

PLAN ESTRATÉGICO DE RESTRUCTURACIÓN PARA LA IPS ORTOSONRIE  
DEL MUNICIPIO DE FUSAGASUGÁ

LEIDY CAMILA GARCÍA MÉNDEZ  
LEIDY CAROLINA ORDOÑEZ ACOSTA

Monografía para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor:

Geovanny Andrés Martínez Jiménez

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA  
FACULTAD. CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y CONTABLES  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Fusagasugá, 2022

NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Fusagasugá, Noviembre 22 de 2022

## CONTENIDO

	PÁG.
1 TITULO.....	11
2 ÁREA Y LÍNEA DE INVESTIGACIÓN .....	12
3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	13
3.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	13
4 OBJETIVOS.....	14
4.1 OBJETIVO GENERAL .....	14
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
5 JUSTIFICACIÓN.....	15
6 MARCOS DE REFERENCIA .....	16
6.1 MARCO CONTEXTUAL .....	16
6.2 MARCO TEÓRICO .....	17
6.3 MARCO LEGAL.....	19
7 DISEÑO METODOLÓGICO .....	20
7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	20
7.2 CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO. ....	20
7.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN. ....	20
7.4 DEFINICIÓN DE VARIABLES. ....	21
8 SITUACIÓN ACTUAL ADMINISTRATIVA EN LA IPS ORTOSONRÍE .....	23

8.1	CARACTERÍSTICAS ADMINISTRATIVAS PERSPECTIVA DEL CLIENTE EXTERNO .....	23
8.1.1	Tiempo para ser atendido .....	23
8.1.2	Agendamiento de citas.....	24
8.1.3	Atención del personal.....	25
8.1.4	Procedimientos odontológicos .....	25
8.1.5	Percepción del cliente hacia los precios de los servicios .....	26
8.1.6	Facilidades y Formas de Pago.....	26
8.1.7	Calidad y Expectativas .....	27
8.1.8	Garantía y Seguimiento.....	28
8.1.9	PQR's.....	29
8.2	ENTORNO LABORAL .....	30
8.2.1	Condiciones físicas .....	30
8.2.2	Reconocimiento.....	31
8.2.3	Ambiente laboral. ....	31
8.2.4	Organización .....	32
8.2.5	Puntualidad y cumplimiento en atención de pacientes.....	33
8.2.6	Trabajo en equipo. ....	34
8.2.7	Comunicación Asertiva Interna. ....	36
8.2.8	Sentido de pertenencia y compromiso. ....	37
8.2.9	Nivel de presión y estrés .....	37
8.3	MARKETING .....	38

8.3.1	Importancia de la Publicidad .....	39
8.3.2	Publicidad Vs Rentabilidad.....	40
8.3.3	Intencionalidad Publicitaria.....	40
8.3.4	Medio Publicitario .....	41
8.3.5	Presupuesto para el marketing .....	41
8.3.6	Estrategia Publicitaria.....	42
8.4	CARACTERÍSTICAS ADMINISTRATIVAS PERSPECTIVA DEL PROPIETARIO - GERENTE .....	43
8.4.1	Planeación .....	43
8.4.2	Organización .....	45
8.4.3	Dirección .....	46
8.4.4	Control.....	47
9	PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN IPS ORTOSONRIE .....	50
9.1	PERSPECTIVA DEL CLIENTE EXTERNO .....	51
9.1.1	Gestión de flujo de pacientes .....	52
9.1.2	Uso de aplicaciones de “Check-in” o registro de llegada .....	53
9.1.3	Seguimiento de indicadores .....	53
9.1.4	Adopción de técnicas de la competencia .....	53
9.1.5	Optimización de mecanismos de atención al cliente .....	54
9.1.6	Definición del significado de barato y caro para el cliente potencial ..	55
9.1.7	Valor percibido versus servicios .....	55
9.2	Marketing .....	56

9.2.1	Focalización del marketing en el cliente.....	56
9.2.2	Fijación de presupuesto de marketing.....	57
9.3	PERSPECTIVA DESDE LA DIRECCIÓN .....	59
9.3.1	Planeación .....	59
9.3.2	Administración.....	61
9.3.3	Dirección .....	63
9.3.4	Control.....	63
9.4	Implementación de manuales de políticas y control interno.....	64
9.4.1	Políticas.....	64
9.4.2	Control interno.....	66
9.4.3	Administración del personal .....	66
9.4.4	Otros aspectos generales .....	68
9.5.	MATRIZ DE EJECUCIÓN DEL PLAN .....	69
10	IMPACTO SOCIAL Y ECONÓMICO DEL PROYECTO.....	74
11	CONCLUSIONES .....	75
12	RECOMENDACIONES .....	76

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

## LISTA DE TABLAS

	PÁG.
Tabla 1. Ficha técnica de la IPS consultorio odontológico Ortosonrie .....	16
Tabla 2. Marco legal .....	19
Tabla 3 Definición de variables de investigación e instrumentos .....	21
Tabla 4. Estrategias para mejorar servicio al cliente.....	52
Tabla 5. Técnicas de optimización de atención al cliente .....	54
Tabla 6. Estrategias de marketing y marketing digital.....	58
Tabla 7. Perfil de un Gerente general .....	59
Tabla 8. Recomendaciones para solucionar problemas generales.....	63
Tabla 9. Estrategias de medición del desempeño laboral.....	67
Tabla 10. Matriz de ejecución del plan.....	70

## LISTA DE FIGURAS

	PÁG.
Figura 1. Satisfacción por el tiempo para ser atendido .....	23
Figura 2. Agendamiento de citas .....	24
Figura 3.Satisfacción con el trato del personal .....	25
Figura 4. Percepción de procedimientos.....	25
Figura 5. Percepción de los servicios .....	26
Figura 6. Facilidad para pagar .....	27
Figura 7. Formas de pago.....	27
Figura 8. Calidad de los tratamientos .....	27
Figura 9. Cumplimiento .....	27
Figura 10. Garantía.....	28
Figura 11. Seguimiento.....	28
Figura 12. PQR's .....	29
Figura 13. Condiciones Físicas.....	30
Figura 14. Reconocimiento laboral .....	31
Figura 15. Ambiente Laboral.....	32
Figura 16. Organización del trabajo .....	33
Figura 17. Puntualidad y cumplimiento .....	34

Figura 18. Trabajo en equipo .....	35
Figura 19. Comunicación Asertiva .....	36
Figura 20. Sentido de pertenencias y compromiso.....	37
Figura 21. Nivel de presión y estrés laboral.....	38
Figura 23.Email Marketing .....	57

## LISTA DE ANEXOS

	PÁG.
Anexo A. Modelo de encuesta realizada a los clientes externos .....	80
Anexo B. Guía Observación Entorno Laboral .....	82
Anexo C. Modelo de encuesta de Marketing .....	85
Anexo D. Modelo de Entrevista al Propietario-Gerente de la IPS Ortosonrie .....	87

## **1 TITULO**

Plan estratégico de reestructuración para la IPS Ortosonrie del municipio de Fusagasugá

## **2 ÁREA Y LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Área: Gestión de las organizaciones y sociedad Línea: Desarrollo organizacional

Programa: Administración de Empresas

### **3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

Las empresas deben contar con métricas para medir aspectos de su actividad en un momento específico e indicadores de gestión que, además de lo anterior, midan los objetivos definidos en el marco de un plan estratégico con el propósito de identificar indicios o fallas administrativas. Con base en estas herramientas los encargados de las decisiones y de poner en práctica acciones en la empresa pueden planear las medidas necesarias para evitar que se hagan realidad amenazas identificadas o corregir desaciertos y cumplir los fines institucionales.

Con el panorama descrito y gracias a una observación inicial no estructurada, se advierten, entre otros aspectos, en la institución prestadora de servicios de salud IPS consultorio odontológico Ortosonrie del municipio de Fusagasugá: disminución generalizada de la facturación de los servicios afectando el margen comercial de la IPS; falta de un seguimiento riguroso del flujo de caja en períodos cortos (semanales), medios (quincenales o mensuales) y de medio año; inexistencia de un seguimiento estructurado de indicadores de recursos humanos (absentismo, rotación de personal y productividad individual).

Existen también causas externas a la empresa que han hecho que esta se perjudique y aún se encuentre en riesgo comercial, entre ellas las medidas tomadas por el gobierno colombiano el cual indico que fue el único servicio de salud cerrado completamente y de los últimos en autorizarse su reapertura al aparecer recientemente la pandemia del Covid-19, llevando a que la economía del país quede golpeada; con la probabilidad de que la economía nacional siga afectándose negativamente (inestabilidad del valor del dólar, guerra entre los países productores de gran cantidad de insumos para materiales, etc.) siendo uno de los sectores con mayores pérdidas económicas los relacionados con la salud odontológica; cambios en la tendencia de consumo del servicio de odontología y ortodoncia en el municipio; y; la entrada de nuevos competidores.

Al determinar, los síntomas descritos se reconocen tres tipos de causas: internas, externas y mixtas que hacen necesario realizar un diagnóstico de los indicios mencionados, así como de la estructura administrativa de forma que dado el caso se proponga una reestructuración organizacional parcial o total en la IPS.

#### **3.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son los pasos que se requieren para reestructurar organizacionalmente la IPS consultorio odontológico Ortosonrie del municipio de Fusagasugá?

## **4 OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan estratégico de restructuración para la Institución Prestadora de Servicios de Salud consultorio odontológico Ortosonrie del municipio de Fusagasugá.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Realizar un diagnóstico de las características administrativas en la Institución Prestadora de Servicios de Salud consultorio odontológico Ortosonrie del municipio de Fusagasugá.

Elaborar un modelo de gestión integral para la restructuración de la IPS consultorio odontológico Ortosonrie del municipio de Fusagasugá.

## 5 JUSTIFICACIÓN

Durante los años noventa del siglo XX se abrieron las puertas para la libre competencia en la oferta de servicios en todos los campos, en especial en lo inherente al servicio de salud, lo cual generó la difusión de normas institucionales con la intención de regular procesos de gestión, incluidos los que corresponden a la estructura administrativa de las organizaciones a nivel nacional. Dentro de esta dinámica empresarial se creó la Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPS) Clínica Ortosonrie del municipio de Fusagasugá.

Debido a las circunstancias excepcionales ocasionadas por la pandemia a partir del año 2020 surgió una inquietud en el propietario y administrador de la IPS: ¿cómo realizar una reestructuración organizacional de la empresa? en un momento determinado, que responda a las necesidades de esta. La inquietud toma mayor relevancia en momentos en que la economía puede estar en vías de recuperación, por lo cual es de importancia capital que desde los directivos y colaboradores de la IPS consultorio odontológico Ortosonrie se aborde una respuesta a ella.

Otro aporte argumentativo sobre el tema lo da Serrano Fernández al expresar “la necesidad de acometer un proceso de reestructuración suele venir precedida (...) por un deterioro en la estructura financiera de la compañía”<sup>1</sup>. La situación descrita se presenta en la IPS estudiada.

El propósito de este estudio consistió en identificar el nivel de la problemática descrita y, a partir de los resultados, aportar un plan de reestructuración organizacional. Por consiguiente, la investigación se realizó con la finalidad de ayudar a la IPS, a optimizar los procesos administrativos, de gestión y logísticos mediante una reestructuración organizacional en la empresa.

La presente investigación buscó obtener la información más relevante y fidedigna de amenazas y fallas de gestión en la estructura administrativa de la IPS con el fin de entender, verificar, corregir y aplicar el conocimiento alcanzado para ajustar la planeación de una reestructuración administrativa en la empresa. La realización de esta investigación ayudará a mantener y mejorar los servicios prestados a los clientes externos (calidad de la atención), al tiempo que logrará un posicionamiento y proyección en el mercado de los servicios odontológicos en el municipio y la región

---

<sup>1</sup> SERRANO, Cesar. Finanzas en Confianza tomado de. <https://finanzasenconfianza.com>

## 6 MARCOS DE REFERENCIA

Para alcanzar los objetivos propuestos en el presente trabajo, se exponen conceptos, teorías, antecedentes y normas que buscan ser la base para dar solución al problema planteado a través de su consecución<sup>2</sup>.

### 6.1 MARCO CONTEXTUAL

De acuerdo con la información obtenida en la página web de la empresa junto con la recabada en charlas informales con integrantes de la empresa se elabora la ficha técnica de la empresa (ver tabla 1).

