



**DECANATO DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

Informe Final de Investigación para optar por el título de  
Maestría en Gerencia y Productividad

**Título:**

**PROPUESTA MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA  
PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS EN LA  
CLÍNICA DENTAL DRA. ABELYN DE JESÚS**

**Sustentante:**

Moisés Vallejo

Matrícula 2019-1471

**Asesor (a):**

Dra. Yajaira Del Carmen Oviedo

Santo Domingo, Distrito Nacional

República Dominicana

Abril, 2021

**PROPUESTA MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA  
PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS EN LA  
CLÍNICA DENTAL DRA. ABELYN DE JESÚS**

## **RESUMEN**

Ante la problemática presentada respecto a la forma empírica de manejar las actividades administrativas, el objetivo de esta investigación fue crear la propuesta de un modelo de gestión administrativa para la optimización de los recursos en la Clínica Dental Dra. Abelyn De Jesús. La naturaleza de esta investigación fue de tipo descriptiva de índole analítica, para lo cual nos apoyamos en referencias bibliográficas de expertos en el tema y artículos de páginas web. El análisis de campo fue realizado aplicando las técnicas de análisis documental, entrevistas y encuestas. Pudimos hacer un diagnóstico de la situación actual de la Clínica Dental, determinando que la misma no cuenta con, la estructura, procesos y herramientas necesarias para llevar a cabo una eficiente gestión administrativa. La investigación evidencia en sus hallazgos que la Clínica Dental carece de procedimientos y procesos cruciales para el desarrollo del personal y de los factores de éxito financiero y administrativo, por consiguiente, la necesidad de implementación de un modelo de gestión formal y eficaz, que trace y conduzca las líneas de acción estratégicas para obtener de manera sostenida el logro de los objetivos.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN .....	i
ÍNDICE DE CONTENIDO .....	ii
LISTA DE GRÁFICOS .....	vi
LISTA DE TABLAS .....	vii
LISTA DE CUADROS E ILUSTRACIÓN.....	viii
DEDICATORIA .....	ix
AGRADECIMIENTO .....	x
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I. MARCO REFERENCIAL TEÓRICO CONCEPTUAL.....	2
1. MARCO TEÓRICO.....	3
1.1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA .....	3
1.2. IMPORTANCIA .....	4
1.3. PRINCIPIOS.....	4
1.4. PROCESO ADMIMISTRATIVO .....	5
1.4.1 FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO .....	5
PLANIFICAR.....	5
SU IMPORTANCIA.....	5
1.4.2. ELEMETOS DE LA PLANEACIÓN .....	6
1.5. ORGANIZACIÓN.....	7
IMPORTANCIA.....	8
1.5.1. ESTRUCTURA Y PROCESO DE LA ORGANIZACIÓN .....	8
1.6. DIRECCIÓN.....	8
IMPORTANCIA.....	8
1.6.1. ELEMENTOS.....	9
1.7. CONTROL.....	9
IMPORTANCIA.....	9
1.7.1. PROCESO DE CONTROL .....	10
1.8. MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA .....	10
IMPORTANCIA.....	10
1.8.2. GESTIÓN .....	11

1.8.3. ADMINISTRACIÓN.....	11
1.8.4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS.....	11
VENTAJAS.....	11
DESVENTAJAS.....	11
1.8.5. GESTIÓN DE RECURSOS.....	12
1.8.5.1 RECURSOS HUMANOS.....	12
FASES.....	12
1.8.5.2 OBJETIVOS.....	12
1.8.5.3 POLÍTICAS Y PRINCIPIOS.....	13
1.8.5.4 RECURSOS MATERIALES, TÉCNICOS Y FINANCIEROS.....	13
MATERIALES.....	13
TÉCNICOS.....	14
FINANCIEROS.....	14
1.9. ANTECEDENTES.....	15
PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN GERENCIAL INTEGRAL PARA LAS PYMES. CASO JM INVESTMENT, S.R.L., 2016.....	15
1.10. MARCO CONTEXTUAL.....	17
1.11. MARCO CONCEPTUAL.....	17
1.11.1. PROPÓSITO.....	17
1.11.2. OBJETIVOS.....	17
1.11.3. ESTRATEGIA.....	17
1.11.4. POLÍTICAS.....	17
1.11.5. PROCEDIMIENTOS.....	18
1.11.6. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.....	18
1.11.7. JERARQUIZACIÓN.....	18
1.11.8. DEPARTAMENTALIZACIÓN.....	18
1.11.9. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.....	18
1.11.10. COORDINACIÓN.....	18
1.11.11. DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA.....	19
1.11.12. TOMA DE DECISIONES.....	19
1.11.13. INTEGRACIÓN.....	19
1.11.14. MOTIVACIÓN.....	19
1.11.15. COMUNICACIÓN.....	19
1.11.16. SUPERVISIÓN.....	19
1.11.17. CONTROL ADMINISTRATIVO.....	19

1.11.18.	ESTABLECIMIENTO DE ESTANDARES .....	20
1.11.19.	MEDICIÓN.....	20
1.11.20.	CORRECCIÓN.....	20
1.11.21.	RETROALIMENTACIÓN.....	20
1.12.	DEFINICION DE VARIABLES.....	21
CAPÍTULO II PROPUESTA .....		22
2. CAPÍTULO II PROPUESTA .....		23
2.1. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....		23
2.1.1.	PERSONAL ADMINISTRATIVO.....	23
2.1.2.	PERSONAL MEDICO Y ESPECIALISTAS.....	25
2.1.3.	PACIENTES .....	27
2.1.4.	HALLAZGOS FINANCIEROS .....	28
2.1.5.	ENTREVISTA .....	29
PROPUESTA: MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS EN LA CLÍNICA DENTAL DRA. ABELYN DE JESÚS.....		30
2.2. MODELO DE PLANEACIÓN.....		30
MISIÓN.....		30
VISIÓN .....		30
VALORES .....		30
OBJETIVOS.....		31
POLÍTICAS .....		31
ESPECIALISTAS .....		31
PACIENTES.....		31
PERSONAL ADMINISTRATIVO.....		32
ESTRATEGIAS .....		32
PROCEDIMIENTOS .....		33
PACIENTES ACTIVOS .....		33
PACIENTES NUEVO INGRESO .....		33
REGLAS .....		34
NORMAS.....		34
PROGRAMAS.....		35
PRESUPUESTOS .....		36
2.3. MODELO DE ORGANIZACIÓN .....		38
RESTRUCTURACIÓN DEL ORGANIGRAMA.....		38
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES POR PUESTO DE TRABAJO.....		39

2.4. MODELO DE DIRECCIÓN .....	44
LIDERAZGO .....	44
MOTIVACIÓN .....	45
COMUNICACIÓN .....	45
BUZÓN COMUNICACIÓN INTERNA .....	45
BUZÓN DESDE MI ESCRITORIO .....	45
KICK OFF SEMANALES .....	45
BUZÓN DE SUGERENCIAS.....	45
BROCHURE EMPRESARIAL.....	46
SUPERVISIÓN .....	46
2.5. MODELO DE CONTROL .....	46
GESTIÓN DE RECURSOS .....	47
HUMANOS.....	47
FINANCIEROS .....	48
MATERIALES .....	48
TÉCNICOS .....	49
ESQUEMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO .....	49
LOGO .....	50
CONCLUSIONES .....	57
RECOMENDACIONES.....	58
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	59
ANEXOS .....	60

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico No. 1.</b> Grado de relación de puestos .....	24
<b>Gráfico No. 2.</b> Seguimiento atención al paciente .....	25
<b>Gráfico No. 3.</b> Propuestas de mejoramiento .....	26
<b>Gráfico No. 4.</b> Comparativo Ingreso vs Gasto .....	28

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla No. 1.</b> Puestos de personal no directivo .....	23
<b>Tabla No. 2.</b> Áreas de capacitación de interés .....	24
<b>Tabla No. 3.</b> Partes del proceso de atención al paciente .....	25
<b>Tabla No. 4.</b> Área encargada suministro de materiales .....	26
<b>Tabla No. 5.</b> Sugerencias mejora del servicio .....	27
<b>Tabla No. 6.</b> Nivel de recomendación (NPS) .....	27

## LISTA DE CUADROS E ILUSTRACIÓN

<b>Cuadro No. 1.</b> Programa de capacitación al personal	35
<b>Cuadro No. 2.</b> Programa de mantenimiento de equipos e instalaciones	36
<b>Cuadro No. 3.</b> Presupuesto para Programa de capacitación al personal	36
<b>Cuadro No. 4.</b> Presupuesto programa de mantenimiento de equipos e Instalaciones	37
<b>Cuadro No. 5.</b> Presupuesto para sistema informático y pagina web	37
<b>Ilustración No. 1.</b> Estructura del Organigrama	38
<b>Cuadro No. 21.</b> Tablero de Indicadores de Gestión	47
<b>Cuadro No. 12.</b> Ficha de Control de Citas	51
<b>Cuadro No. 13.</b> Ficha de Evaluación Especialistas	52
<b>Cuadro No. 14.</b> Ficha plan de tratamientos clínicos	53
<b>Cuadro No. 15.</b> Pantalla 1: Registro del Paciente	54
<b>Cuadro No. 16.</b> Pantalla 2: Registro del Tratamiento Clínico	55
<b>Cuadro No. 17.</b> Pantalla 3: Registro de Citas	55
<b>Cuadro No. 18.</b> Ficha control de inventario de materiales	56
<b>Cuadro No. 19.</b> Cronograma implementación propuesta	56
<b>Cuadro No. 20.</b> Código de Vestimenta	99

## **DEDICATORIA**

A mi esposa, pequeñas conquistas consecutivas te llevan a grandes logros.

A mis hijos, con la gracia de Dios, honestidad, dedicación y disciplina harán cosas increíbles.

A mis hermanos Julia Isabel y Noemí, su ejemplo de trabajo profesional y responsable ha rendido sus frutos en mí.

A mis amigos y mis amistades, Natanael, Rafelito, Jorge, Dayanira, Mizcala, Yuleika, María, Henry, Wilma, por inspirarme con sus consejos y ejemplo de vida en el camino al éxito personal y profesional.

A todo el que cree...

**Moisés Vallejo**

## **AGRADECIMIENTO**

Sin duda a Dios, Alfa y Omega, principio y fin de mis sueños, esperanzas y metas alcanzadas. Siempre a mi lado en todo momento.

A mis amigas del equipo directivo, Virginia, Rhaisa, Gina, y mi querido Francisco por sus sabios consejos y apoyo en cada oportunidad, de distintas formas, transparentes veraces y afables. Fuente de apoyo, orgullo e inspiración.

A mis compañeros de Maestría, en especial Cristal y Luís por contribuir fielmente como equipo al logro de este objetivo.

A nuestra asesora Yajaira Del Carmen Oviedo, por su orientación y colaboración sin desperdicio, de forma continua y entusiasta con cada miembro del equipo.

**Moisés Vallejo**

# INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación constituye una propuesta para la implementación de un modelo de gestión administrativa para la optimización de los recursos en la Clínica Dental Dra. Abelyn de Jesús.

El objetivo general de esta investigación consiste en diseñar un modelo de gestión administrativa para optimizar los recursos en la Clínica Dental Dra. Abelyn de Jesús, teniendo como objetivos específicos identificar el grado de eficiencia administrativa actual e histórica de la clínica dental Dra. Abelyn de Jesús, establecer indicadores de relación entre la eficiencia administrativa y la optimización de recursos, e indicadores de medición de los resultados obtenidos y proponer las mejoras a las herramientas y procesos que inciden en la eficiencia de la gestión gerencial.

En la actualidad existe gran debilidad en los procesos administrativos de la Clínica Dental, los cuales son llevados de forma empírica, no sistemática y con altos niveles de riesgos en el control de los recursos materiales y económicos, lo cual limita el crecimiento del negocio.

Contar con un modelo administrativo de vanguardia, potencia la satisfacción de los clientes impulsando un servicio de calidad, disminuye el gasto de forma directa con la eliminación de errores en la gestión de inventario, cobros, cuentas por pagar y cobrar, e indirecto por la eliminación de reprocesos y los costos asociados para los mismos. Mejora la posición y participación de mercado, aumenta la reputación a lo interno y externo.

En esta propuesta trataremos el tema de la gestión administrativa, resaltando que contar con una correcta organización de los procesos administrativos requiere de una serie de políticas y procedimientos definidos claramente donde prime la calidad en cada punto de la cadena de valor. La correcta ejecución de los procesos de recepción, registro y distribución de los pacientes a las distintas especialidades, el correcto manejo de cada expediente de forma personalizada, sistemática y centralizada, el registro contable adecuado y el seguimiento a las normas, políticas y procedimientos, son elementos que permiten mantener el control y brindar valor agregado a cada paciente de la institución.

En el capítulo uno abordamos de forma estructurada y detallada el marco referencial teórico conceptual, el cual aborda las bases de referencia que soportan y justifican el compendio de conocimientos necesarios para la realización de una adecuada gestión administrativa, de acuerdo con los mejores pensadores históricos, y nuestro propio análisis.

En el capítulo dos, presentamos el análisis de resultados al aplicar los instrumentos de investigación, cuyos hallazgos nos permitieron realizar la propuesta, basada en el modelo administrativo de la planeación organización, dirección y control, adaptando a los nuevos tiempos formatos y modelos que entendemos necesarios para el buen funcionamiento de la clínica dental.

## **CAPITULO I. Marco Referencial Teórico Conceptual**

# **CAPITULO I. Marco Referencial Teórico Conceptual**

## **1. MARCO TEÓRICO**

Hoy en día contar con una correcta organización de los procesos administrativos requiere de una serie de políticas y procedimientos definidos claramente donde prime la calidad en cada punto de la cadena de valor. El análisis de los procesos de recepción, registro y distribución de los pacientes a las distintas especialidades, el correcto manejo de cada expediente de forma personalizada, sistemática y centralizada, son elementos que permiten mantener el control y brindar valor agregado y mejorar de manera continua el servicio a nuestros clientes.

Esta investigación tiene como objetivo Diseñar un Modelo de Gestión Administrativa para optimizar los recursos en la Clínica Dental Dra. Abelyn de Jesús, con la intención de fortalecer de manera sostenida la gestión actual, aumentar la rentabilidad y la eficiencia de los procesos y servicios que impactan a nuestros clientes.

### **1.1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Chiavenato (2006) Define la Gestión Administrativa como la realización de acciones, con el objeto de obtener ciertos resultados, de la manera más eficaz y económica posible. Para Welsh, Hilton y Gordon (2005) son una serie de actividades independientes utilizadas por la administración de una organización para el desempeño de las funciones de planificar, organizar, suministrar personal y controlar.

En cambio, Munch y Garcia (2004) plantean que el proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Luego de analizar las definiciones de estos autores, puedo definir la Gestión Administrativa como la ejecución de las acciones necesarias para el logro de los objetivos de forma eficiente y de manera sistemática.

## **1.2. IMPORTANCIA**

Ramírez Cardona, C. (2007) “expresa que la importancia del estudio de la administración y del proceso mismo resulta de la necesidad de ser eficientes en todas las actividades humanas”.

En consecuencia, pienso que esta eficiencia debe reflejarse en las actividades administrativas de la clínica dental en todos sus ámbitos y áreas de posible aplicación, con el fin de optimizar los recursos, mejorar la experiencia del paciente y maximizar el ingreso, lo que permitirá mejorar la posición de mercado y la propia subsistencia de la empresa.

## **1.3. PRINCIPIOS**

Las utilizaciones de los principios administrativos permiten hacer más sencillo y simple el trabajo, aportando beneficios de gran importancia. Henry Fayol clasifica los siguientes como relevantes al proceso:

- 1- Autoridad
- 2- División del trabajo
- 3- Unidad de mando
- 4- Disciplina
- 5- Unidad de dirección
- 6- Remuneración
- 7- Subordinación de los intereses particulares al interés general
- 8- Cadena de mando
- 9- Centralización
- 10- Equidad
- 11- Orden
- 12- Estabilidad
- 13- Espíritu de equipo
- 14- Iniciativa

## **1.4. PROCESO ADMINISTRATIVO**

Serrano Ramírez (2004), indica que “es el conjunto de fases sucesivas e interrelacionadas que se aplican para lograr los objetivos establecidos en una empresa. Es una secuencia lógica que permite que la administración se aplique ó realice, guiando a la empresa hacia los objetivos que se ha fijado”.

*Procesos administrativos que definen buenas prácticas en clínicas odontológicas.*

Serán levantados los procesos actuales a fin de conocer la realidad administrativa de la institución, y poder así sugerir de forma estandarizada, robusta y acorde con las mejores prácticas, soluciones que beneficien a los pacientes, la clínica y cada usuario que entre en contacto con la misma.

### **1.4.1. FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

El proceso administrativo está compuesto de cuatro fases fundamentales como son:

#### **PLANIFICAR**

Concebido para establecer las metas y el curso de acción apropiado para llegar a ellas. Este proceso implica que los administradores piensen previamente cuáles son sus metas y acciones, con base en algún método y/o plan específico, a fin de no improvisar.

El primer paso de la planificación consiste en elegir las metas de la empresa para la cual se planifica.

#### **SU IMPORTANCIA**

La planificación le da la oportunidad a la empresa de establecer de manera precisa los principales objetivos y poder establecer prioridades para la toma eficaz de las decisiones.

Otros beneficios a tomar en cuenta se detallan a continuación:

- Baja la incertidumbre.
- Propicia el desarrollo de la organización mediante métodos de utilización eficiente de los recursos.
- Prepara a la organización para hacer frente a contingencias de forma exitosa.
- Hace sostenible el mantener una mentalidad futurista con más visión del porvenir y deseo de lograr y mejorar los procesos.
- Potencia el aprovechamiento del tiempo y los recursos en cada área de la organización.
- Esparce el gen de la eficiencia y elimina la improvisación.
- Crea un sentimiento de orgullo, permitiendo a los miembros de la organización saber el impacto de su contribución.

## **1.4.2. ELEMETOS DE LA PLANEACIÓN**

- **Propósitos**

Poder identificar las acciones presentes a fin de estar en una posición deseada en el futuro.

- **Objetivos**

Los logros que se esperan obtener por medio de actividades. Estos representan no solo el punto final de la planeación, sino también el fin que persiguen mediante la organización, integración de personal, la dirección y el control.

- **Estrategias**

La determinación de los objetivos a largo plazo de una organización adoptado el curso de acción y la asignación de recursos necesarios.

- **Políticas**

Estas forman parte de los planes ya que en ellas se definen los criterios generales que orientan el pensamiento de la toma de decisiones a todos los niveles de la organización.

- **Procedimientos**

Documentos escritos por medio de los cuales se establece el método para la ejecución de actividades. Generalmente secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Es importante saber que son guías de acción, no de pensamiento, en los cuales se detalla la manera exacta en que deben hacerse las tareas de forma exitosa.

- **Reglas**

Estas expresan acciones u omisiones claras, las cuales no pueden estar a discreción del colaborador. En esencia, reflejan la obligatoriedad de acción sobre una decisión administrativa.

- **Programas**

Todas aquellas metas, procedimientos, políticas, reglas, tareas, y/o pasos a seguir, recursos por utilizar a fin de llevar a cabo un curso de acción específico, casi siempre acorde con el presupuesto.

- **Presupuestos**

En términos monetarios, la formulación de resultados esperados. Este plan debe iniciar a materializarse al inicio del año fiscal, pos lo que previa conclusión del año anterior debe formularse.

## **1.5. ORGANIZACIÓN**

Según Stoner, (1996) Proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.

