos que se debe enfrentar por el impacto generado por el COVID-19. Lo que diversifico las posibles fuentes de ingreso en los hogares, que son determinantes para que puedan acceder a los productos y servicios.	El desempleo y el cierre de varias empresas condicionan el acceso a los productos y servicios. Aun así se aprovecha de las herramientas tecnológicas (apoyo de redes sociales) en el confinamiento, lo cual creo una ventaja competitiva frente a las demás clínicas que pausaron actividades, generando aumento en el reconocimiento de la clínica Orthomía enfocados en el cuidado e higiene oral.	Las nuevas fuentes de ingreso que se evidencian en la actualidad garantizan que los pacientes puedan acceder a los tratamientos y a todas las secciones de estos, de acuerdo con la necesidad y adicional a esto el fomento a que nuevos usuarios se acerquen para acceder a los servicios.

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

Tabla 11*Análisis de variable Políticas laborales en Colombia para hacer frente al Covid-19*

Posición estratégica: Factor externo Comportamiento	Clasificación: Oportunidad Relación con el sector	Variable: Políticas laborales en Colombia para hacer frente al Covid-19. Impacto en la Clínica
El Ministerio del Trabajo por medio de Circular 021 del 17 de marzo del 2020, estableció: a. Trabajo en casa. b. Jornada laboral flexible. c. Vacaciones anuales, anticipadas y colectivas. d. Permisos remunerados. e. Salario sin prestación del servicio. Gobierno Nacional https://coronaviruscolombia.gov.co/Covid19/acciones-del-gobierno.html	Estas medidas preventivas, tienen como fin garantizar, la sostenibilidad del empleo y los beneficios asociados a él, al igual que minimizar los riesgos de contagio que puedan afectar a los trabajadores y sus familias.	Estas medidas permiten la permanencia de los colaboradores, de las actividades y la asistencia de los pacientes cumpliendo todas las medidas de bioseguridad.

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

Tabla 12*Incrementos pacientes que buscan higiene oral*

Posición estratégica: Factor externo Comportamiento	Clasificación: Oportunidad Relación con el sector	Variable: Incremento de pacientes que buscan higiene oral Impacto en la Clínica
El Gobierno Nacional busca que los odontólogos y las clínicas odontológicas se asocien, para trabajar en propuestas enfocadas a fortalecer este sector y contribuir a presentar propuestas de políticas públicas.	Se presentan grandes oportunidades, ya que se brindan promociones y paquetes que son accesibles a los pacientes, además se evidencia un notorio crecimiento en la necesidad de mantener su higiene oral y una buena salud oral.	Debido al acompañamiento del Gobierno Nacional, odontólogos y clínicas se fortalece el acceso de las personas a un conocimiento del cuidado bucodental, coadyuvando al crecimiento del sector.

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

Oportunidades políticas**Tabla 13***Políticas públicas en salud oral*

Posición estratégica: Factor externo Comportamiento	Clasificación: Oportunidad Relación con el sector	Variable: Políticas públicas en salud oral Impacto en la Clínica
Las políticas para la atención odontológica individual están definidas en la normatividad del SGSSS. El Plan de Beneficios en Salud, contiene actividades educativas y preventivas en salud bucal, ayudas diagnósticas radiográficas, la atención de urgencias odontológicas, además de procedimientos de operatoria, endodoncia, odontopediatría, estomatología y medicina oral, cirugía bucal y maxilofacial, y la rehabilitación con la realización de prótesis mucoso portadas totales. https://udea.edu.co/wps/wcm/connect/udea/6ec032af-6b35-409a-96a7-e68483ab477c/PPSB+en+Colombia-una+revisión+panorámica+-+ebook+2a+edición+2018.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mgjY0rC	Se observa como un punto a favor puesto que la salud bucal es tan vital que hace parte del plan decenal de salud pública, con programas y campañas establecidas por el Gobierno Nacional para fomentar el cuidado oral y que las personas sean más conscientes del cuidado de esta.	Esto incide en la clínica de manera positiva, puesto que permite enfocar programas y actividades de prevención y promoción alineadas con las políticas públicas generando mayor credibilidad y aceptabilidad por parte de los pacientes.

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

Tabla 14*Permisos de funcionamiento de la clínica*

Posición estratégica: Factor externo Comportamiento	Clasificación: Oportunidad Relación con el sector	Variable: Permisos de funcionamiento de la clínica Impacto en la Clínica
Lo primero que se debe obtener son los permisos legales de la empresa. Para ello deberá inscribirse en Cámara y Comercio. También se necesitará habilitar un consultorio como Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPS). Debe indicar las especialidades y servicios que ofrecerá. Esta gestión es en la Secretaría de salud, donde indica que el consultorio odontológico se adhiere a las normas establecidas y procedimientos, permitiendo realizar un control y verificación del cumplimiento de las condiciones tecnológicas y científicas	La oportunidad radica en que la clínica Orthomía, cuenta con todos los permisos legales para su funcionamiento y también se adapta a los nuevos lineamientos de la normatividad nacional. Motivo por el cual le garantiza un funcionamiento constante y con la mejor calidad para los pacientes.	La prestación de un servicio de calidad, bajo los estándares de habilitación y lineamientos del Gobierno Nacional y Municipal, lo que genera mayor confianza para los pacientes y la comunidad en general.

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

Tabla 15*Funcionamiento cumpliendo con la formalidad*

Posición estratégica: Factor externo Comportamiento	Clasificación: Oportunidad Relación con el sector	Variable: Funcionamiento cumpliendo con la formalidad Impacto en la Clínica
En la actualidad en Colombia hay un total de 37.450 servicios de odontología habilitados en Colombia en diferentes prestadores tales como: Odontología General, Cirugía Oral, Cirugía Maxilofacial, Endodoncia, Estomatología, Odontopediatría, Ortodoncia, Periodoncia, Rehabilitación Oral (Ternera, J, Odontólogo Universidad Nacional)	Cada día se va formalizando este sector, lo que genera una sana competencia y la posibilidad de asociasen para formar gremios, que velen por el bienestar de las clínicas odontológicas en el país, las cuales actualmente no tienen mucho apoyo por parte del Gobierno Nacional.	La clínica tendrá mayor competitividad, pero a su vez más demanda, con el proceso de agremiación se generará mayor aceptación y reconocimiento del sector que es de gran importancia y relevancia en el ramo de la salud.

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

Oportunidades culturales

Tabla 16

Mantener una correcta higiene oral

Posición estratégica: Factor externo Comportamiento	Clasificación: Oportunidad Relación con el sector	Variable: Mantener una correcta higiene oral Impacto en la Clínica
Hay personas que ven la salud oral como algo prioritario, un funcionario de una institución de salud lo considera prioritario. Utilizan el servicio de odontología porque "es un elemento que favorece que los pacientes vean el servicio, como otros pacientes que no le ven gran importancia a prevenir enfermedades bucodentales.	En el sector se evidencia que algunas clínicas tienen convenios con las IPS, otras con los laboratorios clínicos y ese tipo de oportunidades, permite que se pueda prestar un mejor servicio y, por ende, se garantice una excelente atención que permita mantener una elevada necesidad y priorización de los servicios a los pacientes.	Ya que las personas cada día consideran la salud oral como algo prioritario, por tal motivo la demanda de este servicio se ve con tendencia a un crecimiento y permite captar más clientes.

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

Tabla 17

Identificación de nuevas tendencias

Posición estratégica: Factor externo Comportamiento	Clasificación: Oportunidad Relación con el sector	Variable: Identificación de nuevas tendencias Impacto en la Clínica
Las nuevas tendencias a nivel nacional se enfocan en el cuidado oral, pero también en una cuestión estética que genera un aumento en la demanda del servicio y que gracias a esto los servicios odontológicos han aumentado y ramificado sus servicios para atender todo tipo de población de acuerdo con su necesidad y capacidad económica.	El sector que ha sido fuertemente impactado por la falta de agremiaciones observa que es necesario modificar las políticas en cuestión de salud oral, puesto que garantiza una mejor atención y contribuye a que las personas puedan tener una mejor calidad de vida.	Estas nuevas tendencias en conjunto con las redes sociales son la oportunidad perfecta para que la clínica Orthomía trabaje estas herramientas tecnológicas, generando la necesidad e incentivando a la población que adopte hábitos saludables y de cuidado oral.

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

Tabla 18*Se promueven tratamientos estéticos dentales*

Posición estratégica: Factor externo Comportamiento	Clasificación: Oportunidad Relación con el sector	Variable: Se promueven tratamientos estéticos dentales Impacto en la Clínica
Con las redes sociales y los influenciadores que muestran sonrisas perfectas, todas las personas quieren ser como ellos y lograr atributos o aspectos físicos similares a los de estos. Por lo que muchas personas hoy en día dentro de sus tratamientos estéticos tienen en cuenta su estética dental.	Las clínicas odontológicas se han convertido no solo en una alternativa de salud, sino de belleza y estatus social, donde muchas personas asisten para mejorar su estética o para cambiar su apariencia bucal.	En la clínica Orthomía se brindan servicios en diferentes líneas, desde lo relacionado con la higiene oral, cirugía, hasta blanqueamientos y diseños de sonrisa. Lo que garantiza que pueda abarcar todo tipo de pacientes.

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)**Oportunidades sociales****Tabla 19***Reconocimiento de la clínica Orthomía en la ciudad*

Posición estratégica: Factor externo Comportamiento	Clasificación: Oportunidad Relación con el sector	Variable: Reconocimiento de la clínica Orthomía en la ciudad Impacto en la Clínica
Para ganar reconocimiento en el mercado las empresas, deben dedicar gran tiempo en labores de mercadeo, grandes clínicas del sector tienen un gran reconocimiento gracias a su trayectoria y tiempo en el mercado.	Su oportunidad radica en que el sector clínico dental es bastante complejo y requiere el cumplimiento normativo, lo cual la clínica siempre mantiene al día.	La clínica Orthomía lleva más de 6 años en el mercado, con un reconocimiento positivo y ameritado por su excelente atención y por las diversas especialidades que ofrece lo cual presenta una gran oportunidad para que los usuarios crean y prefieran sus servicios.

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

Tabla 20*Calidad en los servicios prestados*

Posición estratégica: Factor externo Comportamiento	Clasificación: Oportunidad Relación con el sector	Variable: Calidad en los servicios prestados Impacto en la Clínica
La calidad de los servicios prestados puede ser variable, por ejemplo, calidad como excelencia, calidad como ajuste a las especificaciones, calidad como valor y la calidad como satisfacción de las expectativas de los usuarios o consumidores. Esto varía y radica en las necesidades de cada organización.	Las clínicas locales invierten considerables sumas de dinero, para dar a conocer estos servicios y las campañas de marketing van enfocadas a mostrar los resultados del servicio.	La clínica Orthomía S.A.S, se caracteriza por prestar un servicio de excelente calidad, lo que requiere es contar con el mecanismo para informar a toda la comunidad y dar a conocer la clínica.

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

Tabla 21*Aumento en la preocupación estética de su sonrisa*

Posición estratégica: Factor externo Comportamiento	Clasificación: Oportunidad Relación con el sector	Variable: Aumento en la preocupación estética de su sonrisa Impacto en la Clínica
Los colombianos invierten mucho más en tratamientos estéticos y de salud, ya que la tendencia se enfoca en una mejor calidad de vida y un aspecto físico mucho mejor. Esto se debe a que la sonrisa es nuestra carta de presentación, influyendo enormemente en varios aspectos de nuestra vida. Se evidencia que las personas que carecen de tratamientos estéticos son principalmente adultos que por lo general acceden a estos servicios de carácter público.	El sector se ha fortalecido enormemente, es una gran labor que se ha realizado, de manera conjunta para obtener el reconocimiento que se merece en la economía del país. Es aquí donde radica la necesidad de trabajar en conjunto como una agremiación y velar por las políticas que benefician las clínicas odontológicas.	Esta tendencia favorece enormemente la clínica, ya que estos tratamientos son mucho más rentables y cada día son más demandados. Por lo que se debe aprovechar para establecer campañas de mercadeo, que garanticen la llegada de nuevos pacientes.

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

Oportunidades comerciales

Tabla 22

Alianzas estratégicas con laboratorios odontológicos

Posición estratégica: Factor externo Comportamiento	Clasificación: Oportunidad Relación con el sector	Variable: Alianzas estratégicas con laboratorios odontológicos Impacto en la Clínica
Es cierto que las coyunturas actuales han provocado aumento en los precios de muchos productos y materias primas, en los insumos de odontología no es la excepción, es por ese motivo que la alianza con los laboratorios odontológicos que funcionan legalmente es una alternativa importante, ya que estos elaboran muchos de los trabajos que se requieren en la clínica.	Los laboratorios odontológicos que cuentan con todos los requisitos de ley y de mejor calidad se encuentran ubicados en la ciudad de Pereira, lo que puede provocar retraso en los procesos de atención.	La clínica Orthomía debe aliarse con un laboratorio avalado por secretaría de salud, para que cuente con un proveedor de excelente calidad y en tiempos aceptables, dentro de los procesos de atención de pacientes.

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

Tabla 23

Identificación de las necesidades y preferencias de los pacientes

Posición estratégica: Factor externo Comportamiento	Clasificación: Oportunidad Relación con el sector	Variable: Identificación de las necesidades y preferencias de los pacientes Impacto en la Clínica
Los pacientes que acceden a los servicios odontológicos buscan principalmente un precio razonable, facilidades de pago, un establecimiento como y limpio, cercanía geográfica, una atención amable, de calidad y personalizada.	En la actualidad se evidencian muchas clínicas que trabajan bajo la informalidad, que no cuentan con todas las condiciones para suplir las necesidades de los pacientes.	La clínica por suerte cuenta con todos los puntos a favor en cuanto a esas necesidades y preferencias que tienen los pacientes, sobre los servicios odontológicos, el aprovechamiento de estos aspectos positivos, se deben potencializar con un buen proceso administrativo y una definición clara de las funciones.

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

Tabla 24*Reconocimiento de las estrategias de la competencia*

Posición estratégica: Factor externo Comportamiento	Clasificación: Oportunidad Relación con el sector	Variable: Reconocimiento de las estrategias de la competencia Impacto en la Clínica
Debido a la pandemia por el COVID-19 y la situación política, las alternativas de negocio se tuvieron que modificar y adaptar a esta nueva actualidad económica. Por lo que los modelos estratégicos se enfocan en calidad del servicio y masificación de sus servicios, por medio de las redes sociales y los medios de comunicación, lo que atrae muchos pacientes y contribuye al reconocimiento de las clínicas.	Las oportunidades son muchas, esto requiere de un excelente servicio y un proceso de innovación constante, para mantener una sana competencia y poder estar a la altura de los principales competidores que se encuentran en la ciudad y la región.	El conocer las estrategias de la competencia, genera un impacto positivo a la clínica Orthomía, puesto que permite estar un paso por delante de los competidores y enfocar sus estrategias en un mercado claramente definido, para minimizar gastos y obtener resultados más contundentes en población objetiva.

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

Oportunidades tecnológicas**Tabla 25***Implementación de las redes sociales para la difusión de los programas y planes institucionales*

Posición estratégica: Factor externo Comportamiento	Clasificación: Oportunidad Relación con el sector	Variable: Implementación de las redes sociales para la difusión de los programas y planes institucionales Impacto en la Clínica
En la actualidad se está en un entorno empresarial globalizado, influenciado por las redes sociales y medios de comunicación masiva, por lo que es una de las mejores alternativas para que las clínicas odontológicas puedan fidelizar a sus clientes, captar nuevos clientes y expandir su negocio. La implementación de estas estrategias debe ser muy clara y concisa, para evitar sobre costos sin resultados positivos.	El mercado de las clínicas odontológicas requiere mayor enfoque en las redes sociales y en los medios de comunicación masiva, para ganar relevancia y reconocimiento como sector en el territorio nacional. Lo importante es adaptar las estrategias a los cambios de la economía y resaltar los aspectos importantes de contar con el respaldo de las clínicas odontológicas en territorio nacional.	La clínica debe fortalecer su estrategia de implementación de redes sociales, para generar un mayor impacto en el mercado, teniendo en cuenta que la decisión de compra de los clientes, se ve influenciada por los medios de comunicación y por los influenciadores, además los clientes actuales se van a sentir identificados, contribuyendo a su fidelización.

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

Tabla 26*Inversión en nuevos equipos odontológicos*

Posición estratégica: Factor externo Comportamiento	Clasificación: Oportunidad Relación con el sector	Variable: Inversión en nuevos equipos odontológicos Impacto en la Clínica
La implementación de las nuevas tecnologías digitales ya es una realidad en el día a día de la clínica dental. Esto repercute de manera directa en una mejor calidad asistencial y en los tratamientos para el paciente (Dr. Alberto Ortiz-Vigón). Por otro lado, un dato importante es que el 40% de los pacientes asisten al dentista al menos cada 3 meses, lo que implica que un gran porcentaje de tus pacientes da seguimiento (de manera inconsciente) a la evolución que sufre tu clínica dental. Estos datos reflejan la necesidad de ofrecer servicios y tratamientos punteros que solo son factibles a través del uso de nuevas tecnologías, así como la necesidad de mostrar a los “pacientes frecuentes” una evolución tecnológica de tu clínica.	El sector se vio fuertemente golpeado por la pandemia y por los conflictos internos en la economía, aspecto que puede dificultar la adquisición de nuevas tecnologías para muchos competidores, puesto que su capacidad de compra se vio castigada por los bajos ingresos. Sin embargo, esto permitió que otros decidieran realizar nuevas inversiones e incluso se desarrollaran nuevas tecnologías y procesos de atención mucho más avanzados e incluso se pueda hablar de inteligencia artificial.	En la actualidad la clínica estudia la posibilidad de adquirir nuevas tecnologías, para mejorar la prestación del servicio. Aspecto que requiere una gran inversión, pero representara una mejora significativa en la calidad del servicio y por ende en la satisfacción de los clientes, ya que contarán con tratamientos más especializados.

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

Oportunidades geográficas**Tabla 27***Posición estratégica de la ciudad en la región*

Posición estratégica: Factor externo Comportamiento	Clasificación: Oportunidad Relación con el sector	Variable: Posición estratégica de la ciudad en la región Impacto en la Clínica
Cartago es considerado una ciudad región y esto se debe a que está en los límites del Valle del Cauca y Risaralda, ruta obligatoria para los vehículos que ingresan por el puerto hacia el interior del país, es por eso por lo que su ubicación es muy relevante.	Por contar con esta ubicación tan privilegiada, da lugar a la posibilidad de expansión a otras ciudades es muy factible porque es fácil de llegar y son mercados con mucho potencial.	Permite que la clínica pueda acceder más fácilmente a los insumos y materias primas para la prestación del servicio. Además, la captación de nuevos usuarios que vienen de ciudades y pueblos cercanos, ya que Cartago es considerado un punto de referencia para visitantes.

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

Tabla 28*Ubicación estratégica en centro de Cartago*

Posición estratégica: Factor externo Comportamiento	Clasificación: Oportunidad Relación con el sector	Variable: Ubicación estratégica en centro de Cartago Impacto en la Clínica
El centro de la ciudad de Cartago es la zona con mayor dinamismo económico, ya que el comercio y la mayoría de las transacciones se realizan en esta zona.	El sector comercial de Cartago se comprende en todo el centro, esta oportunidad se evidencia en una campaña de mercadeo constante para captar la cantidad de público que circula por estas zonas.	Su impacto es positivo, ya que la clínica se encuentra en esta ubicación estratégica en todo el centro de la ciudad en una esquina, punto de gran afluencia de personas y vehículos, lo cual sirve para que la clínica sea mucho más visible y fácil de recordar por parte de los usuarios potenciales.

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

Tabla 29*Crecimiento de la población*

Posición estratégica: Factor externo Comportamiento	Clasificación: Oportunidad Relación con el sector	Variable: Crecimiento de la población Impacto en la Clínica
Se evidencia que en los últimos años la población de Cartago ha venido en aumento, esto se debe a que cada día se considera una ciudad con gran potencial de crecimiento. Es por eso por lo que cada día se evidencia un crecimiento exponencial de la población.	El incremento de la población es también mayores recursos en el municipio y aumento en el poder adquisitivo, es por eso que crecimiento de la población es igual a nuevos usuarios para las clínicas odontológicas, teniendo en cuenta que este es un servicio de salud esencial.	El crecimiento de la población se traduce para la clínica en aumento de clientes potenciales, es por eso que el potenciar las redes sociales, es un proceso de gran importancia.

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

Amenazas económicas**Tabla 30***Inflación*

Posición estratégica: Factor externo Comportamiento	Clasificación: Amenaza Relación con el sector	Variable: Inflación. Impacto en la Clínica
Para el 2020, el incremento salarial, alcanzó el 6%, y la inflación a noviembre 30, es de 1,72%, esto deja claro que el salario real, sólo ha aumentado un 4,28%, cabe aclarar que el bajo crecimiento de la inflación no responde a mejores políticas económicas, sino al impacto del Covid-19 que contrajo significativamente la demanda de bienes y servicios, aun de consumo básico. DANE 2020.	Durante el año 2020, la economía mundial, tuvo el impacto directo del Covid-19, esto llevó a la reducción de la demanda, especialmente de servicios y productos no prioritarios.	Este recae directamente en la disminución de la demanda, a pesar de lo anterior, la clínica pudo sostenerse debido al marketing digital que implemento.

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

Tabla 31*Tasa de desempleo*

Posición estratégica: Factor externo Comportamiento	Clasificación: Amenaza Relación con el sector	Variable: Tasa de desempleo. Impacto en la Clínica
La tendencia del desempleo ha sido al alza, para el año 2016 se registró un valor de 9,20%, para 2017 de 9,40%, para el año 2018, de 9,70%, para 2019 de 10,50% y para 2020 de, si bien las estadísticas señalan un crecimiento progresivo, con el impacto del Covid-19, generó un despido masivo y cierre de instituciones temporalmente de muchas organizaciones. Por motivo que se alza el desempleo en el territorio generando mayor vulnerabilidad.	El desempleo tiene impacto directo en el consumo y la demanda de bienes y servicios, para el caso del sector de la salud oral, se ha dado una desinversión generalizada en la prestación del servicio directo, esto paralelo al aislamiento social requerido por el Covid-19.	En el confinamiento, el desempleo es una de las principales causas de la baja demanda de la atención personalizada de forma presencial, puesto que restringe los diferentes procedimientos odontológicos.

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

Tabla 32*Cambio en el PIB*

Posición estratégica: Factor externo Comportamiento	Clasificación: Oportunidad Relación con el sector	Variable: Cambios en el PIB. Impacto en la Clínica
De acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI), el PIB para Colombia presenta una contracción, al cierre de 2020, que oscila entre el -7,8% y el -8,2%, esto implica que Colombia en lugar de crecer a un ritmo de 4%, que era lo estimado para el año, su economía se contrajo durante 2020, esta cifra difiere de la presentada por el Ministerio de Hacienda que llega a 5,5%. Concluir el año con datos negativos en el PIB, es complejo, pero esto genera nuevas iniciativas en el sector para hacer frente a los presentes y futuros riesgos. El PIB nacional ha registrado en 2015, 3,1% de crecimiento, 2,0% para 2016, 1,8% para 2017, 2,7% para 2018 y 3,3% para el 2019, con grave perspectiva para 2020, como se señaló con antelación. DANE 2019.	El sector se puede ver seriamente afectado en su demanda, porque implica una reducción en los ingresos generalizados de las familias, en la contracción del consumo directo de bienes y servicios y en el cumplimiento de planes de mayor urgencia.	La baja economía en las familias implica a la terminación de tratamiento odontológicos para poder tener un ahorro familiar por ende se ven afectados por esta situación adultos mayores, jóvenes y niños evitando la visita frecuentemente a este tipo de entidades del cuidado oral.

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

Amenazas políticas**Tabla 33***Medidas fiscales y sociales*

Posición estratégica: Factor externo Comportamiento	Clasificación: Amenaza Relación con el sector	Variable: Medidas fiscales y sociales Impacto en la Clínica
El Gobierno nacional creó el Fondo de Mitigación de Emergencias – FOME. Se trata de un fondo estatal que proporciona liquidez a la Nación, al sector financiero, y a empresas privadas, públicas o mixtas durante la pandemia causada por la Covid-19, mediante el recaudo de recursos provenientes del Fondo de Ahorro y Estabilización (FAE), Fondo de Pensiones Territoriales (Fonpet), y el Presupuesto General de la Nación. No obstante, a la fecha, el Fondo de Mitigación de Emergencias (FOME) ha recibido cerca de 25,5 billones de pesos, de los cuales solo ha gastado el 29% en los sectores salud, transferencia a programas sociales y subsidios a la nómina, entre otros. https://www.javeriana.edu.co/pesquisa/tag/reforma-tributaria/	Los impuestos aumentando cada día y el bajo salario mínimo tiene un impacto significativo sobre la demanda de servicios odontológicos.	En este caso, no permite el acceso a los diferentes planes que oferta la clínica, ya que, para aquellas personas que no cuentan con los planes de apoyo estatal y municipal.