**Tabla 1.** Ficha técnica de la IPS consultorio odontológico Ortosonrie

Nombre inicial	Clínica Ortosonrie
Año de fundación	1995
Dirección inicial	Transversal 12 N° 16b – 07
Nombre posterior	Clínica Odontológica Ortosonrie
Año de cambio denombre	2004
Año de matrícula mercantil	2015
Nombre Actual	Ortosonrie
Dirección actual	Avenida Las Palmas N° 26 – 70 P2
Administrador actual	Dr. Javier Jiménez González

**Fuente:** Elaboración propia

Inicialmente el propietario de la empresa inició con un espacio sencillo para trabajar en su profesión de odontólogo con la colaboración de una asistente; posteriormente la institución creció gracias a la excelente calidad de los servicios prestados, llegando a contar para el año 2004 con cuatro profesionales en odontología, cirugía maxilo facial y ortodoncia con la ayuda de tres asistentes administrativas y de salud, formalizándose como una empresa ante la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) en el año 2015. Posteriormente en el año 2020, debido a las incidencias especiales causadas por la pandemia del Covid-19, la empresa se afectó profundamente en su quehacer comercial llevando a que se deba recurrir al cierre de servicios y por lo

---

<sup>2</sup> ORTOSONRÍE. (s.f.). Nosotros: Clínica Ortosonrie. Recuperado el 11 de 04 de 2022, de <https://odontologiadejavierjimenez.com/site/nosotros/>

tanto al despido de personal hasta que, hacia finales del año 2021 y principios del 2022 el empresario tenga que optar por transformar la empresa por un negocio particular, con intención de recuperarse y volver a crecer.

## 6.2 MARCO TEÓRICO

Las reestructuraciones empresariales son complejas debido a la combinación de factores que influyen en ellas, por lo cual es necesario basar este estudio en algunas teorías sobre los componentes corporativos y de gestión empresarial o modelo de negocio que se desea tener o transformar. En este sentido las autoras optan por realizar una evaluación de los aspectos de la organización, entre otros: rendimiento de cada una de las áreas o departamentos, evaluación del mercado, estrategias comerciales, posicionamiento, personal, competidores y clientes.<sup>3</sup>

Así, antes de realizar la reestructuración empresarial es igualmente importante identificar las ventajas de hacerlo, tales como: supervivencia de la compañía, mayor competitividad, reducción de costes, optimización de procesos, mayor efectividad en la toma de decisiones, preservación del patrimonio de la compañía y mejora constante del equipo y la compañía. Además, pueden surgir dificultades a saber: complejidad de los procedimientos, demanda de grandes inversiones y marco legal que podría dificultar el proceso.

Desde los años setenta del siglo XX las reestructuraciones empresariales han adoptado diversas expresiones y modalidades. El tiempo y el espacio han ejercido un papel esencial en este proceso modificando la idea misma de reestructuración, como por ejemplo el desbloqueo de los mercados a escala mundial (transformación del espacio), así como el uso intensivo de nuevas tecnologías (gestión del tiempo), para incrementar los flujos financieros. Esta asimetría entre el espacio y el tiempo, necesaria para llevar a cabo la reestructuración en la empresa, es una característica típica de nuestros días

Con base en lo descrito en el párrafo anterior, las autoras apoyan este estudio desde lo teórico en lo que Abanto y Vásquez llaman “Modelo Organizacional”<sup>4</sup> el cual consiste en aplicar un enfoque estratégico basado en la Teoría de Sistemas que se desarrolla en cuatro fases, la primera de las cuales corresponde a la

---

<sup>3</sup> RUIZ, Verónica. *Emprende pyme*. Tomado de <https://www.emprendepyme.net>

<sup>4</sup> ABANTO, Floresmila y VÁSQUEZ, Sandra. *Reestructuración Organizacional para Mejorar la Rentabilidad del Recreo la Casita del Cuy S.A.C* Universidad Señor de Sipán, Facultad de Ciencias Empresariales.

planificación y organización en donde se conforma el grupo de trabajo y las etapas identificándose el modelo organizacional, los inicios de cómo se formó la organización, y se establecen políticas a través de un marco normativo legal.

En la segunda fase se aplican los objetivos, estrategias de la reestructuración y se gestionan las necesidades de la empresa realizándose un análisis interno, definiendo un mapa de procesos para planificar, escoger los servicios a ofrecer, los proveedores, definir el segmento de clientes, y redefinir las relaciones internas y externa. La fase tres se dedica al diseño de procesos, sistemas y control, mediante la inserción de herramientas para mejorar los niveles de la organización los cuales son: planificación, operación y apoyo. Finalmente, en la última fase se estructura el sistema interno mediante la definición de las actividades, puestos de trabajo, funciones y cargos, diseñados con base en las competencias. Todo ello plasmado en documentos físicos como el manual de funciones, el reglamento interno, la plantilla, estructura organizacional y el código de ética<sup>5</sup>.

Cualquier proceso de reestructuración debe enmarcarse, además, en una teoría o modelo de funcionamiento del negocio para lo cual las autoras opinan que este sea el descrito por R. Goodijk como “Modelo de Gobernanza Corporativa”, el cual propone que se tenga en cuenta la existencia de relaciones entre los rasgos del gobierno corporativo, el modelo de gestión empresarial y las relaciones laborales en la institución.<sup>6</sup>

Este modelo se basa en que “el contexto de una empresa establece en gran medida la estrategia, la organización y la gestión del trabajo en la misma, no se puede estudiar aisladamente de los retos (...), las presiones (...) y el funcionamiento de los órganos de administración” (Rodríguez Contreras, 2009, pág. 61) y se apoya en el “Modelo De Stakeholders O ‘Partes Interesadas’” el cual busca un equilibrio a través del desarrollo de coaliciones estables con los diversos actores y partes implicadas, con el fin de compartir mutuamente los beneficios, está relacionados con el sistema de relaciones industriales vigente en cada país.

---

<sup>5</sup> ABANTO, Floresmila y VÁSQUEZ, Sandra. Reestructuración Organizacional para Mejorar la Rentabilidad del Recreo la Casita del Cuy S.A.C. Tomado de Universidad Señor de Sipán págs. 29-30

<sup>6</sup> RODRÍGUEZ, Ricardo. (2009). Reestructuración Y Adaptación Permanente Al Cambio De Las Empresas: Algunas Experiencias De Medidas Sociales Ante Las Reestructuraciones En La Unión Europea. *Temas Laborales* (99),55-83

### 6.3 MARCO LEGAL

El marco normativo que regula la actividad de los servicios odontológicos en Colombia se enmarca principalmente en normas que se presentan en la tabla 2.

**Tabla 2.** Marco legal

Norma	Fecha de expedición	Contenido relacionado
Ley 100	Diciembre 23 de 1993	Crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones
Ley 35	Marzo 8 de 1989	Sobre ética del odontólogo colombiano. Modificada por el Decreto 131 de 2010, en el que se crea el Sistema Técnico Científico en Salud
Decreto 4192	Noviembre 9 de 2010	Se establecen las condiciones y requisitos para la delegación de funciones públicas en Colegios Profesionales del área de la salud, se reglamenta El Registro Único Nacional e Identificación Única del Talento Humano en Salud y se dictan otras disposiciones.
NTC ISO 9000	Septiembre 15 de 2015	Proporciona los conceptos fundamentales y principios necesarios para los sistemas de gestión de calidad (SGC)
Resolución 2003	Mayo 28 de 2014	Tiene por objeto definir los procedimientos y condiciones de inscripción de los Prestadores de Servicios de Salud y de habilitación de servicios de salud

**Fuente:** Elaboración propia

## **7 DISEÑO METODOLÓGICO**

En este capítulo se encuentra la descripción de la forma como las autoras desarrollarán los objetivos propuestos con miras a realizar la identificación de la estructura organizacional actual en la IPS consultorio odontológica Ortosonrie del municipio de Fusagasugá y proponen un plan de reestructuración de esta.

### **7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación se desarrollará mediante un estudio tipo descriptivo de caso, situado en un enfoque mixto, según lo describen Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, de diseño transformativo concurrente (DISTRAC) en el cual "(...) se recolectan datos cuantitativos y cualitativos en un mismo momento (concurrente) y puede darse o no mayor peso a uno u otro método, (...) la recolección y el análisis son guiados por una teoría, visión, ideología o perspectiva, incluso un diseño cuantitativo o cualitativo. (...) Su finalidad es hacer converger la información cuantitativa y cualitativa, ya sea anidándola, conectándola o haciéndola confluir".<sup>7</sup>

### **7.2 CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO.**

La población analizada se divide en dos:

*Cliente Interno:* Corresponde a 5 personas que se distribuyen entre 3 profesionales, 2 auxiliares que trabajan en la IPS Ortosonrie

*Cliente Externo:* 15 Pacientes de la IPS Ortosonrie

### **7.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.**

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos son:

*Analíticas:* Consisten en realizar el análisis de cada uno de los parámetros de las áreas estudiadas en la estructura organizacional.

*Estadísticas:* Al desarrollarse el procesamiento de los datos recolectados mediante

---

<sup>7</sup> HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Metodología de la Investigación (Sexta edición ed.). (M. I. Rocha Martínez, Ed.) México, Colombia: MGrav Hill Education.2014, pág. 565

los instrumentos aplicados a clientes, directivos y empleados de la organización.

Durante la fase diagnóstica de la investigación, la cual comprende la gestión de la información y la caracterización de fuentes se usarán como técnicas: la revisión documental de fuentes primarias -Tesis, charlas informales, trabajos de grado e investigaciones entre otras- y fuentes secundarias -artículos de opinión, de revisión y otros similares-; el análisis estructural de documentos escritos -extracción de conocimiento- y de fuentes humanas -educación de conocimiento- compuestas por clientes externos e internos que se relacionen y sean afectados directa o indirectamente con el tema del estudio; la identificación de actividades y procesos de generación de residuos mediante la observación no estructurada -notas de campo- y; la aplicación de una encuesta dirigida a clientes de la empresa.

#### 7.4 DEFINICIÓN DE VARIABLES.

Las variables de estudio se definieron de común acuerdo entre las dos autoras, teniendo en cuenta los aspectos que pueden ser observados en la cotidianidad institucional (cliente interno) mediante una ficha elaborada para tal fin; consultados a los clientes externos con ayuda de la aplicación de una encuesta, así como la opinión del directivo principal de Ortosonrie mediante una entrevista.

Adicionalmente se realiza otra entrevista estructurada a la persona encargada del marketing publicitario institucional para conocer aspectos relacionados.

Se aplican los instrumentos descritos para la determinación de las variables de investigación de la IPS Ortosonrie como se observa en la tabla.

**Tabla 3** Definición de variables de investigación e instrumentos

Variable	Instrumento de recolección de información			
	Encuesta Servicio al cliente	Observación Entorno laboral	Encuesta Marketing	Entrevista Propietario
Tiempo de atención	X	X		
Agendamiento	X			
Atención	X	X		
Comunicación	X	X		
Procedimientos	X			
Percepción de los servicios	X			
Pago	X			
Calidad	X			

Garantía	X			
PQR	X			
Condiciones Físicas		X		
Reconocimiento		X		
Ambiente laboral		X		
Trabajo en equipo		X		
Pertenencia y compromiso		X		X
Presión y estrés		X		
Organización empresarial		X		X
Planeación empresarial		X		X
Dirección Empresarial				X
Control Empresarial				X
Rentabilidad por publicidad			X	
Intencionalidad publicitaria			X	
Presupuesto publicitario			X	
Importancia Publicitaria				X

**Fuente:** Elaboración Propia

## 8 SITUACIÓN ACTUAL ADMINISTRATIVA EN LA IPS ORTOSONRÍE

Gracias a la recolección de datos llevada a cabo se logran determinar aspectos administrativos de gran relevancia, los cuales se desglosan en el desarrollo de este capítulo.