## **IMPORTANCIA**

Según Gómez Ceja (1994) es un medio de ordenación indispensable para lograr efectividad en el esfuerzo de conjunto donde el gerente coordinara las acciones de muchos individuos de modo que la actuación sea satisfactoria y de gran valor para cada miembro del grupo. Se requiere en consecuencia una apropiada asignación de actividades, así como la determinación de las relaciones internas que rigen entre los colaboradores de la organización.

### **1.5.1. ESTRUCTURA Y PROCESO DE LA ORGANIZACIÓN**

El considerar a la organización como un proceso, es requerido tomar en cuenta varias consideraciones, tales como:

1. La estructura debe reflejar objetivos y planes ya que de ellos se derivan las actividades.
2. Debe reflejar la autoridad de la administración.
3. Debe reflejar su ambiente. El diseño debe hacerla operativa, que facilite el aporte de los colaboradores y áreas estratégicas a fin de que contribuyan al logro de los objetivos de cada individuo de manera óptima y eficiente.

Según Bateman (2009) Debido a que la organización está compuesta de personas, el agrupamiento de las actividades y las relaciones de autoridad de la estructura de la organización tienen que tomar en cuenta las limitaciones y las costumbres de dichas personas.

### **1.6. DIRECCIÓN**

Según Reyes Ponce (2002) Es aquel elemento de la Administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del Administrador, ejercido con base de decisiones, ya sea tomadas directamente o indirectamente, delegando dicha autoridad.

## **IMPORTANCIA**

Es uno de los elementos más importantes, el cual combina las capacidades blandas y técnicas para bien dirigir los recursos, en especial los humanos, a través de los cuales se logran o no los objetivos planteados.

## **1.6.1. ELEMENTOS**

### **Motivación**

Según Koontz (1998) Es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Expresar que los administradores motivan a sus colaboradores es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer estos impulsos y deseos e inducir a los mismos a actuar de manera específica.

### **Liderazgo**

Se considera el arte de influir en los demás, a fin de que se esfuercen voluntariamente en el cumplimiento de metas de la organización.

### **Comunicación**

Se define como la transferencia de información desde el emisor al receptor, el cual debe estar en capacidad de comprenderla. Esto apunta a la realización de la misma de forma efectiva.

### **Supervisión**

Reyes Ponce (2004) Es una de las partes de la dirección donde se mide el ordenamiento de las cosas que se tienen que hacer en los diferentes niveles ya sea en el área inferior llamados supervisores inmediatos.

Esta función implica verificar que las cosas se hagan como fueron diseñadas en los procedimientos. Este proceso predomina en los mandos de nivel inferior, llamados supervisores inmediatos, gerentes, siendo aquellos que no tienen bajo sus órdenes a otros gerentes inferiores, sino empleados que realizan órdenes e instrucciones.

## **1.7. CONTROL**

Según Stoner (1996) Proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas.

### **IMPORTANCIA**

Permite medir y corregir las tareas ejecutadas por los colaboradores para asegurar al menor costo el logro de los objetivos.

Las técnicas, sistemas y procesos de control son aplicables a cualquier actividad de la organización, a fin de que los líderes realicen mejor su gestión.

### **1.7.1. PROCESO DE CONTROL**

Koontz, H. (1998) Las técnicas sistema de control son esencialmente los mismos trátese de dinero en efectivo, procedimiento de oficina, moral de los empleados, calidad del producto o cualquier otra cosa.

Este proceso de control implica tres consideraciones:

- Establecimiento de normas de control.
- Medición del desempeño con base en las normas.
- Corrección de las desviaciones presentadas.

### **1.8. MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Según Contreras Tejada (2002), establece el modelo como un esquema que muestra la forma ideal de la gestión, por medio de la aplicación de cada fase del proceso administrativo, con el propósito de facilitar la toma de decisiones.

Según Welsh, Hilton y Gordon (2005) Son una serie de actividades independientes utilizadas por la administración de una organización para el desempeño de las funciones de planificar, organizar, suministrar personal y controlar. La puedo definir como la ejecución de las acciones necesarias para el logro de los objetivos de forma eficiente y de manera sistemática.

### **IMPORTANCIA**

Contar con un modelo de gestión en las organizaciones es relevante, debido a se constituye en la guía para la toma de decisiones, la cual permite el desarrollo eficiente de la gestión en busca del alcance de los objetivos al menor costo posible, incluido el bajo riesgo.

Al diseñar un modelo de gestión apropiado se puede contar con lineamientos generales acerca de las actividades que se realizan en cada parte del proceso administrativo, lo cual permite solventar las necesidades que puedan existir en la organización.

## **1.8.2. GESTIÓN**

James (1997) Proceso de Planificación, Organización, Liderazgo, Control y Dotación del Personal para llevar a cabo la solución de tareas Eficazmente.

## **1.8.3. ADMINISTRACIÓN**

Stoner (1996), es el Proceso de Planear, Organizar, Dirigir y Controlar el trabajo de los miembros de la Organización y de usar todos los recursos disponibles de para alcanzar sus Metas Definidas.

## **1.8.4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS**

De acuerdo con Rodríguez Valencia (2002), las ventajas y desventajas de un modelo administrativo son las siguientes:

### **VENTAJAS**

- ✓ Es una herramienta para la formulación de planes. Facilita la tarea de agrupar las actividades de manera óptima según la disposición de recursos.
- ✓ Es flexible en su contenido, ya que permite ajustar las necesidades de la empresa.
- ✓ Facilita la toma de decisiones.
- ✓ Contribuye al adecuado uso de herramientas y técnicas de control.
- ✓ Obligan a los administradores a ser explícitos en relación con sus objetivos.
- ✓ Ayudan a identificar y registrar los tipos de decisiones que influyen sobre los objetivos.

### **DESVENTAJAS**

- La aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa implica cambios en la Organización actual, por lo que requiere de tiempo para que las personas se adapten al cambio.
- La aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa implica una serie de gastos o el recurso financiero necesario para su aplicación.

## **1.8.5. GESTIÓN DE RECURSOS**

En cada organización se conjugan diversos criterios los cuales llegan a ser los objetivos que toda institución debe alcanzar. El armonizar la gestión eficiente de los mismos a nivel económico, humano, tecnológico y de toda índole constituye el éxito en el logro de los objetivos.

### **1.8.5.1 RECURSOS HUMANOS**

En el proceso de gestión de estos recursos están involucrados todos los miembros de la organización, entre los cuales se encuentran: la dirección general con actividades de alto nivel, los asalariados y los representantes del personal.

## **FASES**

- I- Administrativa: Con medidas de tipo reactivas, es puramente burocrática actuando sobre la disciplina y las remuneraciones.
- II- Gestión: Con medidas de tipo proactivas, se consideran las necesidades de tipos sociales y sociológicas de los colaboradores.
- III- Desarrollo: Persigue la conciliación entre las necesidades de los colaboradores y las necesidades económicas de la organización. Se entiende que las personas son elementos importantes y se requiere se mantengan motivados y eficientes.
- IV- Gestión estratégica de los Recursos Humanos: La cual está ligada a la estrategia de la organización.

### **1.8.5.2 OBJETIVOS**

- ✓ Atraer a los candidatos idóneos a los puestos de trabajo disponibles.
- ✓ Lograr retener a los mejores colaboradores
- ✓ Motivar constantemente a los colaboradores
- ✓ Contribuir con el desarrollo de los colaboradores de manera continua dentro de la organización.

- ✓ Contribuir al aumento de la productividad
- ✓ Procurar mejorar la calidad de vida en el trabajo
- ✓ Cumplir con las normas y legislaciones vigentes en materia laboral.

### **1.8.5.3 POLÍTICAS Y PRINCIPIOS**

Las políticas de administración de los recursos humanos pueden ser distintas según el tipo de organización y atendiendo a factores que faciliten o no la forma de operar de la organización y su personal.

Aun así, esta administración incluye ciertos principios que son aplicables de forma general:

- a- Fundamentos y desafíos de la organización
- b- Preparación y selección de personal
- c- Desarrollo y evaluación de los colaboradores y sus actividades
- d- Compensación y Protección para los colaboradores
- e- Relación con el personal para mantener la unidad.

### **1.8.5.4 RECURSOS MATERIALES, TÉCNICOS Y FINANCIEROS**

#### **MATERIALES**

Estos son los requeridos para efectuar las operaciones de la organización, ya sea para prestar servicios especializados o para producir productos demandados. Los recursos necesarios para seguir operando.

Son en consecuencia todos los insumos, maquinarias y herramientas, equipos y materia prima, todo lo físico que permita mantener el aparato productivo.

## **TÉCNICOS**

Bertrand Jiménez (2004) Recursos Técnicos son los que constituyen al funcionamiento de la empresa para así alcanzar su mejor productividad ya que está conformado por las herramientas e instrumentos auxiliares y están serian Software, Habilidades, Tecnología e investigación que contribuyen al funcionamiento en las relaciones directas con las funciones básicas de toda la administración de la empresa.

Según N. Roque Rivas (2008), La Gestión del Conocimiento tiene como objetivo aprovechar de forma óptima los conocimientos existentes, desarrollando y transformando los mismos en nuevos productos, procesos y campos de actividad económica.

En los últimos tiempos ha quedado de manifiesto que las personas se convierten en la clave de las organizaciones, las cuales deben basar su crecimiento y competitividad en la creatividad, innovación y la iniciativa de sus colaboradores. Dando paso al concepto de la gestión del conocimiento como el criterio capaz de articular el capital intelectual y todo su potencial, y transformarlos en valor para la acción.

## **FINANCIEROS**

Estos dentro de los bienes escasos garantizan los medios para conseguir los otros recursos que la organización requiere, los cuales ponen de manifiesto la eficacia de la organización para lograr las metas y alcanzar los objetivos, pues permiten que se pueda adquirir lo necesario para operar en condiciones adecuadas. El dinero como aporte a capital, flujo de efectivo, créditos y financiamiento utilizados para hacer frente a los compromisos de la organización, lo cual le permite tener vigencia como entidad física o jurídica. Se incluyen además ingresos por administración y gestión de portafolios propios al colocar el excedente del ingreso en inversiones del mercado local o extranjero.

## 1.9. ANTECEDENTES

A través de la historia las instituciones han ido mejorando la forma de realizar las actividades cotidianas y con diversos grados de complejidad, de acuerdo a la naturaleza del negocio; esto debido a que vivimos en un mundo en constante cambio y globalizado el cual requiere mantenerse actualizados a los entes productivos cuya meta sea subsistir a largo plazo.

En la búsqueda de referentes que nos sirvan de guía sobre el camino a transitar, veremos a continuación varios trabajos de investigación relacionados, cuyos aportes resaltamos como apoyo al tema que abordamos.

Reynoso (2016) expuso un trabajo titulado:

### **PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN GERENCIAL INTEGRAL PARA LAS PYMES. CASO JM INVESTMENT, S.R.L., 2016,**

En dicho trabajo fue utilizado el método de investigación *explicativo*, tiene como objetivo general: *“Desarrollar en el año 2016 un sistema de gestión gerencial integral que pueda adaptarse a la estructura de las empresas PYMES como JM Investment, S.R.L., que contribuya a que dicho tipo de empresas puedan convertirse en entidades más competitivas”*, como Objetivos específicos: *Conocer y documentar los factores que inciden en que las empresas PYMES no puedan desarrollarse hasta ser más competitivas; Desarrollar un sistema de administración integral que involucre todas las áreas de operaciones de las empresas PYMES a partir de mediados del año 2016; Desarrollar un sistema de control interno que refuerce el sistema de administración Integral; Implementar sobre JM Investment, S.R.L. un sistema de gestión integral para su periodo operativo 2017”*.

Concluye que *“Las PYMES son empresas con alto grado de susceptibilidad en el Mercado fruto de la ausencia de estrategias para realizar sus operaciones; Existe un problema de cultura organizacional en las PYMES de República Dominicana, el cual afecta de forma directa la forma en que las mismas realizan sus operaciones, entre otros aspectos.*

*Por otro lado Cáceres Aguilar (2015) expuso un trabajo titulado: REORGANIZACIÓN EN BASE A PROCESOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA CLÍNICA ODONTOLÓGICA DE LA USFQ, 2015, sustentado por: Dr. Diego Mauricio, en dicha investigación fue utilizado el método de investigación Descriptiva, tiene como objetivo general: Reorganizar en base a procesos administrativos el funcionamiento de la Clínica Odontológica de la universidad de San Francisco de Quito, mediante la creación de procesos estandarizados con la intención de fortalecer el sistema actual vigente y aumentar la productividad y eficiencia en los servicios que se brinda al usuario, como Objetivos específicos: Realizar la evaluación de las actividades y procedimientos que se realizan en la Clínica Odontológica de la USFQ; Documentar los nuevos procesos administrativos diseñados en base al estudio; Elaborar un manual de procesos administrativos que cubra la problemática existente en la Clínica Odontológica, proponiendo la reorganización de sus procesos administrativos, entre otros, concluyendo que: Se espera disminuir los tiempos de atención a los pacientes optimizando los servicios de especialidad; se vio la necesidad de aportar políticas a la normativa institucional de la Clínica Odontológica.*

*Ambos trabajos de investigación guardan relación directa con nuestro objeto de estudio LA GESTION ADMINISTRATIVA.*

## **1.10.MARCO CONTEXTUAL**

Este proyecto será realizado en la República Dominicana y comprenderá el inicio de operaciones de la Clínica Dental Dra. Abelyn de Jesús, como referencia histórica y para el desarrollo actual se tomará el período comprendido entre 2019-2020.

La Clínica Dental Dra. Abelyn de Jesús está ubicada en la calle José Cabrera #64, Plaza Sky Tower, 2do Nivel.

## **1.11.MARCO CONCEPTUAL**

### **1.11.1. PROPÓSITO**

*Haime (2006)*, los define como la descripción concisa de lo que se ocupa una organización, destacando su identidad institucional como un todo que provee de bienes y servicios a su medio ambiente, a partir de considerar la relación de sus productos y de sus clientes.

### **1.11.2. OBJETIVOS**

*Munch y García (2004)*, estos son equivalentes a los resultados que una institución espera alcanzar, los cuales establece de manera cuantitativa y determina realizar en un tiempo específico.

### **1.11.3. ESTRATEGIA**

*Mosley, Megginson y Pietri (2005)*, la definen como las actividades con las que la organización se adapta a factores de su entorno para lograr sus objetivos, tales como consumidores, clientes, proveedores, competidores y condiciones sociales, políticas, económicas y tecnológicas.

### **1.11.4. POLÍTICAS**

*Chiavenato (2006)*, son afirmaciones generales basadas en los objetivos de la organización; funcionan como guías orientadoras de la acción administrativa. proporcionan marcos o limitaciones, aunque flexibles y elásticos, para demarcar las áreas en que deberá desarrollarse la acción administrativa.

#### **1.11.5. PROCEDIMIENTOS**

*Koontz (2009)*, los define como los planes a través de los cuales se determina un método para manejar las actividades. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades, es muy común que los procedimientos crucen las fronteras departamentales.

#### **1.11.6. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA**

*Robbins y Coulter (2005)*, es el proceso de crear la estructura de una organización. es un proceso importante y sirve para muchos propósitos. los enfoques tradicionales hacia la organización del trabajo están siendo cuestionados y reevaluados conforme los gerentes buscan diseños estructurales que den mejor apoyo y faciliten el trabajo de los empleados, es decir, aquellos que logren eficiencia, pero que también tenga la flexibilidad necesaria para lograr el éxito en el ambiente dinámico de hoy.

#### **1.11.7. JERARQUIZACIÓN**

*Chiavenato (2006)*, la pluralidad de funciones impuesta por la especialización requiere el desdoblamiento de la función de mando, cuya misión es dirigir las actividades para que cumplan en armonía sus respectivas misiones.

#### **1.11.8. DEPARTAMENTALIZACIÓN**

*Gitman y McDaniel (2008)*, es un proceso, que consiste en agrupar las tareas de modo que se puedan coordinar las que son similares o las que están relacionadas.

Disminuyen el tiempo a la hora de tomar decisiones, ya que estarán concentradas en un espacio semejante los trabajos que dependen uno del otro.

#### **1.11.9. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

*Munch y García (2004)*, consiste en la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarios para llevar a cabo, de la mejor manera posible, un trabajo.

#### **1.11.10. COORDINACIÓN**

*Munch y García (2004)*, es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía, rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos. La función básica de la coordinación es lograr la combinación y unidad de esfuerzos, bien integrados y balanceados.

#### **1.11.11. DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA**

*Da Silva (2002)*, es la influencia para que otras personas realicen sus tareas de modo que se alcancen los objetivos establecidos, lo cual incluye energizar, activar y persuadir a esas personas.

#### **1.11.12. TOMA DE DECISIONES**

*Munch y García (2004)*, es la elección de un curso de acción entre varias alternativas.

#### **1.11.13. INTEGRACIÓN**

*Reyes (2007)*, es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

#### **1.11.14. MOTIVACIÓN**

*Robbins y Coulter (2005)*, se refiere a los aspectos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

#### **1.11.15. COMUNICACIÓN**

*Munch y García (2004)*, señalan que puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social. De esta manera, la comunicación en una empresa comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados.

#### **1.11.16. SUPERVISIÓN**

*Rodríguez (2006)*, es un elemento de la dirección que se encarga del estudio y vigilancia de las acciones de un grupo de personas en relación con el progreso alcanzado.

#### **1.11.17. CONTROL ADMINISTRATIVO**

*Da Silva (2002)*, es la función que compara el desempeño real con los parámetros determinados previamente, es decir, con lo planificado.

### **1.11.18. ESTABLECIMIENTO DE ESTANDARES**

*Chiavenato (2007)*, son disposiciones que proporcionan medios para establecer que deberá hacerse y cuál es el desempeño o resultado que se aceptara como normal o esperado.

### **1.11.19. MEDICIÓN**

*Munch y García (2004)*, consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares establecidos. el establecer dichas unidades, es uno de los problemas más difíciles, sobre todo en áreas con aspectos eminentemente cualitativos.

### **1.11.20. CORRECCIÓN**

*Mosley, Megginson y Pietri (2005)*, el último paso del proceso de control es emprender una acción correctiva cuando sea necesario. el supervisor llega a hacer ajustes, perfeccionamiento y tal vez acciones drásticas para sacar adelante tareas importantes o bien, para mantener los estándares.

### **1.11.21. RETROALIMENTACIÓN**

*Robbins y Coulter (2005)*, lo definen como un tipo de control que se lleva a cabo después de realizar una actividad de trabajo. Proporciona a los gerentes información significativa sobre qué tan eficaces fueron sus esfuerzos de planeación, a fin de mejorar la motivación de los empleados.