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

Tabla 34*Medidas laborales*

Posición estratégica: Factor externo Comportamiento	Clasificación: Amenaza Relación con el sector	Variable: Medidas laborales. Impacto en la Clínica
a. Licencia remunerada compensable. b. Modificación de la jornada laboral y concertación de salario c. Modificación o suspensión de beneficios extralegales. d. Concertación de beneficios convencionales. e. Trabajo en casa. f. Jornada laboral flexible. g. Vacaciones anuales, anticipadas y colectivas. h. Permisos remunerados. i. Salario sin prestación del servicio. www.mintrabajo.gov.co	Estas políticas no son suficientes para mantener la demanda sostenible, puesto que implican reducción de los ingresos, y limitantes en el consumo normal de las familias, además se debe considerar que gran parte de las familias colombianas tienen como ingresos actividades independientes y son precisamente estos los más afectados por las políticas de aislamiento y distanciamiento social, generadas por el Covid-19.	Considerando que un número significativo de usuarios de la clínica, pueden acceder a estos programas gracias a las actividades económicas independientes que realizan. Por otro lado, el aislamiento repetitivo y el distanciamiento requerido para mantener las condiciones de bioseguridad han afectado a los diferentes procedimientos odontológicos.

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

Tabla 35*Inestabilidad política y económica*

Posición estratégica: Factor externo Comportamiento	Clasificación: Amenaza Relación con el sector	Variable: Inestabilidad política y económica Impacto en la Clínica
La inestabilidad política y económica de la región, empieza con protestas en Colombia que incluyen inconformidad en el manejo de la pandemia, la crisis política en Perú, la ingobernabilidad de Bolivia y la crisis humanitaria en Venezuela, estas son un claro indicador de la inestabilidad de la región. https://www.portafolio.co/internacional/inestabilidad-politica-otro-riesgo-en-la-region-544701	Esto genera una menor confianza de los inversionistas, afectando el mercado de capitales y el significativo caimiento de la bolsa de valores. Atrayendo consigo una alta tasa de desempleo y del ingreso per cápita. https://www.portafolio.co/internacional/inestabilidad-politica-otro-riesgo-en-la-region-544701	El bajo crecimiento económico, tiene impacto directo sobre el ingreso y la demanda generalizada de productos y servicios, esto incide en el número de usuarios que puede tener la clínica Orthomía.

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

Amenazas culturales**Tabla 36***Ausencia de higiene y cuidado oral*

Posición estratégica: Factor externo Comportamiento	Clasificación: Amenazas Relación con el sector	Variable: Ausencia de higiene y cuidado oral Impacto en la Clínica
Odontólogos y especialistas en el área de salud oral confirman que la situación de higiene oral no es la indicada, es más, estas enfermedades periodontales y caries siguen siendo un problema para la sociedad. Existen varios factores para que esto suceda y uno de ellos es la falta de educación de PYP, dice Jaime Orlando Parra, miembro de la Federación Odontológica Colombiana.	Hace falta más inversión en prevención y promoción de la salud oral, ya que se evidencia que falta mucha información sobre el tema y que las personas ignoran la necesidad de mantener su higiene oral.	Si bien, esto es un aspecto negativo, puesto que la educación sobre salud oral esta olvida, es una opción para que la clínica desarrolle estrategias informativas y de alguna manera contribuir a cambiar estos números negativos.

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

Tabla 37*Poco interés en el cuidado bucal*

Posición estratégica: Factor externo Comportamiento	Clasificación: Amenazas Relación con el sector	Variable: Poco interés en el cuidado bucal Impacto en la Clínica
En Colombia los problemas odontológicos son las enfermedades más comunes en todos los períodos de la vida desde el segundo año. La prevalencia de individuos con caries dentales fluctúa alrededor del 95% en todos los grupos de edad a partir de los 4 años. (Díaz, M. Revista Scielo).	La falta de información y de políticas públicas enfocadas en la educación de la higiene oral, genera afectaciones en el servicio, ya que algunas personas no consideran importante el cuidado de su higiene bucal.	La clínica debe fortalecer el programa de prevención y promoción, además la atención de los usuarios por medio de contactos telefónicos, generando conciencia y sensibilización de la importancia de una adecuada higiene oral.

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

Tabla 38*Los usuarios destinan los recursos en otras cosas*

Posición estratégica: Factor externo Comportamiento	Clasificación: Amenazas Relación con el sector	Variable: Los usuarios destinan los recursos en otras cosas Impacto en el Clínica
Debido a la falta de información y de conciencia de la higiene oral, es por ese motivo que muy pocos destinan parte de sus ingresos al cuidado oral. Muchos solo invierten cuando tienen una urgencia bucal.	Este sector requiere un mayor apoyo del gobierno nacional, para que los usuarios vean la importancia de la odontología en sus vidas.	En este caso la clínica, solo cuenta con la capacidad de sus colaboradores, para resaltar la importancia de este servicio y la generación de valor agregado que genere interés en los clientes.

*Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)***Amenazas sociales****Tabla 39***Incidencia del Covid-19 la ciudad*

Posición estratégica: Factor externo Comportamiento	Clasificación: Amenazas Relación con el sector	Variable: Incidencia del Covid-19 la ciudad Impacto en la Clínica
El COVID -19 provocó una coyuntura a nivel mundial y la ciudad de Cartago no fue la excepción, por tal motivo esto generó que el poder adquisitivo se viera afectado, y la necesidad de adaptarse a los nuevos modelos de negocio por parte de las clínicas odontológicas.	El sector odontológico en especial se vio afectado, puesto que los beneficios que brindó el gobierno fueron casi nulos, adicional a esto el sector tuvo un gran impacto por el aumento de los costos de la prestación del servicio.	La clínica Orthomía presentó déficits económicos a causa del Covid-19, pero actualmente se ha recuperado, aunque se evidencia la necesidad de continuar el cumplimiento de los protocolos de bioseguridad, labor que han descuidado los colaboradores.

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

Tabla 40*Deserción de los controles*

Posición estratégica: Factor externo Comportamiento	Clasificación: Amenazas Relación con el sector	Variable: Deserción de los controles Impacto en la Clínica
La falta de constancia en los programas de higiene oral son una de las problemáticas que más padecen las clínicas odontológicas en Colombia y esto se debe en gran parte, a la falta de estrategias para mantener a los usuarios satisfechos y conectados en una relación higienista – paciente.	El sector requiere unirse y enfocarse en masificar su preocupación por la falta de una cultura de higiene oral y para que las políticas públicas en materia de cuidado bucal sean más fuertes y contundentes para los ciudadanos.	La falta de control y de llevar bases de datos de los pacientes que recibieron tratamientos y a esto se le suma la ausencia de un servicio postventa para realizar seguimiento a la evolución de los pacientes, en muchas ocasiones genera deserción.

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

Tabla 41*Ausencia de campañas de sensibilización*

Posición estratégica: Factor externo Comportamiento	Clasificación: Amenazas Relación con el sector	Variable: Ausencia de campañas de sensibilización Impacto en la Clínica
El gobierno debe destinar más recursos para realizar campañas de sensibilización sobre el cuidado de la higiene bucal.	Es importante que en las políticas públicas se promueva la necesidad de visitar las clínicas odontológicas, las cuales ofrecen servicios de excelente calidad y a precios asequibles.	El impacto puede ser negativo, ya que esto dificulta el proceso de fidelización, es por este motivo que la clínica Orthomía, debe realizar campañas de prevención y promoción con los habitantes de la ciudad.

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

Amenazas comerciales**Tabla 42***Dificultad para responder a las exigencias del mercado*

Posición estratégica: Factor externo Comportamiento	Clasificación: Amenazas Relación con el sector	Variable: Poco interés en el cuidado bucal Impacto en la Clínica
El mercado y en especial el de la odontología, son cambiantes e introduce continuamente nuevas tecnologías, las cuales son de costos bastante elevados por parte de las clínicas.	Esto necesariamente implica realizar grandes inversiones, con el fin de estar a la vanguardia y competir con los mejores del mercado.	La clínica Orthomía, se le dificulta estar a la vanguardia, puesto que esto requiere grandes inversiones. Pero si procura estarlo en sus procesos y en sus buenas prácticas odontológicas.

Fuente. Elaboración propia de los investigadores. (2021)**Tabla 43***Reconocimiento regional de la competencia*

Posición estratégica: Factor externo Comportamiento	Clasificación: Amenazas Relación con el sector	Variable: Reconocimiento regional de la competencia Impacto en la Clínica
Empresas como Orthoplan son reconocidas en toda la región y por tal motivo son considerados competidores muy fuertes, los cuales tienen un gran parte del mercado a su favor.	El gremio de la odontología se considera poco unido y participativo, por lo que ocasiona que la competencia sea más sesgada así las clínicas más grandes.	Para Orthomía, es importante contar con este tipo de competidores, ya que, si bien representan una gran amenaza, garantizan que el mercado se expanda y sea más conocido en la ciudad y se genere conciencia de la importancia de las clínicas odontológicas en la ciudad.

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

Tabla 44*Valor de los servicios prestados*

Posición estratégica: Factor externo Comportamiento	Clasificación: Amenazas Relación con el sector	Variable: Poco interés en el cuidado bucal Impacto en la Clínica
Debido al Covid-19 y los problemas político – sociales que atravesó Colombia, se vio afectada la economía y el costo de los productos, mucho más de aquellos importados.	Los insumos odontológicos siempre se han considerado por sus altos costos, ya que los proveedores por lo generan deben importar esos insumos.	En este caso para la clínica se incrementaron considerablemente los costos, pero también se debe tener en cuenta que, siendo así la situación, aun los precios de servicios ofertados están al nivel de los demás competidores o incluso por debajo de algunos de estos.

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

Análisis externo aplicación de la matriz DOFA

La matriz de análisis DOFA, ayuda a la clínica Orthomía establecer claramente cuáles son los aspectos negativos que presenta actualmente y además sus puntos favorables. Externamente se observa las oportunidades que ofrece el mercado y cuáles son las amenazas que se deben controlar, internamente, se puede observar las principales fortalezas y cómo minimizar las debilidades que tiene.

Además, le ayuda a generar una lista de opciones estratégicas para su mejoramiento continuo, seleccionando las que mejor se adaptan y potencializan favorablemente la situación.

Tabla 45*Análisis externo matriz DOFA*

Análisis externo	
Oportunidades	Amenazas
• Conseguir alianza con diferentes empresas para entregar los servicios • Benchmarking con empresas del sector ampliamente reconocidas • Generar alianzas con entidades financieras que permiten a los usuarios facilidad de • pago de los procedimientos	• Clínicas aledañas con excelente posicionamiento en el sector • Ingreso de capital extranjero en empresas del sector • Competencia desleal • Clínica con nombre similar •

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

Este análisis externo, nos permite concluir que la clínica debe realizar alianzas estratégicas con diferentes actores en el mercado, para iniciar campañas de captación de nuevos clientes y crecimiento de marca a nivel local, siempre pensando en la expansión a nivel regional.

La aplicación de un análisis comparativo o Benchmarking permite observar cuales son los competidores más fuertes y tomar de esto los aspectos positivos, para generar oportunidades enfocadas a competir contra estos.

Por otro lado, es importante brindar herramientas a los usuarios para que puedan tener facilidad de pago de los servicios, las alianzas con entidades financieras que le permita a los clientes, pago del servicio por cuotas dependiendo de su capacidad de pago es una alternativa que se puede llegar a analizar.

En cuanto a las amenazas se debe tener en cuenta que cada vez ingresan clínicas nuevas con gran posicionamiento en el mercado y que no se encuentran muy lejos, por lo que se debe aprovechar el mercado para brindar alternativas más relevantes a los usuarios.

Las clínicas odontológicas en algunas ocasiones aplican la competencia desleal y de cierta manera repercute en el mercado, puesto que ofrecen ofertas y promociones que no son muy

rentables, por lo contrario, generan que los usuarios sean más exigentes y quieran pagar menos por los tratamientos.

Existen varias clínicas que tienen los nombres similares, lo que en ocasiones confunde a los pacientes, al punto de no saber en qué clínica le realizaron su tratamiento, es por eso que se debe generar distintivos adicionales para garantizar el fácil reconocimiento por parte de los clientes.

Tabla 46

Análisis interno matriz DOFA

Análisis interno	
Fortalezas	Debilidades
• Instalaciones bien adecuadas • Muy buena ubicación • Habilitación de la secretaría de salud • Servicios altos estándares de calidad • Aplicación de los últimos modelos en higiene oral y odontología • Distinción en el gremio odontológico	• No se tienen estrategias para fidelización de clientes • No se cuenta con estrategias para clientes referidos • La clínica no tiene un registro adecuado de la población atendida
Análisis interno	
Fortalezas	Debilidades
• La información de cada perfil de los colaboradores se encuentra de la página web • Cada miembro del equipo cuenta con excelente capacitación • Personal con capacitación continua • Desarrollo de procedimientos con Tecnología moderna	• No se da un buen manejo de las redes sociales • Recursos económicos limitados para campañas de mercadeo • No hay nuevos convenios • Las líneas de créditos y formas de pagos son muy limitantes a la hora de pago. • No se ha dado a conocer el portafolio de servicios a otras instituciones

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

Se evidencia que las instalaciones de la clínica Orthomía, fueron muy bien diseñadas y facilitan el ingreso de los pacientes, así como la distribución interna de cada uno de los espacios de trabajo, lo que genera una sensación de confort para el cliente y para los colaboradores.

La clínica se encuentra ubicada en un lugar estratégico, ya que la afluencia de clientes potenciales es muy alta y facilita la llegada de los pacientes a recibir la atención que requieren, es importante mencionar, debido a la afluencia de público por el sector, la fachada se presta como aviso publicitario.

La clínica Orthomía se caracteriza, porque siempre busca brindar la mejor atención a sus pacientes, es por eso, que se enfoca en implementar los últimos estándares aplicados en la odontología, con el fin de prestar un servicio a la altura de los estándares de calidad.

Esto va de la mano de la capacitación continua para los colaboradores, de acuerdo con las necesidades de los usuarios y los estándares actuales, con técnicas enfocadas en la mejora continua.

Matriz DOFA de la clínica Orthomía S.A.S

Esta matriz de análisis DOFA, nos permite determinar cuáles son las debilidades que debemos eliminar o minimizar con las fortalezas u oportunidades que se presentan en el sector y así también, evitar las amenazas que el entorno o la situación actual presenta, logrando estrategias de gran relevancia para contribuir al crecimiento de la clínica en el mercado.

Integra de manera ordenada y coherente los resultados obtenidos en el análisis interno y externo y ayuda a visualizar los diferentes escenarios tanto favorables como desfavorables para la institución.

La integralidad de la matriz DOFA, se basa en la presentación del análisis interno y externo de manera general y se presentan los resultados positivos y negativos de cada uno de ellos, favorece una perspectiva estratégica y una evaluación objetiva del sistema de gestión del riesgo y de factores de éxito, como valor agregado del análisis interno y externo del mercado.

Tabla 47*Matriz de análisis DOFA*

Matriz DOFA		
	Fortaleza	Debilidades
	Habilitación de la secretaría de salud Utilización de los últimos estándares en higiene oral y odontología El perfil de los colaboradores está disponible para todo el público a través de la página web Equipo de trabajo ampliamente capacitado en cada especialidad Personal continuamente capacitado.	La clínica no tiene un registro adecuado de la población atendida No se da un buen manejo de las redes sociales Ausencia de un manual de funciones No se tiene un control de cumplimiento de las funciones Competencia con amplia trayectoria y reconocimiento Falta de análisis del mercado
Oportunidades	Estrategia F.O.	Estrategias D.O.
Conseguir alianza con diferentes empresas para entregar los servicios Benchmarking con empresas del sector ampliamente reconocidas Realizar convenios con diferentes entidades para que los usuarios obtengan una facilidad de pago para sus tratamientos.	Elaborar un portafolio de servicio, para presentar a clientes potenciales y realizar nuevos convenios institucionales. Las alianzas comerciales, aprovechando que es una clínica habilitada por secretaría de salud. Implementación de pagos electrónicos y créditos con entidades financieras. Resaltar las capacidades y conocimientos de los colaboradores, para que sean conocidos por parte de los usuarios.	Realizar una base de datos actualizada de todos los usuarios, para realizar un proceso de fidelización Establecer el manual de funciones y medición del desempeño laboral Analizar el mercado y comparar este continuamente para enfocar las estrategias en nuevos usuarios y fidelizar los que se tienen actualmente Fortalecer las campañas y las alianzas para ganar reconocimiento y competir con las de mayor trayectoria en el mercado
Amenazas	Estrategia F.A.	Estrategia D.A.
Clínicas aledañas con excelente posicionamiento en el sector Ingreso de capital extranjero en empresas del sector Competencia desleal Clínica con nombre similar	Mostrar la calidad del trabajo a los usuarios, para que comparen que esta con base a los estándares internacionales y que puede competir con empresas de gran reconocimiento y de inversión extranjera. Generar confianza a los usuarios, demostrando que es una clínica habilitada por secretaria de salud y que compite de manera honesta. Emplear el conocimiento de los colaboradores, para que el reconocimiento de la clínica trascienda de su nombre o se pueda diferenciar fácilmente de la competencia.	Realizar seguimiento de los usuarios, para realizar un proceso de mercadeo enfocado en el posicionamiento y el reconocimiento de la clínica Implementar mercadeo enfocado en la recordación de marca y en la calidad de los servicios, para generar factores diferenciadores Aprovechar las inversiones extranjeras, para resaltar el talento local Realizar revisiones periódicas del cumplimiento de las funciones y enfocar los análisis en mejorar día a día las funciones de cada cargo

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

Objetivo 2. Análisis interno de la clínica Orthomía

Se realiza con base a una auditoría interna, en la cual se evalúa profundamente las condiciones evidenciadas cuando se hace la intervención, haciendo posible el reconocimiento de las fortalezas y debilidades en todas las áreas de la clínica, las cuales nos presentan la condición actual que permitan la toma de decisiones inmediatas, para actuar sobre los resultados identificados.

Esta herramienta permite evaluar las variables identificadas, para diseñar e implementar planes de acción que fortalezcan las competencias de sus colaboradores; se pueden identificar las falencias en los procesos realizados y se reconoce el impacto de estos en el negocio y en la percepción de calidad de los clientes. Este modelo ejecuta teniendo en cuenta 5 etapas:

1. Se debe asignar un valor a cada variable identificada, teniendo en cuenta el impacto que genera a la clínica Orthomía S.A. Se calcula desde 0,0 y su sumatoria debe ser igual a 1,0.
2. Luego se le asigna una calificación a cada factor que va desde 1 hasta 4, si la calificación es igual a uno, constituye una amenaza mayor, de 2 una amenaza menor, de 3 una oportunidad baja y de 4, una oportunidad mayor.
3. Ahora se define la calificación ponderada, esta se obtiene tras multiplicar la ponderación por la calificación.
4. Finalmente se determina el valor ponderado, que se obtiene a partir de la sumatoria de las calificaciones ponderadas. Esto se aplica para debilidades y fortalezas.

Tabla 48*Análisis de factores interno EFI*

Factores internos identificados en la Clínica Orthomía S.A.S, mediante la aplicación de la EFI.			
Fortalezas	Calificación 1-abr	Puntuación	Ponderada
Administrativas			
Capacidad de liderazgo	0,03	4	0,12
Poder decisorio	0,05	3	0,15
Selección y contratación de personal	0,04	3	0,12
Capacidad de ampliar los programas	0,04	4	0,16
Proyectos de mejoramiento	0,04	3	0,12
Total	0,2		0,67
Financieras			
Relación costo – beneficio de los servicios ofertados	0,04	3	0,12
Aumento de la demanda del servicio	0,03	3	0,09
Accesibilidad a fuentes de financiación	0,04	3	0,12
Incremento en el margen de ganancia neta	0,05	4	0,2
Valor y periodicidad de los tratamientos	0,04	3	0,12
Total	0,2		0,65
Talento humano			
Buen clima laboral.	0,04	4	0,16
Perfil competitivo de los trabajadores	0,05	3	0,15
Retención del talento humano calificado	0,03	3	0,09
Valores personales	0,04	3	0,12
Competencias técnicas	0,04	3	0,12
Total	0,2		0,64
Comerciales y publicitarias			
Reconocimiento en la ciudad	0,05	3	0,15
Calidad de los servicios	0,03	4	0,12
Los servicios ofertados responden a las necesidades de la población	0,04	4	0,16
Ubicación de la clínica	0,04	3	0,12
Amplio portafolio de servicios	0,04	3	0,12
Total	0,2		0,67
Tecnológica			
Uso de buenos equipos tecnológicos	0,03	3	0,09
Capacidad de adaptación y flexibilidad	0,03	4	0,12
Uso de redes sociales para la comunicación	0,04	3	0,12
Buen manejo de los equipos en el área administrativa	0,05	2	0,1
Uso de Tics para procesos cotidianos	0,05	3	0,15
Total	0,2		0,58
Total	1		3,21

Factores internos identificados en la Clínica Orthomía S.A.S, mediante la aplicación de la EFI.			
Debilidades	Ponderación (1)	Calificación 1	Puntuación
	1	- 4	Ponderada
Administrativas			
Ausencia de planes estratégicos	0,04	2	0,08
Falta de planeación	0,04	3	0,12
Baja proyección en el mercado	0,05	2	0,1
Direccionamiento del trabajo en equipo	0,03	3	0,09
Ausencia descripción de roles	0,04	4	0,16
Total	0,2		0,55
Financieras			
Alto costo de los equipos tecnológicos	0,04	3	0,12
Gastos fijos elevados	0,04	3	0,12
Disminución en la proyección	0,05	2	0,1
Costo de mantenimiento de equipos	0,03	3	0,09
Necesidad de apalancamiento	0,04	3	0,12
Total	0,2		0,55
Talento humano			
No están claramente definidos los procedimientos	0,03	2	0,06
Programa de formación limitado	0,04	2	0,08
Proceso de selección de personal deficiente	0,03	3	0,09
Falta de un manual de funciones	0,06	3	0,18
Poca eficiencia en algunas tareas	0,04	3	0,12
Total	0,2		0,53
Comerciales y publicitarias			
Reconocimiento de la competencia	0,03	2	0,06
No se tiene un programa de mercadeo	0,04	3	0,12
Bajo presupuesto para publicidad	0,04	3	0,12
Desconocimiento de estrategias de marketing innovadoras.	0,05	2	0,1
Página web y redes sociales no potenciadas	0,04	2	0,08
Total	0,2		0,48
Tecnológicas			
Ausencia de otros equipos tecnológicos	0,03	2	0,06
Falta de automatización de algunos procesos	0,05	2	0,1
Nuevas tecnologías disponibles en el mercado	0,03	3	0,09
Falta de implementación de sistemas amigables con el medio ambiente	0,05	3	0,15
Total	0,2		0,4
Total	1		2,51

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

Análisis interno matriz EFI

En esta matriz se identifican cuáles son las fortalezas mayores y las fortalezas menores, con el fin de aprovechar estas para generar estrategias de crecimiento y por otra parte se tiene las

debilidades mayores y las debilidades menores, las cuales se deben revisar muy minuciosamente para que su impacto sea mínimo o se puedan establecer planes de contingencia enfocados en esas debilidades a corto, y mediano plazo.