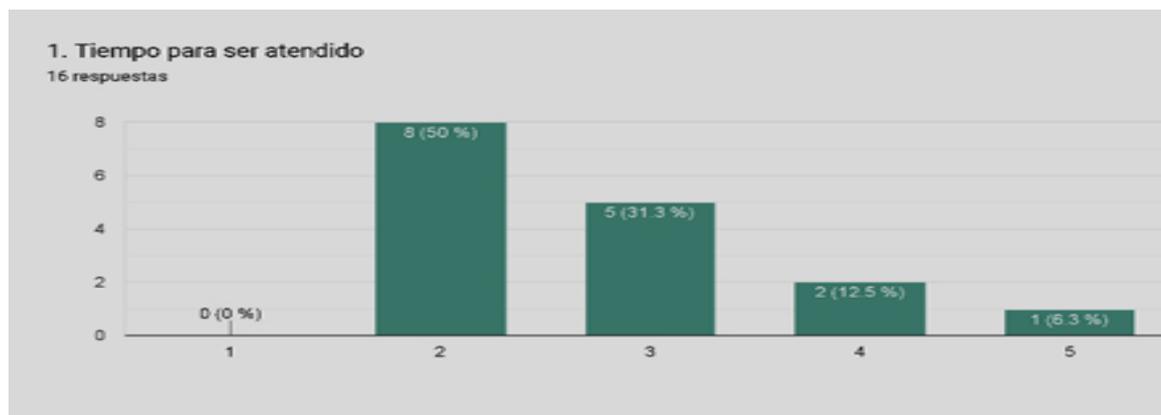
### 8.1 CARACTERÍSTICAS ADMINISTRATIVAS PERSPECTIVA DEL CLIENTE EXTERNO

En esta sección se presentan los resultados de la herramienta encuesta (ver el anexo A), aplicada a los pacientes, en la que se cuestionó acerca de los servicios proporcionados por la IPS y el nivel de satisfacción con los mismos calificándolos de 1 a 5, en dónde 1= Muy insatisfecho y 5= Muy satisfecho (ver el anexo A). Hace parte del camino que permitió dar cumplimiento al primer objetivo específico trazado.

#### 8.1.1 Tiempo para ser atendido

Las instituciones prestadoras de salud dependen en gran medida de sus pacientes, por lo que es importante comprender sus necesidades actuales y futuras y así poder cumplir con sus expectativas, por ello el tiempo de espera es un factor importante en cuanto a la experiencia del paciente en el consultorio.

**Figura 1.** Satisfacción por el tiempo para ser atendido



**Fuente:** Elaboración Propia

Esta circunstancia fue evaluada por los pacientes, quienes al responder la encuesta manifestaron que se encuentran **insatisfechos** o **indiferentes** (ni **satisfechos**, ni **muy satisfechos**) en un 81% (10 de 16 respuestas) por el tiempo que se toma el doctor para atenderlos (ver la figura 1).

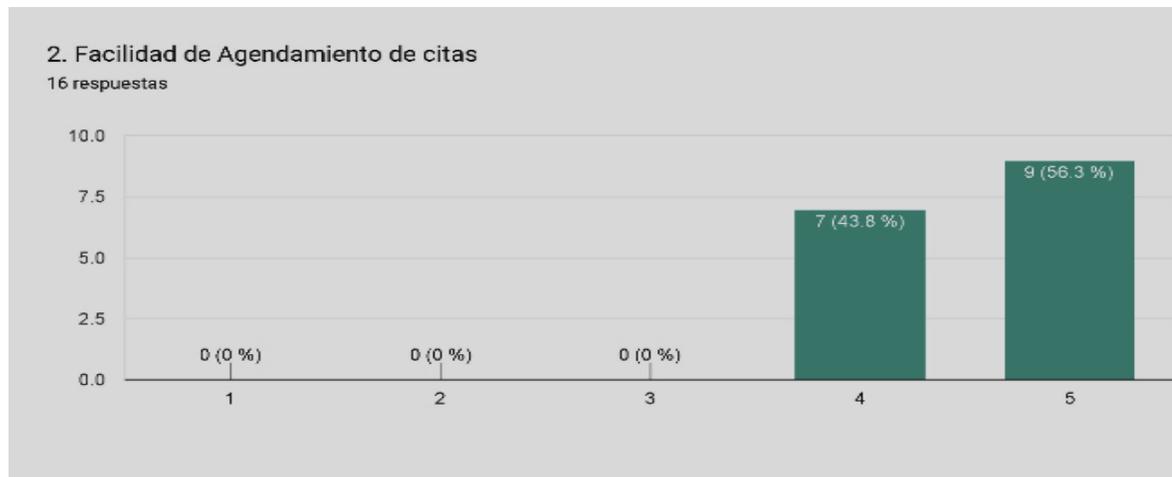
Se encontraron las siguientes observaciones y comentarios al final de la encuesta en el campo correspondiente: “Que la cita programada sea a una hora específica y no tener que esperar”; “Me gustaría que el paciente no espere mucho para ser atendido”; “Mejorar los tiempos establecidos de las citas, casi no se cumple el horario”; “Muy buen servicio de parte de todo el personal que laboran allí”; “Que atiendan a la hora que uno tiene la cita”; “Excelente trabajo, mejorar el tiempo de citas”; “Ser más puntuales en el cumplimiento de las citas”; “Que cumplan en horario de la cita establecida”; “Que mejoren los tiempos para ser atendidos”; “Toca esperar mucho para que me atiendan”.

### 8.1.2 Agendamiento de citas.

Los pacientes y clientes esperan poder programar su tiempo personal y laboral para así tener opciones de cumplir con otras obligaciones cotidianas, por lo cual consideran valioso que la IPS les ayude en este sentido facilitando la programación de sus citas de salud oral.

Como se puede observar en la figura 2, la totalidad de los clientes se encuentran **satisfechos** (as) o **muy satisfechos** (as) con las opciones de agendamiento que ofrece la institución.

**Figura 2.**Agendamiento de citas



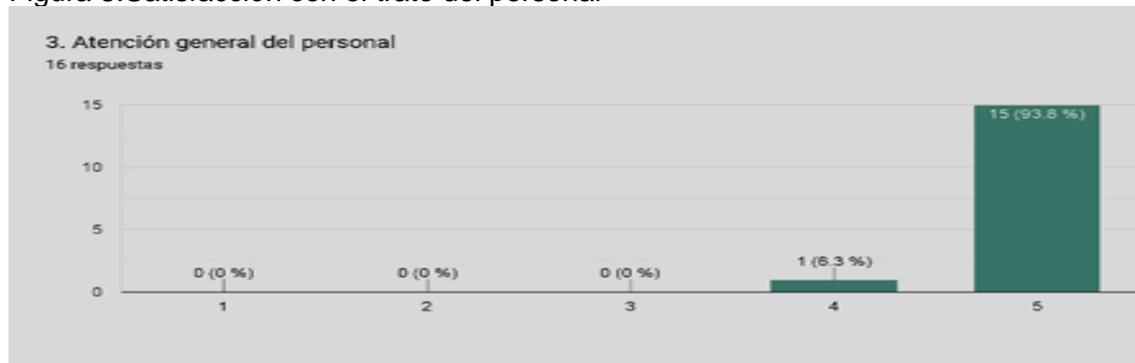
**Fuente:** Elaboración Propia

Los resultados obtenidos muestran que habitualmente los pacientes se encontraron a gusto con la facilidad que ofreció Ortosonrie para realizar este agendamiento.

### 8.1.3 Atención del personal

En este punto, el nivel de satisfacción de los clientes con la forma como el personal los atiende durante sus visitas al consultorio es prácticamente total al alcanzar el 93,8% de valoración “muy satisfecho (a)” en tanto que el porcentaje restante de los encuestados lo califican como “satisfecho” (ver la figura 3).

Figura 3. Satisfacción con el trato del personal



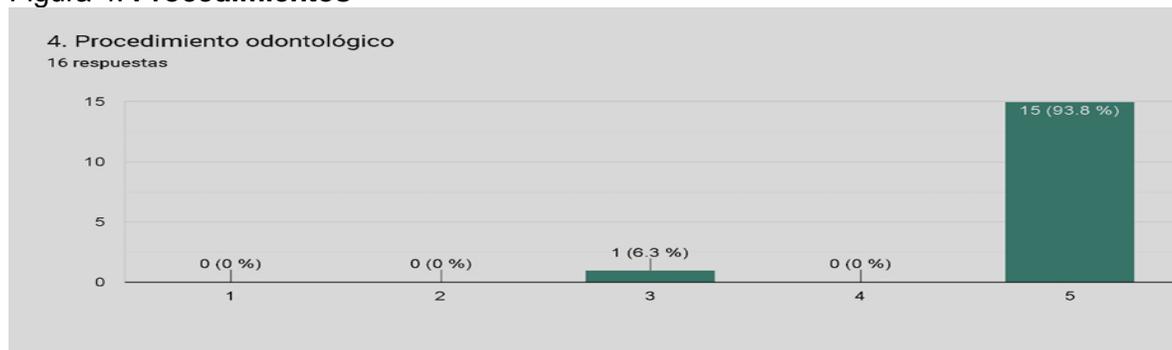
Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con los resultados obtenidos se advirtió una fortaleza en esta característica administrativa de la IPS, demostrando así que el personal está actuando bien frente a los clientes ayudando a mantener la fidelidad con la IPS

### 8.1.4 Procedimientos odontológicos

Con respecto a la percepción de los pacientes durante los procedimientos a los que se han sometido, el resultado muestra que se sienten **muy satisfechos** en el 93,8% de los casos y **ni satisfechos ni insatisfechos** el 6,2% (ver figura 4).

Figura 4. Procedimientos



Fuente: Elaboración Propia

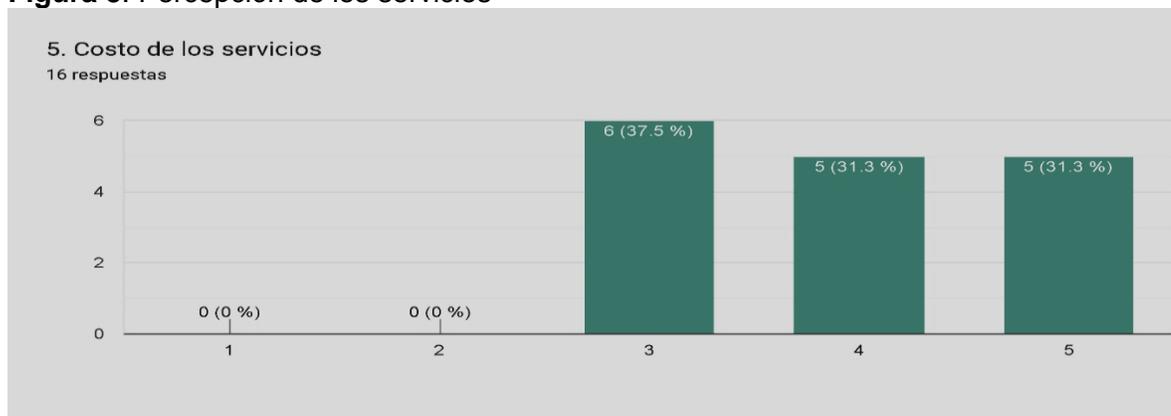
Estos resultados indican que los clientes confían en el odontólogo y demás personal

(ortodoncista, cirujano, auxiliar, etc.) con los cuales interactúan durante sus citas, por lo que se evidencia que respetan sus conocimientos y práctica al momento de someterse a los procedimientos en la IPS.

### 8.1.5 Percepción del cliente hacia los precios de los servicios

Con respecto a la percepción de los costos de los servicios ofrecidos por la IPS Ortosonrie se obtuvieron resultados en los que los clientes en su mayor parte (37,5%) no se sienten ni **satisfechos** ni **insatisfechos**. Mientras tanto los demás clientes consideraron que se sienten **satisfechos** (31,25%) o **muy satisfechos** (31,25%). (ver figura 5).

Figura 5. Percepción de los servicios



Fuente: Elaboración Propia

Se denota que la percepción del cliente en los servicios ofrecidos por parte de la Ips se encuentra en un rango **neutro** por consiguiente se considera que no es de mayor relevancia lo que pagan por los servicios adquiridos. Sin embargo, este es un ítem al cual se debe poner atención desde la administración de la IPS Ortosonrie para mostrar el valor de los servicios.

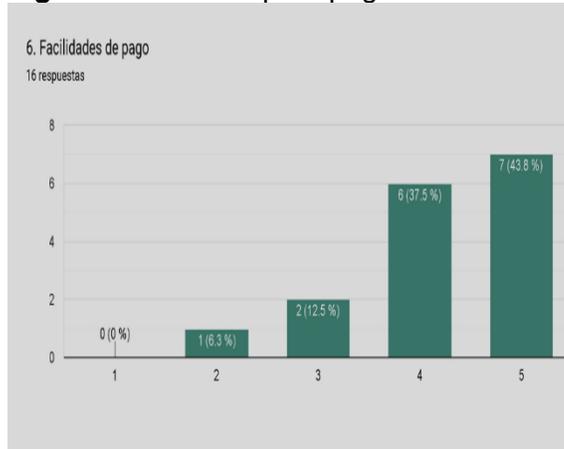
### 8.1.6 Facilidades y Formas de Pago

Con referencia a la viabilidad que les ofrece la IPS Ortosonrie a los pacientes para pagar los tratamientos, la mayor parte de los clientes (81,3%) manifiestan sentirse **muy satisfecho** (43,8%) o **satisfecho** (37,5%) frente a un 6,3% que marcaron la opción **insatisfecho**, permitiendo interpretar que la empresa brinda a sus clientes buenas opciones para realizar los pagos de los tratamientos ofrecidos (ver figura 6).