## 1.12. DEFINICION DE VARIABLES

VARIABLE	AUTOR	DESCRIPCION	CONSTRUCCION PROPIA
EFICIENCIA	Chiavenato (2006)	Significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles.	Luego de analizar las definiciones de estos autores, puedo definir la Eficiencia como la utilización correcta y óptima de los recursos para el logro de los objetivos.
	Koontz y Wehrich (1994)	El logro de las metas con la menor cantidad de recursos.	
	Da Silva (2002)	Operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada.	
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Chiavenato (2006)	Es la realización de acciones, con el objeto de obtener ciertos resultados, de la manera más eficaz y económica posible.	Luego de analizar las definiciones de estos autores, puedo definir la Gestión Administrativa como la ejecución de las acciones necesarias para el logro de los objetivos de forma eficiente y de manera sistemática.
	Welsh, Hilton y Gordon (2005)	Son una serie de actividades independientes utilizadas por la administración de una organización para el desempeño de las funciones de planificar, organizar, suministrar personal y controlar.	
	Munch y Garcia (2004)	Plantean que el proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.	
RENTABILIDAD	Gómez (2013)	La generalidad aplicada a todo ejercicio económico – financiero donde se reúnen los medios, materiales, humanos y financieros con la finalidad de conseguir resultados favorables.	Luego de analizar las definiciones de estos autores, puedo definir la Rentabilidad como el resultado del manejo eficaz de los recursos económicos y financieros mediante habilidades específicas ejecutadas por un ente capaz.
	Diaz (2012)	La remuneración que se busca obtener dentro de la empresa, en sus múltiples elementos en práctica de desarrollar su dinamismo económico y financiero.	
	Maldonado (2015)	Se basa en la capacidad que pueda tener la organización en poder crear utilidad o ganancia, es decir, será rentable cuando sus volúmenes de ingresos son mayores a sus egresos, cuando sus ingresos son mayores a sus costos, entonces podremos decir que la entidad es rentable.	
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Kotler (2010)	El nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.	Luego de analizar las definiciones de estos autores, puedo definir la Satisfacción del Cliente como la comprobación del cumplimiento o superación de sus expectativas respecto al producto o servicio recibido.
	Oliver (1999)	Aquella percepción del cliente sobre la medida en que sus necesidades y deseos han sido cubiertas completamente.	
	Norma ISO 9000:2005	La percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.	

## **Capítulo II Propuesta**

## 2. Capítulo II Propuesta

### 2.1. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Luego de aplicar los diferentes instrumentos de investigación a los grupos de interés, tales como: personal administrativo, personal médico y especialistas, la dirección general, así como a los pacientes de la Clínica Dental, pudimos recaudar información sobre las competencias administrativas, servicio, eficiencia y satisfacción del cliente. Esta información permitió tener una visión integral del comportamiento de los componentes en el ámbito de la Gestión Administrativa de la Clínica Dental Dra. Abelyn de Jesús. A continuación, los diferentes hallazgos que refuerzan la propuesta:

#### 2.1.1. PERSONAL ADMINISTRATIVO

■ Tabla No. 1 ¿ En cuál puesto o área se desempeña?

Respuesta	Cantidad	%
Secretaria	1	33%
Asistente	1	33%
Servicios Generales	1	33%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Construcción propia (Vallejo 2021)

**Finalidad:** Conocer el puesto o área donde se desempeña el personal no directivo de la Clínica Dental, cuántas personas componen cada categoría, y si los mismos son suficientes para una gestión eficiente.

Según los resultados polarizados en las respuestas 33%, se evidencia la limitación de la estructura, lo cual dificulta el hacer frente a contingencias y continuidad del negocio en caso de ausencias temporales o prolongadas. Es necesario en consecuencia aumentar la estructura con posiciones que cubran las posibles ausencias y atiendan otros factores cruciales de cara al servicio, control y buen manejo de los procesos.

Consultado el personal administrativo con la finalidad de identificar en qué áreas le motiva al personal administrativo ser capacitado, se presentan a continuación las áreas de preferencia respecto a las capacitaciones deseadas.

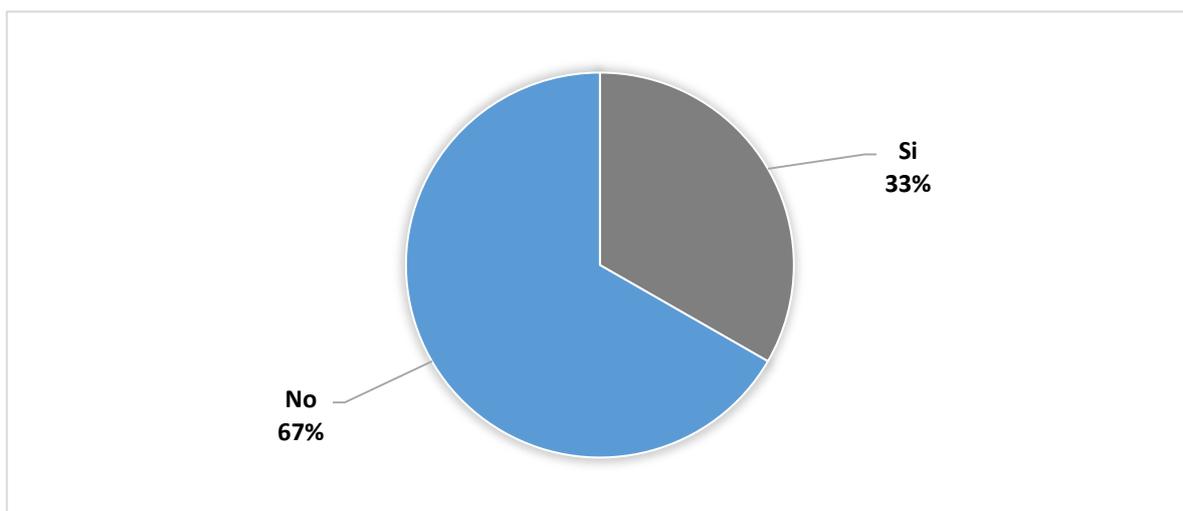
■ Tabla No. 2 ¿En qué áreas le gustaría recibir capacitación?

Respuesta	Cantidad	%
Atención al cliente	2	15%
Áreas técnicas	3	23%
Informática	1	8%
Calidad en el servicio	3	23%
Relaciones interpersonales	1	8%
Motivacionales	3	23%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente: Construcción propia (Vallejo 2021)

Según los resultados indicados, existe la necesidad de capacitación en las áreas cruciales del negocio, tales como atención al cliente, áreas técnicas, calidad del servicio y motivacionales alcanzando un 84% en conjunto. En tanto que el 16 representa las relaciones interpersonales y el dominio e equipos de computación.

■ Gráfico No. 1 ¿Conoce las relaciones que tiene su puesto con los demás?



Fuente: Construcción propia (Vallejo

2021)

En atención al Gráfico indicado se observa que el 67% del personal encuestado indicó no saber la relación de su trabajo con el de los demás, reforzando la necesidad de impartir las capacitaciones.

## 2.1.2. PERSONAL MEDICO Y ESPECIALISTAS

Una vez recogida la información de este grupo compuesto por siete (7) especialistas con la finalidad de Identificar en que proceso de atención al paciente se involucra el Doctor para validar la correcta ejecución de los roles.

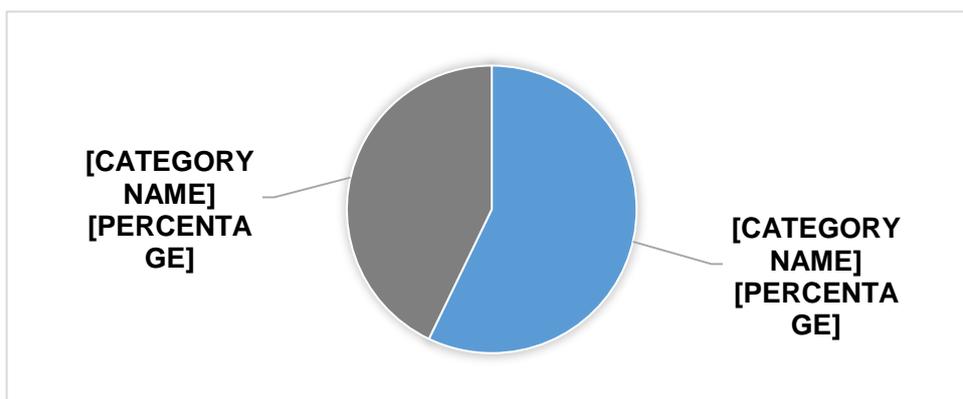
Tabla No. 3 ¿En qué parte del proceso de atención al paciente usted Interviene?

Respuesta	Cantidad	%
Información	4	29%
Control de citas	1	7%
Tratamiento clínico por área	4	29%
Archivo	1	7%
Inventario de Materiales	2	14%
Cobro	1	7%
Todas las anteriores	1	7%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Construcción propia (Vallejo 2021)

En esta tabla No. 3, no existe una adecuada segregación de funciones, ya que el personal médico se involucra un 42% en tareas administrativas, incluyendo aquellas donde podría existir conflicto de intereses, pudiendo comprometer la integridad de los médicos y especialistas. Es necesaria la creación de descripciones de puestos apropiadas a cada recurso, a fin de que cumplan con su rol de manera efectiva.

Gráfico No. 2 ¿De qué manera da seguimiento a la atención de Pacientes?



Fuente: Construcción propia (Vallejo 2021)

**Finalidad:** Conocer la forma que el Doctor da seguimiento a la atención de los pacientes, y su viabilidad en torno al control.

Los datos arrojan que el 57% de las veces las citas son gestionadas por teléfono, no quedando registro de estas, ni de su evolución (Si son concretadas, re

agendadas o canceladas). Se hace necesario por consiguiente el establecimiento de un adecuado registro y control de las mismas, en herramientas que permitan el seguimiento oportuno y el análisis de su comportamiento.

■ Tabla No. 4 ¿Quién le proporciona los materiales que utiliza?

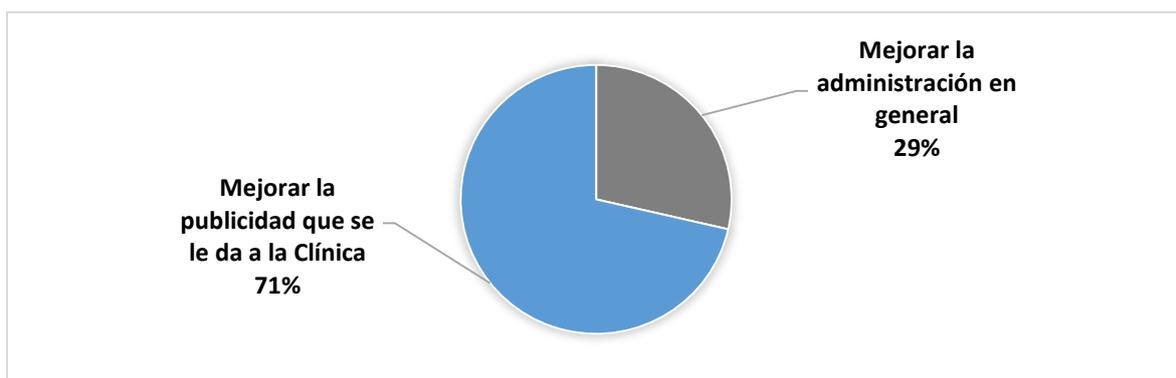
Respuesta	Cantidad	%
La administración de la Clínica	5	71%
Costos propios	2	29%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Construcción propia (Vallejo 2021)

**Finalidad:** Conocer cómo el Doctor es provisto de materiales para la atención a los pacientes, y si existe un adecuado manejo del inventario.

De siete (7) especialistas encuestados, dos (2) que representan el (29%) utiliza recursos propios en materiales para la atención de sus pacientes. Esto además de generar conflicto de intereses, evidencia falta de control en el manejo del inventario de materiales. Es necesaria la readecuación del proceso, a fin de segmentar la tarea en el personal apropiado y eliminar el riesgo de descalce de materiales, así como malentendidos entre especialistas y la administración.

■ Gráfico No. 3 ¿Qué propuesta le parece acertada para mejorar el funcionamiento de la clínica?



Fuente: Construcción propia (Vallejo 2021)

**Finalidad:** Conocer las sugerencias y opiniones de los doctores para mejorar el funcionamiento de la clínica.

Según los datos obtenidos, el personal médico y especializado coincide con que se implementen medidas que contribuyan a eficientizar y potenciar los resultados de la

gestión administrativa, destacándose la publicidad en un 71%. En ese orden se requiere el desarrollo de las competencias y utilización de herramientas que arrojen información oportuna en base a planes claros y estrategias bien definidas y comprendidas por todo el personal.

### 2.1.3. PACIENTES

Tabla No. 5 ¿Para mejorar los servicios ofrecidos, ¿Cuál de estas sugerencias le haría a la Clínica Dental?

Respuesta	Cantidad	%
Extensión de Horarios	5	16%
Mejorar el Tiempo para cada Tratamiento	1	3%
Mejorar la puntualidad y seguimiento a citas	3	10%
Mejorar la Atención hacia el paciente	1	3%
Realizar un Cronograma de pagos	3	10%
Ampliar las opciones de seguros médicos	15	48%
Satisfecho	3	10%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fuente: Construcción propia (Vallejo 2021)

**Finalidad:** Conocer las posibles propuestas de los pacientes para mejorar los servicios y la gestión administrativa.

Del universo de pacientes encuestados el 90% indica elementos de gestión administrativa, destacándose las opciones de seguros médicos. En este orden, además de establecer mecanismos que cubran las necesidades indicadas, sistemas de control (informático y de gestión) aportan las estrategias y alianzas con instituciones que contribuyan al bienestar de los pacientes.

Tabla No. 6 ¿En una escala del 0 a 10. ¿En qué medida estaría dispuesto a recomendar la Clínica Dental a familiares o conocidos?

Respuesta	Cantidad	%
4	1	3%
5	1	3%
7	1	3%
8	1	3%
9	9	30%
10	17	57%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Construcción propia (Vallejo 2021)

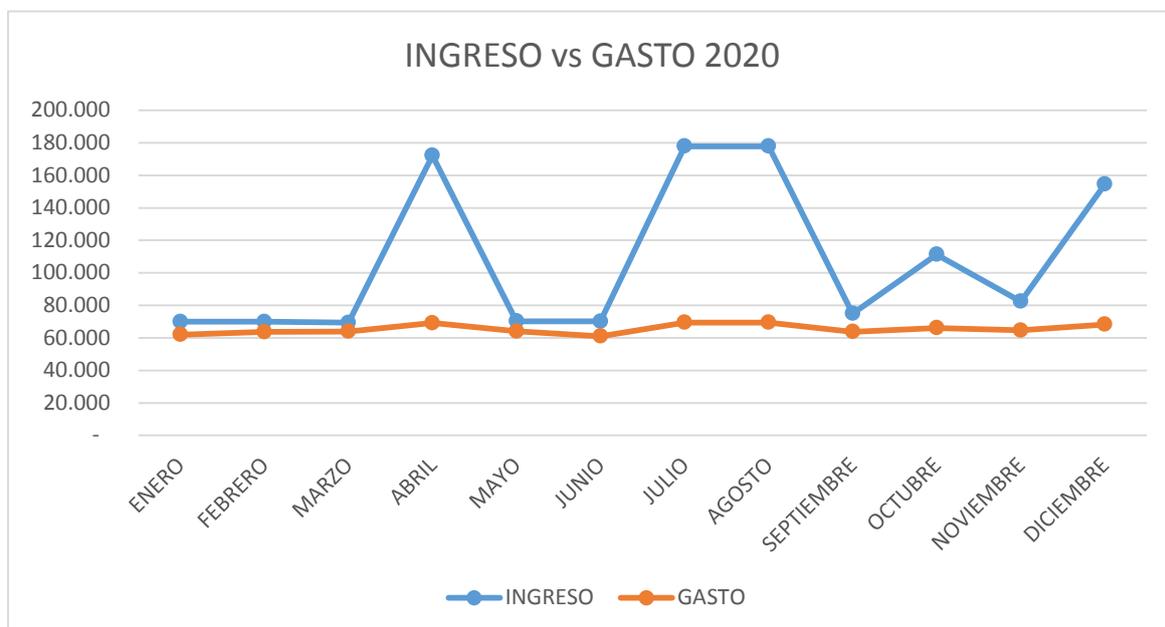
**Finalidad:** Conocer los niveles de recomendación de nuestros pacientes.

Según los datos obtenidos un 87% de los pacientes esta entro del umbral favorable del NPS para promotores, sin embargo, es necesario atender oportunamente el otro 13% correspondiente a los pasivos y detractores, los cuales sin la debida atención pueden ir desplazando a quienes están a gusto.

## 2.1.4. HALLAZGOS FINANCIEROS

En cuanto al registro y control de las informaciones documentales para el seguimiento de los indicadores financieros, la Clínica no lleva el registro formal de estados financieros ni indicadores de gestión, solo un diario general contentivo de la relación de ingresos y gastos, de la cual tenemos las siguientes observaciones:

**Gráfico No. 4 Comparativo Ingreso vs Gasto**



En el gráfico No.4 observamos la irregularidad en el registro del ingreso para siete (7) de los 12 meses del año, lo que equivale al 58% del registro requerido. Fue posible determinar en entrevista con la directora de la Clínica Dental que los ingresos producto de comisiones por colaboración con otros especialistas no se registran y se gastan a discreción. Si bien es cierto que el gasto registrado hasta el momento ha estado calzando con los ingresos registrados, cualquier evento no programado podría provocar un desbalance que obligaría a utilizar la liquidez inmediata, pudiendo llegar a provocar incumplimiento de las obligaciones, tanto al personal como a los proveedores. Es recomendable en consecuencia el registro estricto de los estados financieros formales y la creación de indicadores, a fin de tener en todo momento una visión rápida y verás del desempeño del negocio que permitan evaluar en términos económicos la gestión administrativa.

## 2.1.5. ENTREVISTA

En base a los hallazgos de la entrevista realizada de forma presencial a la Directora de la Clínica Dental, se observan las siguientes oportunidades:

- ✓ Incorporar los elementos de la planeación tales como: Visión, Misión, Valores, políticas, programas y procedimientos.
- ✓ Digitalizar toda la información y documentación
- ✓ Segmentación de los departamentos (Rediseñar la estructura)
- ✓ Control del inventario de materiales
- ✓ Implementar programa de capacitaciones al personal

Estas necesidades sumadas a las identificadas con el resto del personal, médicos y especialistas serán cubiertas en nuestra propuesta, a fin de que los resultados de la gestión administrativa estén alineados con lo que demandan los nuevos tiempos.

El haber utilizado los instrumentos de recolección de datos tanto en las encuestas como la entrevista, facilitó el poder obtener de primera mano, información suficiente y necesaria para la elaboración de la propuesta que presento a continuación.

# PROPUESTA: MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS EN LA CLÍNICA DENTAL DRA. ABELYN DE JESÚS

La gestión administrativa en toda empresa constituye uno de los factores más relevantes a considerar, ya que de la eficiencia de esta dependerá en gran medida el éxito o fracaso de la institución. Henri Fayol como creador del proceso administrativo, incorpora al ejercicio de la administración cuatro etapas cruciales para alcanzar con eficiencia los objetivos de toda empresa, una vez son gestionados por líderes capaces de interpretar y coordinar cada una de las funciones objetivo de estas.

Esta gestión administrativa abarca además de los recursos materiales, los recursos humanos, recursos financieros y recursos tecnológicos.

La propuesta que presento tiene como objetivo optimizar los recursos con los que cuenta la Clínica Dental Dra. Abelyn De Jesús.

## 2.2. MODELO DE PLANEACIÓN

Propuesta de Misión y Visión para la Clínica Dental Dra. Abelyn De Jesús.

### MISIÓN

Proporcionar servicios odontológicos óptimos y de vanguardia a nuestros pacientes, con atención especializada y excelencia garantizada.

### VISIÓN

Crear una experiencia única, dando satisfacción a tus necesidades de salud bucal inicial y especializada que nos permita ser tu elección primaria y de referencia con tus familiares, amigos y relacionados.

### VALORES

**Responsabilidad:** Cumplimos los compromisos con nuestros pacientes y relacionados, en cada momento de la verdad.

**Integridad:** Actuamos apegados a nuestros principios éticos, ofreciendo una gestión confiable y transparente.

**Atención al detalle:** Creamos resultados para superar las expectativas de nuestros pacientes, implementando procesos de innovación y mejora continua.

**Solidaridad:** Nos definen los altos estándares de responsabilidad social dentro y fuera de la comunidad donde tenemos presencia.