Tabla 49

Resumen análisis interno de la clínica Orthomía S.A.S

Análisis interno					
Empresa: Clínica Orthomía S.A.S					
Ciudad: Cartago Valle					
Variable					
Fortalezas	F/D	FM	fm	DM	dm
Administrativas					
Capacidad de liderazgo	F	4			
Poder decisorio	F		3		
Selección y contratación de personal	F		3		
Capacidad de ampliar los programas	F	4			
Proyectos de mejoramiento	F		3		
Financieras					
Relación costo – beneficio de los servicios ofertados	F		3		
Aumento de la demanda del servicio	F		3		
Accesibilidad a fuentes de financiación	F		3		
Incremento en el margen de ganancia neta	F	4			
Valor y periodicidad de los tratamientos	F		3		
Talento humano					
Buen clima laboral.	F	4			
Perfil competitivo de los trabajadores	F		3		
Retención del talento humano calificado	F		3		
Valores personales	F		3		
Competencias técnicas	F		3		
Comerciales y publicitarias					
Reconocimiento en la ciudad	F		3		
Calidad de los servicios	F	4			
Los servicios ofertados responden a las necesidades de la población	F	4			
Ubicación de la clínica	F		3		
Amplio portafolio de servicios	F		3		
Tecnológicas					
Uso de buenos equipos tecnológicos	F		3		
Capacidad de adaptación y flexibilidad	F	4			
Uso de redes sociales para la comunicación	F		3		
Buen manejo de los equipos en el área administrativa	F		2		
Uso de Tics para procesos cotidianos	F		3		

Análisis interno			
Debilidades			
Administrativas			
Ausencia de planes estratégicos	D		2
Falta de planeación	D		3
Baja proyección en el mercado	D		2
Direccionamiento del trabajo en equipo	D		3
Ausencia descripción de roles	D	4	
Financieras			
Alto costo de los equipos tecnológicos	D		3
Gastos fijos elevados	D		3
Disminución en la proyección	D		2
Costo de mantenimiento de equipos	D		3
Necesidad de apalancamiento	D		3
Talento humano			
No están claramente definidos los procedimientos	D		2
Programa de formación limitado	D		2
Proceso de selección de personal deficiente	D		3
Falta de un manual de funciones	D		3
Poca eficiencia en algunas tareas	D		3
Comerciales y publicitarias			
Reconocimiento de la competencia	D		2
No se tiene un programa de mercadeo	D		3
Bajo presupuesto para publicidad	D		3
Desconocimiento de estrategias de marketing innovadoras.	D		2
Página web y redes sociales no potenciadas	D		2
Tecnológicas			
Ausencia de otros equipos tecnológicos	D		2
Falta de automatización de algunos procesos	D		2
Nuevas tecnologías disponibles en el mercado	D		3
Falta de implementación de sistemas amigables con el medio ambiente	D		3
A = Fortaleza	AM = Fortaleza Mayor		
	Am = Fortaleza Menor		
D = debilidad	DM = Debilidad Mayor		
	Dm = Debilidad		

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

Tabla 50

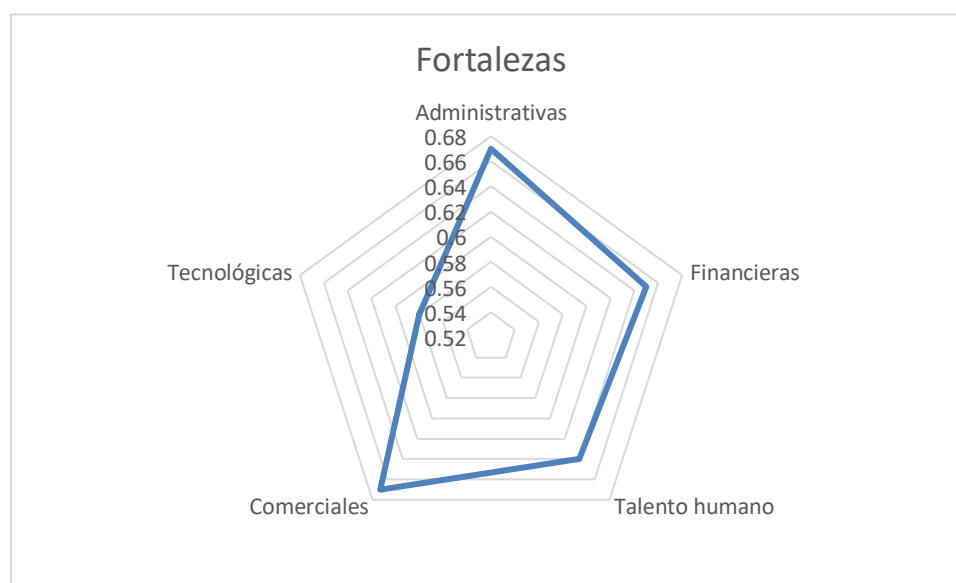
Interpretación de las fortalezas y debilidades de la clínica Orthomía S.A.S.

Análisis de fortalezas y debilidades de la clínica Orthomía S.A.S del municipio de Cartago mediante la aplicación de la Matriz EFI.			
Fortalezas		Debilidades	
Administrativas	0,67	Administrativas	0,55
Financieras	0,65	Financieras	0,55
Talento humano	0,64	Talento humano	0,53
Comerciales	0,67	Comerciales	0,48
Tecnológicas	0,58	Tecnológicas	0,4
Total	3,21	Total	2,51

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

Ilustración 6

Interpretación de las fortalezas, a partir de las gráficas obtenidas



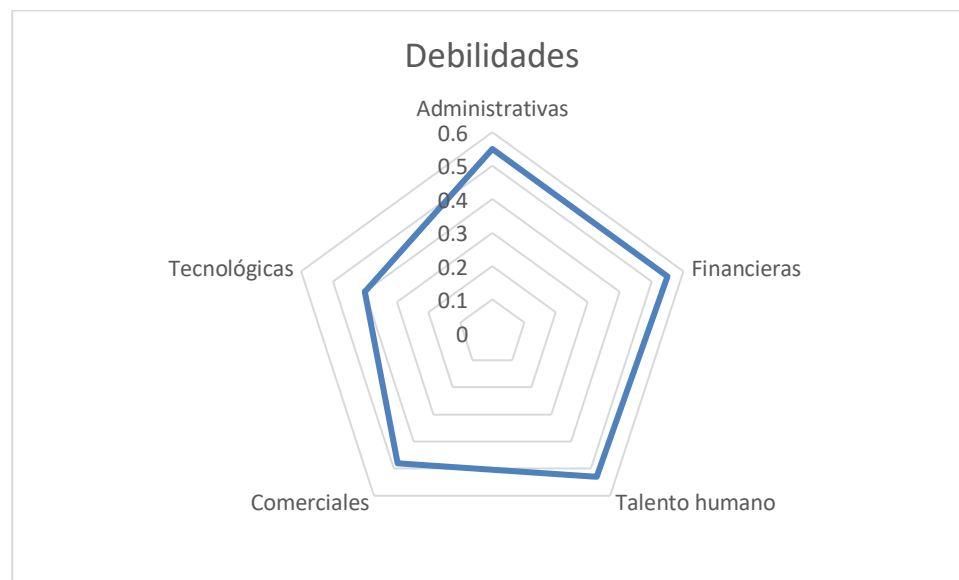
Fuente. Elaboración propia de los investigadores.

De acuerdo con lo que se evidencia en la gráfica, se puede concluir que las mayores fortalezas que tiene la clínica Orthomía radican en su gestión administrativa y comercial con un 0,67, seguido por su eficiente gestión de los recursos financieros y continuando con el talento humano, el cual se debe fortalecer mucho más y ese es el objetivo para alcanzar con el manual de funciones.

Es importante mencionar que la gestión tecnológica es un poco compleja, puesto que los equipos utilizados en la clínica requieren inversiones muy altas, por lo que se debe analizar una estrategia a mediano y largo plazo para la adquisición de nuevas tecnologías.

Ilustración 7

Interpretación de las debilidades, a partir de las gráficas obtenidas



Fuente. Elaboración propia de los investigadores.

En esta gráfica se evidencia que las principales debilidades radican en la gestión financiera y administrativa, en el sentido que les falta estandarizar los procesos y las funciones, para definir claramente los roles y las responsabilidades; en este sentido permite que el personal sea más

productivo y las falencias se puedan detectar, para corregir de inmediato, el manual de funciones es el primer paso a un proceso de mejora continua.

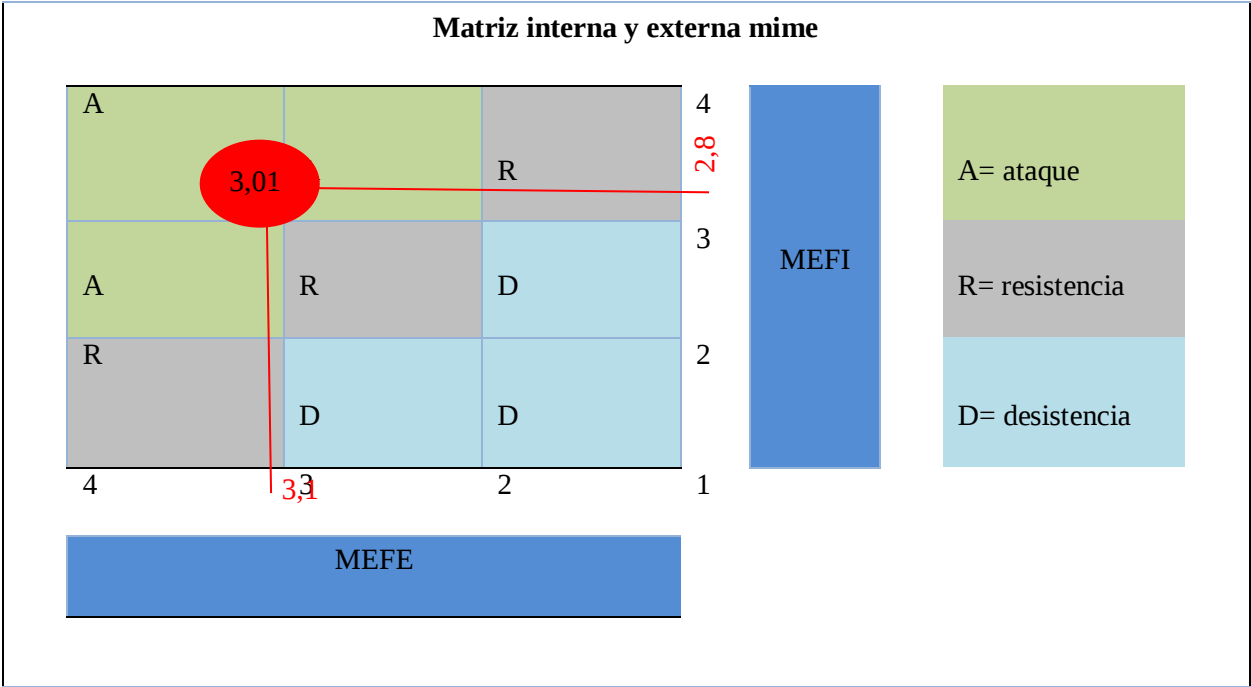
Es evidente que otra debilidad muy notoria es el talento humano, ya que no se puede realizar un control específico de sus funciones y medir el desempeño. Con el manual de funciones se facilita toda esta gestión, se podrá lograr unos mejores resultados en cuanto la efectividad de la prestación del servicio con resultados de calidad.

Matriz MIME

Para Rosada, Bermúdez, Castillo, & Serrano (2018) es la matriz que analiza los factores internos y externos más relevantes, para ponderar las oportunidades amenazas alojadas en el eje X; con las debilidades y fortalezas alojadas en el eje Y al realizar la gráfica el resultado muestra cómo se debe seguir la estrategia, si debe atacar; resistir o crecer y desarrollar; y por último desistir o eliminar. Está conformado por nueve cuadrantes que determinan de manera gráfica la posición actual en la que se encuentra la organización. Una vez identificado el cuadrante, producto del cruce de la ponderación de la matriz MEFI y MEFE, para tomar acciones según la ubicación resultante (Ochoa y Arguello, 2013).

Tabla 51

Matriz MIME.



Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

En la siguiente figura se muestra la Matriz MIME indica que la clínica Orthomía S.A.S se localiza en una postura de ataque con una puntuación en Matriz MEFI de 2,86 y MEFE de 3,16.

Los que deja la clínica en una posición ideal, la cual puede seguir mejorando si fortalece sus aspectos internos, para minimizar las debilidades y continuar en una posición de ataque ganando espacio en el mercado.

El fortalecimiento de las funciones por medio del manual de funciones permitirá que la clínica Orthomía se mantenga en una posición de ataque, a su vez mejorarla en el cuadrante, porque tendrá herramientas administrativas de su lado para ofrecer un mejor servicio y los colaboradores podrán realizar su trabajo de manera más productiva con un enfoque a los resultados de acuerdo con lo establecido en el manual y la evaluación del desempeño.

Objetivo 3. Análisis del sector

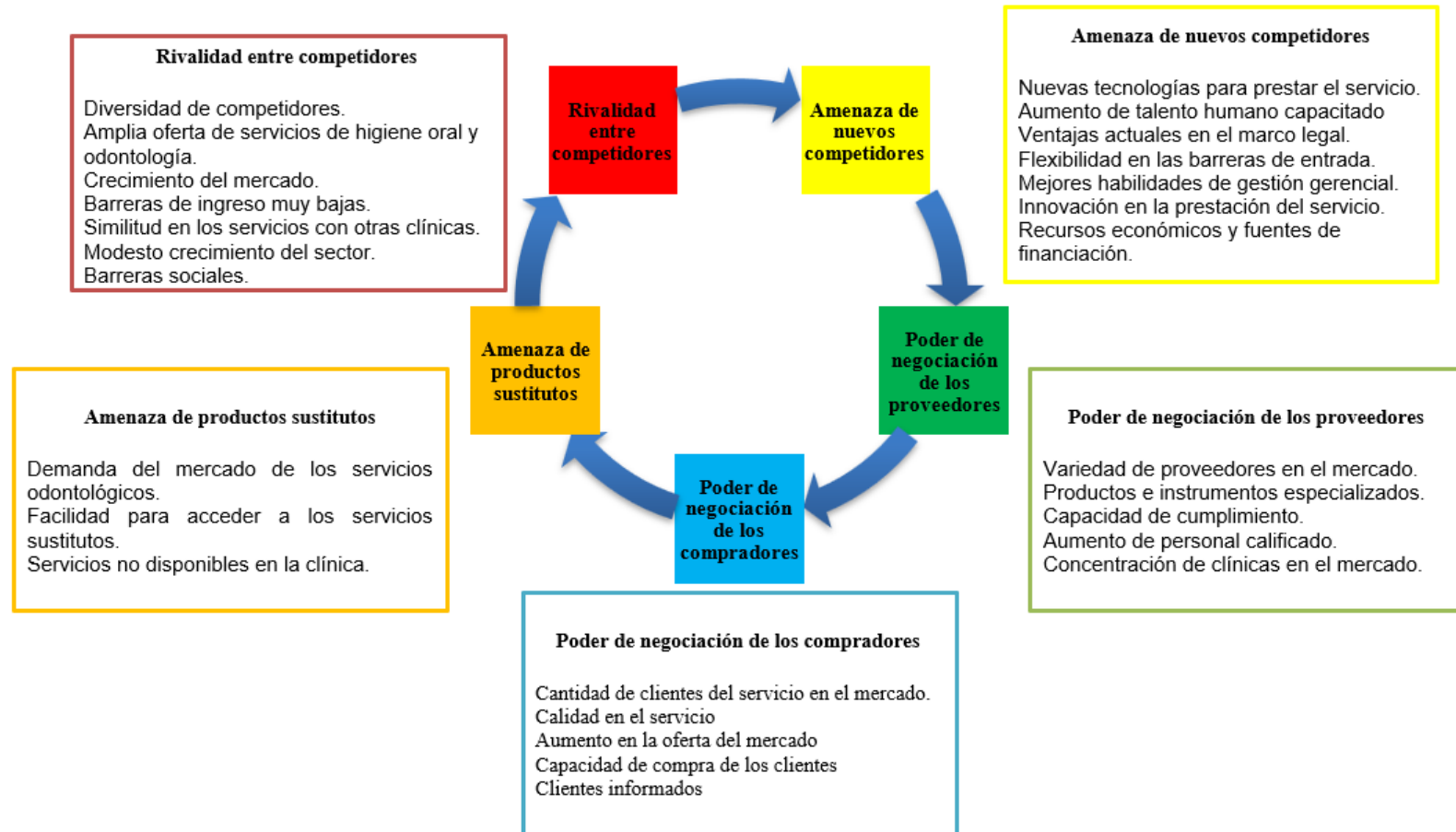
El modelo estratégico de las 5 fuerzas de Porter nos permite realizar un análisis del sector en cual se desarrolla la clínica Orthomía con el fin de analizar las actividades realizadas generan valor agregado, y también, a determinar el potencial de rentabilidad generadas por las oportunidades identificadas.

Después del análisis de los recursos con los que cuenta la clínica Orthomía, estará en condiciones de diseñar estrategias que

A partir de la medición y análisis de los recursos, la clínica estará en condiciones de establecer y planificar estrategias que potencien sus oportunidades y fortalezas y le permitan afrontar de manera coherente y estructurada las amenazas y debilidades.

Ilustración 8

Aplicación de las Cinco Fuerzas de Porter a la Clínica Orthomía S.A.S



Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

Rivalidad entre competidores

En la actualidad se evidencia un aumento en la cantidad de profesionales en el sector odontológico lo que genera la existencia de nuevas clínicas, ofreciendo valores agregados y siendo una continua rivalidad. De esta manera las organizaciones deben reformar los objetivos para ganar en el mercado, ya que las clínicas lideran son aquellas que cuentan con un gran número de ventas y esto lo genera los costos bajos, la utilización adecuada del marketing y la publicidad.

En Cartago existe un gran número de competidores reflejando una alta rivalidad afectando el crecimiento y desarrollo de Orthomía IPS centrando hoy en poner todos sus esfuerzos en el mercadeo de sus productos, pautas publicitarias e impulsan su imagen y la calidad de sus servicios, brindando ofertas y promociones de estos, además de suplir la demanda del consumidor, este último demuestra el incremento de los hábitos del cuidado de la salud e higiene oral.

Debido a esta tendencia mundial la rivalidad competitiva es muy elevada, pues los servicios ofrecidos por las clínicas y consultorios odontológicos son muy similares, podría decirse que son los mismos, por lo tanto, se deben buscar factores diferenciadores como la calidad, la atención al cliente y el servicio post consulta.

Amenaza de los nuevos competidores

La Clínica Orthomía S.A.S, tiene un gran reconocimiento y en la actualidad abarca parte importante del mercado local debido a su reconocimiento y trayectoria. Las clínicas de Ortodoncia en Cartago tienen mayor demanda aquellas empresas que manejan precios más bajos y ofrecen servicios atractivos a los clientes.

Por tal razón se deben tomar acciones y medidas claras con estrategias puntuales para darle permanencia a la organización, pues cada día el mercado se ve influenciado por los consumidores, quienes solicitan variedad en los servicios, innovación, calidad y economía. Impulsando de esta forma a que las clínicas compitan entre sí por el gran mercado existente, pues cada vez luchan más por un buen posicionamiento a nivel local o incluso regional.

Todo esto se complementa con una buena calidad de los productos que se utilizan, la clínica Orthomía brinda un servicio completo, siendo la sede de salud oral más completa al prestar el mayor número de servicios, en comparación con Orthoplan y COE, que cada una cuenta con una cantidad menor de servicios para brindar al cliente según información suministrada por la Gobernación del Valle, así mismo se brinda precios más asequibles a los clientes en comparación con la competencia.

Poder de negociación de los proveedores.

La clínica Orthomía S.A.S promueve nuevas estrategias y métodos innovadores generando procesos de negociación en el mercado con sanas costumbres de competitividad, donde la negociación se cumple bajo las condiciones pactadas. El poder de negociación es alto, si bien es cierto que ofrecen servicios que son demandados muy a menudo por la comunidad, se cuenta con gran profesionalismo, formando excelentes relaciones con sus proveedores. Al realizar este análisis se permite desarrollar nuevas estrategias para lograr mejores condiciones y un mayor control sobre ellos como por ejemplo entrar a un acuerdo de negociación para reducir los precios para ambas partes.

Sin embargo, los proveedores con su poder de negociación controlan los precios, reduciendo la calidad de los productos o servicios. En el mercado odontológico existen diferentes grupos de proveedores, los cuales se encuentran en otras ciudades.

Las empresas de prótesis dentales, que están encargadas de diseñar, elaborar, fabricar y adaptar dichas piezas dentales, deben contar con gran profesionalidad, confianza, puntualidad y calidad en los trabajos realizados para así tener un valor agregado a la hora de elegirlos.

Los proveedores de materiales son fundamentales por que por ello se ve reflejado el buen funcionamiento y termino de estos, como pueden ser fresas, blanqueamientos, yeso, entre otros.

Poder de negociación de los compradores

La organización cuenta con una buena estructura, ya que cuenta con variedad de especialidades y sus clientes no dependen de un solo especialista como es en el área de ortodoncia, ya que se cuenta con varios expertos ofreciendo opciones de adquirir los diferentes servicios para nuestros compradores pues a la hora de elegir estos encuentran precios que son económicos dependiendo del trabajo requerido por el paciente, puesto que tienen en el mercado muchas alternativas a la hora de solicitar el servicio

La negociación de los usuarios es alta. El poder se lo da el sector ante la gran variedad de entidades prestadoras de salud oral en el mercado, siendo los clientes quienes tienen en su poder la opción de elegir la organización que más se ajuste a sus necesidades de presupuesto y de requerimientos.

Además, con el crecimiento constante de información en las redes inalámbricas se van implementando nuevos conocimientos sobre los diferentes servicios, siendo más asequible y

llegando a toda la población, brindando un servicio diferenciado y de calidad que permite el alto poder de negociación, generando con esto estrategias como el desarrollo de programas de fidelización de los clientes y brindando formación para los mismos, cuando se utiliza un adecuado manejo de las TICS. El cliente comúnmente recolecta información en diferentes clínicas o consultorios para poder comparar presupuestos y tratamientos. Por ello el paciente tiene muy buena información y variada, por eso cada vez hay más clientes que conocen las características que debe tener el servicio, y tiene un nivel de exigencia mayor.

Amenaza de productos sustitutos

En el mercado de salud dental la amenaza de ingreso de servicios sustitutos es poco factible, puesto que a los servicios es necesario llevar a cabo un control y un proceso con la tecnología adecuada. Los posibles materiales y equipos sustitutos son los que ofrece el mercado para realizar la higiene en casa, lo ideal es asistir al odontólogo para realizar un examen bucodental profundo.

Los servicios y tratamientos de exclusividad con los pacientes, crea una diferenciación con los competidores, repercutiendo en una mayor absorción de clientes en busca de estas características en los servicios y a su vez, como es lógico, se obtiene una mayor participación en el mercado.

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter aplicadas a la Clínica Orthomía S.A.S

Al analizar las cinco fuerzas de Porter se evidenciaron diferentes factores de oportunidad y amenaza.

Oportunidades

Las oportunidades que se presentan en la aplicación de las cinco fuerzas de Porter en la clínica Orthomía S.A.S, nos permite medir los elementos que componen el perfil competitivo, Ya que se puede analizar la posición de la competencia, la capacidad de los proveedores, el poder económico de los clientes, entre otros componentes que son de vital importancia, con el fin de conocer los escenarios de riesgo que debe afrontar la clínica y también las oportunidades aprovechables, sacando provecho de las condiciones del mercado, creando estrategias enfocadas en esas necesidades.

Se conoce también la actualidad en las actividades realizadas, como son llevadas a cabo por los colaboradores y como se puede generar valor agregado, para brindar a los pacientes.

Objetivo 4. Análisis comparativo del perfil competitivo de la Clínica Orthomía S.A.S.

Benchmarking es el proceso mediante el cual, se toman como referente los servicios o procesos de las clínicas que lideran el mercado, esta comparación, permite que la clínica identifique los componentes que generan un mayor valor comercial y que pueden ser adoptadas para mejorar el perfil competitivo.

Con este se puede inventar, compilar, confrontar y examinar indicadores claves que permitan revisar y analizar los procesos y las tareas más relevantes dentro de la clínica. Esto sirve como un estándar de éxito empresarial. Ya que permite elaborar estrategias partiendo de la competencia y de su funcionamiento como actor en el mercado.

Se pueden reconocer métodos para generar cambios oportunos, en procesos que lo requieran, fortaleciendo el mecanismo de factores de riesgo y éxito, ya que se comparan las fortalezas y debilidades, con las de la competencia más fuerte.

Para la construcción de este análisis comparativo se deben formular las variables que se quieren analizar, las clínicas con mayor trayectoria y reconocimiento a nivel local y regional, el peso que se le asigna se realiza con base a la cantidad de variables y el impacto que esta genera, se debe realizar una sumatoria muy metódica para evitar errores.