De la misma forma, al ser interrogados sobre los modos como pueden financiar los costos, los resultados muestran que el 50% de los usuarios encuestados está **muy satisfecho**, en tanto que el 31,3% está **satisfecho** y el 18,7% restante les es

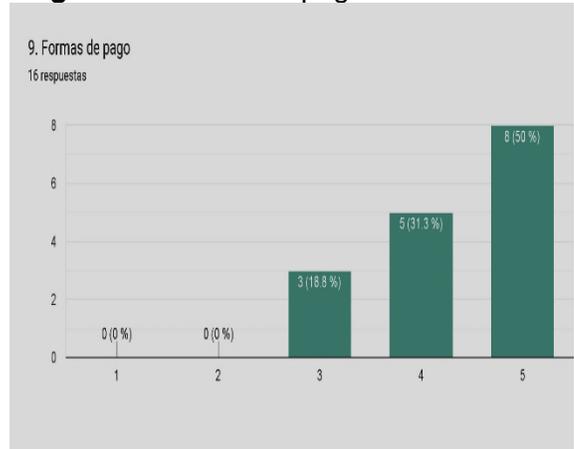
**indiferente**, denotando la buena gestión realizada por la administración de la IPS centro odontológico Ortosonrie para brindar opciones de pago a los pacientes o familiares en caso de menores de edad (ver figura 7).

**Figura 6. Facilidad para pagar**



Fuente: Elaboración Propia

**Figura 7. Formas de pago**

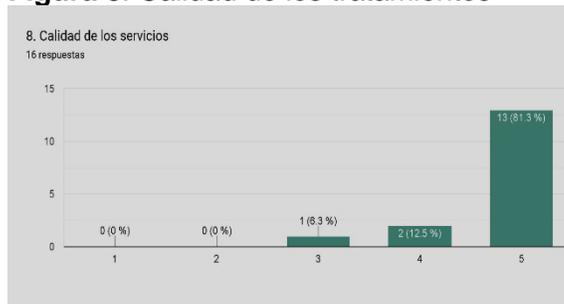


Fuente: Elaboración Propia

### 8.1.7 Calidad y Expectativas

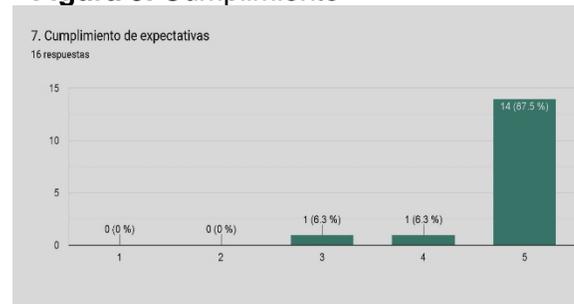
Nuevamente se obtienen resultados favorables al preguntar sobre la calidad de los servicios prestados por la IPS Ortosonrie ya que la mayor parte de los encuestados (81,3%) se encuentran **muy satisfechos** con la calidad prestada, mientras el 12,5% se sienten **satisfechos**, siendo la **indiferencia** por este ítem la de menor valoración 6,3% (ver figura 8). Otro aspecto relacionado con la calidad es el cumplimiento de las expectativas que tienen los clientes de los servicios contratados ante lo cual el 87,5% de los pacientes se sienten **muy satisfechos**, y el 6,3% **satisfechos**, para un 93,8% de satisfacción (ver figura 9).

**Figura 8. Calidad de los tratamientos**



Fuente: Elaboración Propia

**Figura 9. Cumplimiento**



Fuente: Elaboración Propia

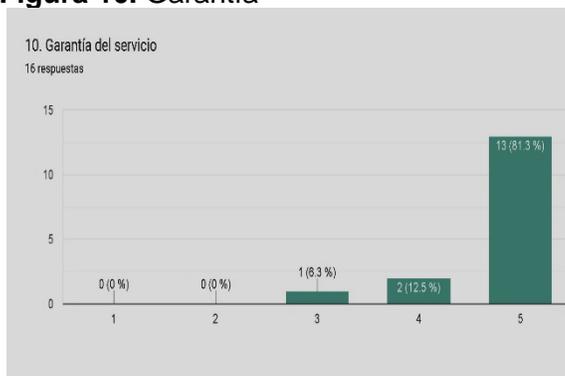
Los resultados presentados muestran que la elección de los profesionales y de los materiales usados en los diferentes procedimientos odontológicos, de ortodoncia o de cirugía maxilofacial por parte de la administración de la IPS ha sido acertada para que la empresa sea reconocida en el mercado por la calidad de sus servicios, así como que los clientes sienten en gran porcentaje que las expectativas que tenían de los resultados que se les cumplió.

### 8.1.8 Garantía y Seguimiento

Con referencia a la garantía de los tratamientos que ofrece la IPS a sus usuarios, el 81,3% se encuentran **muy satisfechos**, en tanto que el 12,5% expresa **satisfacción** por la garantía recibida como se observa en la figura 10. De igual manera en un tema muy relacionado con la garantía como es el seguimiento a los procedimientos se obtienen como resultado que el 75% de los pacientes encuestados están **muy satisfechos** con este servicio adicional en tanto que el 18,8% de los mismos declaran sentirse **satisfechos**, mientras que para el 6,3% les es indiferente (ver figura 11).

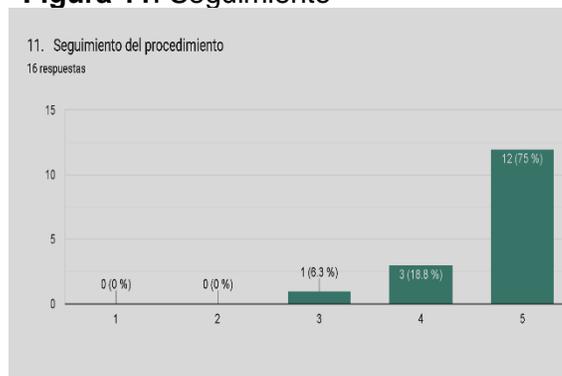
Los resultados presentados en el párrafo anterior permiten deducir, en primer lugar, que los clientes se sienten tranquilos por si falla algún procedimiento odontológico realizado en la IPS o la calidad de los materiales utilizados ya que confía en que la entidad le responderá por estos inconvenientes.

**Figura 10. Garantía**



**Fuente:** Elaboración Propia

**Figura 11. Seguimiento**



**Fuente:** Elaboración Propia

En segundo lugar, la sensación de los pacientes es de mucha complacencia al sentir que la empresa no los ve como el cliente importante únicamente mientras está en el consultorio, sino que, además, les importa a los profesionales luego de salir del mismo.

### 8.1.9 PQR's

Con respecto a la pregunta sobre la atención que presta la empresa al realizar peticiones o presentar quejas y/o reclamos por parte de los pacientes, el 37,5% de estos se sienten **muy satisfechos** mientras que el 43,8% están **satisfechos** y para el 18,5% les es **indiferente** (ver figura12).

**Figura 12.** PQR's



**Fuente:** Elaboración Propia

Los resultados muestran que, aunque hay un alto nivel de satisfacción respecto a la atención que demuestra la IPS a las PQR's, el esmero que se demuestra para dar respuesta a estas solicitudes puede ser mayor al actualmente mostrado.

Finalmente se cuestionó a los pacientes (clientes externos) de la IPS Ortosonrie sobre dos aspectos muy importantes que reflejan en gran medida el nivel de funcionamiento de la empresa en sus aspectos administrativos generales como son la credibilidad en los tratamientos y servicios ofrecidos (regresar a la IPS si lo necesita) y la confianza para recomendar la institución a sus amistades y familiares, así como las razones para hacerlo. Los resultados obtenidos se presentan a continuación.

Con respecto al primer punto sobre confiar en la IPS para **regresar** si es necesario, el 100% de los clientes entrevistados respondieron que si volvería con justificaciones como: "muy buena atención y buenos equipos"; "excelentes profesionales", "... los procedimientos...son exitosos y me gustan"; "trabajan con buenos materiales"; "porque son buenos" (sic); "excelente, recomendado"; "excelente calidad..." (2 respuestas); me ha ido bien..."; "...trabajan con materiales de alta calidad"; "los procedimientos son buenos"; "tengo un tratamiento con ellos"; "buen servicio de odontología"; "buen odontólogo"; "buenos profesionales"; "buena odontología".

Frente a los clientes externos el 93,8 % si recomendarían la IPS Ortosonrie y las respuestas al ¿por qué? Fueron: “Es la mejor de fusa”; “Por excelente trabajo de los profesionales...”; “Porque hay excelentes profesionales”, (tres respuestas); “Excelentes especialistas”; “Por qué es bueno”; “Excelentes resultados”; “Porque cuenta con todos los servicios odontológicos”; “Buen trabajo”; “Porque la atención y los procedimientos son buenos”; “Porque no cumple con mis expectativas”; “Excelente Calidad”; “Buen Servicio”; “ Buena Calidad”; “Buenos odontólogos”

## 8.2 ENTORNO LABORAL

De acuerdo con los temas relacionados con el clima laboral, en este capítulo se determinaron aspectos relacionados con características administrativas en la IPS Ortosonrie del municipio de Fusagasugá, en correspondencia con la obtención del primer objetivo específico y como resultado de la observación no participante realizada por las autoras (ver el anexo B).

### 8.2.1 Condiciones físicas

Estas se refieren a las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etcétera. Por ejemplo: se ha demostrado científicamente que las mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad.

**Figura 13.** Condiciones Físicas



**Fuente:** Elaboración Propia

En este punto se observó que los utensilios de trabajo son muy buenos, los muebles ergonómicamente adecuados, la iluminación y sonido en el consultorio son convenientes para el trabajo que desempeñan los diferentes miembros del personal, pudiéndose mejorar otros como la situación (ubicación) de las personas en los diferentes puestos. Esta misma variable fue evaluada por un paciente al ser requerido sobre porqué recomendaría o no la IPS a los familiares y amigos, ante lo cual respondió "...y la comodidad de las instalaciones" (paciente en encuesta de servicio al cliente).

### 8.2.2 Reconocimiento

Hace referencia a un sistema de premios al trabajo bien hecho.

**Figura 14.** Reconocimiento laboral



**Fuente:** Elaboración Propia

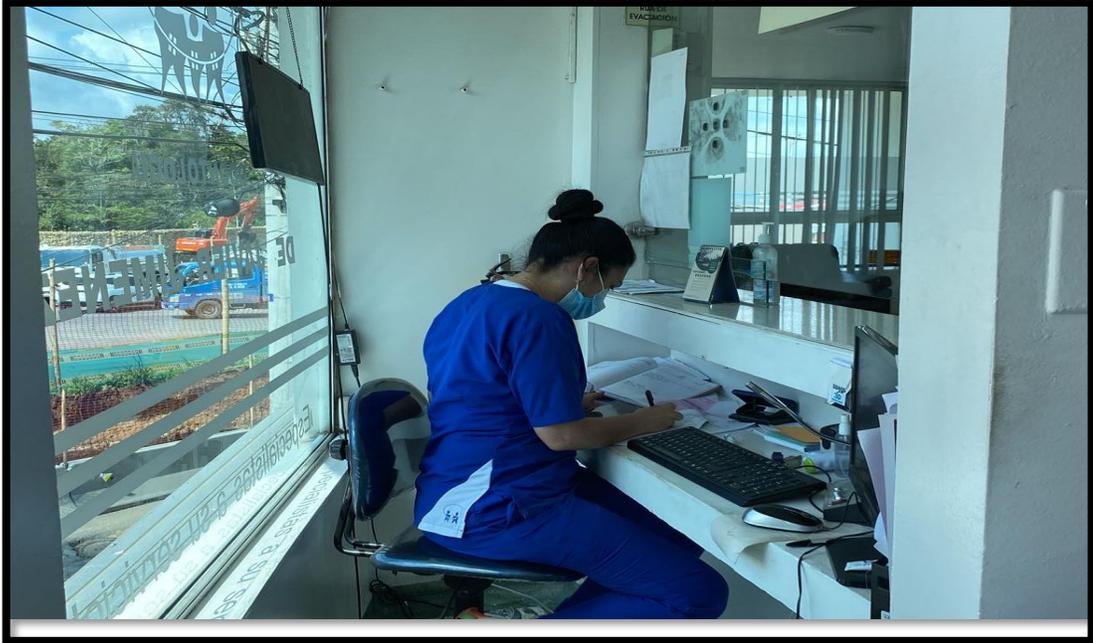
En este sentido se observa que el trabajo bien realizado durante la jornada es valorado por el superior (jefe), se reconocen las horas extras y se programan y realizan ocasionalmente jornadas para compartir un refrigerio con todos los miembros de la organización.