## **OBJETIVOS**

- Ofrecer atención personalizada e integral que garantice al paciente un resultado óptimo en cada tratamiento.
- Medir y aumentar la calidad en el trabajo que realizan los especialistas.
- Establecer de manera clara y precisa los roles del especialista a fin de que se enfoque en sus funciones y no en actividades que degraden la atención al paciente.
- Aumentar el volumen y nivel de la publicidad de la Clínica Dental en las redes sociales y medios digitales a fin de captar mayor número de pacientes, y/o reconquistar los pasivos.

## **POLÍTICAS**

Con el propósito de dar orientación sobre las acciones a seguir en cada proceso de los servicios prestados por la Clínica Dental, se establecen las siguientes políticas:

## **ESPECIALISTAS**

- Todo especialista atenderá solo a pacientes registrados.
- Todo especialista debe mantener la higiene, tanto física como en su área de trabajo, incluidos instrumentos y materiales utilizados.
- Todo especialista deberá atender a los pacientes con respeto, amabilidad y cortesía, sin preferencias ni discriminación.
- Ningún especialista podrá recibir dinero como pago por tratamientos realizados a los pacientes.

## **PACIENTES**

- Cada paciente tendrá un expediente individual actualizado.
- El registro del paciente quedará formalizado con la captura del plan de tratamiento, el cual indicará las acciones a seguir, el especialista a cargo, fecha y firma de aceptación del paciente.
- Será responsabilidad de los pacientes acudir a las citas programadas y contempladas en su plan de tratamiento.

- Los pagos parciales o totales serán realizados de acuerdo con el plan de tratamiento acordado, quedando a la libre elección del paciente realizar avances superiores y/o el saldo total por adelantado.

## **PERSONAL ADMINISTRATIVO**

- En todo momento dentro de las instalaciones y en horario laborable, el personal administrativo deberá portar carnet de identificación en un lugar visible.
- Es responsable del cumplimiento estricto de las políticas y procedimientos de los procesos de impacto según su posición y lineamientos generales.
- Tendrá derecho a recibir capacitación de acuerdo con el calendario establecido en el programa de formación, y aplicar dichos conocimientos en el ejercicio de sus funciones.
- Deberá hacer uso racional y adecuado de los recursos provistos por la institución para el cumplimiento de sus responsabilidades.
- Deberá tratar con respeto, amabilidad, cortesía y sensibilidad al paciente, sin importar su raza, religión, afiliación política o nivel socioeconómico.
- Deberá manejar toda la información del paciente de manera confidencial, a fin de proteger la integridad de este.

## **ESTRATEGIAS**

Las siguientes estrategias sirven de apoyo para el cumplimiento de los objetivos planteados:

- Implementar un sistema informático que permita llevar y evaluar las citas y controlar los expedientes.
- Realizar acuerdos e intercambios con influencers de las redes sociales y medios de comunicación, a fin de promocionar los servicios de la Clínica Dental a nivel global
- Lanzar una página web de impacto, acorde con los nuevos tiempos, a fin de generar mayor publicidad y acercamiento del paciente.
- Crear el puesto de gestión documental para la digitalización e indexación de todos los expedientes y documentos administrativos.
- En cuanto al inventario de materiales e instrumentos odontológicos, crear políticas de uso y manejo racional.

- Establecer descripciones de puesto claras y específicas para cada miembro del personal administrativo.
- Rediseñar el logo que identifica a la Institución.
- Crear normas que incluyan sanciones para los especialistas que no alcancen valoraciones positivas en la evaluación de calidad del servicio.
- Capacitar a todo el personal en las distintas áreas de interés, a fin de mejorar de manera continua la atención al paciente, la productividad y la eficiencia administrativa.

## **PROCEDIMIENTOS**

Con el fin de estandarizar la forma en que son atendidos los pacientes (activos y de nuevo ingreso), se plantean los siguientes procedimientos:

### **PACIENTES ACTIVOS**

- Al llegar al área de información el paciente entrega su documento de identidad o número de expediente.
- Colaborador del área de información accede al expediente del paciente en el sistema de Gestión e informa al especialista la disponibilidad del paciente.
- El especialista valida el expediente digital y conduce al paciente al área de tratamiento clínico.
- El especialista realiza el tratamiento clínico según el plan de trabajo en la ficha del paciente y confirma cita.
- El paciente se dirige al área de caja y abona o liquida el procedimiento recibido.

### **PACIENTES NUEVO INGRESO**

- Colaborador del área de información, da la bienvenida al ciudadano e identifica el servicio requerido.
- Acordado el servicio, el paciente se dirige al área de caja y liquida el pago de la primera consulta y apertura del expediente y entrega recibo al colaborador del área de información.
- Colaborador del área de información, recibe el volante de pago y apertura el expediente en el sistema.
- Colaborador del área de información imprime y entrega al paciente una comunicación en la cual acepta recibir el servicio a cargo de un especialista de acuerdo con el tipo de servicio requerido.
- Colaborador del área de información asigna expediente al especialista, dejando en blanco la sección de plan de tratamiento a fin de que sea completada en la consulta.
- Especialista realiza diagnóstico y completa la sección de plan de tratamiento realizando las explicaciones de lugar al paciente, incluidos los costos y posibles fechas.
- Especialista realiza el tratamiento clínico acordado con el paciente y completa la programación de citas.

- El paciente se dirige al área de caja y abona o liquida el procedimiento recibido.
- Especialista imprime y entrega expediente junto a comunicación de aceptación al encargado de gestión documental a fin de digitalizar e indexar las novedades del paciente y poder dar seguimiento oportuno.

## **REGLAS**

A fin de que el comportamiento del personal administrativo y especialistas sea controlado, a continuación, se indican las pautas a seguir:

- El horario de entrada y salida es de 9:00am a 6:00 pm de lunes a viernes
- Solicitar permisos previa ausencia del personal
- Los pagos a prestadores se realizan con autorización del Especialista
- Mantener protocolo COVID-19
- Cumplir en todo momento las disposiciones administrativas y/o del supervisor inmediato dentro de las políticas y procedimientos establecidos.
- Mantener en buen estado los equipos asignados para el ejercicio de sus funciones, y/o de las instalaciones de la Clínica Dental.
- En caso de irregularidades propias o de terceros, informar al superior inmediato y/o a la dirección.
- Informar al superior inmediato y/o a la dirección de cualquier situación de salud que se padezca y/o sospeche padecer, a fin de que sean tomadas las medidas correspondientes de acuerdo con lo normado en el código de trabajo.
- Cumplir con las asignaciones en tiempo y forma según su descripción de puesto, así como tareas complementarias requeridas cuando sea necesario.
- Se prohíbe el consumo de alimentos en el área de trabajo.
- Contribuir a mantener la higiene y seguridad laboral.
- No fumar en las instalaciones.
- No llegar en estado de ebriedad ni ingresar bebidas alcohólicas a las instalaciones.
- Cumplir con el horario de trabajo establecido y notificar a su supervisor inmediato y/o a la dirección cualquier evento de fuerza mayor al respecto.
- Mantener una imagen decente y decorosa, acorde con sus funciones y código de vestimenta (Cuadro No. 20).

## **NORMAS**

A fin de propiciar un ambiente saludable donde prime la armonía, respeto y buena voluntad, se describen las siguientes normas de convivencia:

- El trato debe ser siempre con respeto tanto a compañeros como supervisores, supervisados y pacientes.
- Siempre observar una conducta decorosa.
- Debe primar en todo momento una actitud profesional de cara a los pacientes y los demás.
- Se prohíbe cualquier tipo de acoso en todos los niveles.

## PROGRAMAS

Entre los programas que contribuirán a la optimización de los recursos se citan los siguientes:

**Cuadro No. 1 Programa de Capacitación de Personal**

AMBITO	PARTICIPANTES	DURACION	RECURSOS	FACILITADOR
PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO GESTION EXITOSA DE RIESGOS Y SALUD EN EL TRABAJO MARKETING INNOVADOR	Todo el personal	4 meses: Impartido cada sábado en 2 jornadas de 4 horas	Humanos: Asistentes, Secretaria, Higienistas, especialistas, Contador, Dirección  Incluye: Material de apoyo, libretas blancas, lápiz, lapiceros, equipo audiovisual.	INTRAS <a href="https://www.intras.com.do/contacto">https://www.intras.com.do/contacto</a>
CENTRALIDAD EN EL CLIENTE	Todo el personal	Cada 6 meses: Impartido cada sábado en 2 jornadas de 4 horas	Humanos: Asistentes, Secretaria, Higienistas, especialistas, Contador, Dirección  Incluye: Material de apoyo, libretas blancas, lápiz, lapiceros, equipo audiovisual.	

Cuadro No. 1 Fuente: Construcción propia (Vallejo 2021)

## Cuadro No. 2 Programa de Mantenimiento de Equipos e Instalaciones

OBJETO DE MANTENIMIENTO	TIPO MANTENIMIENTO	FRECUENCIA	PROVEEDOR
INSTALACIONES	Mantenimiento de pisos y paredes Revisión de cielo falso Cableado eléctrico Verificación de tomacorriente Mantenimiento de puertas y ventanas, equipos de baños y plomería	TRIMESTRAL	DIORI MANTENIMIENTOS
AIRE ACONDICIONADO	Mantenimiento de filtro y gas y revisión del compresor	SEMESTRAL	
COMPUTADORA	Mantenimiento de computadoras Soporte técnico y actualización de sistemas	SEMESTRAL	
RAYOS X	Inspección externa del equipo, y mantenimiento a tarjetas electrónicas. Verificación de batería interna, indicadores de parámetros de funcionamiento.	SEMESTRAL	
ESTARILIZADORES	Desmontaje del protector superior y posterior del equipo. Verificación del sensor de temperatura, conexiones eléctricas. Mantenimiento de la cabina y	MENSUAL	
UNIDADES DENTALES (SILLONES)	Desmontaje de los componentes de la unidad. Verificación y mantenimiento del sistema eléctrico. Verificación y mantenimiento al sistema hidráulico.	SEMESTRAL	

Cuadro No. 2 Fuente: Construcción propia (Vallejo 2021)

## PRESUPUESTOS

A fin de cumplir con el desarrollo de los programas propuestos, se presentan como mínimo, pero no limitativo los siguientes presupuestos estimados:

### Cuadro No. 3 Programa de capacitación del personal

CONTENIDO	COSTO ESTIMADO EN USD (ANUAL)
PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO GESTION EXITOSA DE RIESGOS Y SALUD EN EL TRABAJO MARKETING INNOVADOR	1.200
CENTRALIDAD EN EL CLIENTE	800
<b>TOTAL USD</b>	<b>2.000</b>

Cuadro No. 3 Fuente: Construcción propia (Vallejo 2021)

#### Cuadro No. 4 Programa de mantenimiento de equipos e instalaciones

CONTENIDO	COSTO ESTIMADO EN USD (ANUAL)
RAYOS X	100,00
UNIDADES DENTALES (SILLONES)	500,00
ESTARILIZADORES	400,00
AIRE ACONDICIONADO	100,00
COMPUTADORA	600,00
<b>TOTAL USD</b>	<b>2.500,00</b>

Cuadro No. 4 Fuente: Construcción propia (Vallejo 2021)

#### Cuadro No. 5 Sistema informático y pagina web

CONTENIDO	COSTO ESTIMADO EN USD
PAGINA WEB	400
MANTENIMIENTO DEL HOST (ANNUAL)	240
SISTEMA GESTION	1200
PLAN DE SOPORTE (ANNUAL)	300
<b>TOTAL USD</b>	<b>2.140</b>

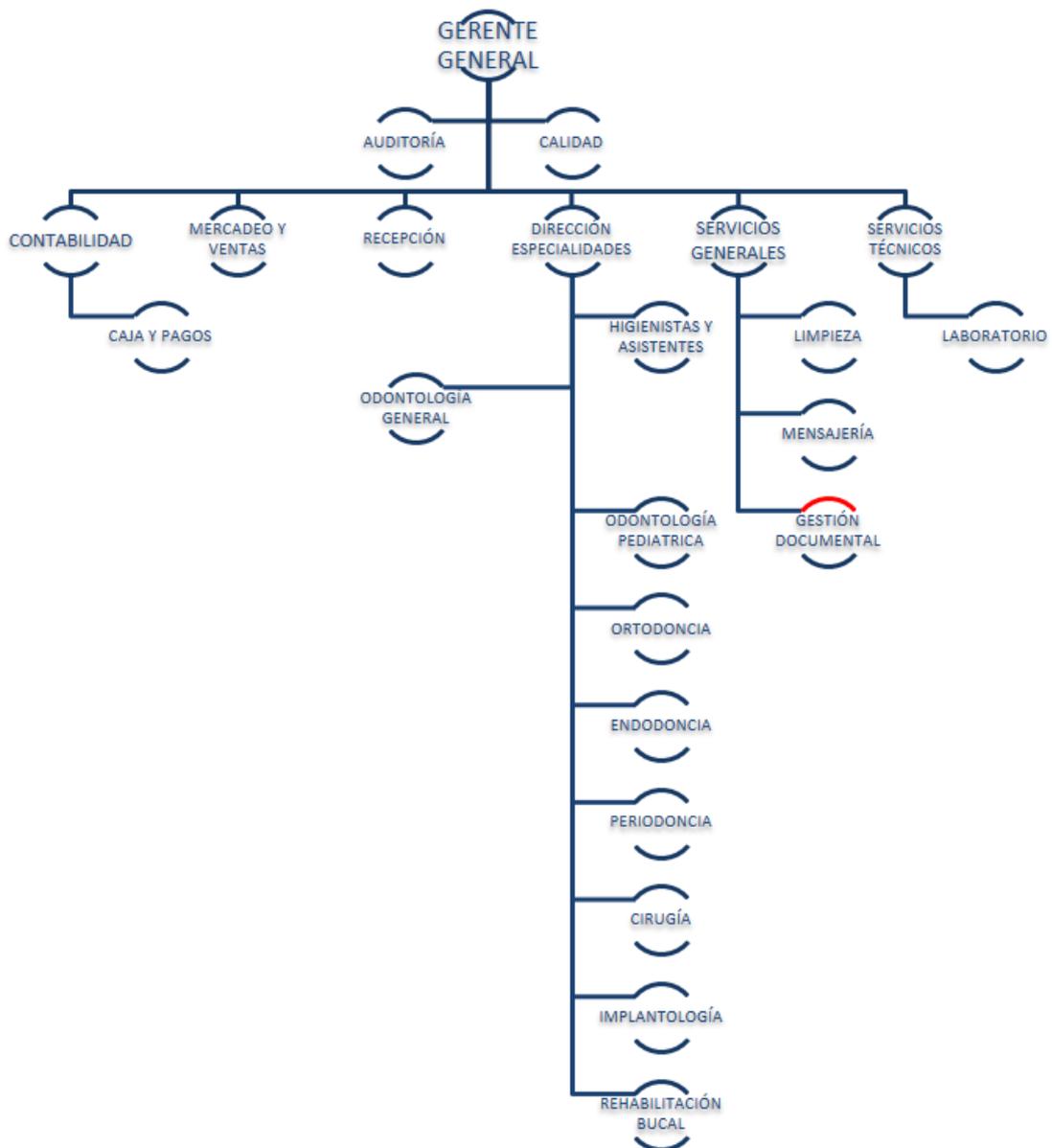
Cuadro No. 5 Fuente: Construcción propia (Vallejo 2021)

## 2.3. MODELO DE ORGANIZACIÓN

### RESTRUCTURACIÓN DEL ORGANIGRAMA

Para lograr una mejor gestión en la Clínica Dental se ha reestructurado el organigrama como se muestra a continuación:

Ilustración No 1. ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA CLÍNICA DENTAL



Fuente: Construcción propia (Vallejo 2021)

## DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES POR PUESTO DE TRABAJO

Este instrumento servirá para transmitir a cada empleado las funciones de su puesto a fin de que facilite la realización de cada tarea.



### CLÍNICA DENTAL DRA. ABELYN DE JESUS DESCRIPCIÓN DE PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO		
DIRECCIÓN ESPECIALIDADES		
TAREAS		
Planificar, coordinar y supervisar todas las actividades administrativas de la clínica		
Elaborar el plan de trabajo por unidad		
Proponer políticas estrategias que agreguen valor a los pacientes y la institución		
Planificar las actividades de RSC		
Supervisar los Especialistas		
Proponer políticas y estrategias para la captación de pacientes		
Proponer políticas y estrategias que permita lograr la excelencia en la atención al paciente		
Actualizar la oferta de tratamientos odontológicos		
Proponer políticas de control de ingreso por tratamientos odontológicos y por desperdicios de materiales dentales		
Preparar las memorias de la institución		
CONOCIMIENTOS Y COMPETANCIAS		NIVEL
Inglés		Avanzado
Paquete de Microsoft Office		Medio
Gestión de la Calidad		Avanzado
Planificación y evaluación Curricular		Avanzado
Planificación Estratégica		Avanzado
Formulación y Evaluación de Proyectos		Avanzado
Didáctica y pedagogía		Avanzado
Manejo de equipor		Avanzado
Enfoque en Resultados		Avanzado
Leyes y reglamentos del Ministerio de Salud		Avanzado
RELACIONES JERARQUICAS:		
<b>Bajo Supervisión De:</b>		
<b>Supervisa A:</b>		
<b>Compañeros de staff:</b>		
EXPERIENCIA:		
Tres años de experiencia en trabajos administrativos afines y manejo de equipos.		
APROBADO	TITULAR	DIRECTOR
<b>Nombre</b>		
<b>Cargo</b>		
<b>Firma</b>		
<b>Fecha</b>		

Fuente: Construcción propia (Vallejo 2021)



**CLÍNICA DENTAL DRA. ABELYN DE JESUS**  
**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

TÍTULO DEL PUESTO		
ENCARGADO DE SERVICIOS GENERALES		
TAREAS		
Controlar el inventario de materiales		
Controlar la gestión de facturas a proveedores		
Colaborar en la elaboración de medios de comunicación e información de la Clínica Dental.		
Generar reportes de asistencia y puntualidad del personal y especialistas		
Llevar un programa de gestión de cobros a pacientes		
Ayudar al Director en la creación de estrategias para lograr productividad de los servicios.		
Controlar los ingresos de los pacientes por tratamiento recibido		
Coordinar la limpieza, mensajería y Gestión Documental		
Gestionar el mantenimiento de la planta física y equipos		
CONOCIMIENTOS Y COMPETANCIAS		NIVEL
Administración de personal		
Inglés		
Paquete de Microsoft Office		
Gestión de la Calidad		
Planificación Estratégica		
Formulación y Evaluación de Proyectos		
Organización y métodos		
Ética profesional		
Leyes y reglamentos del Ministerio de Salud		
RELACIONES JERARQUICAS:		
<b>Bajo Supervisión De:</b>		
<b>Supervisa A:</b>		
<b>Compañeros de staff:</b>		
EXPERIENCIA:		
1 año de experiencia en trabajos administrativos afines y manejo de equipos.		
APROBADO	TITULAR	DIRECTOR
<b>Nombre</b>		
<b>Cargo</b>		
<b>Firma</b>		
<b>Fecha</b>		

Fuente: Construcción propia (Vallejo 2021)