El valor se estima en un rango de 1 a 4, en donde uno, es un referente de bajo interés y 4 constituye las mejores prácticas, este se estima por cada institución sujeta al análisis. (Apéndice H, pág. 169)

Tabla 52*Matriz de descripción de las empresas objeto de benchmarking*

Clínica	Localización	Población objetivo	Portafolio de servicios	Precios
Orthomía	Calle 7 #4-3 Cartago Valle	Público en general	Ortodoncia. Odontología General Cirugía Oral Periodoncia. Endodoncia. Higiene Oral. Alta Estética.	Desde \$35.000 mensuales
Orthoplan	Calle 15 #1n-84 Cartago Valle	Público en general	Ortodoncia. Bichectomía Ortopedia Odontopediatría Higiene Oral Cirugía Maxilofacial Endodoncia Odontología General Blanqueamiento Diseño de sonrisa Rehabilitación Implantología Periodoncia Ortodoncia	Desde \$32.500 mensuales
COE Odontológico Especializado	Centro Calle 14 #1-05 Esquina Cartago Valle	Público en general	Ortodoncia Periodoncia Odontopediatría Endodoncia Ortopedia Maxilar Rehabilitación Oral Fonoaudiología Cirugía Oral y Maxilofacial	Desde \$40.000 mensuales
Orthodentix Cartago	Calle 17 #18n-12 Cartago Valle	Público en general	Ortodoncia Blanqueamiento dental Implantes Diseño de sonrisa	Desde \$50.000 mensuales

Clínica	Localización	Población objetivo	Portafolio de servicios	Precios
Biotecnología Dental	Calle 11 #1-54 Cartago Valle	Público en general	Ortodoncia Pediatria Maxilofacial Higiene oral Rehabilitación oral Odontopediatra infantil Estética fácil Spa dental Periodoncia Endodoncia	Desde \$40.000 mensuales
Michael Peada Y Ortodoncia Odontología Especializada	Carrera 13 norte #1n-53 Cartago Valle	Público en general	Especialistas en ortodoncia Ortopedia dentó facial. Odontología Odontología estética. Odontología especializada.	Desde \$60.000 mensuales

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

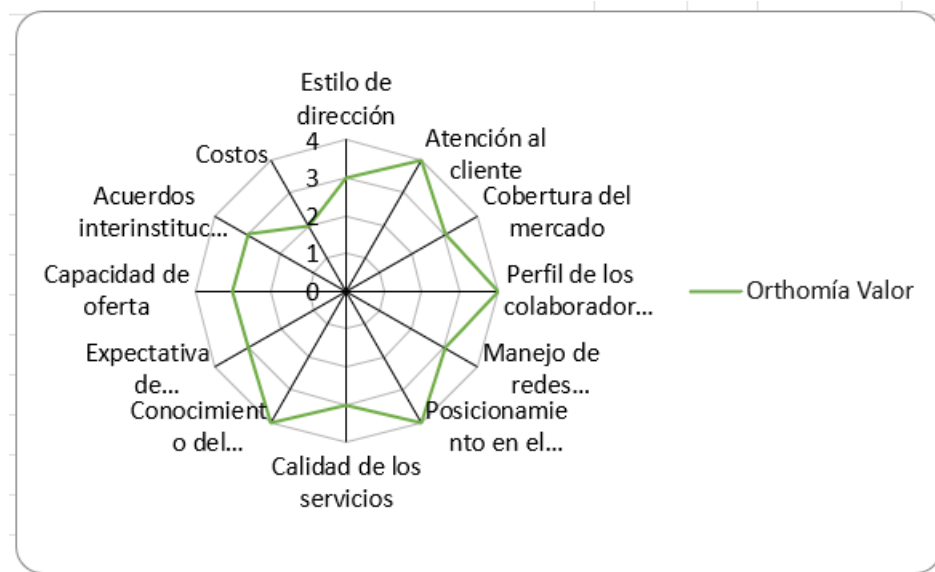
Tabla 53*Resultados del Benchmarking competitivo de la clínica Orthomía S.A.S*

Factores clave de éxito	Peso	Orthomía		Orthoplan		COE Centro Odontológico Especializado		Orthodentix Cartago		Biotecnología Dental		Michael Peada Ortodoncia Y Odontología Especializada		
		Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	
Estilo de dirección	8%	0,08	3	0,24	4	0,32	3	0,24	4	0,32	3	0,24	4	0,32
Atención al cliente	9%	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36	3	0,27	4	0,36	3	0,27
Cobertura del mercado	8%	0,08	3	0,24	2	0,16	2	0,16	2	0,16	3	0,24	3	0,24
Perfil de los colaboradores	9%	0,09	4	0,36	3	0,27	3	0,27	4	0,36	4	0,36	4	0,36
Manejo de redes sociales	7%	0,07	3	0,21	2	0,14	2	0,14	3	0,21	3	0,21	3	0,21
Posicionamiento en el mercado	8%	0,08	4	0,32	4	0,32	2	0,16	3	0,24	4	0,32	3	0,24
Calidad de los servicios	9%	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27	4	0,36	3	0,27	4	0,36
Conocimiento del mercado	7%	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21
Expectativa de crecimiento	9%	0,09	3	0,27	4	0,36	4	0,36	3	0,27	3	0,27	3	0,27
Capacidad de oferta	10%	0,1	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Acuerdos interinstitucionales	9%	0,09	3	0,27	4	0,36	4	0,36	4	0,36	3	0,27	4	0,36
Costos	7%	0,07	2	0,14	4	0,28	4	0,28	2	0,14	2	0,14	1	0,07
Total	100%	1		3,26		3,35		3,11		3,20		3,19		3,21

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

Análisis Benchmarking clínica Orthomía S.A.S**Ilustración 9**

Análisis de los factores claves de éxito de la Clínica Orthomía S.A.S.



Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2022)

Se puede observar que las mayores fortalezas que tiene la clínica Orthomía, son las relacionadas con la atención al cliente y perfil de los colaboradores se ajusta los parámetros del puesto de trabajo, estos 2 garantizan una excelente atención la cual perciben desde el inicio los clientes.

Por otra parte, las otras fortalezas se relacionan con el posicionamiento en el mercado y conocimiento del mercado, lo que se ha logrado por la amplia trayectoria que se tiene en el mercado local, con más de 6 años de presencia en la ciudad

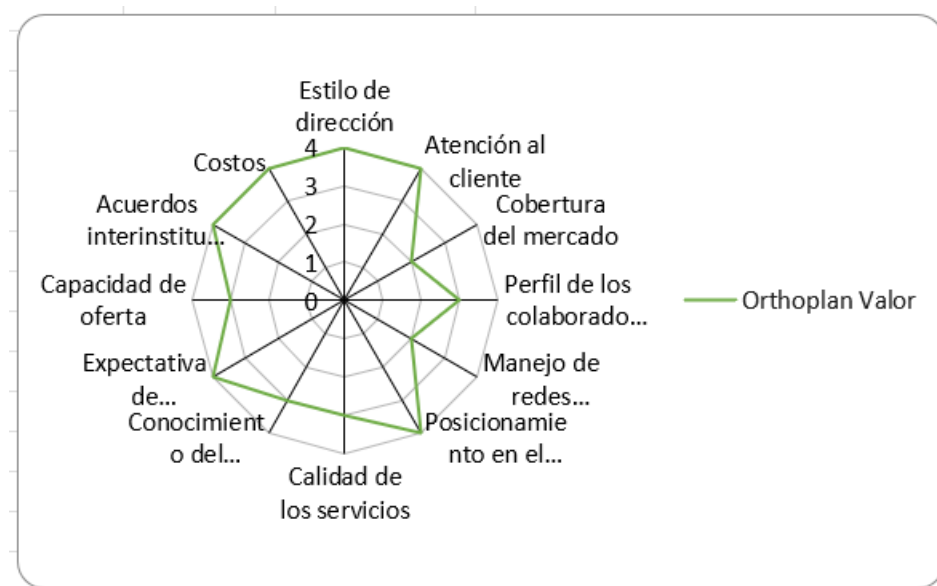
Pero si es importante prestar atención que se evidencia un incremento en los costos en la prestación del servicio, lo que podría repercutir en baja rentabilidad o elevados precios del servicio,

lo ideal es analizar que genera ese costo adicional y cómo mitigar este, por medio de procesos más eficientes.

Análisis Benchmarking de Orthoplan

Ilustración 10

Análisis de los factores claves de éxito de la Clínica Orthoplan



Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2022)

Esta se puede evidenciar que las mayores fortalezas de esta clínica se centran en su estilo de dirección, que garantiza su crecimiento y reconocimiento a lo largo del tiempo, por otra parte brindan una excelente atención en todas sus clínicas, con un proceso estandarizado, su posición en el mercado es una de sus grandes fortalezas, puesto que ya son reconocidos a nivel local y nacional, expectativas con su modelo de trabajo y sus procesos gerenciales tiene una tendencia al

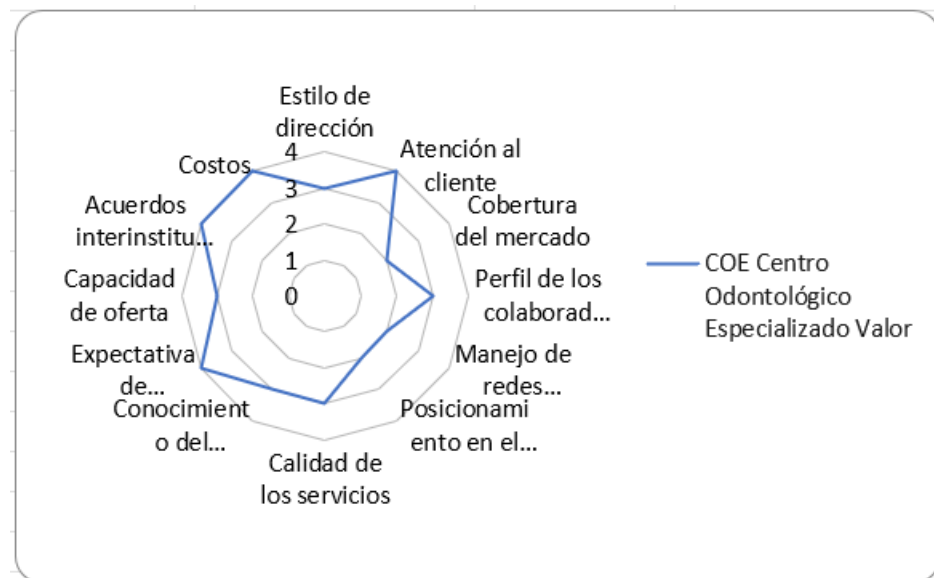
crecimiento, como se evidencia en la gráfica. Por otro lado, los acuerdos institucionales con otras clínicas, junto con su volumen de pacientes permiten tener unos costos más bajos.

Garantizando alta calidad a precios asequibles y con el respaldo de todos los años que lleva en el mercado, en realidad son pocas las debilidades que tiene esta clínica, pero en algunos aspectos se le puede superar, ya que se debe tener en cuenta la relación con el paciente y los vínculos que se pueden tener con estos.

Análisis Benchmarking Centro Odontológico Especializado

Ilustración 11

Análisis de los factores claves de éxito del COE Centro Odontológico Especializado



Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2022)

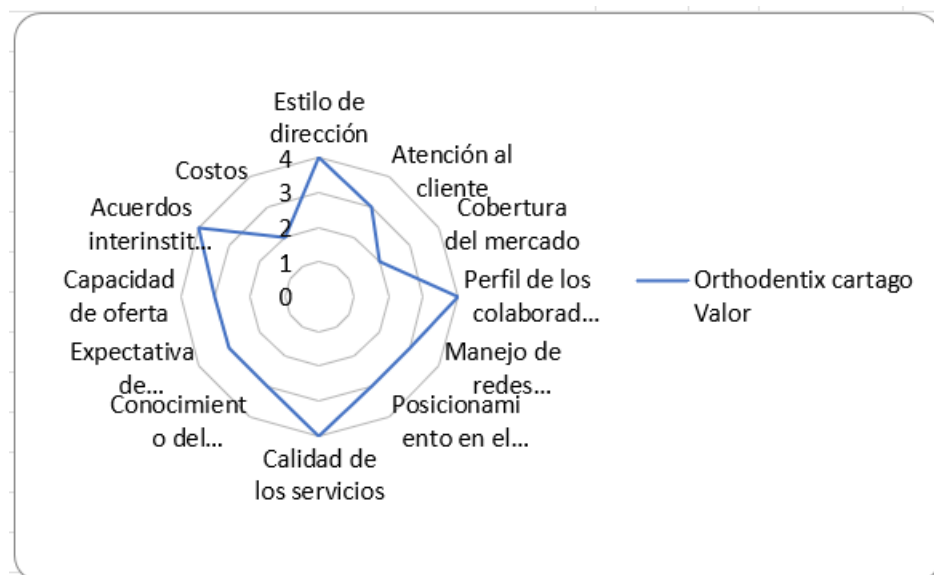
Las fortalezas del Centro Odontológico Especializado están primeramente en la atención de los pacientes, como una de sus políticas más importantes, por otra parte, su enfoque o mercado meta tiene una expectativa de crecimiento positiva, los acuerdos institucionales le han permitido captar clientes y ganar terreno en el mercado local, y finalmente los costos que realmente no son muy altos, lo que permite ser una clínica de excelente atención con un costo asequible.

En cuanto a sus aspectos negativos es su cobertura en el mercado, lo que se ve influenciado en gran parte por su falta de interacción con las redes sociales, esto de manera negativa no permite que tenga un posicionamiento mucho mejor en el mercado local.

Análisis Benchmarking Orthodontix Cartago

Ilustración 12

Análisis de los factores claves de éxito de Orthodontix Cartago



Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2022)

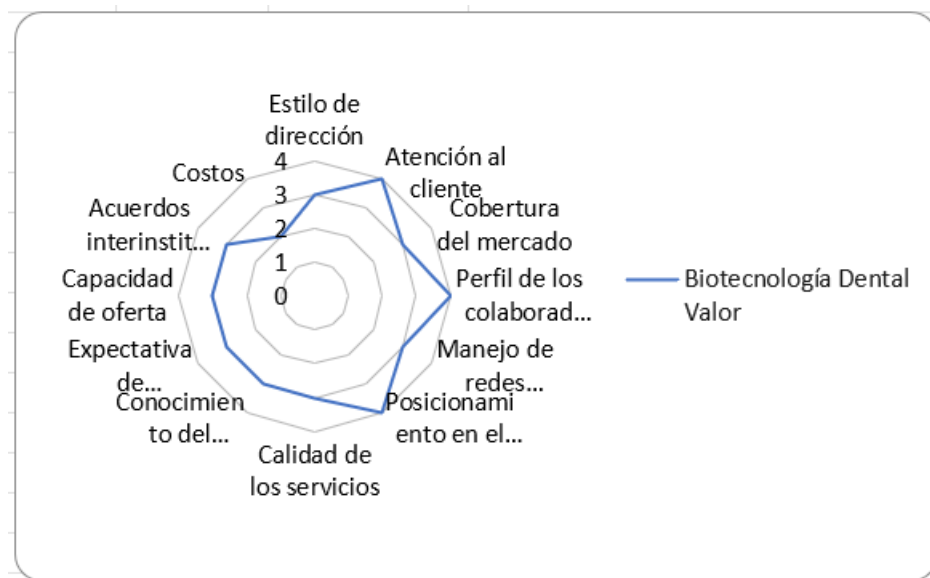
Orthodentix Cartago cuenta con un estilo de dirección muy notorio, de gran relevancia y eso se observa al visitar su clínica, además de contar con trabajadores bien capacitados de acuerdo con el perfil requerido y su amplio estudio del mercado, permite que esta clínica se vaya posicionando mucho mejor cada día en el sector.

No cuenta con una buena cobertura del mercado, lo que no permite la expansión del negocio y cuenta con sobre costos en la prestación del servicio con sus pacientes.

Análisis Benchmarking de Biotecnología Dental

Ilustración 13

Análisis de los factores claves de éxito de Biotecnología Dental



Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2022)

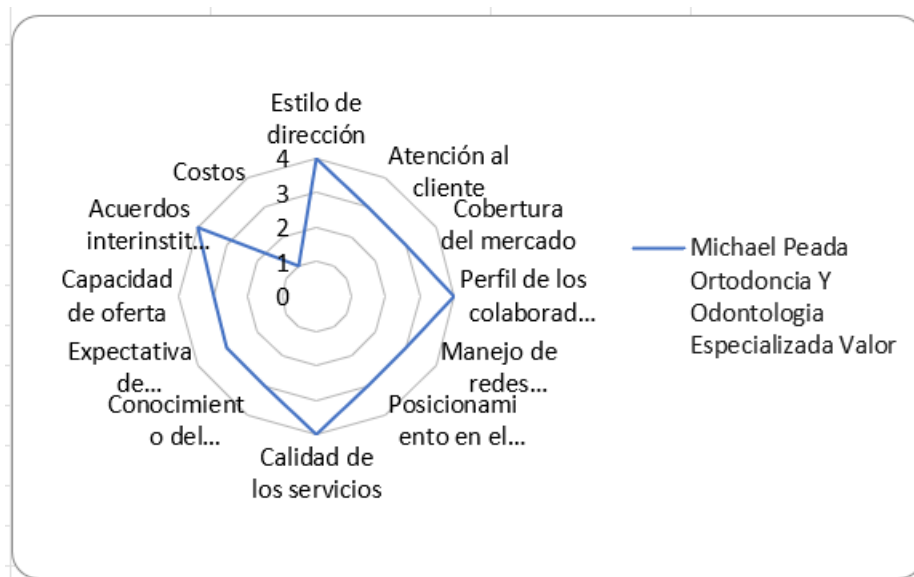
Sus mayores fortalezas están en atención al cliente, el perfil que tienen sus colaboradores y el posicionamiento que tiene en el mercado, estos factores han garantizado que se mantenga en el mercado y que hoy en día compita con las clínicas que cuentan con una trayectoria más amplia en la ciudad.

Como otras clínicas, presenta sobre costos en la prestación del servicio, en las demás variables se encuentra dentro del rango normal y que deben seguir trabajando, como competidor del mercado.

Análisis Benchmarking de Michael Peada Ortodoncia Y Odontología Especializada

Ilustración 14

Análisis de los factores claves de éxito de Michael Peada Ortodoncia y Odontología Especializada



Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2022)

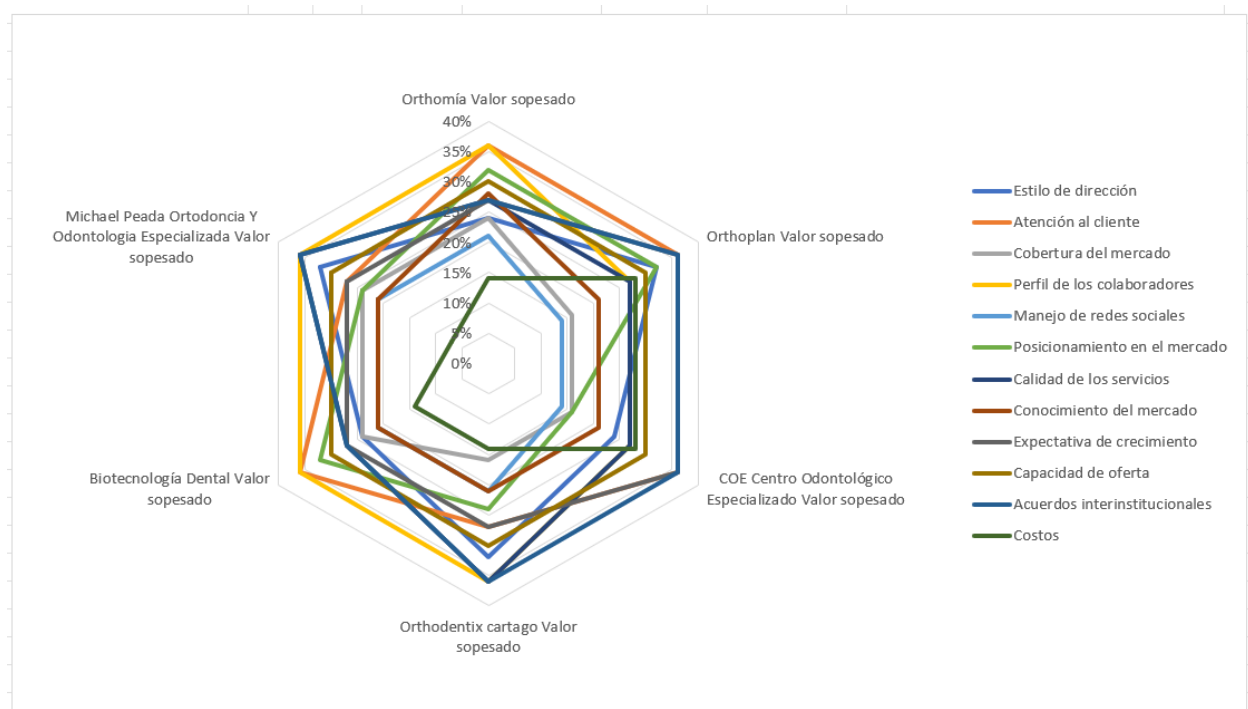
Esta clínica cuenta con un excelente estilo de dirección, que permitió ganar reconocimiento y credibilidad en muy poco tiempo, esto acompañado de la selección de colaboradores altamente capacitados, permitiendo contar con una gran calidad en su servicio.

A cambio de esto sus costos son muy altos, lo que indica que su mercado meta está enfocado a estratos tres o más, dejando un lugar a ganar a que se pierdan clientes potenciales que tienen capacidades económicas más limitadas.

Comparativo para determinar los perfiles competitivos de las clínicas

Ilustración 15

Análisis comparativo para determinar los perfiles competitivos de las clínicas



Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2022)

las entidades con las cuales se hizo el comparativo de competitividad, muestra que decisiones se debe para la clínica Orthomía S.A.S.

Es evidente que el competidor más relevante es la clínica Orthoplan, ya que fue la que obtuvo un porcentaje ponderado mucho más alto, debido a que cuenta con una dirección más estructurada, una excelente atención a los clientes y un posicionamiento que lo deja muy bien ubicado, en la valoración realizada. Siendo esta la principal competencia de la clínica Orthomía, se deben tener en cuenta las fortalezas de la competencia e identificar las debilidades que se tienen para lograr competitividad frente a esta competidor.

El Centro Odontológico Especializado cuenta con una excelente atención de los clientes, a esto le suman los bajos costos que maneja en la prestación del servicio, lo que le ha dado muchas expectativas de crecimiento y necesariamente requiere de un seguimiento constante, para conocer su evolución en el mercado a través del tiempo, determinar cuál es su crecimiento y de qué modo puede afectar el mercado donde se desarrolla la organización.

Orthodentix Cartago, es una clínica que cuenta con un proceso gerencial muy bien estructurado, además de un personal altamente capacitado de acuerdo con el perfil que requiere la clínica, siendo un competidor que tiene un mercado objetivo, similar al que nosotros atendemos; es por eso, que se debe se tiene que actuar de manera inmediata, para ofrecer una competencia de acuerdo con las necesidades de los pacientes.

En cuanto a la clínica Biotecnología Dental, se caracteriza por su atención a los clientes, la cual es garantizada, porque cuenta con muy buenos colaboradores de acuerdo con el perfil requerido. Cada día se posiciona en el mercado y es por eso que Orthomía como clínica debe

fortalecer sus funciones y procesos internos, agilizando la atención y mejorando la calidad del servicio.

Finalmente Michael Peada Ortodoncia y Odontología Especializada, es una clínica que se enfoca en ser una clínica de un mercado de estrato medio – alto, esto se evidencia en su resultado, ya que se enfoca en su estilo de dirección para ofrecer la mejor calidad de su servicio, lo cual es sale bastante costoso y hay por qué sus precios en el mercado pueden ser más altos, cabe resaltar que ese alto estatus que manejan, les ha permitido realizar acuerdos interinstitucionales importantes, al punto de ganar reconocimiento a nivel regional.

Objetivo 5 Análisis de cada uno de los cargos y funciones a determinaren las actividades en cada puesto de trabajo

A continuación, se presenta la estructura de cada uno de los manuales de funciones, para que cada uno de los colaboradores identifiquen con claridad las responsabilidades, habilidades y peligros de su puesto de trabajo, de tal forma contribuya al mejoramiento de la calidad en la prestación del servicio.

Contenido y estructura del manual de funciones

A continuación, se describe la estructura del manual de funciones, con cada uno de sus componentes, para facilitar su interpretación y contextualizar con el diseño del documento propuesto.

El encabezado contiene el logo de la clínica Orthomía y el título del documento, en este caso es manual de funciones.

Tabla 54

Encabezado

Logo	Título documento
	MANUAL DE FUNCIONES

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

Tabla 55*Identificación del cargo*

Identificación del cargo.	
Nombre del cargo	Es el que dice queme indique que cargo es y diferencia a los demás.
Cargo jefe inmediato	Determina la jerarquía del cargo y define la dependencia y subordinación con respecto a otros.
Cargos subordinados	Determina la jerarquía y define los cargos dependientes y subordinados con respecto a otros.
Proceso	Identifica la etapa o área en el cual debe desempeñar su cargo: proceso administrativo, operativo, etc.