### 8.2.3 Ambiente laboral.

Esta escala buscó evaluar tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones laborales, observando la cantidad de relaciones que se establecen; el número de amistades; quiénes no se relacionan nunca; la cohesión entre los diferentes subgrupos, el grado de madurez, el respeto, la manera de

comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia.

**Figura 15.** Ambiente Laboral



**Fuente:** Elaboración Propia

La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes. La observación realizada encontró que existe un buen ambiente laboral dentro de la IPS, reflejado en un buen desempeño al atender a los clientes (pacientes) desde que ingresan al consultorio hasta el momento de salir, así como en la atención telefónica. De igual forma se percibe respeto y disciplina entre el personal. Sería necesario realizar nuevas observaciones para ampliar la evaluación de otros aspectos.

#### **8.2.4 Organización**

Se refiere a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. En este ítem se observó en primera medida que no se está trabajando mediante métodos formales, trabajándose más por inercia al responder a los requerimientos de atención con métodos instaurados por la costumbre o por reacción a la urgencia del momento.

Por otra parte, aunque se observa un clima laboral generalmente colaborativo y amable, cada empleado se ocupa de lo que le corresponde hacer en su cargo,

pasando de uno a otro los procesos de cada procedimiento como en una cadena de producción, esto como resultado de la falta de promoción para conformar equipos por proyectos por parte de la gerencia ya que no existen estas aspiraciones en la IPS, mostrando la inexistencia de un modelo de gestión observándose fallas respecto a la consolidación de los procedimientos en el manual de planeación estratégica, así como falta de actualización y puesta en práctica del manual de funciones por cargo.

**Figura 16.** Organización del trabajo



**Fuente:** Elaboración Propia

### **8.2.5 Puntualidad y cumplimiento en atención de pacientes.**

En cuanto al manejo del tiempo de los procedimientos odontológicos a pacientes, se observó que los tiempos de la cita agendada no se cumplen a la hora establecida presentando un retraso en la agenda diaria, creando malestar en los pacientes y complicaciones especialmente para la secretaria y auxiliares por sentimiento de falta de respeto por el tiempo de los demás.

**Figura 17.** Puntualidad y cumplimiento



**Fuente:** Elaboración Propia

Por otra parte, se pudo observar que las auxiliares y la secretaria (repcionista) son puntuales para iniciar la jornada laboral, pero el odontólogo de turno no cumple con su horario establecido dentro de la IPS y únicamente se hace presente cuando la secretaria le avisa vía llamada que el paciente se encuentra en espera para ser atendido.

### **8.2.6 Trabajo en equipo.**

El trabajo en equipo en una empresa se da cuando un grupo de personas trabaja en conjunto hacia un objetivo colectivo de manera eficiente. Cuando varias personas trabajan juntas para lograr un objetivo común, las empresas pueden prosperar.

**Figura 18.** Trabajo en equipo



**Fuente:** Elaboración Propia

Se observa un nivel entre aceptable y bueno de trabajo en equipo en la IPS Ortosonrie de Fusagasugá ya que se siguen procesos para realizar los pasos dentro de la misma buscando alcanzar un objetivo con cada paciente.

Por ejemplo, se observa como la recepcionista recibe al paciente y le toma su temperatura para registro, lo hace seguir para recaudar el dinero del pago y agendar una próxima cita, a continuación, participa una auxiliar de consultorio que hace seguir al paciente hasta la unidad odontológica le coloca el respectivo babero y seguidamente el odontólogo, al llegar si es el primer paciente, lo revisa y realiza el procedimiento cancelado previamente.

Otro aspecto importante en el trabajo en equipo es el liderazgo el cual mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que pueda responder con flexibilidad a la variedad de situaciones laborales que se presenten y ofrezca un trato personalizado a cada colaborador produce un ambiente de trabajo positivo que se alinea con la misión de la empresa y permite e incentiva el éxito. Además, en todas las instituciones debe existir un grado de autonomía en sus empleados, para que estos realicen sus compromisos laborales y tareas habituales con una independencia limitada por los requerimientos de la empresa.

En la empresa no existe un manual de funciones actualizado por lo cual el nivel de

autonomía es muy bajo ya que el actuar de los empleados depende casi que exclusivamente de las órdenes directas del administrativo u odontólogo en el momento y mostrando una relación vertical.

### 8.2.7 Comunicación Asertiva Interna.

Finkowsky la conceptúa como una “habilidad interpersonal que permite expresar sentimientos, necesidades y opiniones de manera abierta, apropiada, honesta, empática y directa, respetando siempre las ideas de los demás”<sup>8</sup>. La comunicación representa un elemento importante en la reorganización: su análisis y concordancia con las estructuras, procesos y funciones existentes son aspectos claves de decisión para reubicar o cambiar la jerarquía de una unidad.

**Figura 19.** Comunicación Asertiva



**Fuente:** Elaboración Propia

La observación realizada permitió distinguir disfuncionalidad en la comunicación en general, explicada por que no existe organización de mando clara, sin embargo, los datos recopilados en otro momento de la observación contradicen esta anotación

---

<sup>8</sup> BENJAMÍN, Enrique & FINKOWSKY, Franklin. Organización de Empresas, 3ª. Ed. México D. F.: McGraw-Hill/Interamericana editores, S. A. de C. V., 2009. 501 p. EAN: 978-970-10-6935-6. p.376

sobre la comunicación, como se observará en el siguiente ítem.

### **8.2.8 Sentido de pertenencia y compromiso.**

El sentido de pertenencia y compromiso es un factor indispensable de la cultura organizacional y depende de varios aspectos que implican el grado de satisfacción del equipo trabajador hacia la empresa.

**Figura 20.** Sentido de pertenencia y compromiso



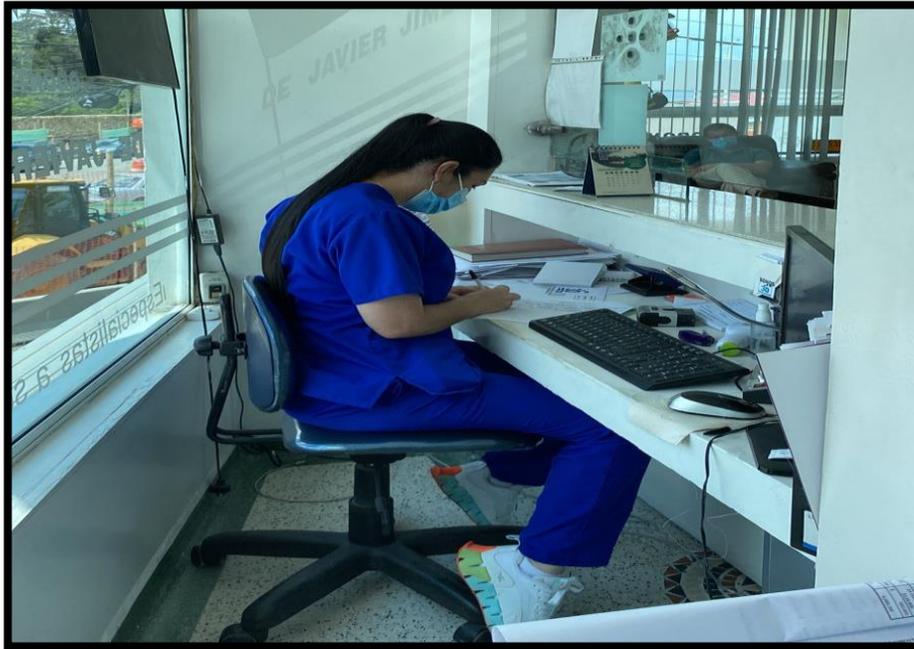
Fuente: Elaboración Propia

La observación realizada encuentra que hay “sentido de pertenencia dentro de la organización ... [todo el personal] hablan bien de la organización, tiene actitudes que hacen ver bien la empresa donde laboran”, Por otra parte, se observa que “todo el personal habla entre si con respeto y se dirige hacia sus pacientes con una comunicación formal”.

### **8.2.9 Nivel de presión y estrés**

La capacidad de desarrollar determinadas tareas profesionales bajo condiciones adversas tanto de tiempo como de sobrecarga, manteniendo un ritmo de eficiencia y eficacia, es lo que se conoce como trabajar bajo presión.

**Figura 21.** Nivel de presión y estrés laboral



Fuente: Elaboración Propia

Debido al incumplimiento de puntualidad de atención a los pacientes se observa que aumenta la presión en los colaboradores por el alto flujo de pacientes que faltan por ser atendidos. Al terminar la jornada laboral aún se encuentran pacientes en sala de espera generando estrés al personal dentro de la organización.

### **8.3 MARKETING**

Una definición de *marketing empresarial* aceptada a nivel global por economistas, administradores y gerentes (CEO) es la que la conceptúa como el sistema completo de actividades de promoción que tiene como propósito atraer nuevos clientes, cumpliendo sus requerimientos y preservar los actuales, asegurando el éxito de una organización.

Es una estrategia que abarca la mercadotecnia de una empresa en su conjunto, involucrando herramientas online y offline, dependiendo del trabajo conjunto de todos en la empresa para garantizar el logro de objetivos organizacionales.

De forma general Mousinho plantea que una estrategia de marketing empresarial es indispensable para construir la imagen de una empresa en el mercado, posicionando la marca con el público objetivo, los competidores y otros interesados en la organización. Disponer de una estrategia de marketing es un diferenciador al

definir las acciones más beneficiosas para un negocio, de acuerdo con los objetivos propuestos, dirigiendo los esfuerzos<sup>9</sup>.

Con lo anterior en mente se aplica un formulario para conocer la opinión de la persona encargada en la IPS Ortosonrie obteniendo los resultados a continuación (ver el anexo C):

### 8.3.1 Importancia de la Publicidad

La publicidad desempeña un papel importante en las instituciones prestadoras de salud para poder posicionar con una mayor diferenciación y reconocimiento su servicio en el mercado actual.

En el primer aspecto de la encuesta se consulta acerca del nivel de importancia que tiene la publicidad para la empresa, consultándosele “¿Qué tan importante es la publicidad para la IPS Ortosonrie?”

La persona encargada de estas decisiones en la IPS considera que entre las opciones de respuesta que se le presentaron:

**Opc.1:** No es importante;

**Opc.2:** Poco importante;

**Opc.3:** Neutral;

**Opc.4:** Importante o;

**Opc.5:** Muy importante.

La respuesta que se encontró más acorde con su forma de pensar es la opción cuatro es decir “**Importante**”. Esto quiere decir que, aunque sabe que las empresas deben invertir en acciones que atraigan mayor cantidad de clientes externos nuevos, no es un gasto prioritario en el presupuesto de la IPS ya que existen otros rubros priorizados.

---

<sup>9</sup> MOUSINHO, André. ¿Qué es Marketing? 2019. [en línea] [www.rockcontent.com](http://www.rockcontent.com). Disponible desde internet: <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-marketing-empresarial/#news>

### 8.3.2 Publicidad Vs Rentabilidad

La inversión publicitaria se enfoca en la promesa de que la organización obtenga mayor demanda en un periodo de tiempo y por lo tanto aumente la productividad de la empresa, sin embargo, esta inversión puede no llegar al retorno y aumento económico esperado.

El interrogante se orientó hacia el nivel de relación existente entre las acciones publicitarias que se han adoptado y el nivel de rentabilidad que se ha alcanzado en la IPS gracias a ellas. De acuerdo con lo anterior se establecieron tres opciones de respuesta:

**Opc.1:** Mínima;

**Opc.2:** Media o;

**Opc.3:** Máxima;

La persona a quien se le preguntó seleccionó la opción dos "**media**". Lo anterior quiere decir que la inversión realizada por la IPS Ortosonrie en publicidad radial durante un año aproximadamente, puede haber logrado el retorno del dinero invertido, pero no ha servido para obtener rentabilidad, perdiéndose el objetivo planteado al financiar este ítem relacionado con el marketing.