**CLÍNICA DENTAL DRA. ABELYN DE JESUS**  
**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

TÍTULO DEL PUESTO		
SECRETARIA RECEPCIONISTA		
TAREAS		
Atender al público y teléfono		
Proporcionar información sobre tratamientos odontológicos		
Registrar correspondencia recibida y enviada		
Coordinar entrega a Gestión Documental de la correspondencia y documentos		
Distribuir papelería y útiles de escritorio al personal de la Dirección		
Elaborar requisiciones de material de oficina		
Coordinar y controlar las Citas (programadas, ejecutadas y canceladas)		
CONOCIMIENTOS Y COMPETANCIAS		NIVEL
Servicio al Cliente		
Relaciones interpersonales		
Paquete de Microsoft Office		
Técnicas de archivo		
Técnicas de redacción y ortografía		
Ética profesional		
Inglés		
RELACIONES JERARQUICAS:		
<b>Bajo Supervisión De:</b>		
<b>Supervisa A:</b>		
<b>Compañeros de staff:</b>		
EXPERIENCIA:		
1 año de experiencia en trabajos administrativos afines		
APROBADO	TITULAR	DIRECTOR
<b>Nombre</b>		
<b>Cargo</b>		
<b>Firma</b>		
<b>Fecha</b>		

Fuente: Construcción propia (Vallejo 2021)



**CLÍNICA DENTAL DRA. ABELYN DE JESUS**  
**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

TÍTULO DEL PUESTO		
ENCARGADO DE GESTIÓN DOCUMENTAL		
TAREAS		
Controlar la entrada y salida de expedientes y documentación administrativa		
Mantener al día el recuento trimestral del inventario numerado de documentos		
Informar a la Dirección sobre el movimiento de expedientes y emitir reporteria		
Realizar la digitalización e indexación de toda la documentación y expedientes		
Mantener organizado el sistema de archivo físico y digital		
CONOCIMIENTOS Y COMPETANCIAS		NIVEL
Redacción y ortografía		
Técnicas de archivo		
Paquete de Microsoft Office		
Técnicas de redacción y ortografía		
Ética profesional		
Inteligencia emocional		
RELACIONES JERARQUICAS:		
<b>Bajo Supervisión De:</b>		
<b>Supervisa A:</b>		
<b>Compañeros de staff:</b>		
EXPERIENCIA:		
1 año de experiencia en trabajos administrativos afines		
APROBADO	TITULAR	DIRECTOR
<b>Nombre</b>		
<b>Cargo</b>		
<b>Firma</b>		
<b>Fecha</b>		

Fuente: Construcción propia (Vallejo 2021)



**CLÍNICA DENTAL DRA. ABELYN DE JESUS**  
DESCRIPCIÓN DE PUESTO

<b>TÍTULO DEL PUESTO</b>		
ENCARGADO DE CAJA Y PAGOS		
<b>TAREAS</b>		
Recibir ingresos en concepto de venta de servicios clínicos odontológicos		
Depositar ingresos diarios a las cuentas bancarias		
Elaborar informes de certificaciones de ingresos mensuales		
Elaborar informe diario de ingresos		
Registrar y enviar a gestión documental la documentación soporte de las operaciones de caja		
<b>CONOCIMIENTOS Y COMPETANCIAS</b>		<b>NIVEL</b>
Ley tributaria		
Contabilidad		
Paquete de Microsoft Office		
Técnicas de archivo		
Ética profesional		
Inteligencia emocional		
<b>RELACIONES JERARQUICAS:</b>		
<b>Bajo Supervisión De:</b>		
<b>Supervisa A:</b>		
<b>Compañeros de staff:</b>		
<b>EXPERIENCIA:</b>		
1 año de experiencia en trabajos administrativos afines		
<b>APROBADO</b>	<b>TITULAR</b>	<b>DIRECTOR</b>
<b>Nombre</b>		
<b>Cargo</b>		
<b>Firma</b>		
<b>Fecha</b>		

Fuente: Construcción propia (Vallejo 2021)



**CLÍNICA DENTAL DRA. ABELYN DE JESUS**  
DESCRIPCIÓN DE PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO		
HIGIENISTAS-ASISTENTE DENTAL		
TAREAS		
Proporcionar equipo instrumental y material odontológico a los especialistas		
Controlar el inventario de los materiales, instrumental y equipo bajo su responsabilidad		
Preparar paquetes de instrumental para esterilización		
Preparar requisiciones de los materiales dentales		
Cambiar semanalmente las soluciones desinfectantes de las áreas clínicas		
Dar mantenimiento preventivo al autoclave		
CONOCIMIENTOS Y COMPETANCIAS		NIVEL
Técnicas de desinfección y esterilización		
Conocimientos sobre material e instrumental dental		
Herramientas y control de inventario		
Servicio al Cliente		
Ética profesional		
Manejo de autoclave		
RELACIONES JERARQUICAS:		
<b>Bajo Supervisión De:</b>		
<b>Supervisa A:</b>		
<b>Compañeros de staff:</b>		
EXPERIENCIA:		
1 año de experiencia en trabajos administrativos afines		
APROBADO	TITULAR	DIRECTOR
<b>Nombre</b>		
<b>Cargo</b>		
<b>Firma</b>		
<b>Fecha</b>		

Fuente: Construcción propia (Vallejo 2021)

## 2.4. MODELO DE DIRECCIÓN

A fin de lograr con éxito las metas propuestas, es necesario unificar criterio y esfuerzos de cada colaborador. A nuestro juicio un modelo adecuado incorporara los siguientes elementos:

### LIDERAZGO

En busca de la calidad del servicio y la eficiencia se propone:

- Pasar de un liderazgo burocrático a uno participativo, capacitando e involucrando al personal en los planes y programas, apegado a los valores y el servicio de excelencia.
- 2. Reconocer a los colaboradores que más pongan en práctica los valores, que cumplan mejor las políticas y procedimientos, e invitarlos a ser protagonistas de la mejora continua de los mismos.

## **MOTIVACIÓN**

Crear una serie de incentivos que mantengan en alta la moral de los colaboradores, tales como:

- Ambiente de trabajo óptimo en cuanto a ergonomía e iluminación, en el aspecto visual y con las herramientas apropiadas.
- Alentar el crecimiento a posiciones de mayor jerarquía con programas claros y lista de competencias por puestos, dando oportunidad primero al personal interno ante vacantes antes de buscar recursos externos.
- Crear un fondo de cumpleaños cubierto por la empresa para festejar los que mensualmente estén de fiestas.
- Programar la realización de actividades sociales y recreativas para los empleados.
- Implementar el *\*Conquistas\** donde cada empleado tenga la oportunidad de manifestar sus logros de la semana.

## **COMUNICACIÓN**

En procura de realizar un estilo de comunicación efectiva, se proponen los siguientes medios informativos:

### **BUZÓN COMUNICACIÓN INTERNA**

Desde donde se informarán todos los lineamientos generales, tanto para colaboradores como para los pacientes de la Clínica Dental.

### **BUZÓN DESDE MI ESCRITORIO**

Desde donde se informará a todo el personal de las líneas de acción y celebración de éxitos generales de manos de la máxima autoridad de la Clínica Dental.

### **KICK OFF SEMANALES**

A fin de dar seguimiento a los planes actuales, reasignar tareas o reajustar cursos de acción.

### **BUZÓN DE SUGERENCIAS**

A fin de conocer las opiniones de los pacientes sobre aspectos de importancia en el servicio, higiene y acondicionamiento de las instalaciones, en busca de poner en práctica la mejora continua.

## **BROCHURE EMPRESARIAL**

Con actividades y noticias relevantes en el ámbito odontológico, así como la gama de productos según tratamientos, cápsulas preventivas de salud oral y las diferentes vías de comunicación digital de la Clínica Dental y relacionados.

## **SUPERVISIÓN**

Para garantizar la calidad en los procedimientos, se propone la implementación de instrumentos que permitan recolectar información relevante a cerca del trabajo que realiza el personal administrativo y los especialistas.

## **2.5. MODELO DE CONTROL**

En busca de asegurar que el modelo propuesto se ejecute según lo planeado, la dirección de la Clínica deberá validar y controlar el curso de acción mediante reuniones periódicas de evaluación.

De cara a la implementación de indicadores de gestión efectiva que permitan registrar oportunamente el desempeño en los diferentes ámbitos, se propone el siguiente tablero de indicadores:

## Cuadro No. 21 Tablero de indicadores de gestión

TABLERO DE INDICADORES DE GESTIÓN						
DIMENSION	INDICADOR	TIPO	FORMULA	VALOR ACEPTABLE	OBJETIVO	FRECUENCIA
FINANCIERA	CAPITAL DE TRABAJO	LIQUIDEZ	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}}{\text{Activo total}}$	1	Validar si la empresa tiene los recursos suficientes para operar con normalidad. (Incluye inventario).	Mensual
	CAPITAL NETO DE TRABAJO	LIQUIDEZ	$\frac{(\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}) - \text{Pasivo corriente}}{\text{Activo total}}$	>1	Validar si la empresa tiene dinero en caja suficiente para honrar sus compromisos a corto plazo.	Mensual
	INDICE DE ENDEUDAMIENTO	ENDEUDAMIENTO	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	≤40%	Validar que tanto se endeuda la empresa para cumplir con sus objetivos.	Mensual
	INGRESO X SERVICIO	OPERACIÓN	$\frac{\text{Ingreso}}{\text{Tipo Servicio} \times \text{CU}}$	≥ Promedio Industria	Validar el volumen de ingreso por servicio prestado e identificar los servicios de mayor y menor impacto en el ingreso (Base para el posible ajuste del tarifario y focalizar la productividad de los especialistas).	Mensual
	PERIODOS DE PAGO	OPERACIÓN	$\frac{\text{Cuentas por pagar promedio} \times 365}{\text{Compras a credito}}$	Política de Pagos	Validar que la empresa paga a sus proveedores dentro de los plazos acordados según política.	Mensual
	MÁRGEN BRUTO DE UTILIDAD	RENTABILIDAD	$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$	% prom Industria	Validar que tan rentable es la empresa en sus operaciones totales.	Mensual
	RENTABILIDAD DEL ACTIVO (ROA)	RENTABILIDAD	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales} - \text{Activos no productivos}}$	% prom Industria	Validar cuanto rendimiento le ha sacado la Gerencia a los activos bajo su poder. Que tan eficiente ha sido su gestión.	Mensual
	RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO (ROE)	RENTABILIDAD	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio total}}$	% prom Industria	Validar cuanto rendimiento le ha sacado la Gerencia al patrimonio bajo su poder. Cual es la capacidad de devolver beneficio a los accionistas.	Mensual
PRODUCCIÓN	CANTIDAD ACTOS MEDICOS	OPERACIÓN	Evolutivo Actos medicos mensual	≥ mes anterior	Validar si la evolución del numero de servicios prestados mes a mes aumenta o disminuye.	Mensual
PACIENTES	NUEVOS PACIENTES	SERVICIO	$\frac{\text{Primeras Visitas mes actual}}{\text{Primeras Visitas mes anteriores}}$	≥ mes anterior	Validar la cantidad de nuevos pacientes y calcular la Tasa de Retención.	Mensual
	TASA DE ACEPTACIÓN	SERVICIO	$\frac{\text{Tratamientos presentados}}{\text{Tratamientos ejecutados}}$	≥ 80%	Validar cuantos de los tratamientos presentados a los pacientes son consumidos por estos.	Mensual
	GRADO DE RECOMENDACIÓN	SERVICIO	$\frac{\text{Nivel de satisfacción NPS (8-9)}}{\text{Numero de pacientes evaluados}}$	≥ 95%	Validar que porcentaje de los pacientes evaluados recomendaría nuestros servicios.	Semestral
	TASA DE RETENCIÓN	SERVICIO	$\frac{\text{Pacientes al final del periodo} - \text{Pacientes nuevos}}{\text{Pacientes al inicio del periodo}}$	1	Validar que no se estén perdiendo pacientes en valores netos.	Trimestral
CRECIMIENTO	HORAS DE CAPACITACIÓN	SERVICIO	$\frac{\text{Horas de Capacitación} \times \text{programa impartidas}}{\text{Horas de Capacitación} \times \text{programa programadas}}$	100%	Validar que se impartan las horas de capacitación en cada area de acuerdo a los programas objetivo.	Trimestral

Cuadro No. 21 Fuente: Construcción propia (Vallejo 2021)

## GESTIÓN DE RECURSOS

La optimización de los recursos permite lograr una adecuada gestión administrativa con el fin de alcanzar los objetivos del negocio.

### HUMANOS.

Los recursos humanos se constituyen en el mejor activo que poseen las instituciones, pues a través de ellos se gestionan los procesos productivos. Contar con el personal óptimo representa una ventaja competitiva, es por ello por lo que se plantea lo siguiente:

- Realizar capacitaciones especializadas a la dirección respecto a conocimientos administrativos y mejores prácticas en la industria

- Asegurar que todo el personal conozca y tenga por escrito las funciones que debe desempeñar y las competencias que se requieren para el puesto.
- Realizar evaluaciones periódicas al personal a fin de conocer sus fortalezas y debilidades, así como sus objetivos de carrera.
- Impartir capacitaciones específicas al personal acorde con los objetivos institucionales.
- Mantener el criterio de accesibilidad, de puertas abiertas, que el personal sienta que tiene un aliado en su desarrollo profesional y que muestra empatía en lo personal.

## **FINANCIEROS**

Estos, de capital importancia para el sostenimiento del negocio, se proponen gestionar a través de:

- Formalizar los registros contables, en especial los ingresos y gastos, a fin de tener una visión real del flujo de caja y los indicadores relevantes destacados en el cuadro No. 19.
- Aumentar la publicidad en los medios de comunicación digitales de uso gratuito o de bajo costo, y propiciar que los colaboradores se conviertan en voceros efectivos a fin de atraer pacientes.
- Controlar la gestión de cobros a los pacientes.
- Realizar alianzas con instituciones y organismos que impulsen la confianza y el prestigio de la Clínica Dental.
- Extender la gestión de RSC (Responsabilidad Social Corporativa) con operativos en sectores e instituciones objetivo.

## **MATERIALES**

Esta gestión incluye la planificación y realización de compras, almacenamiento, distribución y control de los suministros y materiales, necesarios para la prestación de los servicios.

La aprobación y distribución de materiales solicitados por el personal deberá estar a cargo del encargado de Servicios Generales y la renovación del inventario será autorizada por la Dirección. Para el control de los materiales se propone utilizar una ficha de control de materiales en almacén, a fin de llevar un registro de las entradas y salidas de suministros o materiales, el cual será registrado en bitácora de Excel.

## TÉCNICOS

En cuanto a estos recursos se propone:

- Realizar un calendario de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos.
- Entrenamiento específico al personal a fin de promover el buen manejo de estos y evitar posibles daños o mal función.

## ESQUEMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO

Es necesario definir los pasos a seguir para lograr la implementación del modelo de gestión propuesto, los cuales son:

- **Presentación de propuesta a la Gerencia**

La Dirección de la Clínica Dental preparara una presentación con la visión general y los elementos más importantes, que permitan ver con claridad el norte a seguir, así como los resultados esperados.

- **Aprobación y/o ajustes:** Será la Gerencia General de la Clínica Dental quien tendrá a cargo la aprobación o solicitud de ajustes a la propuesta, asegurando que esté acorde con los objetivos estratégicos.

- **Presentación del modelo al personal**

Una vez aprobada, la Dirección de la Clínica Dental presentará la misma al resto del personal, a fin de alinear criterio y allanar el camino para la implementación.

- **Implementación del Modelo**

Ya discutido con las partes interesadas, se procede a implementar el mismo de acuerdo con los siguientes pasos:

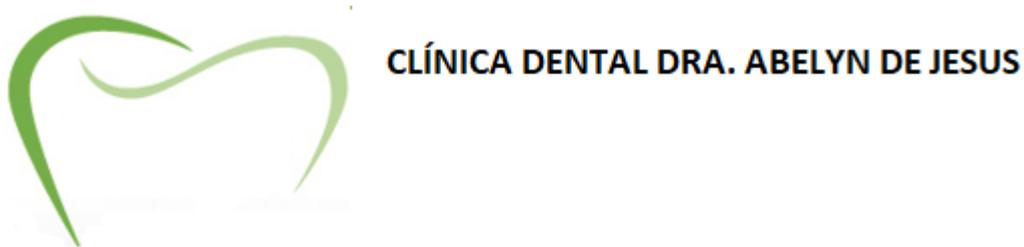
1. Desarrollar un plan detallado de trabajo que sirva de guía para la implementación del modelo con los siguientes elementos:
  - Listado de las actividades por área de acción
  - Detalle de los recursos necesarios en cada actividad
  - Fecha de inicio y fin de cada actividad
  - Indicar los responsables de cada actividad
2. Colocar en lugares visibles y estratégicos en letras legibles y de tamaño relevante la misión, visión y valores de la institución.

3. Hacer leer y firmar a cada colaborador los documentos soporte del nuevo esquema, tales como objetivos, políticas, procedimientos, reglas, código de vestimenta, además de la misión, visión y valores lo cual serán el compendio que soporten las pautas para la conducta en el negocio.
4. Coordinar actividades con los líderes y todo el personal a fin de dar a conocer la estrategia, y el impacto de cada colaborador en la misma.

Algunas herramientas que contribuirán al logro de los objetivos se detallan a continuación:

## **LOGO**

Conceptualizar el logotipo que identificará la marca en todos los ámbitos publicitarios, documentos escritos, formularios, formatos, sistema informático, brochure, volantes y todo documento formal e informal:



Fuente: Construcción propia (Vallejo 2021)

1. Creación de la Ficha de control de citas, para el registro de detallado de los tratamientos:



**CLÍNICA DENTAL DRA. ABELYN DE JESUS**  
FICHA CONTROL DE CITAS

NOMBRE DEL PACIENTE

# EXPEDIENTE	<input style="width: 150px;" type="text"/>	EDAD	<input style="width: 100px;" type="text"/>	TELEFONO	<input style="width: 100px;" type="text"/>
--------------	--	------	--	----------	--

#	FECHA	TRATAMIENTO	CITA PROGRAMADA	COSTO TRATAMIENTO	ABONO A CUENTA	SALDO	ESPECIALISTA
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							

Cuadro No. 12 Fuente: Construcción propia (Vallejo 2021)

2. Ficha de evaluación al especialista respecto a la calidad del servicio ofrecido a los pacientes:



**CLÍNICA DENTAL DRA. ABELYN DE JESUS**

**FICHA EVALUACION MENSUAL DEL ESPECIALISTA RESPECTO AL PACIENTE**

<b>NOMBRE DEL ESPECIALISTA</b>	
<b>AREA DE ESPECIALIZACIÓN</b>	
<b>DIA</b>	<input type="text"/>
<b>MES</b>	<input type="text"/>
<b>AÑO</b>	<input type="text"/>
CALIFICACIÓN 1= Malo 2= Regular 3= Bueno 4= Muy Bueno 5= Excelente	
<b>NIVEL DE RESPONSABILIDAD</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA</b>	
Puntualidad	
Asistencia	
<b>PRESENTACIÓN</b>	
Vestimenta apropiada	
Higiene	
<b>HISTORIAL CLINICO</b>	
Veraz	
Oportuna	
Exhaustiva	
Exacta	
<b>CONOCIMIENTO DEL AREA DE ANALISIS</b>	
Endodoncia	
Cirugia	
Odontopediatría	
Periodoncia	
Diagnostico	
Ortodoncia	
Rehabilitación Bucal	
Implantología	
Odontología General	
<b>HONESTIDAD</b>	
Con el paciente	
Con los padres o parientes del paciente	
Con el equipo de trabajo	
<b>CONDUCTA CON EL PACIENTE</b>	
Minuciosa	
Diligente	
Interés	
Iniciativa	
Secreto profesional	
<b>CALIFICACION TOTAL</b>	
<b>CALIFICACION PROMEDIO</b>	

\_\_\_\_\_  
**DIRECTOR DE ESPECIALISTAS**

Cuadro No. 13 Fuente: Construcción propia (Vallejo 2021)



4. Implementar el sistema de Gestión, el cual contendrá los formularios de manera digital y permitirá llevar el control y registro de las actividades del paciente de inicio a fin:

Pantalla 1: REGISTRO



**CLÍNICA DENTAL DRA. ABELYN DE JESUS**  
SISTEMA DE GESTION

PACIENTE	TRATAMIENTO CLINICO	REGISTRO DE CITAS
<b>DATOS DEL PACIENTE</b>		
FECHA DE INGRESO	<input type="text" value="DD/MM/AAAA"/>	# EXPEDIENTE <input type="text"/>
	CUMPLEAÑOS	<input type="text" value="DD/MM/AAAA"/>
NOMBRES	<input type="text"/>	1ER APELLIDO <input type="text"/>
	2DO APELLIDO	<input type="text"/>
FECHA DE NACIMIENTO	<input type="text" value="DD/MM/AAAA"/>	SEXO <input type="text"/>
	EDAD	<input type="text"/>
No. DOC. DE IDENTIDAD	<input type="text"/>	
<b>DIRECCION Y OTROS DATOS</b>		
CALLE	<input type="text"/>	
SECTOR	<input type="text"/>	PROVINCIA <input type="text"/>
MUNICIPIO	<input type="text"/>	TEL. CELULAR <input type="text"/>
	TEL. RESIDENCIA	<input type="text"/>
EMAIL	<input type="text"/>	
NOTAS	<input type="text"/>	

Cuadro No. 15 Fuente: Construcción propia (Vallejo 2021)

Pantalla 2: TRATAMIENTO



**CLÍNICA DENTAL DRA. ABELYN DE JESUS**  
SISTEMA DE GESTION

PACIENTE	TRATAMIENTO CLINICO	REGISTRO DE CITAS
<b>DATOS DEL PLAN</b>		
FECHA DE INICIO	<input type="text" value="DD/MM/AAAA"/>	# EXPEDIENTE <input type="text"/> BALANCE RD\$ <input type="text"/>
NOMBRES	<input type="text"/>	1ER APELLIDO <input type="text"/> 2DO APELLIDO <input type="text"/>
<b>DETALLE</b>		
TIPO TRATAMIENTO	CANTIDAD DE SESIONES	COSTO TRATAMIENTO RD\$
<b>TOTALES</b>		
<b>OBSERVACIONES</b>	<input type="text"/>	

Cuadro No. 16 Fuente: Construcción propia (Vallejo 2021)

Pantalla 3: CITAS



**CLÍNICA DENTAL DRA. ABELYN DE JESUS**  
SISTEMA DE GESTION

PACIENTE	TRATAMIENTO CLINICO	REGISTRO DE CITAS			
<b>DATOS DEL PACIENTE</b>					
# EXPEDIENTE	<input type="text"/>				
NOMBRES	<input type="text"/>	1ER APELLIDO <input type="text"/> 2DO APELLIDO <input type="text"/>			
CITAS ATENDIDAS	<input type="text"/>	CITAS CANCELADAS <input type="text"/> CITAS REAGENDADAS <input type="text"/>			
<b>DETALLE DE CITAS</b>					
FECHA	TRATAMIENTO	ESPECIALISTA	COSTO TRATAMIENTO	ABONO	SALDO PENDIENTE
<b>TOTALES</b>					
<b>OBSERVACIONES</b>	<input type="text"/>				

Cuadro No. 17 Fuente: Construcción propia (Vallejo 2021)



## CONCLUSIONES

Finalizado el trabajo de investigación, y en consonancia con el análisis de los hallazgos, se ha evidenciado la ausencia de elementos que considero cruciales para el buen desempeño administrativo, los cuales confirman el análisis de resultados.

Estos elementos son los siguientes:

- La dirección de la Clínica Dental en términos administrativos es gestionada de forma empírica.
- No existen Misión, visión y valores.
- No existen políticas ni procedimientos formales por escrito.
- No existen descripciones de puesto formales.
- No existe ningún plan de capacitación al personal.
- Los procesos de gestión y comunicación al personal son débiles e informales.
- No existe la estructura adecuada para gestionar de forma eficiente los procesos.
- No existe un adecuado registro y control de los ingresos y gastos.
- No existe un presupuesto definido.
- No existe un tarifario formal de precios por procedimientos clínicos, ni un procedimiento para su revisión periódica.
- No existe un sistema informático para la gestión del paciente, citas y procedimientos clínicos.
- No existe un plan de mantenimiento para los equipos e instalaciones.
- No existe un procedimiento formal para el control de inventario.
- No existe un plan estratégico formal para la mejora continua ni optimización de los recursos.

## RECOMENDACIONES

- ✓ A fin de fijar un norte claro y organizar las actividades de cada colaborador y de los procesos administrativos, se recomienda la instauración de la Misión, Visión y Valores, la creación de estrategia y objetivos, políticas y procedimientos, descripciones de puestos, reglas y normas que la apoyen.
- ✓ Se recomienda el lanzamiento de una página Web y mayor presencia en los canales digitales como redes sociales y programas de renombre, a fin de impulsar la publicidad y promoción.
- ✓ Diseño e implementación de un logo y formularios institucionales y papelería con el mismo, a fin de identificar y potenciar la marca.
- ✓ Formalización y revisión periódica del tarifario de precios por procedimientos clínicos.
- ✓ Formalización de la contabilidad, a fin de tener el control de los ingresos, gastos y compromisos con proveedores y relacionados.
- ✓ Se propone la implementación de indicadores de gestión, a fin de medir y evaluar periódicamente el desempeño en todos los niveles de relevancia.
- ✓ Implementar un programa de formación al personal, a fin de que el mismo esté capacitado para ofrecer y mejorar el servicio de manera óptima y sostenible.
- ✓ Implementar un plan de mantenimiento de equipos y planta física, a fin de estar operativos en todo momento y prepararse para contingencias.
- ✓ Implementar un código de vestimenta para mejorar la imagen de la Clínica Dental y proyectar el norte estratégico.
- ✓ Contratar los servicios de un encargado de gestión documental a fin de mantener el control de todos los expedientes y documentos generales de la Clínica Dental.
- ✓ Implementar un sistema informático de Gestión a fin de controlar las interacciones con los pacientes en cada procedimiento y visita.
- ✓ Implementar controles de evaluación al especialista respecto al servicio brindado a los pacientes, así como encuestas periódicas de evaluación de los indicadores de servicio.
- ✓ Implementar el instrumento de control de inventario de materiales y equipos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Redacción El Dinero (2017, julio 18). **Experta extranjera revela debilidades que afectan a las Pymes en República Dominicana**. En línea. Distrito Nacional, R.D. <https://www.eldinero.com.do/44851/experta-extranjera-revela-debilidades-que-afectan-a-las-pymes-en-republica-dominicana/> 2020, Octubre 13.
- Jones, G.R. y George, J.M. (2014): **Administración contemporánea**, 8ª ed., México: McGraw-Hill.
- Gallardo (2013), **Fundamentos de Organización, Dpto. Organización de Empresas**. En línea. [https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/191621/fundamentos\\_organizacion\\_vfinal-5334.pdf](https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/191621/fundamentos_organizacion_vfinal-5334.pdf) 2020, Octubre 4.
- Robbins, S.P. y DeCenzo, D.A. (2009): **Fundamentos de la Administración: conceptos esenciales y aplicaciones**, 6ª ed., México: Pearson Educación.
- Editorial Vértice (2007), **Estructuras Organizativas**. Editorial Vértice. [https://books.google.com.do/books?id=GKy\\_NI9kESoC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.do/books?id=GKy_NI9kESoC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false)

## **ANEXOS**

## **ANEXO I. ANTEPROYECTO**



### **ANTEPROYECTO PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAESTRÍA EN GERENCIA Y PRODUCTIVIDAD**

#### **Título**

LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA CLÍNICA DENTAL

DRA. ABELYN DE JESÚS, SEPTIEMBRE DE 2020.

#### **Docente:**

Dra. Yajaira Oviedo Graterol

#### **Presentado por:**

Moisés Vallejo

2019-1471

SANTO DOMINGO, D.N. REPUBLICA DOMINICANA

**SEPTIEMBRE 2020**

**LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA CLÍNICA DENTAL**

**DRA. ABELYN DE JESÚS, SEPTIEMBRE DE 2020.**

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la actualidad existe gran debilidad en los procesos administrativos de la Clínica Dental, los cuales son llevados de forma empírica, no sistemática y con altos niveles de riesgos en el control de los recursos materiales y económicos, lo cual limita el crecimiento del negocio.

Contar con un modelo administrativo de vanguardia, potencia la satisfacción de los clientes impulsando un servicio de calidad, disminuye el gasto de forma directa con la eliminación de errores en la gestión de inventario, cobros, cuentas por pagar y cobrar, e indirecto por la eliminación de reprocesos y los costos asociados para los mismos. Mejora la posición y participación de mercado, aumenta la reputación a lo interno y externo.

El desarrollo de las pymes en República Dominicana, el auge en el uso de las redes y la competitividad hace necesario que cada día las empresas que ofrecen productos y prestan servicios estén cada vez más a la vanguardia, con sistemas y procesos robustos, los cuales apoyados en la innovación constante ofrezcan a sus clientes la diferenciación que les permitirá seleccionar la empresa como la opción primaria al momento de la toma de decisiones. Solo aquellas capaces de ver no solo el presente tendrán la capacidad de llenar y superar esas expectativas. Redacción El Dinero (2017, julio 18).

Las deficiencias en la gestión administrativa provocan insatisfacción de los clientes, pérdidas y falta de control de recursos materiales y económicos, lo cual afectan la reputación, crecimiento y futuro de la empresa.

Este tema como proyecto de tesis llega hasta el diseño de un Modelo de Gestión Administrativa para optimizar los recursos en la Clínica Dental, apoyado en la mejora de las herramientas para la gestión de los distintos procesos en búsqueda del control y la excelencia. El presente estudio, excluye los procesos de implementación de este modelo y las mejoras de las herramientas.

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un Modelo de Gestión Administrativa para optimizar los recursos en la Clínica Dental Dra. Abelyn de Jesús.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar el grado de eficiencia administrativa actual e histórica de la clínica dental Dra. Abelyn de Jesús.
- Establecer indicadores de relación entre la eficiencia administrativa y la optimización de recursos, e indicadores de medición de los resultados obtenidos.
- Proponer las mejoras a las herramientas y procesos que inciden en la eficiencia de la gestión gerencial.

## **2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

Esta investigación se realiza con el propósito de aportar conocimiento sobre la gestión administrativa eficiente y a la vanguardia de los nuevos tiempos, cuyos resultados podrán sistematizarse en una propuesta, ya que estaría demostrando que su implementación contribuiría a la mejora continua de los procesos con impacto directo a lo interno y externo de la organización.

### **JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

Esta investigación se lleva a cabo porque existe la necesidad de mejorar el nivel de desempeño de la gestión administrativa de la clínica dental, con el uso de las técnicas administrativas comúnmente aceptadas, herramientas estándares a procesos vinculados al sector, así como procesos claros y bien diseñados acorde con las buenas prácticas.

### **JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

Poseer un modelo de gestión administrativa eficiente es importante porque resolvería la problemática de la insatisfacción de clientes, costos elevados, reprocesos y gestión ineficiente de los recursos. Esto sin duda provocaría de forma automática la mejora en la reputación del negocio.

### **3. MARCO REFERENCIAL TEÓRICO CONCEPTUAL**

Hoy en día contar con una correcta organización de los procesos administrativos requiere de una serie de políticas y procedimientos definidos claramente donde prime la calidad en cada punto de la cadena de valor. el análisis de los procesos de recepción, registro y distribución de los pacientes a las distintas especialidades, el correcto manejo de cada expediente de forma personalizada, sistemática y centralizada, son elementos que permiten mantener el control y brindar valor agregado a los mismos.

Esta investigación tiene como objetivo Diseñar un Modelo de Gestión Administrativa para optimizar los recursos en la Clínica Dental Dra. Abelyn de Jesús, con la intención de fortalecer de manera sostenida la gestión actual, aumentar la productividad y la eficiencia de los procesos y servicios que impactan a nuestros clientes. La metodología por utilizar será descriptiva con métodos cuantitativos y cualitativos mediante la aplicación de encuestas y como herramienta utilizaremos el cuestionario de percepción de los usuarios, cuyo contenido será refrendado por expertos en la materia.

Serán levantados los procesos actuales a fin de conocer la realidad de los procesos administrativos de la institución, y poder así sugerir de forma estandarizada, robusta y acorde con las mejores prácticas, soluciones que beneficien a los pacientes, la clínica y cada usuario que entre en contacto con la misma.

## MARCO TEÓRICO

**La gestión administrativa** es el conjunto de actividades que se realizan para dirigir una organización mediante una conducción racional de tareas, esfuerzos y recursos.

La importancia de la gestión administrativa consiste en preparar a la organización y disponerla para actuar, pero de manera anticipada, contemplando todos los medios y procedimientos que necesita para cumplir con sus objetivos y disminuir los efectos negativos o posibles problemas.

La gestión administrativa contempla cuatro funciones principales:

- **Planificación.** Consiste en proyectar metas, definir los objetivos y establecer los recursos necesarios y las actividades que se van a realizar en determinado período de tiempo.
- **Organización.** Consiste en armar una estructura para distribuir los recursos humanos y los económicos de los que dispone la empresa para ordenar y desarrollar su trabajo y alcanzar los objetivos planificados. Dirección. Consiste en ejecutar las estrategias planificadas, orientando los esfuerzos hacia los objetivos a través del liderazgo, la motivación y la comunicación.
- **Control.** Consiste en verificar que las tareas diarias avancen alineadas con las estrategias planificadas, a fin de optimizar la toma de decisiones, reorientar algunas actividades, corregir problemas o evaluar resultados, entre otros.

La gestión administrativa está a cargo del gerente administrativo, suele contar con un equipo de trabajo a cargo, integrado por jefes, analistas y encargados de la gerencia. Estos tienen varias responsabilidades que cumplir y, dependiendo del rubro o especialidad en la que se desempeñen, pueden ocuparse de:

- Proponer y elaborar políticas, normas y procedimientos.
- Liderar varios equipos de trabajo.
- Supervisar la ejecución presupuestaria de la empresa.
- Proponer e implementar mejoras en las políticas de gestión de personal.
- Controlar el proceso de remuneraciones a los empleados.
- Elaborar programas de capacitación y desarrollo del personal.

- Realizar estudios y diagnósticos de manera periódica, sobre el clima de trabajo.
- Proponer, informar y mantener actualizado al directorio de la organización.
- Preparar planes y previsiones de ventas.
- Seleccionar estrategias de ventas.
- Diagramar la distribución del espacio de trabajo para los empleados.

La gestión administrativa actual es resultado de varios aportes que tuvieron lugar a lo largo de la historia. Entre los principales protagonistas se destacan:

Autor	Descripción	Aporte
Adam Smith (1723-1790)	Fue un economista y filósofo escocés	En su tesis "La riqueza de las naciones" enunció la clave del bienestar social que residía en dos principios: la división del trabajo y la libre competencia, como acciones necesarias para aumentar el nivel de producción y para lograr la especialización de los cargos dentro de una organización.
Henry Metcalfe (1847-1927)	Fue un militar, inventor y teórico estadounidense	Publicó nuevas técnicas de control para la administración científica mediante su libro "El costo de la producción y la administración de talleres públicos y privados",
Frederick Winslow Taylor (1856-1915)	Fue un ingeniero industrial y economista estadounidense	Promotor de métodos científicos del trabajo, con el objetivo de alcanzar mayor eficiencia en la producción industrial optimizando el trabajo del empleado.
Henry Fayol (1841-1925)	Fue un ingeniero y teórico turco	Desarrolló la teoría general de la administración, pero enfocada en el desempeño de la dirección jerárquica de la organización para que desarrollara todas las funciones administrativas (y no solo en el trabajo del empleado como propuso Taylor).

## SISTEMA DE VARIABLES – OPERACIONALIZACIÓN

Variable Principal	Definición	Dimensiones	Indicadores	Item	Técnica	Instrumento
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Es la ejecución de las acciones necesarias para el logro de los objetivos de forma eficiente y de manera sistemática.	RENTABILIDAD	Sobre los Ingresos	Cual es la Utilidad Neta / Ventas	Análisis documental	Checklist
			Sobre el Patrimonio	Cual es la Utilidad Neta / Patrimonio total		
			Sobre los Activos	Cual es la Utilidad Neta / Total de Activos		
		EFICIENCIA	Sobre Especialistas	Cual es la Relación Monto cobrado / Horas atendidas	Análisis documental	Checklist
			Sobre el Gasto	Cual es la relación Recursos planificados / recursos utilizados	Análisis documental	
		SATISFACCION DEL CLIENTE	Nivel de Recomendación (NPS)	#3	Encuesta	Cuestionario
			Grado de Fidelización	#17		
			Tasa de Retención de Pacientes	Cual es la cantidad de Citas canceladas / agendadas		
			Nivel de Satisfacción	Cual es la cantidad de Pacientes al final del periodo		
			Cual es la cantidad de Pacientes nuevos durante el periodo	Análisis documental	Checklist	
			Cual es la cantidad de Pacientes al inicio del periodo			
				#4, #7, #8, #9, #10, #12, #13, #14, #15	Encuesta	Cuestionario

\* Definiciones de construcción propia luego del análisis de definiciones de diferentes autores.

## MARCO CONCEPTUAL

### ANTECEDENTES

A través de la historia las instituciones han ido mejorando la forma de realizar las actividades cotidianas y con diversos grados de complejidad, de acuerdo con la naturaleza del negocio; esto debido a que vivimos en un mundo en constante cambio y globalizado el cual requiere mantenerse actualizados a los entes productivos cuya meta sea subsistir a largo plazo.

En la búsqueda de referentes que nos sirvan de guía sobre el camino a transitar, veremos a continuación varios trabajos de investigación relacionados, cuyos aportes resaltamos como apoyo al tema que abordamos.

Reynoso (2016) expuso un trabajo titulado:

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN GERENCIAL INTEGRAL PARA LAS PYMES. CASO JM INVESTMENT, S.R.L., 2016**, En dicho trabajo fue utilizado el método de investigación *explicativo*, tiene como objetivo general: *“Desarrollar en el año 2016 un sistema de gestión gerencial integral que pueda adaptarse a la estructura de las empresas PYMES como JM Investment, S.R.L., que contribuya a que dicho tipo de empresas puedan convertirse en entidades más competitivas”*, como **Objetivos específicos**: *Conocer y documentar los factores que inciden en que las empresas PYMES no puedan desarrollarse hasta ser más competitivas; Desarrollar un sistema de administración integral que involucre todas las áreas de operaciones de las empresas PYMES a partir de mediados del año 2016; Desarrollar un sistema de control interno que refuerce el sistema de administración Integral; Implementar sobre JM Investment, S.R.L. un sistema de gestión integral para su periodo operativo 2017”*.

Concluye que *“Las PYMES son empresas con alto grado de susceptibilidad en el Mercado fruto de la ausencia de estrategias para realizar sus operaciones; Existe un problema de cultura organizacional en las PYMES de República Dominicana, el cual afecta de forma directa la forma en que las mismas realizan sus operaciones, entre otros aspectos.*

*Por otro lado Cáceres Aguilar (2015) expuso un trabajo titulado: REORGANIZACIÓN EN BASE A PROCESOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA CLÍNICA ODONTOLÓGICA DE LA USFQ, 2015, sustentado por: Dr. Diego Mauricio, en dicha investigación fue utilizado el método de investigación Descriptiva, tiene como objetivo general: Reorganizar en base a procesos administrativos el funcionamiento de la Clínica Odontológica de la universidad de San Francisco de Quito, mediante la creación de procesos estandarizados con la intención de fortalecer el sistema actual vigente y aumentar la productividad y eficiencia en los servicios que se brinda al usuario, como Objetivos específicos: Realizar la evaluación de las actividades y procedimientos que se realizan en la Clínica Odontológica de la USFQ; Documentar los nuevos procesos administrativos diseñados en base al estudio; Elaborar un manual de procesos administrativos que cubra la problemática existente en la Clínica Odontológica, proponiendo la reorganización de sus procesos administrativos, entre otros, concluyendo que: Se espera disminuir los tiempos de atención a los pacientes optimizando los servicios de especialidad; se vio la necesidad de aportar políticas a la normativa institucional de la Clínica Odontológica.*

*Ambos trabajos de investigación guardan relación directa con nuestro objeto de estudio la Gestión Administrativa.*

## **MARCO CONTEXTUAL - ESPACIAL**

Este proyecto será realizado en la República Dominicana y comprenderá el inicio de operaciones de la Clínica Dental Dra. Abelyn de Jesús, como referencia histórica y para el desarrollo actual se tomará el período comprendido entre 2019-2020.