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

Tabla 56*Educación, Formación/requisitos*

Formación/requisitos	
Educación.	Señala el nivel académico que debe cumplir el aspirante al cargo.
Formación / requisitos	Requisito de formación complementaria que, de acuerdo con su educación y responsabilidad del cargo, debe tener clara para el desempeño óptimo de sus funciones.

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

Tabla 57*Experiencia y Competencias*

Experiencias y competencias	
Experiencia.	Identifica la aplicación práctica alcanzada en cargo previos.
Competencias.	Son las capacidades que tiene el aspirante para aplicar a dicho cargo de acuerdo a la experiencia y conocimientos adquiridos.

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

Tabla 58*Funciones y Peligros del Cargo*

Funciones y peligros en el cargo	
Funciones	Describe cada una de las tareas asignadas a realizar y define el carácter y requerimientos.
Peligros del cargo.	Describe los peligros, que pueden provocarle una lesión o enfermedad, en el puesto de trabajo o en el desempeño de sus funciones de acuerdo con un cargo específico.

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

Tabla 59*Objetivos del cargo*

Objetivo del cargo.
Señala el aporte de cada puesto de trabajo a la productividad de la clínica Orthomía.
<i>Fuente.</i> Elaboración propia de los investigadores (2021)

Tabla 60*Relaciones internas y Relaciones externas*

Relaciones internas y externas	
Relaciones internas.	Hace referencia a la comunicación que se tiene con las diferentes áreas de jerarquías igual o mayor con otras áreas.
Relaciones externas.	Trata sobre las relaciones e interacción que se tiene con el usuario, otras entidades y empresas.
<i>Fuente.</i> Elaboración propia de los investigadores (2021)	

Tabla 61*Autores del documento*

Autores del documento		
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
Se define quien elaboró el manual de funciones, con nombre completo, cargo y firma.	Quien es la persona que debe revisar el manual previamente antes, para considerar si cumple con los objetivos o que ajustes se le deben realizar. Debe llevar nombre completo, cargo y firma de quien revisó.	Es quien aprueba la validez del documento y permite su circulación o socialización, para que haga parte de los procesos de la empresa, esta lleva nombre completo, cargo y firma.
<i>Fuente.</i> Elaboración propia de los investigadores (2021)		

Objetivo 6 Propuesta del manual de funciones por competencias para la Clínica Orthomía S.A.S.

	MANUAL DE FUNCIONES
CLÍNICA ORTHOMÍA S.A.S MANUAL DE FUNCIONES  CARTAGO VALLE DEL CAUCA AÑO 2022	

	MANUAL DE FUNCIONES
Introducción	
El Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales es una herramienta de gestión de talento humano que permite establecer las funciones y competencias laborales de los	

colaboradores de la clínica Orthomía; así como exigencias de entendimiento, experiencia y demás aptitudes exigidas para la ejecución de estos.

Es, igualmente, insumo importante para la ejecución de los procesos de proyección, intrusión, persistencia y desarrollo del talento humano de la clínica. Permitiendo un mayor control en el desempeño de las funciones y permitiendo realizar medición del desempeño laboral, de este modo los colaboradores deben alinearse a los objetivos establecidos y minimizar la pérdida de tiempo o la ausencia de tiempos de productividad en la clínica Orthomía.

El objetivo principal de este es brindar un recurso donde podrán apoyarse el área de recursos humanos para la implementación. En su gran mayoría todas las actividades de recursos humanos se basan en la información que proporciona este manual. Pero este manual también tiene los siguientes objetivos:

- Sirve de base para la selección de futuros colaboradores (perfil del futuro colaborador) y las tareas a realizar.
- En ocasiones de ausencia de un colaborador este manual se puede utilizar como base para que no haya ningún tipo de retraso en determinado puesto de trabajo,
- Sirve de base para la tener al detalle las actividades que realiza cada colaborador y para administrar los salarios.
- Guía a los jefes de área en el trabajo para con su personal a cargo, reduciendo al mínimo los malos entendidos entre ellos respecto a los requerimientos del cargo.
- Ayuda al colaborador guiarse para el buen desempeño de las tareas y así tener control sobre estas

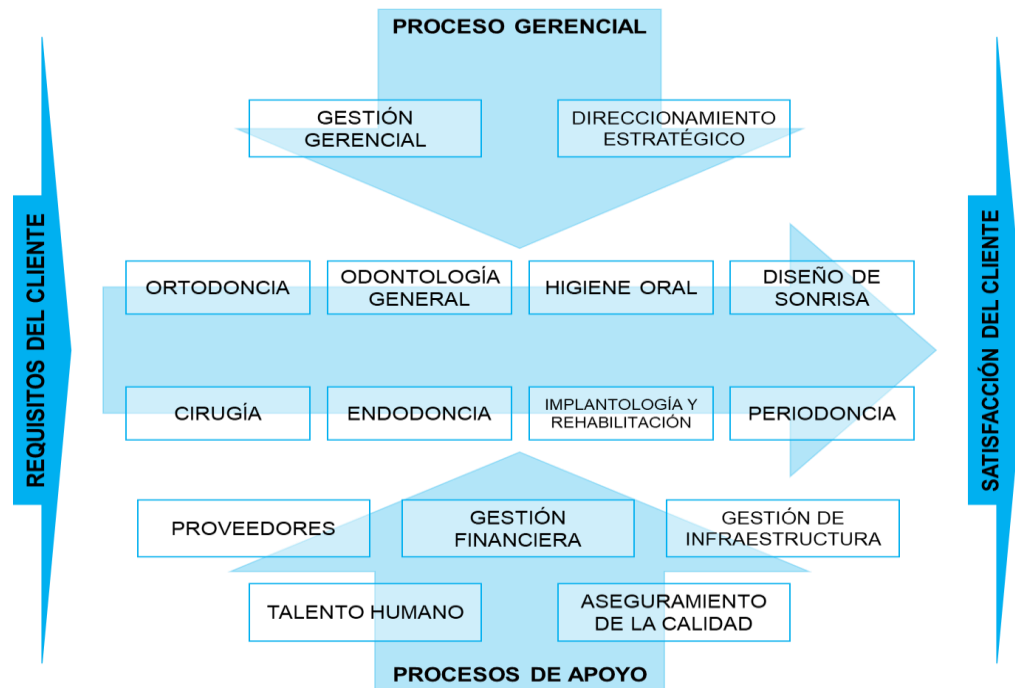
- Identifica los contenidos de los futuros programas de capacitación.
- Evita que se dejen los puestos de trabajo solo por ir a realizar otra función no especificada (Ahorro de tiempo, costos, recursos humanos, sueldos, etc.).
- Ayuda a tomar decisiones correctivas cuando no hay cumplimiento de las tareas estipuladas.
- Se puede realizar una comparación con el perfil del postulante y el perfil del cargo para así realizar una mejor selección.
- Establece el organigrama de la empresa, identificando posiciones dentro de la escala jerárquica, canales de comunicación formal y líneas de mando y/o supervisión.

	MANUAL DE FUNCIONES
Mapa de procesos	
Para la formulación del mapa de procesos de la empresa, se identificaron las categorías que conforman el mismo: procesos de direccionamiento estratégico, procesos misionales, procesos de apoyo. Los procesos de direccionamiento estratégico son los que involucran los procesos de gerencia, la cual se encarga de la revisión y dirección del sistema de gestión de calidad. Los procesos misionales son lo que se adhieren a la existencia de la empresa, razón de ser, y los procesos de apoyo son aquellos que sustentan la misión de la empresa (procesos	

misionales). De acuerdo con lo anterior se definen entonces los siguientes procesos en el siguiente mapa:

Ilustración 16

Mapa de procesos de la Clínica Orthomía S.A.S



Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

	MANUAL DE FUNCIONES
Misión Proporcionar un servicio integral de ortodoncia y odontología especializada con calidad y seguridad contribuyendo al bienestar de nuestros usuarios y colaboradores.	

Visión
Orthomía se posicionará como la clínica preferida de ortodoncia y odontología especializada en el Valle del Cauca, reconocida por la calidad y seguridad en el servicio.
Principios
Para cumplir con nuestra misión cada uno de nuestros colaboradores se rige por estos principios, Mejoramiento continuo, compromiso social, calidad del servicio, trabajo en equipo.
Valores
La empresa promueve el desarrollo humano, a través de un conjunto de valores que hacen parte de la organización y se reflejan en prestación de servicio por parte de los colaboradores, estos son: Honestidad, colaboración, empatía, compromiso organizacional, respeto, responsabilidad, alegría.

Definición funciones

Tabla 62

Formato del análisis y descripción de las funciones de la administradora

	Manual de funciones
Identificación del cargo.	
Nombre del cargo	Administradora
Cargo jefe inmediato	Gerente
Cargos subordinados	Seis

Proceso	Administrativo
Educación.	
Profesional en administración	
Formación / requisitos	
Manejo paquete de office	
Excelente manejo de Excel	
Experiencia.	
3 años de experiencia como administradora	
Competencias.	
Disciplina Respeto Honestidad Integridad Excelentes relaciones interpersonales Comunicación oral y escrita	Eficiencia y administración del tiempo Disponibilidad Servicio al cliente Confidencialidad de la información y los procesos de la empresa Proactividad Inteligencia emocional
Funciones	
Optimizar los recursos de la empresa Seguimiento a los procesos administrativos y clínicos de la empresa	Buscar la mayor productividad del talento humano que hace parte de la empresa Vigilar que se cumplan las directrices de gerencia general.

Peligros del cargo.		
Iluminación luz visible por exceso - fijación visual Líquidos - productos químicos Condiciones de la tarea - contenido de la tarea Condiciones de la tarea - monotonía en la tarea Posturas prolongadas sentadas	Movimientos repetitivos - miembros superiores	
	digitación	
	Eléctrico baja tensión - contacto con circuitos	
	eléctricos	
	Superficies de trabajo - caída al mismo nivel	
	Público - robos, atracos, asaltos	
	Incendio	
Objetivo del cargo.		
Conducir al cumplimiento de tareas para obtener los resultados de los objetivos planteados es decir el cumplimiento de metas establecidas por la empresa.		
Relaciones internas.		
Todo el personal vinculado a la Clínica Orthomía S.A.S		
Relaciones externas.		
Con entidades gubernamentales como secretaría de salud		
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
María Angélica Arias Rincón	Luisa María Ortiz Ruiz	Leidy Johanna Rendon H.
Caren Liseth Soto Villabón		

Tabla 63*Formato del análisis y descripción de las funciones de la higienista oral*

		Manual de funciones	
Identificación del cargo.			
Nombre del cargo		Higienista oral	
Cargo jefe inmediato		Administración- gerente	
Cargos subordinados		Ninguno	
Proceso		Asistencial	
Educación.			
Técnico en auxiliar de salud oral e higienista dental			
Formación / requisitos			
Conocimientos en promoción y prevención en salud, ortodoncia, odontología, periodoncia, endodoncia y cirugía		Conocimiento básico de excel y word y sistema proporcionado por la empresa Atención al cliente	
Experiencia.			
Mínimo de 6 meses a 1 año de experiencia			
Competencias.			
Trabajo bajo presión Honestidad Compromiso Respeto		Disponibilidad Compañerismo Atención al cliente	

Sinceridad	Confidencialidad de la información y los procesos de la empresa
Funciones	
Atención de usuarios para desempeñar los siguientes procedimientos todos los días:	Realizar seguimiento diario a los pacientes que se les realiza remisión y valoraciones odontológicas (llamarlos para agendar citas de procedimientos y diligenciar formatos en excel)
Higiene oral	Llevar registro de temperatura diaria de los insumos encontrados en el consultorio
Toma de impresiones	Entrega de blanqueamientos caseros
Vaciados de las impresiones	Realizar remisiones
Retiro de aparatología	Auxiliar encargada de realizar trabajo de laboratorio como:
Urgencias ortodónticas	Verificar que los modelos que necesitan ser mandados a laboratorios externos se envíen
Colocación de separadores	Realizar retenedores essix
Entrega retenedores	Realizar fundas de blanqueamiento
Realizar encuestas de satisfacción	Mantener las cubetas de impresiones limpias
Atención de usuarios de manera asistencial para desempeñar los siguientes procedimientos:	Auxiliar encargada de verificar y mantener al día aseo profundo del área de esterilización
Ortodoncia (desactivar y activar al paciente siguiendo indicaciones de ortodoncista, diligenciar consentimientos y evoluciones clínicas en el sistema)	
Cirugía, periodoncia y endodoncia (asistir al procedimiento requerido de cada especialista,	

diligenciar consentimientos y evoluciones clínicas en el sistema) Auxiliar encargada directamente del área de odontología en los cuales se desempeñan los siguientes procesos: Tener todos los días el consultorio organizado para la atención (1 vez a la semana se realiza limpieza profunda y se entregan insumos que se requieran)	que se realiza una vez por semana y formato de verificación de instrumental Auxiliar encargada de verificar estado de guardianes y anatomopatológicas cada mes para su cambio Realizar llamadas a pacientes a los cuales se les hace remisiones de higiene oral o pacientes de cartera cuando administración lo requiere. Auxiliar encargada de mantener copias de consentimientos informados odontológicos y formatos de aseo para su diligenciamiento oportuno.
Peligros del cargo.	
Fluidos - punzón con aguja Fluidos - manipulación de elementos contaminados Fijación visual Líquidos - productos químicos Condiciones de la tarea - contenido de la tarea Condiciones de la tarea - monotonía en la tarea Posturas prolongadas mantenidas	Movimientos repetitivos - miembros superiores Movimientos repetitivos - miembros superiores digitación Eléctrico baja tensión - contacto con circuitos eléctricos Superficies de trabajo - caída al mismo nivel Incendio Sismo

<u>Objetivo del cargo.</u>		
Ejecutar procedimientos y actividades de salud oral relacionadas en el programa de prevención y promoción según las metas establecidas en la clínica, siguiendo los lineamientos de la normatividad.		
<u>Relaciones internas.</u>		
Administradora	Auxiliar administrativa	
Especialistas		
<u>Relaciones externas.</u>		
Pacientes		
Elaboro:	Revisó:	Aprobó:
María Angélica Arias Rincón	Luisa María Ortiz Ruiz	Leidy Johanna Rendón H.
Caren Liseth Soto Villabón		

Tabla 64*Definición de las funciones de la auxiliar administrativa*

		Manual de funciones
<u>Identificación del cargo.</u>		
Nombre del cargo		Auxiliar administrativa
Cargo jefe inmediato		Administradora
Cargos subordinados		Ninguno

Proceso	Administrativo
Educación.	
Tecnología en gestión de negocios	
Formación / requisitos	
Manejo de office Excel básico Manejo de sifab y oceanic	
Experiencia.	
1 año de experiencia como auxiliar administrativa	
Competencias.	
Servicio al cliente	Disciplina
Responsabilidad	Respeto
Honestidad	Integridad
Puntualidad	Compañerismo
Funciones	
Toma de datos personales e ingreso al sistema	Llamar pacientes pendientes por inicio de
Explicación completa y detallada del plan de	tratamiento
tratamiento	Resolver dudas e inquietudes por parte de los
Diligenciamiento en Excel de usuarios asistidos	usuarios
Diligenciamiento el Excel de usuarios iniciados	Agendamiento y confirmación de citas
Seguimiento a bases de datos	Llamadas paciente cartera

Recepción y pronta respuesta del WhatsApp de la clínica	Informe diario de pacientes asistidos con su respectiva anotación
Diligenciar debidamente historia clínica de inicio de los usuarios	Llamadas de seguimiento a usuarios de valoración
	Subir al sistema radiografías y fotos de usuarios iniciados
Peligros del cargo.	
Iluminación luz visible por exceso - fijación visual	Movimientos repetitivos - miembros superiores digitación
Líquidos - productos químicos	Eléctrico baja tensión - contacto con circuitos eléctricos
Condiciones de la tarea - contenido de la tarea	Superficies de trabajo - caída al mismo nivel
Condiciones de la tarea - monotonía en la tarea	Público - robos, atracos, asaltos
Posturas prolongadas sentadas	Incendio
Objetivo del cargo.	
Realizar actividades administrativas como revisar contabilización de facturas elaboración de correspondientes documentos soporte, envío y recepción de correspondencia, archivo.	
Relaciones internas.	
Administración	
Higienista oral	
Relaciones externas.	

Proveedores		
Pacientes		
Elaboro:	Revisó:	Aprobó:
María Angélica Arias Rincón	Luisa María Ortiz Ruiz	Leidy Johanna Rendón H.
Caren Liseth Soto Villabón		

Tabla 65

Definición de las funciones de la auxiliar administrativa

		Manual de funciones
Identificación del cargo.		
Nombre del cargo		Auxiliar administrativo
Cargo jefe inmediato		Administradora
Cargos subordinados		Ninguno
Proceso		Administrativo
Educación.		
Administradora de empresas		
Formación / requisitos		
Manejo paquete de office Manejo software oceanic y sifab Atención al usuario		
Experiencia.		

3 años	
Competencias.	
Confidencialidad de la información y los procesos de la empresa	Manejo de situaciones bajo presión
Honestidad	Compañerismo
Integridad	Trabajo en equipo
Entrega de buenos resultados	Buen servicio al cliente
Disponibilidad	Disciplina
	Empatía
Funciones	
Apertura y cierre diario en sistema	Realizar encuesta de COVID a usuarios
Facturación diaria de control o procedimientos odontológicos	Realizar pedido de papelería para el área
Facturación de venta de boutique	Recibir solicitudes de historia clínica o radiografía de los usuarios
Realización de cuadro al finalizar jornada	Realizar pedido de boutique
Pagos a terceros (facturas servicio, arriendos, auxiliares, doctores y demás)	Imprimir y archivar documento generados diariamente
Subir a drive actualización de agenda, proveedores, inventario boutique, reagendamiento.	Reprogramación de usuarios
Atención al cliente (presencial y vía telefónica)	Agendamiento de citas
	Recibir encomiendas
	Enviar reporte diario de facturación y asistencia del día

Realizar cuenta de cobro de doctores último día del mes o 2 dos primeros días y pasarlo administración para poder realizar dicho pago	Apoyar administración en firma de actas de capacitaciones Creación de usuarios nuevos en oceanic y en sifab Reporte diario de facturación del día finalizando jornada
Peligros del cargo.	
Iluminación luz visible por exceso - fijación visual Líquidos - productos químicos Condiciones de la tarea - contenido de la tarea Condiciones de la tarea - monotonía en la tarea Posturas prolongadas sentadas	Movimientos repetitivos - miembros superiores digitación Eléctrico baja tensión - contacto con circuitos eléctricos Superficies de trabajo - caída al mismo nivel Público - robos, atracos, asaltos Incendio
Objetivo del cargo.	
Realizar tareas administrativas como recepción y entrega de encomiendas y pedidos, archivar facturación del mes, facturación, realizar pedidos del área de boutique y verificación de la contabilización.	
Relaciones internas.	
Administración Higienista oral	

Relaciones externas.		
Proveedores		
Pacientes		
Elaboro: María Angélica Arias Rincón Caren Liseth Soto Villabón	Revisó: Luisa María Ortiz Ruiz	Aprobó: Leidy Johanna Rendón H.

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

Objetivo 7 Matriz de cumplimiento de funciones Clínica Orthomía S.A.S

Para realizar un análisis del cumplimiento de las funciones de los colaboradores, se tomaron cada una de las funciones y se consultó qué porcentaje de estas actividades logra ejecutar durante el tiempo establecido. Después se compara el porcentaje realizado con la meta deseada y de acuerdo con esto se determina si se cumple o no se cumple.

Cuando se cumple la totalidad se resalta de color verde, como un aspecto positivo del cumplimiento de dichas funciones, pero cuando se ejecuta menos del 100% de las funciones, este va de color rojo, como alerta de que se deben mejorar aspectos del trabajo o modificar las funciones, para que se pueda lograr el 100% en la totalidad o mayoría de las funciones realizadas.

Análisis cumplimiento funciones de la administradora

Tabla 66

Análisis cumplimiento funciones de la administradora

Cargo	Funciones	Cumplimiento actividad
Administradora	Optimizar los recursos de la empresa	100%
	Seguimiento a los procesos administrativos y clínicos de la empresa	80%
	Buscar la mayor productividad del talento humano que hace parte de la empresa	80%
	Vigilar que se cumplan las directrices de gerencia general.	70%

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

De acuerdo con este análisis se puede identificar, que en cuanto a la optimización de los recursos cumple totalmente, por otro lado, se observa que le falta mejorar en temas de seguimiento, vigilancia y control, por tal motivo, no se logra una productividad del 100%. Lo más recomendable, es que trabaje en las habilidades gerenciales y programas de liderazgo empresarial,

con el fin de que tenga una afinidad mayor con esas cualidades que caracterizan una líder; así mismo, se aplicó por parte de la administradora, una evaluación de métodos y tiempos del cumplimiento de las diferentes actividades y directrices asignadas a cada empleado, dando como resultado la presentación de informes a los socios sobre el rendimiento de los mismos, el fortalecimiento y mejoramiento de la organización. (ver Apéndice E, pág. 163)

Análisis cumplimiento funciones de la higienista oral

Tabla 67

Análisis cumplimiento funciones de la higienista oral

Cargo	Funciones	Cumplimiento o actividad
Higienista oral	Atención de usuarios para desempeñar los siguientes procedimientos todos los días:	
	Higiene oral	100%
	Toma de impresiones	100%
	Vaciados de las impresiones	80%
	Retiro de aparatología	100%
	Urgencias ortodónticas	70%
	Colocación de separadores	50%
	Entrega retenedores	100%
	Entrega de blanqueamientos caseros	50%
	Realizar remisiones	50%
	Realizar encuestas de satisfacción	80%
	Atención de usuarios de manera asistencial para desempeñar los siguientes procedimientos:	
	Ortodoncia (desactivar y activar al paciente siguiendo indicaciones de ortodoncista, diligenciar consentimientos y evoluciones clínicas en el sistema)	100%
	Cirugía, periodoncia y endodoncia (asistir al procedimiento requerido de cada especialista, diligenciar consentimientos y evoluciones clínicas en el sistema)	100%
	Auxiliar encargada directamente del área de odontología en los cuales se desempeñan los siguientes procesos:	

Cargo	Funciones	Cumplimiento o actividad
Higienista oral	Tener todos los días el consultorio organizado para la atención (1 vez a la semana se realiza limpieza profunda y se entregan insumos que se requieran)	80%
	Realizar seguimiento diario a los pacientes que se les realiza remisión y valoraciones odontológicas (llamarlos para agendar citas de procedimientos y diligenciar formatos en Excel)	40%
	Llevar registro de temperatura diaria de los insumos encontrados en el consultorio	50%
	Auxiliar encargada de realizar trabajo de laboratorio como:	
	Verificar que los modelos que necesitan ser mandados a laboratorios externos se envíen	100%
	Realizar retenedores exsis	60%
	Realizar fundas de blanqueamiento	50%
	Mantener las cubetas de impresiones limpias	60%
	Auxiliar encargada de verificar y mantener al día aseo profundo del área de esterilización que se realiza una vez por semana y formato de verificación de instrumental	70%
	Auxiliar encargada de verificar estado de guardianes y anatomopatológicas cada mes para su cambio	70%
	Realizar llamadas a pacientes a los cuales se les hace remisiones de higiene oral o pacientes de cartera cuando la administración lo requiere.	50%
	Auxiliar encargada de mantener copias de consentimientos informados odontológicos y formatos de aseo para su diligenciamiento oportuno.	60%

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

En cuanto a la higienista oral, observamos un porcentaje alto de funciones no cumplidas al 100%, lo que nos lleva a entender cuáles son las variables negativas en temas de atención y productividad que en ocasiones repercute en el servicio prestado, temas como urgencias odontológicas son actividades muy importantes y que se debe brindar la totalidad de la asistencia de acuerdo con los protocolos establecidos. He aquí la importancia del manual de funciones, que permite identificar las actividades de cada cargo y realizar un control de cumplimiento de dichas tareas, para establecer la medición del desempeño de cada colaborador.