### 8.3.3 Intencionalidad Publicitaria

El propósito del manejo de la publicidad de la empresa se enfoca en incrementar los niveles de ingresos y lograr crecimiento en el mercado ante la competencia atrayendo un número significativo de nuevos clientes externos.

El siguiente punto sobre el que se requirió a la persona entrevistada fue sobre el propósito buscado al publicitar los servicios ofrecidos por la IPS consultorio odontológico Ortosonrie, mediante el interrogante "*¿Cuáles son los propósitos que se buscan al difundir los servicios de la IPS Ortosonrie?*"; dando como como opciones de respuesta:

**Opc.1:** Captación de clientes (nuevos clientes externos);

**Opc.2:** Expansión de mercado;

**Opc.3:** Dar a conocer la calidad de los servicios o;

**Opc.4:** Sobresalir frente a la competencia.

Se obtuvo como respuesta la opción uno “*captación de clientes*” teniendo como intención para la IPS Ortosonrie el generar nuevos clientes y de esta forma lograr rentabilidad para el propietario.

### **8.3.4 Medio Publicitario**

La publicidad es un área muy dinámica que siempre se está renovando. Con la llegada de la tecnología, esta se ha expandido mucho. De forma general los principales medios publicitarios que se encuentran en la actualidad y que pueden tener diferentes costos y puntos de influencia en los clientes son: Diarios; Revistas; Volantes; Paneles o Letreros; Televisión; Radio e; Internet.

Se cuestionó a la persona encargada “*¿El principal medio por el cual se informa a la población general de los servicios de la IPS es?*”, presentándosele como opciones de respuesta:

**Opc.1:** Radio;

**Opc.2** Televisión;

**Opc.3:** Volantes o;

**Opc.4:** Redes sociales.

Se obtuvo como resultado que es la primera opción, es decir *la radio*, la cual se consideró la alternativa que llega a mucha gente sin implicar costos excesivamente altos. Se seleccionó este medio exclusivamente creyendo que el público objetivo acostumbra a oír una estación determinada, por lo que la publicidad regular ayudaría a obtener clientes nuevos. Teniendo en cuenta que el sonido tiene sus limitaciones, en ocasiones difícil para los oyentes recordar lo que escucharon y el impacto del anuncio se perdió.

Con base en la respuesta al interrogante anterior se cuestionó acerca de si la persona encargada de su manejo del marketing en la empresa consideró que este medio es suficiente para alcanzar las metas comerciales de la empresa, obteniéndose como respuesta una negativa rotunda, pero que es con lo que contó y en lo que autorizaron invertir.

### **8.3.5 Presupuesto para el marketing**

El presupuesto para el marketing es el plan en el que se asignan los recursos financieros que existen para los esfuerzos dedicados a la publicidad, campañas, estrategias de comunicación y otras tácticas relacionadas con el departamento de

marketing de una empresa.

Las ventajas que se alcanzan al tener un presupuesto para el marketing son el contar con un rumbo financiero eficaz, tener una noción más clara de dónde colocar los fondos asignados, definir de forma realista los objetivos y expectativas de la empresa y, tener una visión a largo plazo.

Con lo anterior en mente se preguntó acerca del presupuesto disponible anualmente para el manejo de los asuntos relacionados con el marketing empresarial en la IPS Ortosonrie mediante la pregunta “*En promedio ¿cuál es el presupuesto para la publicidad en la IPS Ortosonrie?*”, ofreciendo como opciones de respuesta:

**Opc.1:** Menos de \$250.000;

**Opc.2:** \$250.001 a \$600.000;

**Opc.3:** \$600.001 a \$1'000.000 o;

**Opc.4:** Más de \$1'000.000.

La respuesta obtenida indicó la opción tres (*\$600.000 a \$1'000.000 al año*), mostrando una debilidad en este aspecto debido a la disponibilidad presupuestal con que cuenta la persona que quiera ordenar este ítem en la IPS Ortosonrie.

### **8.3.6 Estrategia Publicitaria**

Una estrategia publicitaria es el plan de acción elegido para cumplir un objetivo de comunicación específico. Busca causar un impacto en los clientes potenciales, trasladando el mensaje de marca, sus valores, promocionando los servicios o productos, incentivando la compra de ellos o posicionando la marca.

Es el conjunto de acciones que ejecuta una empresa con el fin de llevar un producto o servicio a los consumidores. El objetivo es posicionar una marca por medio de diferentes canales.

La antigüedad de la estrategia de publicidad de la IPS Ortosonrie fue consultada a la persona preguntada mediante la pregunta “*¿Hace cuánto se inició la más reciente estrategia de publicidad por parte de la IPS Ortosonrie?*”, con la oportunidad de responder:

**Op.1:** De uno a seis meses;

**Op.2:** De seis meses a un año;

### **Opc.3:** Más de un año.

La respuesta obtenida muestra que la estrategia se inició hace entre *seis meses a un año*, lo cual requiere que se le dé prioridad a su cambio debido en primer lugar a la antigüedad entre otras razones, con mayor razón si se analiza esta respuesta con la obtenida al preguntársele “*De acuerdo con la estrategia de publicidad ¿las ventas de los servicios de salud dental ofrecidos por la IPS?*”, “*aumentaron*” o “*bajaron*”.

A pesar de que no se ha realizado un seguimiento riguroso a la relación existente entre las estrategias de publicidad con el comportamiento de las ventas se obtiene una percepción por parte de la persona interrogada de que estas han bajado durante el tiempo que ha estado funcionando.

Complementariamente la respuesta al interrogante acerca de la baja en las ventas se complementó con la pregunta “*¿cuál considera que es la principal razón?*”, obteniéndose como respuesta entre: “*Calidad de la publicidad*”, “*Medio publicitario*” o “*Difusión*” que se debe al “*medio de comunicación*” seleccionado para realizar la publicidad.

Finalmente, se cuestionó a la persona encargada del tema de marketing en la IPS Ortosonrie acerca de cuál mejora de marketing publicitario y cambio de estrategia consideraba se debe hacer en la empresa, teniendo en cuenta los cambios globales en el comercio de bienes y servicios ocasionados y por la pandemia del Covid-19 y la amenaza actual de recesión mundial, y la respuesta fue “*Manejo de las redes sociales, para así poder tener la atención de los usuarios visualizando todos los servicios que ofrece la IPS ORTOSONRIE*”<sup>10</sup>

## **8.4 CARACTERÍSTICAS ADMINISTRATIVAS PERSPECTIVA DEL PROPIETARIO - GERENTE**

Como último recurso usado para la recolección de información se realizó una entrevista semiestructurada al propietario de la IPS Ortosonrie de Fusagasugá con el objetivo de conocer su opinión, desde la perspectiva gerencial en aspectos relacionados con *planeación, organización, dirección y control*. (Ver Anexo D)

### **8.4.1 Planeación**

La planeación en las empresas permite que las mismas participen de forma eficiente

---

<sup>10</sup> Responsable del tema de Marketing en la IPS Ortosonrie de Fusagasugá. 2022

en la formación de su futuro, mediante la realización de actividades para controlar su destino.

La planeación ha conseguido que las organizaciones cuenten con estrategias óptimas, usando un enfoque de sistemas que a su vez permita evolucionar con ayuda del establecimiento de principios orientadores; considerando la planeación como una función gerencial y administrativa que permite el afianzamiento de objetivos, metas, políticas, procedimientos y programas para ejercer la acción planeada. La planeación se orienta al logro de objetivos institucionales en la empresa, permitiendo decidir sobre los recursos que serán utilizados y las políticas que permitirán un excelente desarrollo.

Con relación a lo descrito en el párrafo anterior se realizaron cuatro preguntas descritas a continuación junto a las respuestas obtenidas.

**P1.** *¿Se ha definido una metodología para realizar la planeación de la empresa?*

**R1.:** “No, realmente solo surgió la empresa, pero nunca se definió una metodología”

La respuesta da a entender que la forma de dirigir la empresa por parte de la gerencia de la IPS ha sido basada en ensayo y error más que un proceso administrativo.

**P2.** *¿Se han definido metas, políticas y planes de acción en la empresa?*

**R2.** “Debido a ser una empresa pequeña se trazan metas de producción, pero no metas de acción definidas”

Esta respuesta muestra como se ha y se sigue justificando la falta de planeación de metas por parte de la gerencia.

Siguiendo con el tema, se cuestionó acerca de la Misión y Visión empresariales mediante la pregunta.

**P3.** *¿La empresa tiene una misión y visión definida y divulgada?*

**R3.** “Si, se organizó la misión y visión de la empresa, pero esta desactualizado. Está hasta el año 2020 pero aún no ha [sido] actualizado”

La respuesta muestra falta de interés por mantener actualizada la empresa en aspectos fundamentales para el trazado y la obtención de metas.

Continuando con la planeación se inquirió:

**P4.** *¿La organización ha establecido objetivos y estrategias funcionales?*

**R4.** “No hay objetivos y estrategias, quizá esta última se usa para publicidad, pero en otros casos no”.

La duda en la respuesta dada hace pensar que no existe un conocimiento mínimo sobre este tema, o si lo tiene, no es un tema prioritario para ser revisado y solucionado.

#### **8.4.2 Organización**

La organización empresarial consiste en poner en orden los recursos de la compañía estableciendo una serie de funciones que permitan alcanzar los objetivos propuestos.

En este sentido es razonable decir que las empresas no nacen ni se estructuran por sí mismas. Antes de ponerlas en marcha, sus directivos deben tener clara la forma en que ésta se organizará de cara a las tareas propias de su actividad comercial y el cumplimiento de sus objetivos, ya que ninguna labor de gestión y administración es posible si antes no se fija un plan de organización, el cual fundamenta las bases para el funcionamiento de la empresa y para los elementos asociados, por ejemplo, el control de riesgos, la gestión de calidad o los Recursos Humanos, entre otros.

En el caso de la IPS Ortosonrie de Fusagasugá, se identifica el tipo de organización como una empresa formal, unipersonal según la forma jurídica, y por su tamaño es una microempresa del sector terciario (servicios) y por el origen del capital es privada.

De este aspecto se realizaron cinco preguntas relacionadas:

**P1.** *¿Existe un organigrama explícito?*

**R1.** “Si”

Ante esta respuesta se supone inicialmente por parte de las autoras que el organigrama existente es funcional.

Se realiza un segundo interrogante sobre el tema:

**P2.** *¿La estructura organizacional favorece el logro de los objetivos individuales e institucionales?*

**R2.** “No, estamos desactualizados en esa parte”

La respuesta permite presumir un desconocimiento por parte del propietario de aspectos básicos administrativos. Se pasa a la siguiente pregunta.

**P3.** *¿Cuentan con un manual de funciones? ¿Si es así hace cuanto fue la última actualización?*

**R3.** “Se tiene un manual de funciones, y su última actualización fue hace unos dos años”

De acuerdo con la respuesta la actualización del manual de funciones se dio al terminar el aislamiento ocasionado por la pandemia Covid-19 en Colombia.

El siguiente interrogante fue:

**P4.** *¿Todo el personal conoce con claridad sus funciones y responsabilidades?*

**R4.** “Se tienen algunas fallas, y se tratan de evitar con entrenamientos, pero a veces no se siguen los manuales que se tienen”;

Esta respuesta permite observar falta de organización administrativa en lo más básico como es que los colaboradores sepan exactamente que funciones deben cumplir.

Finalmente, la pregunta fue:

**P5.** *¿Se encuentran establecidos sistemas de autoridad e información?*

**R2.** “No hay mucha autoridad en esa parte y tampoco hay sistematización, falta organizarlo”.

En el análisis primario de la respuesta a esta interrogante muestra falta generalizada de interés por la organización empresarial, lo cual puede justificarse en la falta de conocimiento, o mala asesoría sobre el tema.

### **8.4.3 Dirección**

Técnicamente la dirección empresarial puede definirse como el proceso por el cual se gestionan los recursos de una empresa para alcanzar los objetivos planteados por la gerencia, en otras palabras, la dirección empresarial es una actividad continua donde las empresas plantean, coordinan y desarrollan las tareas necesarias para cumplir las metas trazadas.

La dirección de empresas incorpora distintos ámbitos de la organización y exige que los gestores utilicen diversos conocimientos y habilidades.

Existen tres niveles de dirección empresarial: alta dirección; dirección intermedia y; dirección operativa. Por ejemplo, en cada uno de los niveles directivos y en el personal operativo son de suma importancia la comunicación y las actividades entrada y salida de empleados como procesos de dirección, entre otros.