La Clínica Dental Dra. Abelyn de Jesús está ubicada en la calle José Cabrera #64, Plaza Sky Tower, 2do Nivel.

## **MARCO CONCEPTUAL**

### **PROPÓSITO**

*Haime (2006)*, los define como la descripción concisa de lo que se ocupa una organización, destacando su identidad institucional como un todo que provee de bienes y servicios a su medio ambiente, a partir de considerar la relación de sus productos y de sus clientes.

### **OBJETIVOS**

*Munch y García (2004)*, estos son equivalentes a los resultados que una institución espera alcanzar, los cuales establece de manera cuantitativa y determina realizar en un tiempo específico.

### **ESTRATEGIA**

*Mosley, Megginson y Pietri (2005)*, la definen como las actividades con las que la organización se adapta a factores de su entorno para lograr sus objetivos, tales como consumidores, clientes, proveedores, competidores y condiciones sociales, políticas, económicas y tecnológicas.

### **POLÍTICAS**

*Chiavenato (2006)*, son afirmaciones generales basadas en los objetivos de la organización; funcionan como guías orientadoras de la acción administrativa. proporcionan marcos o limitaciones, aunque flexibles y elásticos, para demarcar las áreas en que deberá desarrollarse la acción administrativa.

## **PROCEDIMIENTOS**

*Koontz (2009)*, los define como los planes a través de los cuales se determina un método para manejar las actividades. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades, es muy común que los procedimientos crucen las fronteras departamentales.

## **ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA**

*Robbins y Coulter (2005)*, es el proceso de crear la estructura de una organización. es un proceso importante y sirve para muchos propósitos. los enfoques tradicionales hacia la organización del trabajo están siendo cuestionados y reevaluados conforme los gerentes buscan diseños estructurales que den mejor apoyo y faciliten el trabajo de los empleados, es decir, aquellos que logren eficiencia, pero que también tenga la flexibilidad necesaria para lograr el éxito en el ambiente dinámico de hoy.

## **JERARQUIZACIÓN**

*Chiavenato (2006)*, la pluralidad de funciones impuesta por la especialización requiere el desdoblamiento de la función de mando, cuya misión es dirigir las actividades para que cumplan en armonía sus respectivas misiones.

## **DEPARTAMENTALIZACIÓN**

*Gitman y McDaniel (2008)*, es un proceso, que consiste en agrupar las tareas de modo que se puedan coordinar las que son similares o las que están relacionadas.

Disminuyen el tiempo a la hora de tomar decisiones, ya que estarán concentradas en un espacio semejante los trabajos que dependen uno del otro.

## **DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

*Munch y García (2004)*, consiste en la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarios para llevar a cabo, de la mejor manera posible, un trabajo.

## **COORDINACIÓN**

*Munch y García (2004)*, es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía, rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos. La función básica de la coordinación es lograr la combinación y unidad de esfuerzos, bien integrados y balanceados.

## **DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA**

*Da Silva (2002)*, es la influencia para que otras personas realicen sus tareas de modo que se alcancen los objetivos establecidos, lo cual incluye energizar, activar y persuadir a esas personas.

## **TOMA DE DECISIONES**

*Munch y García (2004)*, es la elección de un curso de acción entre varias alternativas.

## **INTEGRACIÓN**

*Reyes (2007)*, es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

## **MOTIVACIÓN**

*Robbins y Coulter (2005)*, se refiere a los aspectos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

## **COMUNICACIÓN**

*Munch y García (2004)*, señalan que puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social. De esta manera, la comunicación en una empresa comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados.

## **SUPERVISIÓN**

*Rodríguez (2006)*, es un elemento de la dirección que se encarga del estudio y vigilancia de las acciones de un grupo de personas en relación con el progreso alcanzado.

## **CONTROL ADMINISTRATIVO**

*Da Silva (2002)*, es la función que compara el desempeño real con los parámetros determinados previamente, es decir, con lo planificado.

## **ESTABLECIMIENTO DE ESTANDARES**

*Chiavenato (2007)*, son disposiciones que proporcionan medios para establecer que deberá hacerse y cuál es el desempeño o resultado que se aceptara como normal o esperado.

## **MEDICIÓN**

*Munch y García (2004)*, consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares establecidos. el establecer dichas unidades, es uno de los problemas más difíciles, sobre todo en áreas con aspectos eminentemente cualitativos.

## **CORRECCIÓN**

*Mosley, Megginson y Pietri (2005)*, el último paso del proceso de control es emprender una acción correctiva cuando sea necesario. el supervisor llega a hacer ajustes, perfeccionamiento y tal vez acciones drásticas para sacar adelante tareas importantes o bien, para mantener los estándares.

## **RETROALIMENTACIÓN**

*Robbins y Coulter (2005)*, lo definen como un tipo de control que se lleva a cabo después de realizar una actividad de trabajo. Proporciona a los gerentes información significativa sobre qué tan eficaces fueron sus esfuerzos de planeación, a fin de mejorar la motivación de los empleados.

## VARIABLES - DEFINICIÓN - OPERACIONALIZACIÓN

VARIABLE	AUTOR	DESCRIPCIÓN	CONSTRUCCION PROPIA
EFICIENCIA	Chiavenato (2006)	Significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles.	Luego de analizar las definiciones de estos autores, puedo definir la Eficiencia como la utilización correcta y óptima de los recursos para el logro de los objetivos.
	Koontz y Wehrich (1994)	El logro de las metas con la menor cantidad de recursos.	
	Da Silva (2002)	Operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada.	
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Chiavenato (2006)	Es la realización de acciones, con el objeto de obtener ciertos resultados, de la manera más eficaz y económica posible.	Luego de analizar las definiciones de estos autores, puedo definir la Gestión Administrativa como la ejecución de las acciones necesarias para el logro de los objetivos de forma eficiente y de manera sistemática.
	Welsh, Hilton y Gordon (2005)	Son una serie de actividades independientes utilizadas por la administración de una organización para el desempeño de las funciones de planificar, organizar, suministrar personal y controlar.	
	Munch y Garcia (2004)	Plantean que el proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.	
RENTABILIDAD	Gómez (2013)	La generalidad aplicada a todo ejercicio económico – financiero donde se reúnen los medios, materiales, humanos y financieros con la finalidad de conseguir resultados favorables.	Luego de analizar las definiciones de estos autores, puedo definir la Rentabilidad como el resultado del manejo eficaz de los recursos económicos y financieros mediante habilidades específicas ejecutadas por un ente capaz.
	Díaz (2012)	La remuneración que se busca obtener dentro de la empresa, en sus múltiples elementos en práctica de desarrollar su dinamismo económico y financiero.	
	Maldonado (2015)	Se basa en la capacidad que pueda tener la organización en poder crear utilidad o ganancia, es decir, será rentable cuando sus volúmenes de ingresos son mayores a sus egresos, cuando sus ingresos son mayores a sus costos, entonces podremos decir que la entidad es rentable.	
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Kotler (2010)	El nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.	Luego de analizar las definiciones de estos autores, puedo definir la Satisfacción del Cliente como la comprobación del cumplimiento o superación de sus expectativas respecto al producto o servicio recibido.
	Oliver (1999)	Aquella percepción del cliente sobre la medida en que sus necesidades y deseos han sido cubiertas completamente.	
	Norma ISO 9000:2005	La percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.	

## **4. MARCO METODOLÓGICO**

### **TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Esta investigación es de tipo *descriptiva*, ya que permitirá dar a conocer las actividades administrativas, procesos, personas, políticas y procedimientos, a fin de recolectar datos necesarios para la elaboración del diagnóstico situacional de la Clínica Dental.

### **MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

Será utilizado el método *deductivo*, el cual permitirá explicar y sintetizar la información recolectada para elaborar un modelo eficiente de gestión administrativa.

#### **A. Fuentes de Información**

Se utilizarán en la conformación de la investigación fuentes primarias y secundarias; las primarias consistirán en encuestas, entrevistas y observación directa, mientras que las secundarias consistirán en material bibliográfico relacionado con el tema objeto de esta investigación.

A continuación, detalle de las mismas:

#### **1. FUENTES PRIMARIAS**

- Pacientes
- Depósitos dentales
- Laboratorios
- Personal directivo de la clínica dental
- Personal administrativo de la clínica dental

#### **2. FUENTES SECUNDARIAS**

- Trabajos de graduación
- Libros relacionados con el tema
- Boletines proporcionados por Clínicas del mercado
- Páginas web

## **UNIVERSO-POBLACIÓN- MUESTRA- UNIDAD DE ANÁLISIS**

Las unidades de análisis a tomar en cuenta en esta investigación en la Clínica Dental, serán consideradas los directivos, personal administrativo, pacientes de la clínica dental, personal de los laboratorios y depósitos dentales que nos brindan servicios e insumos, por lo tanto, se tienen previstos varios universos como se detalla a continuación:

### **PERSONAL DIRECTIVO**

Para un total de dos (2) personas, estará integrada por el Gerente General y la Dirección de Especialistas de la Clínica Dental.

### **PERSONAL ADMINISTRATIVO**

El cual conforma un total de 21 personas repartidas en las diferentes áreas administrativas.

### **POBLACIÓN DE PACIENTES**

Pacientes que fueron atendidos en el año 2019, determinados por el número de citas únicas atendidas para un total de 300 personas.

### **PERSONAL DE CONTACTO LABORATORIOS**

El personal de los laboratorios que tiene contacto con la clínica dental, para un total de cuatro (4) personas.

### **PERSONAL DE CONTACTO DEPOSITOS**

El personal de los depósitos dentales que tiene contacto con la clínica dental, para un total de tres (3) personas.

### **DETERMINACIÓN DE LAS MUESTRAS DEL CONGLOMERADO**

Para el cálculo de las muestras del conglomerado con un nivel de confianza del 99% y un margen de error de 3%, se utilizará la siguiente fórmula de poblaciones finitas:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

$n$  = Tamaño de muestra buscado

$N$  = Tamaño de Población o Universo

$Z$  = Parámetro estadístico que depende del Nivel de Confianza (NC)

$e$  = Error de estimación máximo aceptado

$p$  = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito)

$q$  =  $(1-p)$  = Probabilidad de que NO ocurra el evento estudiado (fracaso)

Nivel de confianza	$Z_{\alpha}$
99.7%	3
99%	2,58
98%	2,33
96%	2,05
95%	1,96
90%	1,645
80%	1,28
50%	0,674

Resultando las siguientes muestras:

UNIDAD DE ANALISIS	CANTIDAD	MUESTRA	%
PERSONAL DIRECTIVO	2	2	1%
PERSONAL ADMINISTRATIVO	21	21	7%
POBLACION DE PACIENTES	300	258	90%
PERSONAL DE CONTACTO LABORATORIOS	4	4	1%
PERSONAL DE CONTACTO DEPOSITOS	3	3	1%
<b>TOTAL CONGLOMERADO</b>	<b>330</b>	<b>288</b>	<b>100%</b>

## TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

### A. ENCUESTAS

Serán utilizados cuestionarios como instrumentos de recolección de información, los cuales se aplicarán tanto al personal administrativo como a pacientes, depósitos y laboratorios, con el propósito de recolectar datos necesarios que nos permitan determinar la situación actual, y así plantear la ideal para la elaboración del Modelo de Gestión.

## **B. ENTREVISTAS**

A través de esta técnica sustentada vía las plataformas de ZOOM y/o TEAM debido al esquema pandémico actual, se obtendrá información que servirá de base para elaborar un diagnóstico de la presente situación que nos permita proponer un modelo de gestión administrativa que logre fortalecer los recursos en la Clínica Dental.

## **C. OBSERVACIÓN DIRECTA**

Con la intención de validar los procesos de forma directa, observar las actividades, y otras funciones administrativas, se realizarán visitas periódicas a las instalaciones de la Clínica Dental, que permitirán sacar conclusiones más acertadas acerca de cómo realizan las distintas gestiones administrativas.

## **PROCEDIMIENTOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Serán utilizadas las herramientas descritas, las cuales, apoyadas en una tabulación estándar, gráficos de barra y pastel, paretos, cuadros comparativos, permitirán una apropiada interpretación de los hallazgos de la investigación.

## **5. TABLA DE CONTENIDO**

**Resumen**

**Dedicatoria**

**Agradecimiento**

**Introducción**

### **1. Capítulo I Marco Referencial Teórico Conceptual**

- 1.1. Marco Teórico.
- 1.2. La gestión administrativa.
- 1.3. Planificación.
- 1.4. Organización.
- 1.5. Control.
- 1.6. Propósito.
- 1.7. Objetivos.
- 1.8. Estrategia.
- 1.9. Políticas.
- 1.10. Procedimientos.
- 1.11. Organización Administrativa.
  - 1.11.1 Jerarquización.
  - 1.11.2 Departamentalización.
  - 1.11.3 Descripción de Funciones.
  - 1.11.4 Coordinación.
- 1.12. Dirección Administrativa.
  - 1.12.1. Toma De Decisiones.
  - 1.12.2. Integración.
  - 1.12.3. Motivación.
  - 1.12.4. Comunicación.
  - 1.12.5. Supervisión.

- 1.12.6. Control Administrativo.
- 1.12.7. Establecimiento de Estándares.
- 1.12.8. Medición.
- 1.12.9. Corrección.
- 1.12.10. Retroalimentación.

## **2. Capítulo II. Diseño de un modelo de Gestión Administrativa para optimizar los recursos en la Clínica Dental Dra. Abelyn de Jesús.**

- 2.1. Generalidades de la Clínica Dental Dra. Abelyn de Jesús.
- 2.2. Antecedentes.
- 2.3. Estructura Organizacional.
- 2.4. Marco Legal.
- 2.5. Descripción de los servicios.
- 2.6. Recursos.
  - 2.6.1. Humanos.
  - 2.6.2. Financieros.
  - 2.6.3. Materiales y Técnicos.
- 2.7. Plan económico-financiero.
- 2.8. Modelo de Gestión Administrativa
  - 2.8.1. Definición.
  - 2.8.2. Importancia.
  - 2.8.3. Modelo de Planeación.
  - 2.8.4. Modelo de Organización
  - 2.8.5. Modelo de Dirección.
  - 2.8.6. Modelo de Control.

## **6. CONCLUSIONES**

## **7. RECOMENDACIONES**

## **8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## **9. ANEXOS**

## ANEXO II. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN



### CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

El presente instrumento que recoge información sobre la identificación de competencias administrativas, servicio, eficiencia y satisfacción del cliente. Cada uno de forma específica se aplicará a tres grupos de interés como son: personal administrativo, personal médico y especialistas, así como a los pacientes de la Clínica Dental Dra. Abelyn de Jesús.

**Objetivo del Instrumento:** Recabar informaciones relevantes que permitan identificar la situación actual, y las oportunidades a fin de robustecer la gestión administrativa en sus diferentes vertientes definidas en la matriz de operacionalización.

#### GRUPO I

##### *DATOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA CLÍNICA DENTAL*

**Instrucciones:** A continuación, se presentan una serie de aspectos relacionados con el área en el cual usted se desenvuelve. Deberá responder encerrando con un círculo el número que represente para usted la descripción de la situación según solicitud.

**P-1:** ¿En cuál puesto o área se desempeña?

#### **Opciones**

- 1- Información
- 2- Secretaria
- 3- Control de citas
- 4- Higienista
- 5- Asistente
- 6- Conserje
- 7- Chofer
- 8- Archivo
- 9- Endodoncista
- 10-Ortodoncista
- 11-Odonto-Pediatra
- 12-Periodoncista
- 13-Cirugía
- 14-Implantología
- 15-Rehabilitación bucal
- 16-Laboratorio
- 17-Servicios Generales
- 18-Calidad
- 19-Contador
- 20-Mercadeo

**P-2:** ¿Cuáles de estos elementos de la administración y filosofía institucional posee la Clínica Dental?

**Opciones**

- 1- Visión
- 2- Misión
- 3- Valores
- 4- Estrategias
- 5- Políticas
- 6- Procedimientos
- 7- Presupuestos
- 8- Descripción de puestos
- 9- Todas

**P-3:** ¿Participa o ha participado en la elaboración de planes de la Clínica Dental?

**Opciones**

- 1- Si
- 2- No

**P-4:** ¿Conoce y tiene por escrito sus funciones de acuerdo con su puesto de trabajo?

**Opciones**

- 1- Si
- 2- No

**P-5:** ¿Puede resumir las funciones que realiza en la Clínica dental?

**Opciones**

- 1- Descripción completa
- 2- Descripción Regular
- 3- Sin respuesta

**P- 6:** ¿Conoce las relaciones que tiene su puesto con los demás?

**Opciones**

- 1- Si
- 2- No

**P-7:** ¿Entiende que posee el equipo y los materiales necesarios para el desempeño de sus funciones?

**Opciones**

- 1- Si
- 2- No

**P-8:** ¿Realiza tareas que no están descritas en su puesto de trabajo?

**Opciones**

- 1- Si
- 2- No

**P-9:** ¿Qué tipo de líder considera a la Directora de la Clínica Dental?

**Opciones**

- 1- Democrático
- 2- Situacional
- 3- Autocrático
- 4- No contestó

**P-10:** ¿De qué manera son comunicadas las instrucciones por la Dirección?

**Opciones**

- 1- Personalmente
- 2- Memorando
- 3- Teléfono
- 4- Circulares

**P-11:** ¿Con cuáles de los siguientes incentivos cuenta la Clínica Dental?

**Opciones**

- 1- Capacitaciones
- 2- Estabilidad laboral
- 3- Bonificaciones
- 4- Regalía
- 5- Buen ambiente de trabajo
- 6- Ninguno
- 7- Todos

**P-12:** ¿Cuál es la frecuencia en que recibe capacitaciones?

**Opciones**

- 1- Anual
- 2- Semestral
- 3- Cuatrimestral
- 4- Trimestral
- 5- Ninguna

**P-13:** ¿En qué áreas le gustaría recibir capacitación?

**Opciones**

- 1- Atención al cliente
- 2- Áreas técnicas
- 3- Informática
- 4- Calidad en el servicio
- 5- Relaciones interpersonales
- 6- Motivacionales

**P-14:** ¿Quién supervisa sus funciones?

**Opciones**

- 1- Directora de la clínica
- 2- Doctores
- 3- No hay supervisión



## GRUPO II

### DATOS DEL PERSONAL MEDICO Y ESPECIALISTAS DE LA CLÍNICA

**Instrucciones:** A continuación, se presentan una serie de aspectos relacionados con el área en el cual usted se desenvuelve. Deberá responder encerrando con un círculo el número que represente para usted la descripción de la situación según solicitud.