Este resultado refleja las falencias con las que cuenta la clínica Orthomía en el cumplimiento de las funciones, permitiendo identificar aquellas que se pueden atender para potencializar los procesos internos y de atención de los pacientes, ya que, si no se identifican los

fallos, se continuará trabajando de la misma manera y no con un enfoque de mejora continua, con el objetivo de cumplir en un 100% cada una de las funciones. Como se mencionó anteriormente, se realizó un estudio previo de cumplimiento de métodos y tiempos, donde se encontró que el tiempo para realizar las funciones requeridas no es el suficiente, por lo cual, se hace necesario la implementación urgente del manual de funciones. (ver Apéndice E, pág. 163)

Análisis cumplimiento funciones de la auxiliar administrativa

Tabla 68

Análisis cumplimiento funciones de la auxiliar administrativa

Cargo	Funciones	Cumplimiento actividad
Auxiliar administrativa	Toma de datos personales e ingreso al sistema	100%
	Explicación completa y detallada del plan de tratamiento	100%
	Diligenciamiento en Excel de usuarios asistidos	60%
	Diligenciamiento el Excel de usuarios iniciados	60%
	Seguimiento a bases de datos	50%
	Recepción y pronta respuesta del whatsapp de la clínica	40%
	Diligenciar debidamente historia clínica de inicio de los usuarios	100%
	Llamar pacientes pendientes por inicio de tratamiento	80%
	Resolver dudas e inquietudes por parte de los usuarios	80%
	Agendamiento y confirmación de citas	60%
	Llamadas paciente cartera	60%
	Informe diario de pacientes asistidos con su respectiva anotación	70%
	Llamadas de seguimiento a usuarios de valoración	70%
	Subir al sistema radiografías y fotos de usuarios iniciados	50%

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

La auxiliar administrativa en el cumplimiento de la totalidad de sus funciones, se observa la toma de datos personales e ingreso al sistema de pacientes, también la explicación completa del plan de tratamiento a realizarse, el diligenciamiento de las historias clínicas de inicio de los

usuarios, siendo estos procesos de gran importancia para la prestación del servicio; pero se observa una gran falencia que garantice un servicio de calidad óptima y es el registro de los pacientes asistidos, seguimiento de las bases de datos, llamar pacientes pendientes por iniciar tratamiento, esto son aspectos que no garantizan un servicio posventa, ni se le garantiza al usuario la importancia que presenta para la clínica.

Son un conjunto de fallas que se deben corregir de inmediato, para que los manuales de funciones puedan tener un impacto positivo en la clínica y en la calidad del servicio que se quiere lograr.

Análisis cumplimiento funciones de la auxiliar administrativa

Tabla 69

Análisis cumplimiento funciones de la auxiliar administrativa

Cargo	Funciones	Cumplimiento actividad
Auxiliar administrativa	Apertura y cierre diario en sistema	100%
	Facturación diaria de control o procedimientos odontológicos	100%
	Facturación de venta de boutique	60%
	Realización de cuadre al finalizar jornada	100%
	Pagos a terceros (facturas servicio, arriendos, auxiliares, doctores y demás)	100%
	Subir a drive actualización de agenda, proveedores, inventario boutique, re-agendamiento.	40%
	Imprimir y archivar documento generados diariamente	50%
	Reprogramación de usuarios	70%
	Atención al cliente (presencial y vía telefónica)	100%

Cargo	Funciones	Cumplimiento actividad
Auxiliar administrativa	Realizar cuenta de cobro de doctores último día del mes o 2 dos primeros días y pasarlo administración para poder realizar dicho pago	100%
	Realizar encuesta de COVID 19 a usuarios	50%
	Realizar pedido de papelería para el área	100%
	Recibir solicitudes de historia clínica o radiografía de los usuarios	100%
	Realizar pedido de boutique	80%
	Agendamiento de citas	70%
	Recibir encomiendas	100%
	Enviar reporte diario de facturación y asistencia del día	100%
	Apoyar administración en firma de actas de capacitaciones	50%
	Creación de usuarios nuevos en oceanic y en sifab	50%
	Reporte diario de facturación de especialistas finalizando jornada	100%

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

Dentro de los procesos diarios se cumple con la apertura y cierre del sistema, así como la facturación diaria, así como el cuadre y el pago de las obligaciones que tiene la clínica entre otras actividades que se cumplen a cabalidad. Pero una gran falencia es el no reprogramar los usuarios, es un gran error el cual no le garantiza una atención oportuna, porque los clientes tendrán la percepción de que la clínica no está alineada a las políticas perdiendo credibilidad.

Se debe trabajar rigurosamente en el cumplimiento de estas actividades, ya que son puntos muy notorios que afectan la calidad del servicio y por ende la satisfacción del usuario.

Matriz de indicadores, sistema de medición y control**Tabla 70***Matriz de indicadores*

Matriz de indicadores					
Nombre proceso	Nombre indicador	Formula	Frecuencia	Meta	
Procesos misionales					
Atención al cliente	Cumplimiento de agenda	Total pacientes que asistieron	*100	Diaria	70%
		Total pacientes programados			
	Quejas de la atención	Total de quejas de clientes		Mensual	3%
		Total de encuestados			
	Cumplimiento en la atención	Total de satisfacción de clientes		Mensual	70%
		Total de encuestados			
	Nuevos pacientes	Total de clientes atendidos en el año 2021 - total de clientes atendidos en el año 2020		Anual	20%
Procesos de apoyo					
Gestión del talento humano	Cumplimiento cronograma capacitaciones	No. Capacitaciones realizadas - No. Capacitaciones programadas		Mensual	100%
		100			
	Índice de cubrimiento:	Personas asistieron a capacitaciones - Total de colaboradores programadas		Mensual	90%
		100			
	Evaluaciones de desempeño	Total de capacitados – Resultado de evaluación		Mensual	80%
Gestión de infraestructura		100			
	Capacitaciones	No. Capacitaciones programadas		Semestral	90%
		Cantidad de capacitaciones realizadas			
	Cumplimiento de mantenimientos preventivos	No. Mantenimientos preventivos realizados.		Mensual	95 %
		No. Mantenimientos preventivos programados.			
Gestión de infraestructura		No. Mantenimientos correctivos			
	Tasa de falla	Mantenimientos preventivos programados.		Semestral	10%
Gestión de infraestructura	Ingreso al sistema nuevos usuarios	No. De nuevos usuarios		Mensual	80%
		Cantidad de usuarios actuales			

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

La matriz de indicadores nos permite realizar un seguimiento a la ejecución de las actividades contenidas en el manual de funciones y en otras áreas, que son de vital importancia para el desarrollo de la clínica y en el mejoramiento de la prestación del servicio.

Socialización del manual de funciones

El Manual Funciones es una herramienta básica de gestión de talento humano, pero que es de gran importancia para establecer las funciones y competencias de los colaboradores que conforman la clínica Orthomía S.A.S, además de los conocimientos básicos que exige el puesto de trabajo, la formación académica y las competencias personales que debe tener el trabajador o el aspirante al puesto.

Esto facilita el control sobre los colaboradores actuales, medición de su desempeño; pero por otro lado permite que los procesos de selección y contratación sean más efectivos, teniendo la certeza de que cuando se contrate un colaborador, este debe cumplir con los parámetros que exige el puesto de trabajo.

La socialización del manual de funciones se realiza con todos los colaboradores de la clínica Orthomía S.A.S, con previa revisión y aprobación por parte de la gerencia. (Ver Apéndice C, pág. 151).

Acta de socialización de manual de funciones:

Se realiza la socialización del manual de funciones a todo el personal de la Clínica Orthomía S.A.S., con el fin de que este sea aplicado en su totalidad y se mejore los procesos al interior de la organización, logrando un mejor posicionamiento y ventaja competitiva

El acta se puede evidenciar en el Apéndice H, pág. 170 y las evidencias fotográficas Apéndice G, pag167.

Conclusiones

De acuerdo con el proceso de investigación que se desarrolló para la clínica Orthomía S.A.S, se puede determinar, que las condiciones externas del mercado en la actualidad han presentado fluctuaciones a raíz de la pandemia del COVID-19 y la situación político – social del país, lo que ha generado situaciones negativas en cuanto a las oportunidades que se tenían identificadas antes de toda la contingencia presentada. Esto es lo que genera un cambio en la economía, lo que significa que la clínica Orthomía S.A.S, debe adaptarse a las nuevas oportunidades, con base al nuevo entorno socio – económico que vivimos hoy, un mercado que, si bien presenta nuevas amenazas, abrió la puerta a muchas oportunidades que anteriormente no se consideraban en ningún negocio.

Las tendencias del sector han ido cambiando y esto se afirmó con la aplicación de las cinco fuerzas de Porter, una rivalidad más notoria entre los diversos competidores, nuevas clínicas que han entrada al mercado local y regional, más alternativas de adquisición de materias primas con nuevos proveedores en el mercado, pacientes más informados, exigentes pero que a la vez invierten mucho más dinero en su salud oral y en su belleza dental, es difícil sustituir los servicios prestados, ya que es necesario la asistencia a servicios de salud oral, para proteger nuestra dentadura.

La situación interna de la clínica, se analizó por medio de la matriz EFI, en la cual se presentan muchos aspectos positivos y esto se evidencia en su sostenibilidad y trayectoria en la ciudad, con una atención de buena calidad, pero más sin embargo se evidencio la necesidad de fortalecer la mejora continua de sus proceso, esto se veía limitado por la ausencia de un mayor control en los procesos y esto se debía a que no se contaba con un manual de funciones, como

documento base de control y fortalecimiento de la calidad del servicio, el cual cumpla las exigencias del entorno actual.

El análisis comparativo de la clínica Orthomía con las otras clínicas más relevantes del sector, nos permite concluir, que clínicas como Orthoplan tiene un gran reconocimiento en el mercado local y regional, por lo que, no es un competidor que pueda afectar de manera negativa, todo lo contrario, contribuye a que el mercado local sea más justo y adicionalmente que este tipo de servicios odontológicos cobrarán mayor relevancia en la ciudad. Por otro lado, clínicas como COE Centro Odontológico Especializado y Michael Peada Ortodoncia Y Odontología Especializada, están enfocadas principalmente en un nicho de mercado de estrato medio y alto; mientras que Orthomía, se enfoca en atender un nicho de mercado principalmente de estratos bajos, medios y medio altos en el cual se encuentra la mayoría de la población cartagüeña.

En el análisis de los cargos se puede determinar que se tiene muy claramente identificadas las funciones del personal de planta, pero al no estar documentadas en un manual de funciones, muchas veces pasan de largo actividades relevantes, además, se precisa que los especialistas no están incluidos en dicho manual ya que estos son contratados por prestación de servicios y solo para desempeñar una actividad específica. Es por eso por lo que con el manual de funciones se evitan los fallos, por consiguiente, se tendrá un mayor control del desarrollo de las funciones, ya que, no se puede tener excusas para la falta de resultados y se evaluará el desempeño laboral, garantizando el cumplimiento de las metas establecidas y ofreciendo un servicio de calidad.

Al realizar la respectiva investigación de la Clínica Orthomía S.A.S, se identifica como principal debilidad, la formulación de un manual de funciones, por lo que, se realiza la propuesta de dicho manual analizando el cumplimiento de las labores, para así garantizar que se puedan

ejecutar las actividades y tareas en el puesto de trabajo, generando claridad en cada una de las actividades, aumentando la productividad, el reconocimiento, el grado de responsabilidad y obligaciones dependiendo de su cargo y algo importante que se debe tener en cuenta, es que, el manual de funciones contribuye a que el proceso de selección y contratación de personal, se realice de una manera adecuada, identificando las personas más aptas para el cargo, según los requerimientos establecidos en el manual.

La matriz de indicadores es el sistema de seguimiento y medición de las actividades, es importante porque permite cuantificar los resultados de las actividades desarrolladas y de este modo interpretar de manera objetiva los resultados.

Realizando el análisis mediante los indicadores, se identifica el cumplimiento del porcentaje o la meta a la cual la organización busca llegar en cada uno de los procesos establecidos en el manual de funciones. Esta es una herramienta de gestión importante, que ayuda a tener un control más claro y fortalece el objetivo enfocado en la mejora continua, ya que, con el estudio que se realizó en la evaluación de métodos y tiempos (Apéndice A, pág., 149.) da como resultado que el tiempo asignado para la realización de cada tarea no es suficiente, lo cual genera cuello de botella retrasando procesos, pero la clínica tiene como plan de contingencia el trabajo en equipo, el cual consta de apoyar el área afectada.

Finalmente, por medio de estrategias de publicidad con el marketing digital, pautas publicitarias y radiales, aumenta la oferta comercial y reconocimiento de la clínica

Recomendaciones

Realizar un análisis externo del sector más continuamente, en el caso de los aspectos normativos, realizarlo de manera mensual, ya que la normatividad del sector salud y del trabajo permanentemente sufre cambios, es importante estar actualizados y establecer planes enfocados en el cumplimiento de estos requisitos legales. Por otra parte, la influencia de los medios de comunicación masiva, como las redes sociales, son canales externos que contribuyen de manera positiva a potenciar la marca y el reconocimiento de los servicios prestados en la clínica Orthomía. Es un deber importante sacarles provecho a estos medios y presentar sus servicios de manera que los clientes se cautiven y deseen acceder a estos servicios.

Una de las principales falencias nivel interno, es la ausencia de procedimientos y de un manual de funciones, motivo por el cual, se evidencia que la prestación del servicio no se presta siempre de la mejor calidad, es por esto que se debe estandarizar todo el proceso de atención y se inicia con la estandarización de las funciones. La influencia de una buena atención se verá reflejada en la recomendación del usuario y en el aumento de los pacientes.

La clínica Orthomía debe aprender a aprovechar sus principales fortalezas, las cuales son: su trayectoria en la ciudad con más de 6 años y su habilitación avalado por parte de la secretaría de salud, para generar confianza y seguridad a los pacientes y a los clientes potenciales, entonces es un deber de la gerencia y de sus colaboradores resaltar estos puntos a favor y de este modo, los usuarios recomendarían la clínica y los clientes que busquen información, puedan contar con estas cualidades de antemano, para influir de manera positiva en su decisión de acceder a los servicios brindados en la clínica.

El sector de las clínicas odontológicas en los últimos años ha tenido un crecimiento significativo, esto se debe a que la demanda de estos servicios ha aumentado, en la actualidad se evidencia que este aumento trae consigo muchos aspectos positivos, como por ejemplo nuevos métodos de trabajo y nuevas tecnologías. Por lo cual la clínica Orthomía, debe ver esto como una oportunidad, pero para que esto sea una oportunidad, debe hacer la tarea constante de analizar los componentes básicos del mercado: competencia, pacientes, proveedores y nuevas tecnologías, para garantizar su competitividad en el sector y fortalecer las debilidades que contrae a causa de las coyunturas económicas, presentadas hasta la fecha.

Orthomía, frente a la competencia no se encuentran mal posicionada, se recomienda continuamente realizar el ejercicio de Benchmarking, para que los esfuerzos de mejorar los procesos internos con el apoyo del manual de funciones se encuentran alineados a las exigencias del mercado y de los modelos de negocio de los competidores, ya que en muchos casos estos contribuyen a que los servicios vayan evolucionados. Recuerden que siempre se debe tener en cuenta la opinión del usuario y se debe analizar para implementar en un constante ciclo de mejora continua.

De acuerdo con el análisis de los cargos se recomienda primero que todo implementar el manual de funciones con cada uno de los colaboradores, que tengan claro cuál es su grado de responsabilidad y las funciones específicas que deben cumplir, por otro lado, es necesario que cada una de esas funciones, tengan un seguimiento constante, ya que, en cada cargo, se cumple menos del 50% de la totalidad de las funciones. Esto quiere decir que la gestión de cada colaborador está siendo ineficiente y se genera mucha pérdida de tiempos. La labor está en que se debe trabajar en

un control más estricto, para que se garantice un cumplimiento por encima del 90% de la totalidad de las funciones y actividades de cada cargo.

Este manual de gestión se debe implementar de manera inmediata, socializando con todos los colaboradores, en el caso de ingreso de nuevos colaboradores, el perfil se debe ajustar a lo contenido en el manual de funciones y realizar procesos de inducción y reinducción constantes, para que el personal tenga claro este manual y ejecute sus labores claramente.

La ejecución de esas labores se debe medir y controlar, para conocer el nivel de cumplimiento por parte de los colaboradores, estos indicadores se deben analizar de acuerdo con los tiempos establecidos, con el objetivo de que se vean resultados positivos y enfocados a la mejora continua del portafolio de servicio y la calidad de la atención brindada al usuario.

Referencias

- Alles. M. (2000). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos gestión por competencias*. Edición Granica S.A
- Alles. M. (2002). *Desempeño por competencias evaluación de 360°*. Edición Granica S.A
- Alles. M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Edición Granica S.A
- Alles. M. (2007). *Comportamiento Organizacional cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. Edición Granica S.A
- Alvarado, N. y Barba, A. (2016). *Gestión del talento humano e innovación de la enseñanza y el aprendizaje*. Edición Palibrio.
- Arboleda, D. y Coronel, M. (2016). *Diseño de un plan de mejoramiento enfocado en talento humano para la Cooperativa de Caficultores del municipio de Caicedonia Valle* [Tesis de pregrado, Universidad del Valle]. Repositorio Univalle. <https://bit.ly/2XlWaZM>
- Benavides, J. y Pulgarin, R. (2018). *Diseño de los procesos de análisis y diseño de cargos, selección e inducción del instituto de prospectiva, innovación y gestión del conocimiento de la Universidad del Valle* [Tesis de pregrado, Universidad del Valle]. Repositorio Univalle. <https://bit.ly/2YVs1Ru>
- Castillo, M. y Suárez S. (2016). *Propuesta de mejora del manual de procedimientos para el control en el manejo de los bienes muebles, enseres, equipo de oficina y equipo de cómputo de la Alcaldía del municipio de Zarzal* [Tesis de pregrado, Universidad del Valle]. Repositorio Univalle. <https://bit.ly/3DROIW0>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ª ed.). McGraw-Hill

Chiavenato, I. (2018). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill Interamericana.

Cuesta, s. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Eco Ediciones.

Díaz, M. (2018). La Salud Oral, ¿Cuestión de Cultura? *Revista de Salud pública*, 1 (1), 43-52.
<https://bit.ly/3DRHAsw>

El Congreso de Colombia. (1993, 23 de diciembre). Ley 100 de 1993. Sistema de seguridad social integral. Diario Oficial N.º. 41.148. <https://bit.ly/3lPYCkI>

El Congreso de Colombia. (2012, 11 de julio). Ley 1562 del 20102. Sistema de Riesgos Laborales. Diario Oficial N.º. 48.488. <https://bit.ly/3vkgdV0>

Erazo, C. y Cardona, M. (2017). *Elaboración y diseño del manual de funciones y procedimientos para la Cooperativa de Caficultores del Norte del Cauca "CAFINORTE" en Santander de Quilichao* [Tesis de pregrado, Universidad del Valle]. Repositorio Univalle.
<https://bit.ly/3FZLIIsj>

Gareth, R. (2008). *Teoría organizacional Diseño y cambio en las organizaciones* (5 ed.). Pearson Educación.

Gobierno De Colombia (2019). *Manual de funciones y competencias laborales*. Función pública.
<https://bit.ly/3aNNr5M>

ICONTEC Internacional. (2015). Norma Técnica Colombiana. ISO 14001. Sistema de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso. UNAD. <https://bit.ly/3aKtc92>

Marrugo, M. y Pérez, B. (2012). [Trabajo Pregrado, Universidad de Cartagena]. Repositorio Unicartagena. <https://bit.ly/3pcKiov>

Ministerio de la Protección Social. (2006, 3 de abril). Decreto 1011 de 2006. Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud. <https://bit.ly/3aKA6uW>

Ministerio de Trabajo. (2015, 27 de julio). Decreto 1072 del 2015. Decreto Único del Sector Trabajo. <https://bit.ly/3DVb7BP>

Morejón, M. (2016). La teoría organizacional: análisis de su enfoque en una administración pública y su diferencia en una administración privada. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, 14 (25), 127-143. <https://bit.ly/2Z555j1>

Ochoa, D. y Arguello, C. (2013). *Estudio de plan estratégico y de negocios para Qrmarket. co.*

Organización Mundial de la Salud. (2004). *La organización del trabajo y el estrés. Organización Mundial de la Salud. Serie protección de la salud de los trabajadores no.3.* Who. <https://bit.ly/3vqhCcD>

Ortiz, O y Trujillo R.. (2016). *Estandarización de los procesos, procedimientos y diseño del manual de funciones operativas de la Empresa Figura Moderna SAS* [Tesis de pregrado, Universidad del Valle]. Repositorio Univalle. <https://bit.ly/3aKCBO3>

Otalvaro, G., Zuluaga, S., Jaramillo, G., Ternera, J. y Sandoval, S. (2018). *Políticas de Salud Bucal en Colombia en el marco del sistema general de seguridad social en salud. Una aproximación panorámica* (2ª ed.). Observatorio Iberoamericano de Políticas Públicas en Salud Bucal. <https://bit.ly/3FZwFPi>

Periocentrum. (2020). Nuevas tecnologías en la odontología. *Periocentrum*. <https://bit.ly/30s4M28>

Pizarro, S y Ramírez J. (2015). Propuesta de mejoramiento de los procesos de análisis y diseño de cargos; selección, contratación e inducción; formación de personal y diseño de la estructura

- organizacional para la empresa A.R. Sistemas año 2015 [Tesis de pregrado, Universidad del Valle]. Repositorio Univalle. <https://bit.ly/3BNoKCi>
- Riofrío, S. (2016). *Elaboración del manual de funciones y procedimientos para la Sociedad Prestadora de Servicios de Buenaventura S.A.S. SOPRESBUN - Buenaventura - Valle del Cauca* [Tesis de pregrado, Universidad del Valle]. Repositorio Univalle. <https://bit.ly/3vktN55>
- Rodríguez, W. (2018). *Diseño de los cargos administrativos del Centro de Educación en Tecnología CENTEC* [Tesis de pregrado, Universidad del Valle]. Repositorio Univalle. <https://bit.ly/3jcawnm>
- Ruiz, A. Y Cala, E. (2018). *Diseño de cargos basados en competencias en la empresa E & V ingenieros* [Tesis de pregrado, Universidad del Valle]. Repositorio Univalle. <https://bit.ly/3aKvOUm>
- Sampieri, R. (2006). *Metodología de la Investigación* (4 ed.). McGraw-Hill
- Tenera, J. (2020). *Mirada comparativa de los servicios odontológicos en Colombia y otros países, en el marco de la Pandemia por el SarsCov2* [Trabajo Magister, Universidad Javeriana]. Repositorio UDEA. <https://bit.ly/2Z6ruwz>
- Valencia, H. (2018). *Diseño de la estructura organizacional y de los perfiles de cargo de la empresa Distriya, para el año 2018* [Tesis de pregrado, Universidad del Valle]. Repositorio Univalle. <https://bit.ly/3DQ3jB5>
- Zuluaga, F. (2019). *Historia de Cartago*. Cartago. <https://bit.ly/3FWl9nZ>

Apéndice

Apéndice A

Bitácora, trabajo de campo

Fecha de actividad Mes/año	Tema abordado	Observaciones Retroalimentación	Compromisos
08/2019	Socialización de propuesta de trabajo de grado a gerente y administradora.	Falencia de incumpliendo de tareas asignadas, por motivos de que ningún colaborador tiene una función específica.	Acuerdo de confidencialidad.
09/2019	Primera auditoría de las instalaciones.	Se observa que cada puesto de trabajo cuenta con sus respectivas herramientas para el cumplimiento de sus funciones según cada área.	Ninguno
09/2019	Primera reunión con la administradora.	Se analiza las falencias que tiene la clínica en sentido del cumplimiento de funciones, por motivo que todos los colaboradores no tienen una específica.	Hablar con cada uno de los colaboradores para saber cuáles son sus responsabilidades.
10/2019	Se acuerda que brindará la información pertinente para el proyecto.	Información brindada respecto a lo solicitado.	Confidencialidad
11/2019	Investigación del entorno.	Información brindada a través de un método evaluativo (encuesta) que realiza la empresa.	Confidencialidad
11/2019	Recolección de información externa.	Se realiza una investigación de las diferentes clínicas odontológica, identificando los diferentes competidores.	Realizar benchmarking de las diferentes clínicas del municipio de Cartago, Valle.
12/2019	Investigación del sector.	Investigación que la empresa comparte sobre su proceso de elección de entidades externas a la empresa que colaboran con el proceso de la prestación del servicio.	Ampliar e investigar la utilización de las 5 fuerzas de Porter para brindar apoyo en las competencias del mercado.