Acerca del tema de la dirección se plantearon cuatro interrogantes, las cuales se presentan junto a las respuestas obtenidas en los párrafos siguientes:

**P1.** ¿El proceso de comunicación es eficiente y efectivo?

**R1.** *“Al ser una empresa pequeña se tiene una comunicación directa con los empleados, pero a veces falta delegar funciones, para que todos conozcan diferentes funciones”*

Se observa confusión del propietario respecto a los procesos de comunicación y delegación de funciones.

**P2.** ¿Esta fluye ágilmente de arriba-abajo y viceversa?

**R2.** No responde

**P3.** ¿Se utiliza un proceso para la selección del personal?

**R3.** *“No, actualmente ha sido difícil la selección del personal, antes se tenía un proceso de selección más definido, con psicólogos y personal en recursos humanos, pero se ha dejado a un lado”*

La respuesta muestra una actitud desinteresada por mejorar el personal, nuevo y el existente.

**P4.** ¿Existe un proceso de inducción del personal?

**R4.** *“Si, normalmente siempre se hace un entrenamiento de la persona que entra a trabajar como empleado nuevo”*

No hay claridad de hasta qué punto se hace la inducción más allá de un entrenamiento sobre funciones laborales.

#### **8.4.4 Control**

Respecto al tema de control se realizaron siete interrogantes que se presentan a continuación junto a las respuestas dadas por el propietario de la IPS Ortosonrie del municipio de Fusagasugá:

**P1.** ¿La empresa maneja sistemas de control de gestión y operativo?

**R1.** *“Se tiene un software que tiene la posibilidad de manejar ese tema de gestión, pero la verdad no lo realizamos”*

La respuesta se puede resumir en un NO

**P2.** ¿La información sobre el desempeño es exacta, oportuna, objetiva y clara?

**R2.** *“No, no hay una información con todos esos objetivos”*

Muestra falta de interés por la evaluación de desempeños lo cual puede llevar a una desmotivación del personal con el tiempo ya que no importa si hacen bien o no las cosas

**P3.** ¿La empresa cuenta con un sistema de evaluación del desempeño?

**R3.** *“Todo eso lo hacemos a nivel de ojímetro, pero no hay una guía para evaluar el desempeño”*

Reitera lo respondido en el ítem anterior

**P4.** Si es así ¿En qué se basó para establecer normas y métodos para medir el desempeño?

**R4.** *“No la hay”*

**P5.** ¿Existen medidas correctivas con respecto a un desempeño inadecuado?

**R5.** *“A veces se habla con el personal, realizando observaciones, pero falta ser más juiciosos a la hora de hacer actas y compromisos, ya que lo hacemos verbalmente y se queda ahí”*

Hace falta un Manual de Convivencia Laboral.

**P6.** Si es así Tiene la clasificación de faltas

**R6.** *“No”*

**P7.** ¿El control se adecua a la realidad organizacional?

**R7.** *“No, como no se hace una evaluación estricta entonces estamos deficientes en esa parte”*

## 9 PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN IPS ORTOSONRIE

En cumplimiento con el segundo objetivo específico planteado se presenta en este capítulo una propuesta de gestión que sirva como guía para la reestructuración administrativa y organizacional de la IPS Ortosonrie del municipio de Fusagasugá, esto con el propósito de coadyuvar a que la empresa logre un mejoramiento continuo a través de la optimización de los recursos empresariales.

La necesidad de llevar a cabo una reestructuración tiene su razón de ser por lo general en causas externas como son los temas económicos, sociológicos, de salud, gubernamentales, tecnológicos o cambios en la competencia. Del mismo modo existen causas internas motivadas por un equipo -o propietario- gestor con escaso o ningún conocimiento de administración, por una gestión demasiado rígida y/o burocrática, problemas financieros, no responder a los cambios del mercado, no llevar un control operativo adecuado, entre otros.

Es de anotar que la IPS Ortosonrie es una entidad que por el tiempo que tiene en el mercado maneja un potencial de clientes que hace necesario una administración más acorde a las exigencias del cliente interno como externo, así como de los requerimientos legales que presenta el mercado”<sup>11</sup>.

Como todo cambio la reestructuración puede ser rechazada por considerarse muy drástica y por el temor a la pérdida de empleos, cambio de roles o simplemente miedo a lo diferente; sin embargo, es posible aceptar y adaptarse a la nueva gestión si se planea e inicia con la suficiente antelación o previsión, brindando oportunidades de participar en el proceso a los diferentes estamentos de la empresa, aún más si se da a conocer si el motivo es la pérdida de posicionamiento competitivo y/o el empeoramiento de la estructura financiera.

Si se decide a seguir la guía que se presentará, tiene relación con un punto delicado el cual se indica al cambio o modificación de un equipo gestor de la reestructuración, acción que se ve justificada por que el antiguo equipo o quien haya estado encargado de la gestión previamente siendo el responsable de la crisis y de no haberla sabido manejar y resolver a tiempo, bien sea por descuido o por desconocimiento de cómo hacerlo. Por lo que, a la hora de elegir un nuevo equipo

---

<sup>11</sup> HERNÁNDEZ Lozano, Lucía; JIMÉNEZ ESPITIA, Juan David y; OYOLA BRUNO, Diana. Reestructuración Administrativa de la Institución Prestadora de Servicios Unident Odontología en Montería, Año 2021. Trabajo de grado para optar por el título de Especialistas en Gerencia Administrativa en Salud. Montería: Universidad de Córdoba, Facultad Ciencias de la Salud, División de Postgrados y Educación Continuada, Especialización Gerencia Administrativa en Salud. 2021. p. 69

gestor, sus integrantes o por lo menos algunos de ellos, debe tener la capacidad y conocimiento para diseñar y ejecutar la estrategia que se adopte (parte de la cual le entrega este trabajo), así como experiencia en la gestión, capacidad de liderazgo, habilidad negociadora y sepa ejercer su autoridad cuando sea necesario.

A partir de lo descrito los encargados necesitan evaluar el alcance del problema, detallando la situación (recursos con los que se cuentan, la estructura financiera, la posición competitiva de la empresa y el capital humano con el que se cuenta). Con esta base se decide cuál será el tipo de reestructuración necesaria.

Posteriormente, es necesario identificar las áreas con buenos márgenes y que sean competitivas en el mercado municipal y regional. Asimismo, es necesario controlar la caja para evitar costes y desinvertir en aquellas materias que sean innecesarias.

En los apartados subsiguientes y teniendo en cuenta las falencias encontradas en las áreas que se aplicaron los instrumentos, se plantean las estrategias que hacen parte del plan de gestión.

## **9.1 PERSPECTIVA DEL CLIENTE EXTERNO**

Proveer servicio al cliente sólido y de alta calidad es esencial para la supervivencia y el éxito de las empresas, aún más si se trata de una dedicada a ofrecer servicios de salud en los cuales el cliente está dejando en manos de quién lo atiende, por lo cual los empleados constituyen una parte muy importante desde el primer momento en que el cliente entra en contacto con la institución.

Las empresas deberían dar hincapié en el servicio al cliente para lo cual necesitan estrategias que favorezcan esa atmósfera en todas sus áreas. Estas estrategias tienen que ver con: dar a los clientes lo que desean, comunicarse eficazmente con ellos y capacitar a los empleados en términos de servicio. Es indudable entonces que los gerentes deben crear una organización sensible a los clientes, con empleados amistosos, corteses, accesibles, informados, listos para responder a sus necesidades, y dispuestos a hacer lo que sea necesario para complacerlos (ver tabla 3).

**Tabla 4.** Estrategias para mejorar servicio al cliente

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>SUGERENCIAS PARA EL GERENTE Y/O EL EQUIPO GESTOR</b>
Capacitación empleados	Capacitar a los empleados de una manera clara y concreta donde se garantice de quienes presten el servicio al cliente estén bien preparados, desarrollándose capacitaciones de: actualizaciones de los servicios, habilidades comunicativas y emocionales.
Entorno laboral	Diseñar los puestos de trabajo de manera que los empleados tengan tanto control como sea posible en términos de satisfacer a los clientes; evite que haya reglas y procedimientos rígidos.
Empoderamiento	Permitir que los empleados de servicio que tengan contacto con el cliente puedan ejercer su criterio en las decisiones cotidianas relacionadas con sus actividades laborales
Responsabilidades claras	Minimizar la incertidumbre de los empleados de servicio que tengan contacto con el cliente respecto de qué les está permitido hacer; capacítelos de forma continua en lo relativo a conocimiento del producto, habilidades de escucha y otras aptitudes conductuales.
Deseo permanente de satisfacer y complacer a los clientes	Aclarar que el compromiso de la organización es hacer todo lo necesario por satisfacer al cliente, incluso si ello implica ir más allá de los requerimientos normales del puesto de trabajo.

**Fuente:** Basada en Administración, de Robins Stephen y Mary Coulter. México, 2014.

### **9.1.1 Gestión de flujo de pacientes**

Va mucho más allá que controlar el número de pacientes que llegan para recibir atención odontológica u otro de los servicios ofrecidos por la IPS, o el tiempo de espera. Esa tarea debe considerar la institución como una entidad completa, desde la tecnología de la información pasando por la contabilidad, cobros y tareas de recursos humanos como lo son: gestión de nóminas, despidos, facturación, manejo documental y la atención a clientes externos para así identificar el origen de los problemas.

El sistema de gestión de flujo de pacientes reúne todos los datos y permite controlar las etapas del flujo de atención de manera precisa.

### **9.1.2 Uso de aplicaciones de “Check-in” o registro de llegada**

El registro de llegada es una herramienta para simplificar el seguimiento y control de los pacientes por ello es necesario obtener y usar esta aplicación check-in para ayudar a agilizar la recepción del paciente, garantizando el acceso a la información de registro y el historial clínico electrónico de cada paciente aún antes de su llegada al consultorio contar con toda la información actualizada.

### **9.1.3 Seguimiento de indicadores**

Es necesario crear una cultura de monitorización del tiempo de atención, del tiempo en atención y de la clasificación de pacientes atendidos, entre otros indicadores ya que es potestad y competencia de la gestión administrativa. El análisis de esos indicadores permite identificar los errores del proceso, comprender sus razones y proceder en la corrección de la situación identificada, basándose en experiencias anteriores, con ayuda de herramientas digitales como Big data, BI (Business Intelligence) y Google Analíticas las cuales trabajan con un gran flujo de datos y generan informaciones valiosas para la toma de decisiones.

Son estas estrategias las que pueden llevar la gestión en la IPS Ortosonrie a la reducción del tiempo de espera y, por consecuencia, a la ampliación de la satisfacción del paciente.

Por otro lado, el segundo aspecto que mostró falencias en la recolección y análisis de datos realizado para este estudio respecto a las características administrativas desde la percepción del cliente externo se relaciona con los costos de los servicios, para lo cual se recomiendan estrategias que siguen a continuación.

### **9.1.4 Adopción de técnicas de la competencia**

Es más fácil competir contra alguien que se conoce, por lo cual para anticipar el próximo movimiento de la competencia es necesario identificar y conocer las estrategias que otras empresas del sector están implementando y analizar cómo logran ser tan competitivos. ¿Por qué cobran más baratos? ¿Trabajan con mejores proveedores? ¿Se apoyan de tecnología que reduce sus costos? etc.

Esta práctica incluye la observación de estrategias utilizadas por otras empresas (nuevos servicios, canales de comunicación, publicidad, promociones); Iniciando así la optimización de tomas de decisiones y nuevas iniciativas de marketing.

### 9.1.5 Optimización de mecanismos de atención al cliente

Esto implica que el grupo o persona encargada de la gestión en la IPS se disponga seriamente a encontrar soluciones creativas en la estrategia de atención al cliente, de forma que diferencie a Ortosonrie de la competencia. El precio no es la única razón por la que los clientes van a comprar un servicio y muchas veces la decisión dependerá de factores como la actitud de los clientes internos, la atención al cliente, la limpieza, decoración e iluminación del consultorio, la rapidez de la atención, la facturación, entre muchas otras.