**P-1:** ¿En qué área de la Clínica presta sus servicios?

#### Opciones

- 1- Endodoncia
- 2- Cirugía
- 3- Odontopediatría
- 4- Periodoncia
- 5- Diagnostico
- 6- Ortodoncia
- 7- Rehabilitación Bucal
- 8- Implantología
- 9- Odontología General
- 10-Todas las anteriores

**P-2:** ¿Cómo le son asignados los pacientes?

#### Opciones

- 1- El Doctor lleva al paciente
- 2- La Clínica asigna pacientes a Doctores
- 3- Los doctores se intercambian pacientes

**P-3:** ¿En qué parte del proceso de atención al paciente usted interviene?

#### Opciones

- 1- Información
- 2- Control de citas
- 3- Tratamiento clínico por área
- 4- Desinfección y esterilización
- 5- Archivo
- 6- Inventario de Materiales
- 7- Cobro
- 8- Todas las anteriores

**P-4:** ¿Cuántos pacientes atiende al día?

**Opciones**

- 1- 1 a 5
- 2- 6 a 10
- 3- 11 a 15
- 4- 15 a más

**P-5:** ¿De qué manera da seguimiento a la atención de pacientes?

**Opciones**

- 1- Llamada telefónica
- 2- Citas Formales
- 3- Llegan por cuenta propia

**P- 6:** ¿Quién le proporciona los materiales que utiliza?

**Opciones**

- 1- La administración de la Clínica
- 2- El Paciente
- 3- Costos propios

**P-7:** De ser usted mismo ¿Cuál es el rango mensual estimado?

**Opciones**

- 1- \$500 -\$1000
- 2- \$1001 - \$1500
- 3- \$1501-\$2000
- 4- \$2001-mas

**P-8:** ¿En el caso que los materiales los asigne la Clínica dental, como le son asignados?

**Opciones**

- 1- Individual según requerimiento
- 2- Paquetes según tratamiento
- 3- Otro

**P-9:** ¿Qué tiempo demora la entrega de los materiales solicitados?

**Opciones**

- 1- 1 a 20 minutos
- 2- 20 a 40 minutos
- 3- 1 hora o mas

**P-10:** ¿Quién controla el inventario de materiales?

**Opciones**

- 1- Secretaria
- 2- Doctores
- 3- Almacén
- 4- Dirección de Clínica

**P-11:** ¿Cuál de los siguientes medios de comunicación que tiene para recibir Instrucciones de la clínica?

**Opciones**

- 1- Escrita
- 2- Verbal
- 3- Telefónica
- 4- Redes Sociales

**P-12:** ¿Con qué frecuencia recibe instrucciones acerca de actividades de la clínica?

**Opciones**

- 1- Diario
- 2- Mensual
- 3- Quincenal
- 4- Semanal
- 5- Semestral
- 6- Anual

**P-13:** ¿Cree que la Clínica cuenta con el equipo tecnológico apropiado para atender a los pacientes?

**Opciones**

- 1- Si
- 2- No

**P-14:** ¿Respecto al tratamiento clínico, ¿quién evalúa la satisfacción o insatisfacción de los pacientes?

**Opciones**

- 1- Secretaria
- 2- Doctores
- 3- Director de Clínica
- 4- No se evalúa

**P-15:** ¿Qué propuesta le parece acertada para mejorar el funcionamiento de la clínica?

**Opciones**

- 1- Mayor supervisión al trabajo del doctor
- 2- Control en la asignación de tarifas por tratamientos
- 3- Mejorar la asignación de pacientes
- 4- Mejorar la administración en general
- 5- Mejorar la gestión de materiales
- 6- Mejorar la publicidad que se le da a la Clínica
- 7- Mejorar el equipo tecnológico
- 8- Todas



### GRUPO III

#### DATOS DE PACIENTES DE LA CLÍNICA DENTAL

**Instrucciones:** A continuación, se presentan una serie de aspectos relacionados con el área en el cual usted se desenvuelve. Deberá responder encerrando con un círculo el número que represente para usted la descripción de la situación según solicitud.

**P-1:** Indique una de las siguientes clasificaciones según su edad.

**Opciones**

- 1- Niño
- 2- Adolescente
- 3- Adulto
- 4- Tercera Edad

**P-2:** ¿Desde qué lugar se traslada a la Clínica Dental?

**Opciones**

- 1- Santo Domingo, D.N.
- 2- Santo Domingo Este
- 3- Santo Domingo Oeste
- 4- Santo Domingo Norte

**P-3:** ¿Cómo se enteró de los servicios que presta la Clínica Dental?

**Opciones**

- 1- Redes Sociales
- 2- Referencia Médica.
- 3- Referencia Paciente de la Clínica
- 4- Volantes
- 5- Otro

**P-4:** ¿Cree que la atención prestada por la Clínica es la adecuada?

**Opciones**

- 1- Si
- 2- No

**P-5:** ¿Sabe usted los servicios que presta la Clínica Dental?

**Opciones**

- 1- Si
- 2- No

**P-6:** ¿Qué servicios ha utilizado en la Clínica Dental?

**Opciones**

- 1- Evaluación
- 2- Periodoncia
- 3- Endodoncia
- 4- Restauración
- 5- Cirugía
- 6- Odontopediatría
- 7- Ortodoncia
- 8- Implante

**P-7:** ¿Cómo califica los servicios que brinda la Clínica Dental?

**Opciones**

- 1- Excelente
- 2- Regular
- 3- Bueno
- 4- Malo

**P-8:** ¿Qué otro servicio le gustaría recibir en la Clínica Dental?

**Opciones**

- 1- Farmacia
- 2- Laboratorio
- 3- Depósito dental
- 4- Son suficientes
- 5- Otros

**P-9:** ¿Piensa que la Clínica Dental cuenta con los recursos materiales necesarios para brindar una apropiada atención?

**Opciones**

- 1- Si
- 2- No

**P-10:** ¿Entiende adecuado el horario de atención que tiene la Clínica Dental?

**Opciones**

- 1- Si
- 2- No

**P-11:** ¿Cuánto tiempo le toma el proceso de atención en la Clínica Dental?

**Opciones**

- 1- 1 a 10 minutos
- 2- 10 a 20 minutos
- 3- 20 a 30 minutos
- 4- 30 minutos a 1 hora
- 5- 1 hora o más

**P-12:** ¿Cree que el tiempo que se toma la Clínica Dental para brindarle el servicio es adecuado?

**Opciones**

- 1- Si
- 2- No

**P-13:** ¿Piensa que la Clínica Dental cuenta con el personal apropiado para atender a los pacientes?

**Opciones**

- 1- Si
- 2- No

**P14:** ¿Cómo califica la atención en la Clínica Dental?

**Opciones**

- 1- Excelente
- 2- Regular
- 3- Bueno
- 4- Malo

**P-15:** ¿Le parece adecuada la tarifa que paga por los servicios que ofrece la Clínica Dental?

**Opciones**

- 1- Si
- 2- No

**P-16:** ¿Para mejorar los servicios ofrecidos, ¿Cuál de estas sugerencias le haría a la Clínica Dental?

**Opciones**

- 1- Extensión de Horarios
- 2- Mejorar el Tiempo para cada Tratamiento
- 3- Mejorar la puntualidad y seguimiento a citas
- 4- Mejorar la Atención hacia el paciente
- 5- Supervisión en Procedimientos Dentales
- 6- Mejorar la Calidad y existencia de Materiales
- 7- Realizar un Cronograma de pagos
- 8- Ampliar las opciones de seguros médicos
- 9- Satisfecho

**P-17:** ¿En una escala del 0 a 10, ¿En qué medida estaría dispuesto a recomendar la Clínica Dental a familiares o conocidos?

**Opciones**

- 0- \_\_\_\_
- 1- \_\_\_\_
- 2- \_\_\_\_
- 3- \_\_\_\_
- 4- \_\_\_\_
- 5- \_\_\_\_
- 6- \_\_\_\_
- 7- \_\_\_\_
- 8- \_\_\_\_
- 9- \_\_\_\_
- 10- \_\_\_\_



## INSTRUMENTO II:

### ENTREVISTA A LA DIRECTORA DE LA CLINICA DENTAL DRA. ABELYN DE JESUS SOBRE LA GESTION ADMINISTRATIVA.

**Objetivo:** aplicar una entrevista estructurada, preparada previamente con una guía de preguntas abiertas, con un orden definido en busca de obtener información relevante en forma amplia y detallada sobre los procedimientos y competencias administrativas que realizan en la actualidad.

**Nombres y Apellidos:** \_\_\_\_\_ ABELYN DE JESUS \_\_\_\_\_

**Cargo que Desempeña:** \_\_\_\_\_ DIRECTORA CLINICA DENTAL \_\_\_\_\_

**Tiempo en la Posición:** \_\_\_\_\_ 7 AÑOS \_\_\_\_\_

**Fecha de la Entrevista:** \_\_\_\_\_ 28-03-2021 \_\_\_\_\_

**P-1:** ¿Cuáles de los siguientes elementos de la planeación que posee la Clínica Dental?

- Visión
- Misión
- Objetivos
- Estrategias
- Políticas
- Programas
- Presupuesto

**P-2:** ¿Cada área es responsable de la programación de actividades?

**P-3:** ¿Cuáles de los siguientes tipos de estrategias administrativas aplica la Clínica Dental?

- Competir en base a los costos.
- Competir en base a la diferenciación.
- Enfocarse en un segmento de mercado específico.
- Aumentar el número de Servicios
- Aumentar el número de Pacientes.

**P-4:** ¿Cuáles de los siguientes tipos de políticas tiene la Clínica Dental?

- Generales
- Departamentales
- Específicas

**P-5:** ¿Poseen procedimientos administrativos por cada servicio prestado?

**P-6:** ¿Qué procedimiento le gustaría mejorar?

**P-7:** ¿Cuáles son las reglas que llevan a cabo en de la Clínica Dental?

**P-8:** ¿Cuáles son los programas que llevan a cabo en la Clínica Dental?

**P-9:** ¿Cree usted que el organigrama está acorde a las necesidades de la Clínica Dental? Si la respuesta es positiva, ¿Por qué?

**P-10:** ¿Existe descripción de puesto para el personal administrativo?

**P-11:** ¿Por cuáles de los siguientes canales se comunica con el personal?

- Escrito (Encuestas, comunicación interna, manuales)
- Oral (Reuniones, llamadas, conversaciones directas)
- Tecnológico o digital (chat, redes, emails)

**P-12:** ¿Cuál de los siguientes considera que es su estilo de liderazgo?

- Autocrático
- Burocrático
- Carismático
- participativo o democrático
- Orientado a la tarea
- Orientado a las personas

**P-13:** ¿Cuáles son los incentivos que utiliza para motivar al personal?

**P-14:** ¿Qué área o quién gestiona los recursos en la Clínica?

**P-15:** ¿Gestiona el personal en base a tareas, funciones y objetivos?

**P-16:** ¿Cuentan con reglamento interno de trabajo?

**P-17:** ¿Si es positivo ¿se le ha comunicado al personal?

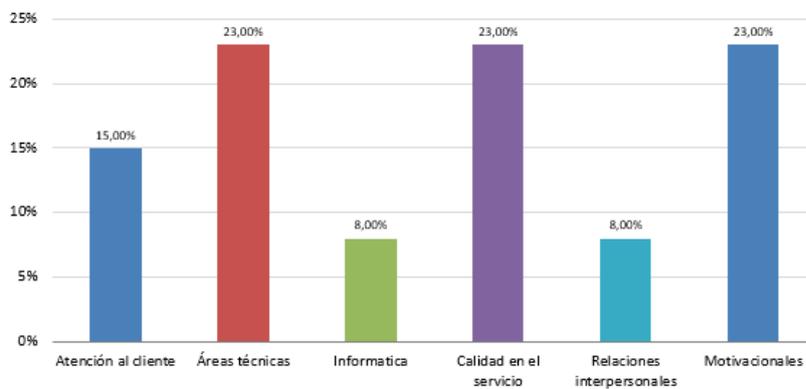
**P-18:** ¿Recibe el personal capacitaciones?

- P-19:** ¿Si es positivo, con qué frecuencia y en qué áreas se capacita?
- P-20:** ¿En qué áreas le gustaría capacitar y qué logros le gustaría quisiera obtener?
- P-21:** ¿Existe presupuesto asignado?
- P-22:** ¿Qué medios utilizan para la obtención de recursos económicos?
- P-23:** ¿Existen tarifas por los servicios prestados?
- P-24:** ¿Si existen tarifas, con qué criterio se establecen y por quien o quienes es aprobada?
- P-25:** ¿Qué instituciones locales y/o extranjeras apoyan la Clínica Dental?
- P-26:** ¿Qué tipo de apoyo brindan a la Clínica Dental?
- P-27:** ¿Cómo controlan la entrada y salida del inventario de materiales?
- P-28:** ¿Qué recursos tecnológicos posee la Clínica Dental?
- P-29:** ¿Cuáles necesidades ha identificado para el mejor funcionamiento de la  
Clínica Dental, así como para la realización de la gestión?
- P-30:** ¿Qué tipo de controles están implementados en la Clínica Dental?

## ANEXO III - INFORME DE RESULTADOS



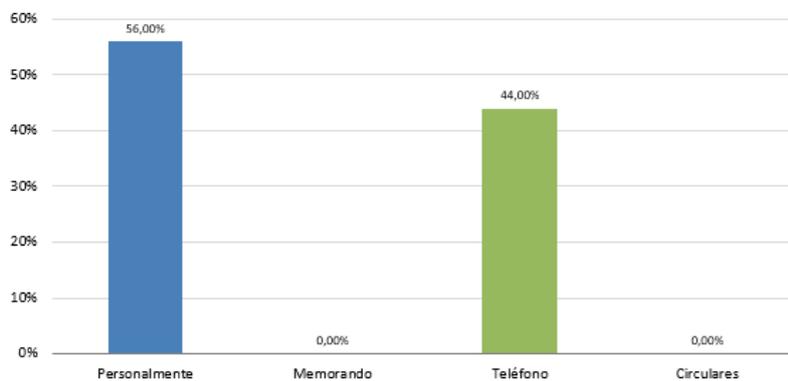
¿En qué áreas le gustaría recibir capacitación?



Mean : 3.538 | Confidence Interval @ 95% : [2.531 - 4.546] | Standard Deviation : 1.854 | Standard Error : 0.514



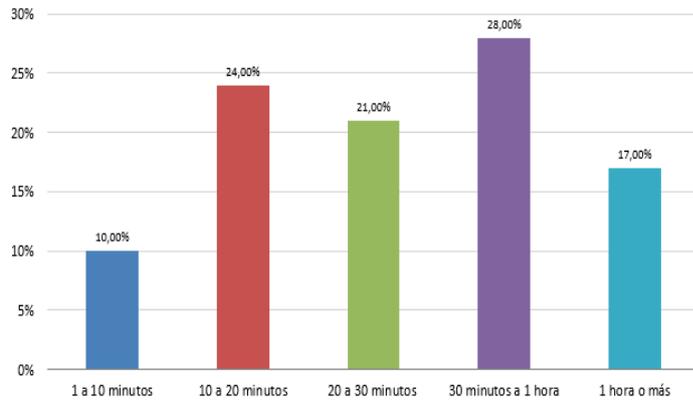
¿De qué manera son comunicadas las instrucciones por la Dirección?



Mean : 1.889 | Confidence Interval @ 95% : [1.200 - 2.578] | Standard Deviation : 1.054 | Standard Error : 0.351



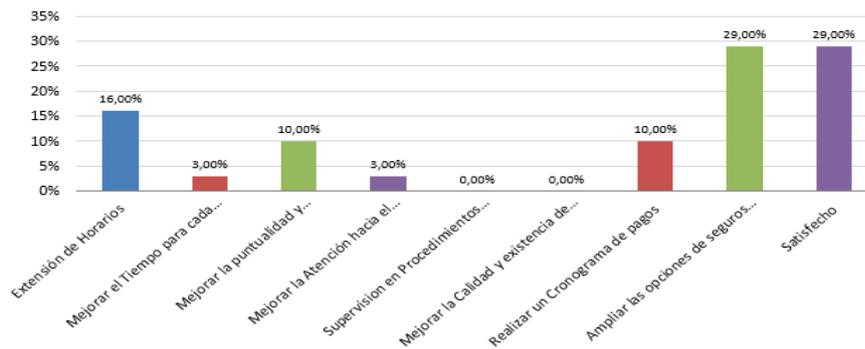
## ¿Cuánto tiempo le toma el proceso de atención en la Clínica Dental?



Mean : 3.172 | Confidence Interval @ 95% : [2.705 - 3.640] | Standard Deviation : 1.284 | Standard Error : 0.238



## ¿Para mejorar los servicios ofrecidos, ¿Cuál de estas sugerencias le haría a la Clínica Dental?



Mean : 6.258 | Confidence Interval @ 95% : [5.164 - 7.352] | Standard Deviation : 3.109 | Standard Error : 0.558



# ANEXO IV. CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA



## SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL Y/O MONOGRAFICO

Yo, **MOISES I. VALLEJO VALLEJO**, cédula **001-0288388-1**, matrícula de la Universidad APEC **2019-1471**, estudiante de término del programa de **MGP MAESTRIA EN GERENCIA Y PRODUCTIVIDAD**, cursando la asignatura de Trabajo final y/o Monográfico, solicita la autorización de **CLINICA DENTAL DRA. ABELYN DE JESUS**.

(Nombre de la empresa que autoriza)

para realizar mi trabajo final sobre: **PROPUESTA MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS EN LA CLÍNICA DENTAL DRA. ABELYN DE JESÚS**

(Título del Trabajo final y/o Monográfico,)

y acceder a las informaciones que precisaré para este fin.

Este trabajo tiene por objetivo aportar en **EL AMBITO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EFICIENTE**.

(Firma del estudiante)

Yo, **DRA. ABELYN DE JESUS DEL ROSARIO**

(Nombre de quien autoriza en la empresa)

**DIRECTORA DE LA CLINICA DENTAL**

(Cargo que ocupa)

cédula **001-1275420-5**, autoriza a realizar el Trabajo final y/o Monográfico, arriba señalado y que el mismo podrá:

Utilizar el nombre de la empresa

Utilizar un pseudónimo en caso necesario

Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad APEC

Ser incluido dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC

Aplicarlo en el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas.

(Firma de quien autoriza y sello de la empresa)

# ANEXO V. CÓDIGO DE VESTIMENTA



CLÍNICA DENTAL DRA. ABELYN DE JESUS  
CÓDIGO DE VESTIMENTA

## CABALLEROS:

Utilizarán el tipo de vestimenta formal y casual de negocios según se describe a continuación:

- \* Chaquetas, camisas mangas largas y pantalones de vestir
- \* Zapatos cerrados de diseño y colores discretos
- \* Colores discretos
- \* El uso de la corbata es deseable (No obligatorio)
- \* Pelo, barba y uñas arregladas
- \* Medias de tamaño estandar que No dejen ver la piel



## PROHIBIDO:

- \* Camisas mangas cortas
- \* T-shirt o Polo shirt
- \* Jeans (Excepto los viernes)

## DAMAS:

Utilizarán el tipo de vestimenta formal y casual de negocios según se describe a continuación:

- \* Chaquetas, blusas, faldas y pantalones de vestir.
- \* Zapatos cerrados o Medias Lunas
- \* Colores discretos
- \* El largo de la falda a dos pulgadas por encima de la rodilla
- \* Pelo y uñas arregladas
- \* Maquillaje acorde al ambiente de trabajo.



## PROHIBIDO:

- \* Uso de minifaldas y escotes pronunciados
- \* Transparencias
- \* T-shirt o Polo shirt
- \* Jeans (Excepto los viernes)

PD: Los especialistas deberán usar su bata correspondiente dentro de las instalaciones en horario laborable.



Cuadro No. 20 Fuente: Construcción propia (Vallejo 2021)