Fecha de actividad Mes/año	Tema abordado	Observaciones Retroalimentación	Compromisos
12/2019	Segunda reunión con la administradora.	Se entrega resultados de la investigación recolectada hasta el momento.	Finalizar procesos investigación previa
01/2020	Tercera reunión con la administradora	Se inicia el proceso de anteproyecto	Confidencialidad y compromiso de retroalimentación
01/2020	Actualización de la información pertinente para el proyecto	La empresa brinda documentos soporte	Confidencialidad
02/2020	Investigación diferentes autores	Investigar y obtener información de proyectos y autores que se especializan en la administración de empresas y está relacionada con el gremio odontológico	Estudio de diferentes autores
02/2020	Investigación normas y leyes	Retroalimentación de las diferentes normas que rige a las clínicas odontológicas	Estudio de diferentes normas
02/2020	Cuarta reunión con la administradora.	Se analiza las responsabilidades de cada colaborador y se identifica sobre carga laboral en algunos de los colaboradores.	Ninguna
02/2020	Identificar y conocer los procesos de la empresa	La empresa proporciona información relevante de cada uno de los colaboradores	Confidencialidad
02/2020	Diseño Metodológico	Recopilación de información para generar una solución a los problemas obtenidos en la investigación	Confidencialidad
06/2021	Quinta reunión con la administradora	Retroalimentación de respuesta de anteproyecto	Ninguna
06/2021	Actualización de la información pertinente para el proyecto	Información brindada por la empresa	Confidencialidad
07/2021	Continuación de investigación	Rectificar la información anterior y modificar o cambiar según la necesidad pertinente con el proyecto	Ampliar información enfocada en el talento humano

Fecha de actividad Mes/año	Tema abordado	Observaciones Retroalimentación	Compromisos
08/2021/	Organización del trabajo	Direccionar según los lineamientos establecidos por la universidad	Revisar normas APA
08/2021	Organización de citas	Revisar las citas correspondientes según los lineamientos de la universidad	Revisar normas APA
09/2021	Sexta reunión con la administradora	Socialización del manual de funciones por competencias	Entrega en físico del manual de funciones por competencias, después de la aprobación del mismo
09/2021	Turnitin	Correcciones en redacción y citación del proyecto	Entregarlo en el siguiente semestre por motivo de maternidad
11/2021 02/2022	– Modificaciones	Actualización de normas APA, revisión y modificación constante debido al resultado del turnitin	Entrega del proyecto

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

Apéndice B

Entrevista a los colaboradores de la clínica Orthomía S.A.S.

Administradora



Entrevista colaboradores de la Clínica Orthomía S.A.S

Entrevista numero 1

Fecha:

19 julio 2021

Cargo:

Administradora

N°	Pregunta	Respuestas
1.	¿La clínica Orthomía cuenta con una clara planificación de las funciones y tareas a ejecutar en el área de trabajo?	Si No
2.	¿Conoce con claridad cuáles son sus funciones?	Si No
3.	¿Existe una adecuada y equitativa distribución de las actividades y tareas?	Si No



Entrevista colaboradores de la Clínica Orthomía S.A.S

Nº	Pregunta	Respuestas
4.	¿La clínica Orthomía cuenta con el suficiente personal administrativo que le permita responder a las necesidades de los pacientes?	Si No
5.	¿En la clínica Orthomía se hace reconocimiento a los trabajadores por su desempeño?	Si No
6.	¿En la clínica Orthomía se cuenta con un clima laboral favorable?	Si No
7.	¿Considera que la clínica Orthomía cuenta con un equipo de trabajo de alto perfil?	Si No
8.	¿La Gestión actual de los colaboradores garantiza el cubrimiento de las necesidades de la clínica Orthomía y de la comunidad?	Si No
9.	¿Considera que bajo las condiciones actuales se pueden alcanzar los objetivos organizacionales?	Si No
10.	¿Se detectan oportunamente los problemas para evitar potenciales riesgos para los colaboradores y para la clínica Orthomía?	Si No
11.	¿Su conocimiento del cargo le permite reconocer vacíos y potenciales mejoras al puesto de trabajo?	Si No
12.	¿Se promueven cambios oportunos en la gestión del talento humano del área administrativa de la clínica?	Si No
13.	¿Ha recibido capacitaciones en los últimos 3 años?	Si No
14.	¿Se han diseñado e implementado estrategias para mejorar el desempeño de las funciones en la clínica Orthomía?	Si No
15.	¿Se incentiva la eficiencia y eficacia del equipo de trabajo en la clínica Orthomía?	Si No
16.	¿Se hace seguimiento al proceso de adaptación de los nuevos empleados del área administrativa de la clínica Orthomía?	Si No
17.	¿Se ha detectado omisión en algunas tareas?	Si No
18.	¿Se han detectado duplicidad de funciones y tareas?	Si No
19.	¿Considera que su puesto de trabajo presenta puntos fuertes que tienen alta contribución para la clínica Orthomía?	Si No
20.	¿Reconoce la importancia del Manual de Funciones dentro de la clínica Orthomía?	Si No

Elaboro:
María Angélica Arias Rincón
Caren Liseth Soto Villabón

Autorizo:
Luisa María Ortiz Ruiz

Auxiliar administrativo



Entrevista colaboradores de la Clínica Orthomía S.A.S

Entrevista numero 2

Fecha: 21 julio 2021

Cargo: auxiliar administrativo

Nº	Pregunta	Respuestas
1.	¿La clínica Orthomía cuenta con una clara planificación de las funciones y tareas a ejecutar en el área de trabajo?	Si No
2.	¿Conoce con claridad cuáles son sus funciones?	Si No
3.	¿Existe una adecuada y equitativa distribución de las actividades y tareas?	Si No
4.	¿La clínica Orthomía cuenta con el suficiente personal administrativo que le permita responder a las necesidades de los pacientes?	Si No
5.	¿En la clínica Orthomía se hace reconocimiento a los trabajadores por su desempeño?	Si No
6.	¿En la clínica Orthomía se cuenta con un clima laboral favorable?	Si No
7.	¿Considera que la clínica Orthomía cuenta con un equipo de trabajo de alto perfil?	Si No
8.	¿La Gestión actual de los colaboradores garantiza el cubrimiento de las necesidades de la clínica Orthomía y de la comunidad?	Si No
9.	¿Considera que bajo las condiciones actuales se pueden alcanzar los objetivos organizacionales?	Si No
10.	¿Se detectan oportunamente los problemas para evitar potenciales riesgos para los colaboradores y para la clínica Orthomía?	Si No
11.	¿Su conocimiento del cargo le permite reconocer vacíos y potenciales mejoras al puesto de trabajo?	Si No
12.	¿Se promueven cambios oportunos en la gestión del talento humano del área administrativa de la clínica?	Si No
13.	¿Ha recibido capacitaciones en los últimos 3 años?	Si No
14.	¿Se han diseñado e implementado estrategias para mejorar el desempeño de las funciones en la clínica Orthomía?	Si No
15.	¿Se incentiva la eficiencia y eficacia del equipo de trabajo en la clínica Orthomía?	Si No
16.	¿Se hace seguimiento al proceso de adaptación de los nuevos empleados del área administrativa de la clínica Orthomía?	Si No
17.	¿Se ha detectado omisión en algunas tareas?	Si No
18.	¿Se han detectado duplicidad de funciones y tareas?	Si No



Entrevista colaboradores de la Clínica Orthomía S.A.S

N°	Pregunta	Respuestas
19.	¿Considera que su puesto de trabajo presenta puntos fuertes que tienen alta contribución para la clínica Orthomía?	Si No
20.	¿Reconoce la importancia del Manual de Funciones dentro de la clínica Orthomía?	Si No
Elaboro:		Autorizo:
María Angélica Arias Rincón Caren Liseth Soto Villabón		Luisa María Ortiz Ruiz

Auxiliar administrativo



Entrevista colaboradores de la Clínica Orthomía S.A.S

Entrevista numero 3

Fecha: 21 julio 2021

Cargo: auxiliar administrativo

N°	Pregunta	Respuestas
1.	¿La clínica Orthomía cuenta con una clara planificación de las funciones y tareas a ejecutar en el área de trabajo?	Si No
2.	¿Conoce con claridad cuáles son sus funciones?	Si No
3.	¿Existe una adecuada y equitativa distribución de las actividades y tareas?	Si No
4.	¿La clínica Orthomía cuenta con el suficiente personal administrativo que le permita responder a las necesidades de los pacientes?	Si No
5.	¿En la clínica Orthomía se hace reconocimiento a los trabajadores por su desempeño?	Si No
6.	¿En la clínica Orthomía se cuenta con un clima laboral favorable?	Si No
7.	¿Considera que la clínica Orthomía cuenta con un equipo de trabajo de alto perfil?	Si No
8.	¿La Gestión actual de los colaboradores garantiza el cubrimiento de las necesidades de la clínica Orthomía y de la comunidad?	Si No
9.	¿Considera que bajo las condiciones actuales se pueden alcanzar los objetivos organizacionales?	Si No
10.	¿Se detectan oportunamente los problemas para evitar potenciales riesgos para los colaboradores y para la clínica Orthomía?	Si No
11.	¿Su conocimiento del cargo le permite reconocer vacíos y potenciales mejoras al puesto de trabajo?	Si No



Entrevista colaboradores de la Clínica Orthomía S.A.S

N°	Pregunta	Respuestas
12.	¿Se promueven cambios oportunos en la gestión del talento humano del área administrativa de la clínica?	Si No
13.	¿Ha recibido capacitaciones en los últimos 3 años?	Si No
14.	¿Se han diseñado e implementado estrategias para mejorar el desempeño de las funciones en la clínica Orthomía?	Si No
15.	¿Se incentiva la eficiencia y eficacia del equipo de trabajo en la clínica Orthomía?	Si No
16.	¿Se hace seguimiento al proceso de adaptación de los nuevos empleados del área administrativa de la clínica Orthomía?	Si No
17.	¿Se ha detectado omisión en algunas tareas?	Si No
18.	¿Se han detectado duplicidad de funciones y tareas?	Si No
19.	¿Considera que su puesto de trabajo presenta puntos fuertes que tienen alta contribución para la clínica Orthomía?	Si No
20.	¿Reconoce la importancia del Manual de Funciones dentro de la clínica Orthomía?	Si No

Elaboro:

Autorizo:

María Angélica Arias Rincón

Luisa María Ortiz Ruiz

Caren Liseth Soto Villabón

Auxiliar administrativo



Entrevista colaboradores de la Clínica Orthomía S.A.S

Entrevista numero 4

Fecha: 21 julio 2021
Carga: auxiliar administrativo

N°	Pregunta	Respuestas
1.	¿La clínica Orthomía cuenta con una clara planificación de las funciones y tareas a ejecutar en el área de trabajo?	Si No
2.	¿Conoce con claridad cuáles son sus funciones?	Si No
3.	¿Existe una adecuada y equitativa distribución de las actividades y tareas?	Si No
4.	¿La clínica Orthomía cuenta con el suficiente personal administrativo que le permita responder a las necesidades de los pacientes?	Si No



Entrevista colaboradores de la Clínica Orthomía S.A.S

Nº	Pregunta	Respuestas
5.	¿En la clínica Orthomía se hace reconocimiento a los trabajadores por su desempeño?	Si No
6.	¿En la clínica Orthomía se cuenta con un clima laboral favorable?	Si No
7.	¿Considera que la clínica Orthomía cuenta con un equipo de trabajo de alto perfil?	Si No
8.	¿La Gestión actual de los colaboradores garantiza el cubrimiento de las necesidades de la clínica Orthomía y de la comunidad?	Si No
9.	¿Considera que bajo las condiciones actuales se pueden alcanzar los objetivos organizacionales?	Si No
10.	¿Se detectan oportunamente los problemas para evitar potenciales riesgos para los colaboradores y para la clínica Orthomía?	Si No
11.	¿Su conocimiento del cargo le permite reconocer vacíos y potenciales mejoras al puesto de trabajo?	Si No
12.	¿Se promueven cambios oportunos en la gestión del talento humano del área administrativa de la clínica?	Si No
13.	¿Ha recibido capacitaciones en los últimos 3 años?	Si No
14.	¿Se han diseñado e implementado estrategias para mejorar el desempeño de las funciones en la clínica Orthomía?	Si No
15.	¿Se incentiva la eficiencia y eficacia del equipo de trabajo en la clínica Orthomía?	Si No
16.	¿Se hace seguimiento al proceso de adaptación de los nuevos empleados del área administrativa de la clínica Orthomía?	Si No
17.	¿Se ha detectado omisión en algunas tareas?	Si No
18.	¿Se han detectado duplicidad de funciones y tareas?	Si No
19.	¿Considera que su puesto de trabajo presenta puntos fuertes que tienen alta contribución para la clínica Orthomía?	Si No
20.	¿Reconoce la importancia del Manual de Funciones dentro de la clínica Orthomía?	Si No

Elaboro:

Autorizo:

Luisa María Ortiz Ruiz

María Angélica Arias Rincón

Caren Liseth Soto Villabón

Auxiliar en Salud Oral



Entrevista colaboradores de la Clínica Orthomía S.A.S

Entrevista numero 5

Fecha: 21 julio 2021

Cargo: Auxiliar en Salud Oral

N°	Pregunta	Respuestas
1.	¿La clínica Orthomía cuenta con una clara planificación de las funciones y tareas a ejecutar en el área de trabajo?	Si No
2.	¿Conoce con claridad cuáles son sus funciones?	Si No
3.	¿Existe una adecuada y equitativa distribución de las actividades y tareas?	Si No
4.	¿La clínica Orthomía cuenta con el suficiente personal administrativo que le permita responder a las necesidades de los pacientes?	Si No
5.	¿En la clínica Orthomía se hace reconocimiento a los trabajadores por su desempeño?	Si No
6.	¿En la clínica Orthomía se cuenta con un clima laboral favorable?	Si No
7.	¿Considera que la clínica Orthomía cuenta con un equipo de trabajo de alto perfil?	Si No
8.	¿La Gestión actual de los colaboradores garantiza el cubrimiento de las necesidades de la clínica Orthomía y de la comunidad?	Si No
9.	¿Considera que bajo las condiciones actuales se pueden alcanzar los objetivos organizacionales?	Si No
10.	¿Se detectan oportunamente los problemas para evitar potenciales riesgos para los colaboradores y para la clínica Orthomía?	Si No
11.	¿Su conocimiento del cargo le permite reconocer vacíos y potenciales mejoras al puesto de trabajo?	Si No
12.	¿Se promueven cambios oportunos en la gestión del talento humano del área administrativa de la clínica?	Si No
13.	¿Ha recibido capacitaciones en los últimos 3 años?	Si No
14.	¿Se han diseñado e implementado estrategias para mejorar el desempeño de las funciones en la clínica Orthomía?	Si No
15.	¿Se incentiva la eficiencia y eficacia del equipo de trabajo en la clínica Orthomía?	Si No
16.	¿Se hace seguimiento al proceso de adaptación de los nuevos empleados del área administrativa de la clínica Orthomía?	Si No
17.	¿Se ha detectado omisión en algunas tareas?	Si No
18.	¿Se han detectado duplicidad de funciones y tareas?	Si No



Entrevista colaboradores de la Clínica Orthomía S.A.S

N°	Pregunta	Respuestas
19.	¿Considera que su puesto de trabajo presenta puntos fuertes que tienen alta contribución para la clínica Orthomía?	Si No
20.	¿Reconoce la importancia del Manual de Funciones dentro de la clínica Orthomía?	Si No

Elaboro:

Autorizo:

Luisa María Ortiz Ruiz

María Angélica Arias Rincón

Caren Liseth Soto Villabón

Auxiliar en Salud Oral



Entrevista colaboradores de la Clínica Orthomía S.A.S

Entrevista numero 6

Fecha:

21 julio 2021

Cargo:

Auxiliar en Salud Oral

N°	Pregunta	Respuestas
1.	¿La clínica Orthomía cuenta con una clara planificación de las funciones y tareas a ejecutar en el área de trabajo?	Si No
2.	¿Conoce con claridad cuáles son sus funciones?	Si No
3.	¿Existe una adecuada y equitativa distribución de las actividades y tareas?	Si No
4.	¿La clínica Orthomía cuenta con el suficiente personal administrativo que le permita responder a las necesidades de los pacientes?	Si No
5.	¿En la clínica Orthomía se hace reconocimiento a los trabajadores por su desempeño?	Si No
6.	¿En la clínica Orthomía se cuenta con un clima laboral favorable?	Si No
7.	¿Considera que la clínica Orthomía cuenta con un equipo de trabajo de alto perfil?	Si No
8.	¿La Gestión actual de los colaboradores garantiza el cubrimiento de las necesidades de la clínica Orthomía y de la comunidad?	Si No
9.	¿Considera que bajo las condiciones actuales se pueden alcanzar los objetivos organizacionales?	Si No
10.	¿Se detectan oportunamente los problemas para evitar potenciales riesgos para los colaboradores y para la clínica Orthomía?	Si No
11.	¿Su conocimiento del cargo le permite reconocer vacíos y potenciales mejoras al puesto de trabajo?	Si No



Entrevista colaboradores de la Clínica Orthomía S.A.S

Nº	Pregunta	Respuestas
12.	¿Se promueven cambios oportunos en la gestión del talento humano del área administrativa de la clínica?	Si No
13.	¿Ha recibido capacitaciones en los últimos 3 años?	Si No
14.	¿Se han diseñado e implementado estrategias para mejorar el desempeño de las funciones en la clínica Orthomía?	Si No
15.	¿Se incentiva la eficiencia y eficacia del equipo de trabajo en la clínica Orthomía?	Si No
16.	¿Se hace seguimiento al proceso de adaptación de los nuevos empleados del área administrativa de la clínica Orthomía?	Si No
17.	¿Se ha detectado omisión en algunas tareas?	Si No
18.	¿Se han detectado duplicidad de funciones y tareas?	Si No
19.	¿Considera que su puesto de trabajo presenta puntos fuertes que tienen alta contribución para la clínica Orthomía?	Si No
20.	¿Reconoce la importancia del Manual de Funciones dentro de la clínica Orthomía?	Si No

Elaboro:

María Angélica Arias Rincón
Caren Liseth Soto Villabón

Autorizo:

Luisa María Ortiz Ruiz

Auxiliar en Salud Oral



Entrevista colaboradores de la Clínica Orthomía S.A.S

Entrevista numero 7

Fecha: 21 julio 2021

Cargo: Auxiliar en Salud Oral

Nº	Pregunta	Respuestas
1.	¿La clínica Orthomía cuenta con una clara planificación de las funciones y tareas a ejecutar en el área de trabajo?	Si No
2.	¿Conoce con claridad cuáles son sus funciones?	Si No
3.	¿Existe una adecuada y equitativa distribución de las actividades y tareas?	Si No
4.		Si

¿La clínica Orthomía cuenta con el suficiente personal administrativo que le permita responder a las necesidades de los pacientes? No



Entrevista colaboradores de la Clínica Orthomía S.A.S

Nº	Pregunta	Respuestas
5.	¿En la clínica Orthomía se hace reconocimiento a los trabajadores por su desempeño?	Si No
6.	¿En la clínica Orthomía se cuenta con un clima laboral favorable?	Si No
7.	¿Considera que la clínica Orthomía cuenta con un equipo de trabajo de alto perfil?	Si No
8.	¿La Gestión actual de los colaboradores garantiza el cubrimiento de las necesidades de la clínica Orthomía y de la comunidad?	Si No
9.	¿Considera que bajo las condiciones actuales se pueden alcanzar los objetivos organizacionales?	Si No
10.	¿Se detectan oportunamente los problemas para evitar potenciales riesgos para los colaboradores y para la clínica Orthomía?	Si No
11.	¿Su conocimiento del cargo le permite reconocer vacíos y potenciales mejoras al puesto de trabajo?	Si No
12.	¿Se promueven cambios oportunos en la gestión del talento humano del área administrativa de la clínica?	Si No
13.	¿Ha recibido capacitaciones en los últimos 3 años?	Si No
14.	¿Se han diseñado e implementado estrategias para mejorar el desempeño de las funciones en la clínica Orthomía?	Si No
15.	¿Se incentiva la eficiencia y eficacia del equipo de trabajo en la clínica Orthomía?	Si No
16.	¿Se hace seguimiento al proceso de adaptación de los nuevos empleados del área administrativa de la clínica Orthomía?	Si No
17.	¿Se ha detectado omisión en algunas tareas?	Si No
18.	¿Se han detectado duplicidad de funciones y tareas?	Si No
19.	¿Considera que su puesto de trabajo presenta puntos fuertes que tienen alta contribución para la clínica Orthomía?	Si No
20.	¿Reconoce la importancia del Manual de Funciones dentro de la clínica Orthomía?	Si No

Elaboro:

Autorizo:

Luisa María Ortiz Ruiz

María Angélica Arias Rincón
Caren Liseth Soto Villabón

Apéndice C

Matriz de sistematización de entrevista con la administradora de la Clínica Orthomía S.A.S.

Plantilla para transcripción de entrevista de campo						
Nombre de Institución		Orthomía IPS				
Nombre Entrevistado		Luisa María Ortiz y Julián Arias		Genero	F	
Entrevistan		Estudiantes Angélica Arias y Caren Soto				
Descripción general de la entrevista		Información general sobre el estado actual de la empresa, inicios, fortalezas y debilidades				
Lugar de la entrevista		Orthomía IPS				
Resumen: Se inicia la conversación solicitando autorización para realizar grabación de voz, con el fin de tener una fuente fidedigna que soporte la entrevista, en general se habla sobre el estado actual de la empresa, como está compuesta, su historia y la problemática que se está presentando, se notó mucho interés por parte de la entrevistada, pues están pasando por una serie de necesidades administrativas y estratégicas que no les han logrado un posicionamiento o estabilidad						
Sigla	Dimensión	Categoría	Sub-Categoría	Tiempo - Minutos	Comentario	
1	Económico/Microambiente	Proveedores	¿De los proveedores cuantos son?	00:12'	Son aproximadamente entre 6 y 10 proveedores, nunca nos casamos con un solo proveedor ya que siempre se hacen los comparativos de precios porque a veces o nos suben de precio o nos mantienen los precios, pero nos bajan la calidad de insumo, entonces siempre hay que estar haciendo un estudio, y eso se hace mensual.	
2	Control/Control Interno	Intervenciones de la ciudadanía	¿Cómo es el manejo de los clientes/pacientes?	00:42'	En cuestión de los clientes o de los pacientes, lo que hacemos es estar verificado dándole un seguimiento como a los procesos que llevan a cabo cada uno que es con revisión de historias clínicas, con sus llamadas, con las encuestas de satisfacción; entonces eso es hacerle un seguimiento a esas personas para verificar que estén a gusto, que si se les esté dando el servicio que ellos están comprando por así decirlo.	
3	Control/Control Interno	Control del gobierno	¿Qué entidades los vigilan?	01:20'	La Supersalud semestralmente nos exige darle unas notificaciones de los pacientes que nos piden citas odontológicas y ellos nos verifican que cantidad de pacientes están a nosotros pidiendo las citas odontológicas uno (1) y dos (2) en cuanto tiempo nosotros les estamos asignando esas citas a los pacientes; por ser IPS tenemos un rango de tiempo no menor a tres (3) días para darles esas citas, entonces ellos a nosotros nos evalúan eso.	

Plantilla para transcripción de entrevista de campo

Sigla	Dimensión	Categoría	Sub-Categoría	Tiempo-Minutos	Comentario
4	Control/Control Interno	Control del gobierno	¿Qué entidades los vigilan?	02:11'	La seccional de salud es la que nos revisa los estándares de calidad, que si cumplamos con todos los estándares que son la infraestructura este acorde al servicio que nosotros vamos a prestar, que las instalaciones este acorde a los pacientes con discapacidad que vayan a venir que si los podamos atender, que si estemos cumpliendo con la parte de residuos, que si estemos reciclando y que si estemos llevando un control de eso. A nosotros nos evalúan todos esos estándares, de seguridad del paciente, ahí entra los insumos, que, si estemos dando insumos de calidad, no menos de un (1) año de vencimiento, si están con menos de un (1) año, entonces tenemos que hacer el proceso de devolución y dejarlo por escrito, que los insumos sean de alta calidad. Todo lo que sea seguridad y calidad del paciente lo debemos tener casi que puntual para que no se vaya a tener ningún inconveniente.
5	Control/Control Interno	Control del gobierno	¿Qué entidades los vigilan?	03:54'	Nosotros como empresa, nos vigila la Superintendencia de Salud, la superintendencia de industria y comercio
6	Control/Control Interno	Control del gobierno	Hay alguna relación o vinculación con la alcaldía del municipio de Cartago	04:10'	Pues, por el tema de industria y comercio, si con la alcaldía municipal
7	Control/Control Interno	Control del gobierno	¿Qué entidades vigilan o supervisan a la empresa?	05:06'	Primero es la superintendencia de salud por ser IPS, porque es que no se si como un control constante que tenemos
8	Control/Control Interno	Control del gobierno	¿Cuáles son todas las entidades que controlan? ¿O es un control general dependiendo del área?	05:29'	Por ejemplo, la DIAN está encargada de los impuestos, la alcaldía municipal de los impuestos municipales, la superintendencia de industria y comercio, que el servicio se esté prestando bien

Plantilla para transcripción de entrevista de campo					
Sigla	Dimensión	Categoría	Sub-Categoría	Tiempo- Minutos	Comentario
9	Económico/Microambiente	Proveedores	¿Cuáles son los proveedores? ¿Cuál es la forma de compra, de negociación?	06:12'	A 30 días
10	Tecnológico	Productividad	¿Como negocian cuál es su poder realmente de Orthomía frente a los compradores, clientes, proveedores? Como es el poder de negociación con los clientes/pacientes?	07:20'	Depende de la analiza la necesidad que tenga el paciente, de acuerdo a esto se le hace un presupuesto y una facilidad de pago Se identifican varias cosas: La más importante ¿qué es lo que está buscando el paciente y la necesidad que tenga. Las facilidades de pago, los tipos de planes o de procedimientos que se vayan a realizar, entonces de acuerdo a esto se hace una cotización, un descuento, una manera para que el paciente se quede Creando la necesidad al paciente, no solo de lo que está buscando, si no de lo que tenemos, por ejemplo, si él está buscando sólo ortodoncia, también venderle odontología, higiene, porque realmente son cosas que se necesitan y que al paciente nunca le van a sobrar Por falta de publicidad, pocas personas lo conocen, se está trabajando en eso con publicidad que se está implementando en este momento, hay que darle fuerza a eso y ser más enfocados porque realmente la única publicidad que tienen es la voz a voz.
11	Económico	Mercado	¿Cuáles son los factores en contra a los que se enfrenta?	09:18'	
12	Económico/Microambiente	Fuerza de trabajo	¿Cuántos empleados tienen?	10:14'	Somos quince (15) trabajadores sin contar los de apoyo
13	Cultural	Participación ciudadana	¿Cuántos pacientes tienen?	10:22'	Alrededor de 4.300 pacientes, igual eso está variando.
14	Cultural	Participación ciudadana	¿Estos clientes son incluyendo los de cartera?	10:50'	Si, incluyendo. Generalmente son casi 200 pacientes que vienen, activos

Plantilla para transcripción de entrevista de campo

Sigla	Dimensión	Categoría	Sub-Categoría	Tiempo-Minutos	Comentario
15	Económico/Microambiente	Financiación	Ingresos anuales	10:56'	El año pasado se generó un ingreso de \$600.000 y de egresos, la empresa ha tenido una pérdida desde los inicios, porque ellos construyeron las empresas desde que era un lote, entonces la empresa tuvo pérdidas muy grandes desde que estaban construyendo y aún sigue cargando con esa pérdida, por ahora se espera que para el otro año se recuperen. Más que los precios aquí son muy bajitos, por ejemplo, a clínica de Armenia que tiene menos pacientes ingresa más dinero, aunque tiene menos pacientes.
16	Político	Tecnología	¿Qué tecnologías manejan?	14:26'	En estos momentos a penas lo estamos implementando, como pueden ver estamos muy quedados. Nosotros deberíamos tener agendas ya en los computadores, pero esos softwares son muy costosos, algún día será. ¿Pero es una meta que ustedes plantean tener?, claro, de digitalizar las historias, ¿utilizar los tics también?, si, de hecho, eso se está implementando ahora. La única tecnología que tenemos es el software de oceanic
17	Cultural	Patrones culturales	¿Qué desventaja a manera cultural?	16:35'	Las personas no tienen ese hábito de cuidado en la parte oral, el que viene es porque o quiere por moda o porque ve que lo necesita, pero no porque el paciente sea consciente de que cada seis (6) meses hay que estar yendo a un control odontológico o higiene. A parte de eso a muchas personas no les gusta pagar por un tratamiento, ellos si no lo pueden hacer en una EPS buscan otro lugar, pero siempre van a ir primero a la EPS
18	Cultural	Participación ciudadana	¿Falencia de Orthomía en lo cultural?	17:51'	Los valores, de pronto los precios que se manejan, de pronto en lo que las EPS les regalan se le va a cobrar por más poquito que sea, o sea, para ellos siempre va a ser dinero. Una falencia es que nosotros siempre vamos a cobrar porque no es una entidad de ánimo de lucro, otra puede ser el desconocimiento de... en la parte de la clínica como apenas se está empezando la vida laboral, o sea es como la primera experiencia que ellos tienen a nivel laboral y como tienen el desconocimiento de muchas cosas o de procesos que se puedan hacer diferentes.

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

Apéndice D

Segunda matriz de sistematización de entrevista con la administradora de la Clínica Orthomía S.A.S.

Plantilla para transcripción de entrevista de campo						
Nombre de Institución		Orthomía SAS				
Nombre Entrevistado		Luisa María Ortiz		Genero	F	
Entrevistan		Estudiantes Angélica Arias y Caren Soto				
Descripción general de la entrevista		Información general sobre el estado actual de la empresa, inicios, fortalezas y debilidades				
Lugar de la entrevista		Orthomía SAS				
Resumen: Ultima entrevista hasta el momento realizada a la administradora de la clínica Orthomía, con el fin de concretar informaciones comentadas en entrevistas anteriores						
Sigla	Dimensión	Categoría		Sub-Categoría	Tiempo Minutos	- Comentario
1	Económico Microentorno	/	Inversión	¿Hace cuánto está constituida la empresa?	33'	Estamos constituidos hace cuatro (4) años
2	Jurídico		Responsabilidades contractuales y extracontractuales	¿Con que nombre está registrada la empresa?	47'	Orthomía SAS
3	Económico Microentorno	/	Fuerza de trabajo	¿Cuántos empleados tienen la empresa?	56'	15
4	Jurídico		Normas, leyes, decretos	¿Los empleados están contratados formalmente?	1:05'	Formalmente
5	Económico Microentorno	/	Mercado	¿Cuál es el servicio más solicitado de la clínica?	1:14'	Ortodoncia. De 100 personas que nos visite el 70% es para valoración
6	Económico Microentorno Tecnológico	/	Mercado / innovación	¿Tienen estrategias publicitarias en redes sociales o de manera física?	1:35'	Si. Se viene manejando la estrategia de marketing y publicidad hace un (1) año, menos de un (1) año. En ese mercado estamos nuevos
7	Económico Microentorno	/	Fuerza de trabajo	¿Tienen horarios establecidos?	2:10'	Si, hay horarios fijos

Plantilla para transcripción de entrevista de campo						
Sigla	Dimensión	Categoría	Sub-Categoría	Tiempo - Minutos	Comentario	
8	Económico Microentorno	/ Investigación desarrollo	y ¿Cuál es la proyección de la empresa en unos años?	2:20'	Estar constituida nacionalmente, nos falta todavía la zona cafetera y parte del valle	
9	Económico Microentorno	/ Competidores	¿Cómo maneja el tema de los competidores?	2:42'	Se hace un seguimiento mensual, de acuerdo con eso se hacen promociones, para que el paciente y el usuario se sientan atraídos. Se conoce los precios que está manejando la competencia y de acuerdo con eso nosotros mejoramos o anexamos algún tipo de procedimiento como estrategia	
10	Tecnológico	Maquinaria especializada	¿Hay sistemas de facturación y contabilidad?	3:10'	Si	
11	Económico Microentorno	/ Proveedores	¿Qué tipo de proveedores maneja la empresa?	3:20'	Odontológicos, realmente son los que tenemos en este momento	
12	Demográfico	Edad / Sexo / Población Económicamente Activa	¿A qué población va dirigida los servicios?	3:30'	Nosotros vamos dirigidos a la población joven adulto, oscila entre los 15 años hasta los 35 o 40 años	
13	Tecnológico	Producción	¿Cuánto se demora en prestar el servicio?	4:03'	Consulta son 20min, dependiendo del procedimiento, pero generalmente como es ortodoncia son 20 min. Tenemos máximo dos (2) días para darle la cita al paciente, normalmente se les da de un día para otro, pero cuando no son dos (2) días hábiles que se dan	
14	Económico Microambiente	/ Fuerza de Trabajo	¿Qué tanta rotación de personal tiene?	4:38'	No, es un personal estable. Muy pocas veces se rota realmente	

Plantilla para transcripción de entrevista de campo					
Sigla	Dimensión	Categoría	Sub-Categoría	Tiempo - Minutos	Comentario
15	Económico	Mercados	¿Han pensado expandirse local o nacional?	5:00'	A corto - mediano plazo sería a nivel nacional, a largo plazo si llegar a otros países, pero eso es un factor que demora más
16	Económico Microambiente	/ Fuerza de Trabajo	¿La empresa tiene uniformidad e identidad corporativa?	5:30'	Si
17	Económico Microambiente	/ Fuerza de Trabajo	¿En el momento de contratación del personal se les da inducción?	5:40'	Es un protocolo de ingreso
18	Económico	Fuerza de Trabajo	¿Las decisiones se toman en conjunto o individual?	5:50'	Depende de las decisiones que se vayan a tomar, de acuerdo con eso se reúne el equipo, se cuenta con la opinión de ellos que son muy importante y adicional a eso hay una reunión con las socias de la clínica, y se toma la decisión final
19	Económico	Mercado	¿Orthomía motiva a sus clientes con promociones o días especiales?	6:40'	Si claro, por ejemplo, estamos contando con una promoción por ser el mes del amor y la amistad

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

Apéndice E

Análisis del cumplimiento de funciones por parte de los colaboradores.

Análisis cumplimiento de funciones		
Administradora	Actividad	Meta
Funciones	realizada	
Optimizar los recursos de la empresa	100%	100%
Seguimiento a los procesos administrativos y clínicos de la empresa	80%	100%
Buscar la mayor productividad del talento humano que hace parte de la empresa	80%	100%
Vigilar que se cumplan las directrices de gerencia general.	70%	100%
Higienista oral	Actividad	Meta
Funciones	realizada	
Atención de usuarios para desempeñar los siguientes procedimientos todos los días		
*higiene oral	100%	100%
*toma de impresiones	100%	100%
*vaciados de las impresiones	80%	100%
*retiro de aparatología	100%	100%
*urgencias ortodónticas	70%	100%
*colocación de separadores	50%	100%
*entrega retenedores	100%	100%
*entrega de blanqueamientos caseros	50%	100%
*realizar remisiones	50%	100%
*realizar encuestas de satisfacción	80%	100%
- atención de usuarios de manera asistencial para desempeñar los siguientes procedimientos:		
* ortodoncia (desactivar y activar al paciente siguiendo indicaciones de ortodoncista, diligenciar consentimientos y evoluciones clínicas en el sistema)	100%	100%
*cirugía, periodoncia y endodoncia (asistir al procedimiento requerido de cada especialista, diligenciar consentimientos y evoluciones clínicas en el sistema)	100%	100%
-auxiliar encargada directamente del área de odontología en los cuales se desempeñan los siguientes procesos:		
*tener todos los días el consultorio organizado para la atención (1 vez a la semana se realiza limpieza profunda y se entregan insumos que se requieran)	80%	100%
*realizar seguimiento diario a los pacientes que se les realiza remisión y valoraciones odontológicas (llamarlos para agendar citas de procedimientos y diligenciar formatos en excel)	40%	100%
*llevar registro de temperatura diaria de los insumos encontrados en el consultorio	50%	100%
-auxiliar encargada de realizar trabajo de laboratorio como:		
*verificar que los modelos que necesitan ser mandados a laboratorios externos se envíen	100%	100%
*realizar retenedores exsis	60%	100%

Análisis cumplimiento de funciones		
*realizar fundas de blanqueamiento	50%	100%
*mantener las cubetas de impresiones limpias	60%	100%
-auxiliar encargada de verificar y mantener al día aseo profundo del área de esterilización que se realiza una vez por semana y formato de verificación de instrumental	70%	100%
-auxiliar encargada de verificar estado de guardianes y anatomopatológicas cada mes para su cambio	70%	100%
-realizar llamadas a pacientes a los cuales se les hace remisiones de higiene oral o pacientes de cartera cuando administración lo requiere.	50%	100%
-auxiliar encargada de mantener copias de consentimientos informados odontológicos y formatos de aseo para su diligenciamiento oportuno.	60%	100%
Auxiliar administrativa	Actividad	Meta
Funciones	realizada	
- toma de datos personales e ingreso al sistema	100%	100%
- explicación completa y detallada del plan de tratamiento	100%	100%
- diligenciamiento en excel de usuarios asistidos	60%	100%
- diligenciamiento el excel de usuarios iniciados	60%	100%
- seguimiento a bases de datos	50%	100%
- recepción y pronta respuesta del whatsapp de la clínica	40%	100%
Diligenciar debidamente historia clínica de inicio de los usuarios	100%	100%
- llamar pacientes pendientes por inicio de tratamiento	80%	100%
- resolver dudas e inquietudes por parte de los usuarios	80%	100%
- agendamiento y confirmación de citas	60%	100%
- llamadas paciente cartera	60%	100%
- informe diario de pacientes asistidos con su respectiva anotación	70%	100%
- llamadas de seguimiento a usuarios de valoración	70%	100%
Subir al sistema radiografías y fotos de usuarios iniciados	50%	100%
Auxiliar administrativa	Actividad	Meta
Funciones	realizada	
Apertura y cierre diario en sistema	100%	
Facturación diaria de control o procedimientos odontológicos	100%	100%
Facturación de venta de boutique	60%	100%
Realización de cuadre al finalizar jornada	100%	100%
Pagos a terceros (facturas servicio, arriendos, auxiliares, doctores y demás)	100%	100%
Subir a drive actualización de agenda, proveedores, inventario boutique, Re-agendamiento.	40%	100%
Imprimir y archivar documento generados diariamente	50%	100%
Reprogramación de usuarios	70%	100%
Atención al cliente (presencial y vía telefónica)	100%	100%
Realizar cuenta de cobro de doctores último día del mes o 2 dos primeros días y pasarlo administración para poder realizar dicho pago	100%	100%
Realizar encuesta de COVID a usuarios	50%	100%
Realizar pedido de papelería para el área	100%	100%

Análisis cumplimiento de funciones

Recibir solicitudes de historia clínica o radiografía de los usuarios	100%	100%
Realizar pedido de boutique	80%	100%
Agendamiento de citas	70%	100%
Recibir encomiendas	100%	100%
Enviar reporte diario de facturación y asistencia del día	100%	100%
Apoyar administración en firma de actas de capacitaciones	50%	100%
Creación de usuarios nuevos en oceanic y en sifab	50%	100%
Reporte diario de facturación de especialistas finalizando jornada	100%	100%

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

Apéndice F

Evaluación de métodos y tiempos.

Metodos / proceso	Hora inicio	Hora final	Pacientes	Citas sin programar	Cargo
Impresiones, higiene y retiros	8:00	9:30	70	0	Higienista oral
Impresiones, higiene y retiros	17:00	17:30	44	0	Higienista oral
Control, reparación e inicios	8:00	11:30	280	30	Auxiliar de consultorio
Control, reparación e inicios	13:00	16:00	390	20	Auxiliar de consultorio
Recepción	8:00	12:00	350	30	Auxiliar administrativo 1
Recepción	13:00	18:00	434	20	Auxiliar administrativo 1
Valoración	8:00	11:00	140	0	Auxiliar administrativo 2
Valoración	13:00	16:00	140	0	Auxiliar administrativo 2
Ruta de residuos	17:30	18:00	0	0	Auxiliar de consultorio
Esterilización, Empaque instrumental, Rotulación y empaque odontológico	7:30	8:30	0	0	Auxiliar administrativo
"fresas y puntas", Carga de autoclave y llenar indicadores químicos, Empaque abrebocas	11:40	12:00	0	0	Auxiliar administrativo
Remisiones	13:00	14:00	0	0	Auxiliar administrativo
Remisiones	17:00	17:30	0	0	Auxiliar administrativo
Cartera	Horario no definido	Variable	Variable	Variable	Quien pueda apoyar
Auditorias	Horario no definido	Variable	Variable	Variable	Quien pueda apoyar
Auditorias	9:00	12:00	0	0	Administradora
Auditorias	13:00	15:00	0	0	Administradora
Mediciones	Horario no definido	0	0	0	Administradora

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)

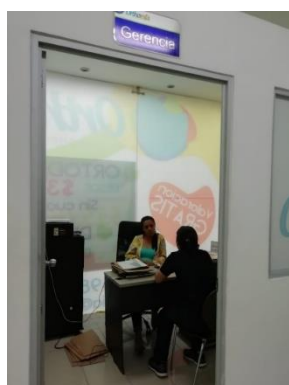
Apéndice G

Evidencia fotográfica

Se anexa fotografías de la Clínica Orthomía S.A.S. y de las diferentes reuniones que se realizaron con la administradora

Ilustración 17

Gerencia



Fuente. Estudiantes Caren Soto y Angélica Arias.

Registro Fotográfico: Clínica Orthomía SAS

Ilustración 18

Explicación de planes



Fuente. Estudiantes Caren Soto y Angélica Arias.

Registro Fotográfico: Clínica Orthomía SAS

Ilustración 19

Archivo



Fuente. Estudiantes Caren Soto y Angélica Arias.

Registro Fotográfico: Clínica Orthomía SAS

Ilustración 21

Área de esterilización

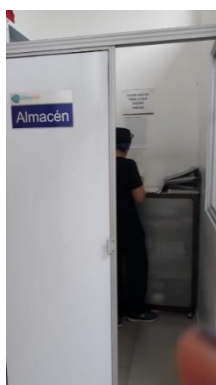


Fuente. Estudiantes Caren Soto y Angélica Arias.

Registro Fotográfico: Clínica Orthomía SAS

Ilustración 20

Almacén



Fuente. Estudiantes Caren Soto y Angélica Arias.

Registro Fotográfico: Clínica Orthomía SAS

Ilustración 22

Cartera

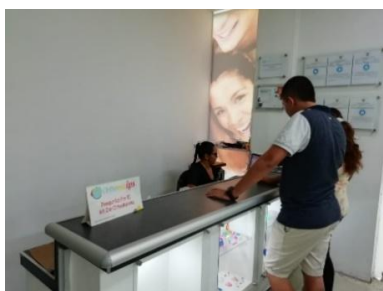


Fuente. Estudiantes Caren Soto y Angélica Arias.

Registro Fotográfico: Clínica Orthomía SAS

Ilustración 23

Recepción

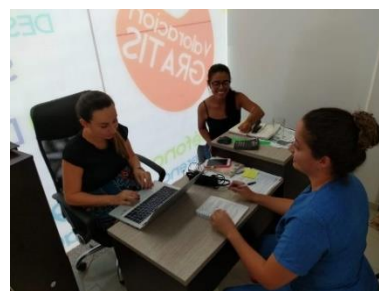


Fuente. Estudiantes Caren Soto y Angélica Arias.

Registro Fotográfico: Clínica Orthomía SAS

Ilustración 24

Reunión



Fuente. Estudiantes Caren Soto y Angélica Arias.

Registro Fotográfico: Clínica Orthomía SAS

Ilustración 25

Socialización



Fuente. Estudiantes Caren Soto y Angélica Arias.

Registro Fotográfico: Clínica Orthomía SAS

Ilustración 26*Reunión*

Fuente. Estudiantes Caren Soto y Angélica Arias.

Registro Fotográfico: Clínica Orthomía SAS

Ilustración 27*Socialización*

Fuente. Estudiantes Caren Soto y Angélica Arias.

Registro Fotográfico: Clínica Orthomía SAS

Apéndice H

Acta de socialización del manual de funciones

Cartago, Septiembre 2021

Señores

ORTHOMÍA S.A.S Y EQUIPO DE TRABAJO

Cordial saludo



La presente es para realizar entrega formal del DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA CLINICA ORTHOMÍA S.A.S DEL MUNICIPIO DE CARTAGO VALLE DEL CAUCA, dicho manual es materializado por las estudiantes María Angélica Arias Rincón CC.1.112.781.631 código 201661146 y Caren Liseth Soto Villabón CC. 1.115.080.166 código 201661156, con el fin de dar solución a la problemática de cumplimiento de tareas asignadas y cargas laborales al no tener definido dicho manual.

El objetivo principal de nuestro trabajo de grado es velar por el cumplimiento de cada una de las tareas asignadas por la parte gerencial y administrativa como también evitar sobrecarga de labores a cada uno de los colaboradores.

De antemano agradecemos por su disposición completa e información suministrada para poder culminar nuestro trabajo de grado. Esperamos que sea un documento de apoyo para futuros cambio de reestructuración de cargos en la clínica.

Se realiza entrega a Administración y colaboradores de la Clínica Orthomía S.A.S.


Dalila Villa Ruiz
Karen Nevin S.
Luisa Rodriguez H.
Paula A. Pena S.
Vesica Alejandra Silva.
Caren Soto

Apéndice I

Estudio de precios

	Orthomía		Orthoplan		Coe odontolgía especializada		Orthodentix		Biotecnología dental		Michael peada	
Clínicas / proceso	Administración	Luisa maría ortiz	Administración	Luz maría botero	Administración	Cinthia patiño	Administración	Viviana marcela tapiero vásquez	Administración	Juliana gómez salguero	Administración	Michael peada
	Correo	admicartago@gmail.com	Correo	admencartago@orthoplan.com.co	Correo	centro_odontologicoespecializado@hotmail.com	Correo	orthodentixcartago@gmail.com	Correo	citasbiotecnologiadental@gmail.com	Correo	clinicamichelp@gmail.com
	Dirección	Calle 7 # 4-03	Dirección	Calle 15 # 1n 84	Dirección	Calle 14 # 1-05	Dirección	Calle 17 # 18-12	Dirección	Calle 11 # 1-54	Dirección	Calle 13 # 1n 53 local 1
	Teléfono	2094989	Teléfono	2177800	Teléfono	2098908 / 3106603341	Teléfono	2098873 / 3218556047	Teléfono	3043269094 / 3005697352	Teléfono	2092462 / 3146722705
Incluye	Valoración fotos iniciales y finales reparaciones higiene oral blanqueamiento dental control de retenedores radiografía de control anual kit de ortodoncia retiro de brackets urgencia sin cita previa		Fluorización de sellantes aplicación de radiografía urgencias		Valoración reparaciones control de retenedores urgencia sin cita previa		Valoración higiene oral control de retenedores radiografía de control anual kit de ortodoncia retiro de brackets urgencia sin cita previa		Fotos iniciales y finales reparaciones higiene oral control de retenedores kit de ortodoncia urgencia sin cita previa		Valoración fotos iniciales y finales reparaciones higiene oral radiografía de control anual urgencia sin cita previa	
No incluye	Aparatos exodoncias topes retenedor circunferencial otras especialidades		Aparatología complementaria paquete de perfil y fotos higiene oral y retiro exodoncias reparación kit higiene oral control retenedores		Aparatos fotos iniciales y finales reparaciones higiene exodoncias topes retenedor circunferencial		Aparatos fotos iniciales y finales reparaciones exodoncias topes retenedor circunferencial otras especialidades		Aparatos exodoncias valoración blanqueamiento de brackets topes retenedor circunferencial otras especialidades		Aparatos blanqueamiento dental control de retenedores exodoncias kit de ortodoncia retiro de brackets topes retenedor circunferencial otras especialidades	
Precios	Primera cuota \$35.000 12 cuotas de \$67.000		Primera cuota \$106.000 tercera cuota \$106.000 18 cuotas de \$66.000		Primera cuota \$200.000 segunda cuota \$200.000 24 cuotas de \$70.000		Primera cuota \$50.000 cuotas de \$70.000		Primera cuota \$250.000 cuotas de control \$70.000		Primera cuota de \$250.000 siguientes cuotas \$100.000	
Atención al usuario	Satisfecho		Poco satisfecho		Poco satisfecho		Poco satisfecho		Satisfecho		Satisfecho	

Clínicas / proceso	Orthomía	Orthoplan	Coe odontolgía especializada	Orthodentix	Biotecnología dental	Michael peada
Tiempo de espera	20 minutos	55 minutos	30 minutos	40 minutos	20 minutos	20 minutos
Atención en venta	Buena explicación por parte de la asesora, amabilidad	Buena explicación por parte de la asesora, amabilidad	Buena explicación por parte de la asesora, amabilidad	Buena explicación por parte de la asesora, amabilidad	Buena explicación por parte de la asesora, amabilidad	Buena explicación por parte de la asesora, amabilidad

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2021)