Se propone la implementación de técnicas para optimizar los mecanismos de atención al cliente que hagan la diferencia frente a la competencia. (ver la Tabla 4)

**Tabla 5.** Técnicas de optimización de atención al cliente

<b>Técnica</b>	<b>Concepto</b>
Escucha Activa	Estrategia de comunicación que permite desarrollar la habilidad de escucha, con el objetivo de entender empáticamente la solicitud de los clientes.
Manual de protocolo y actuación	Creación de documento que permite integrar las preguntas y quejas más frecuentes de los clientes con el fin gestionar de forma rápida y eficaz una respuesta ante las solicitudes.
Gestión de Relaciones con los clientes (CRM en inglés de Customer Relationship Management)	Herramienta tecnológica que permite organizar y hacer seguimiento a los clientes con la idea de mejorar el proceso administrativo a través de la optimización de la relación del cliente y la empresa.
Retroalimentación	Creación de una encuesta con preguntas objetivas de la satisfacción del cliente sobre el servicio ofrecido con el fin de conocer si los procesos están funcionando bien.

**Fuente:** Elaboración propia

### **9.1.6 Definición del significado de barato y caro para el cliente potencial**

Caro es un término relativo, si bien cien mil pesos pueden ser una cantidad alta para un paciente, también podría ser una cantidad pequeña para el bolsillo de otro. Con esto en mente, es necesario comprender lo que el cliente potencial considera caro o barato. Es posible que los servicios estén un poco fuera de su rango de precios y un pequeño descuento podría influir en el comprador a favor.

Por otro lado, si el servicio tiene un precio drásticamente más alto que el presupuesto del paciente, probablemente no sea factible que compren y, en definitiva, no son los clientes que busca la IPS, o es necesario incluir en el marketing una campaña “agresiva” sobre temas que resalten la calidad, la garantía de los servicios e incluso las opciones que se brindan para financiar los costos.

Antes de profundizar en una conversación sobre precios, se necesita saber si el cliente externo ha adquirido un servicio similar. Si no lo ha hecho, es posible que no tenga una idea de cuánto cuestan los servicios de baja calidad frente a los de alta calidad en tu categoría. Instruir a los clientes en el rango de precios como se expuso en el párrafo anterior es clave para darles una perspectiva muy necesaria y ayudarlos a sacar el máximo provecho de su dinero.

### **9.1.7 Valor percibido versus servicios**

El valor percibido explica los deseos de los consumidores, a quienes no les importa pagar una cantidad más alta si lo que van a recibir a cambio es calidad y prestigio. La percepción que los clientes tienen del costo que acarrea asistir a una consulta o someterse a un procedimiento en Ortosonrie, es la indiferencia (“ni satisfecho ni insatisfecho”) que muestran en este indicador, sin embargo se ve que hay un alto nivel de satisfacción (“muy satisfecho”) por la facilidad para pagar los servicios ofrecidos por la IPS al ofrecer diferentes opciones para hacerlo así como al desglosar en fracciones los precios de forma que sean percibidos como menos atemorizantes para los pacientes.

De esta manera, al competir en el mercado objetivo con otro consultorio odontológico que ofrezca costos más bajos, es conveniente facilitar que el paciente (cliente) pueda calcular el precio de los servicios de forma diaria, semanal, mensual o incluso trimestral, o hacer el ejercicio desde la IPS para presentárselos al cliente.

Las investigaciones indican que los clientes satisfechos con el servicio que se les brinda aumentan su confianza en las empresas y por lo tanto se preocupan menos por los gastos y costos que deba asumir. Cuando el servicio al cliente se traduce en ese tipo de resultados, es lógico que los gerentes deseen crear una cultura organizacional sensible al cliente.

## 9.2 MARKETING

Otra debilidad identificada en la IPS Ortosonrie con referencia al marketing se enfoca en la publicidad, se proponen entonces la aplicación de estrategias para corregirlo, sea que se apliquen todas de inmediato o se inicie con algunas.

### 9.2.1 Focalización del marketing en el cliente

Continuando con lo expuesto en el capítulo sobre definición del significado de barato para el cliente potencial, es necesario que las campañas se centren en el cliente: sus necesidades, opciones, medios de comunicación etc.

A pesar de que puede parecer que corresponde a otro aspecto de la organización administrativa, la influencia del marketing en la percepción o conocimiento que tienen los clientes sobre los costos.

Es por lo anterior que es importante mejorar la relación con los clientes y mantener una comunicación clara y efectiva durante la competencia de precios bajos, demostrando en la publicidad porque la IPS es la mejor opción, a través de una estrategia efectiva de comunicación y publicidad, ofreciendo la información sobre aspectos relevantes, con ayuda de tutoriales en la página web empresarial, resolviendo las dudas y manteniendo abiertos varios canales para estar en contacto con ellos.

Una estrategia de marketing requiere uso de las redes sociales y medios digitales de los cuales disponga o adquiera el consultorio odontológico, y debe incluir posicionamiento en buscadores (SEO), publicidad en Google (SEM), gestión en redes sociales y email marketing.

Lograr un buen posicionamiento en los buscadores (SEO) a partir de contenido relevante y de calidad, y una página de destino optimizada y flexible para que se adapten a las búsquedas desde móviles. Aquí también entra en juego el SEO local, donde se debe crear una ficha en páginas como Google My Business para que los clientes encuentren toda la información necesaria para ser ubicada la IPS, como nombre, teléfono, dirección, cómo llegar al consultorio, reseñas, calificaciones y demás.

Utilizar publicidad paga para que el anuncio aparezca en primer lugar cuando clientes potenciales busquen a un dentista en el motor de búsqueda. Esto requiere de un análisis de palabras clave, es decir, las palabras y términos que usan los usuarios para buscar los servicios odontológicos en los motores de búsqueda.

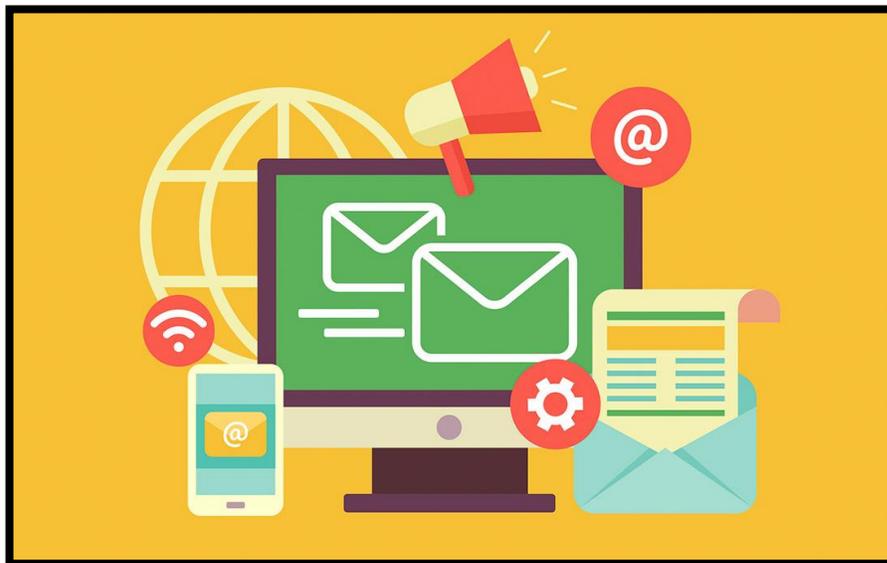
Invertir en publicidad en las redes sociales donde se encuentren los clientes, como

Facebook o Instagram.

Para optimizar el presupuesto se puede segmentar por ubicación, enfocándose en los habitantes de la localidad en donde se encuentra el consultorio dental. Se pueden crear anuncios y con ofertas tentadoras para las primeras consultas de pacientes nuevos, o para recordar el servicio a los pacientes actuales.

Utilizar email marketing para mantener contacto con los clientes actuales y fidelizarlos. Enviar mails con descuentos, promociones u ofertas, recordatorios de turnos, contenido informativo y educativo. El fin del email marketing es que los clientes tengan presente en su cabeza la empresa y la consideren para la próxima vez que necesiten visitar a un odontólogo (ver figura 14).

Figura 22.Email Marketing



Fuente: Copyright

### 9.2.2 Fijación de presupuesto de marketing

Un problema identificado es que el presupuesto anual asignado para el marketing es bajo, aunque no es un problema exclusivo de la IPS Ortosonrie. Para la mayoría de las pequeñas empresas, el marketing es un tema relativamente desagradable de manejar, especialmente cuando se cuenta con pocos empleados, ya que es difícil encontrar los recursos y el capital para las estrategias de mercadeo (ver la tabla 5).

**Tabla 6.** Estrategias de marketing y marketing digital

<b>Marketing</b>	<b>Estrategias</b>
Plan Actual	<p>Uso de un solo canal de comunicación para la publicidad.</p> <p>Rotar con mayor frecuencia la estrategia y canal de publicidad.</p> <p>Aplicar la recomendación de la persona actualmente a cargo para usar las redes sociales y otros medios digitales (blogs, página, etc.) para la promoción de los servicios.</p>
Plan Sugerido	<p>Uso de las redes sociales y medios digitales</p> <p>Contenido relevante y de calidad, y una página de destino optimizada y flexible para que se adapten a las búsquedas desde móviles</p> <p>Utilizar email marketing para mantener contacto con los clientes actuales y fidelizarlos.</p>

**Fuente:** Elaboración propia

Por lo tanto, se recomienda encontrar un colaborador que entienda las necesidades y demandas de una pequeña empresa. Es decir que es preferible pensar en la posibilidad de tercerizar este tema en la IPS, lo cual significa que puede darse como una opción de solución a otros problemas identificados con referencia a este tema.

### 9.3 PERSPECTIVA DESDE LA DIRECCIÓN

Con referencia a las recomendaciones para solucionar los problemas identificados al entrevistar al propietario-gerente, se propone por parte de las autoras.

#### 9.3.1 Planeación

Al abordar el tema de la dirección es necesario conocer las cualidades que se consideran debe poseer un buen gerente para ser un referente ante los clientes internos y externos.

Frente a la ausencia de una metodología de planeación estratégica es necesario que el gerente asuma con mayor responsabilidad su rol, formándose en aspectos básicos como la planeación empresarial o, en su defecto, contratar un(a) administrador(a) que se dedique exclusivamente a asumir esta responsabilidad entre otras de carácter administrativo relacionadas con la planeación, tales como las otras identificadas, a saber: a) definición de metas, políticas y planes de acción con miras a mejorar la rentabilidad del negocio; b) actualización de la Misión y Visión de la IPS Ortosonrie con base en la nueva realidad social, económica y política del país y del mundo y; c) el establecimiento de los objetivos y estrategias de funcionamiento.

Un gerente general debe poseer habilidades y competencias que debe aplicar en su organización como: una visión estratégica, compromiso, credibilidad, proactividad, inteligencia emocional, reconocimiento a colaboradores, creatividad en el trabajo en equipo, buena comunicación, pensamiento analítico y en el caso específico de una institución de salud, además de lo anterior debe poseer unas funciones específicas y áreas de actividad. (ver Tabla 6)

**Tabla 7.** Perfil de un Gerente general

<b>Perfil Gerencial</b>	<b>Descripción</b>
Habilidades	Manejo y administración de personal Capacidad de trabajo en equipo Facilidad de resolución de conflictos Liderazgo Pensamiento critico Comunicación efectiva

Continuación Tabla 7

Perfil Gerencial	Descripción
Competencias	Orientación al cliente interno y externo Transparencia Compromiso Liderazgo Planeación Toma de decisiones Dirección y desarrollo del personal Conocimiento del entorno
Funciones específicas	Adopción de medidas para hacer efectiva la continuidad del funcionamiento de la IPS, especialmente en caso de crisis de funcionamiento.  Elaborar informes periódicos sobre la actividad de la IPS y presentar anualmente la memoria de gestión.  Representación de la IPS  Ordenación de los recursos humanos, físicos y financieros de la IPS mediante la programación, dirección, control y evaluación de su funcionamiento en el conjunto de sus divisiones y con respecto a los servicios que presta.
Áreas de actividad	Asesoría jurídica Admisión, recepción e información. Atención al paciente. Análisis y planificación. Informática. Control de gestión. Política de personal.

**Fuente:** Basada en <https://www.unir.net/salud/revista/director-hospital/>

### **9.3.1.1 Misión, Visión e Historia**

Otra mejora que se debe aportar al plan de reestructuración de manera prioritaria es promover la revisión de los componentes de la filosofía institucional a partir de la Misión, Visión e Historia de la empresa, para actualizarlas y socializarlas con todos los miembros de la IPS.

La misión de una empresa es la descripción de lo que una compañía trata de hacer por sus clientes en la actualidad. Ese propósito debe responder a ciertas preguntas: ¿Dónde aspira a estar la compañía al lograr su misión? Esta es la pregunta a la que

debe responder la visión empresarial.

Desde el punto de vista del marketing y la comunicación corporativa, la misión ha adquirido una relevancia mayor. Y es que, de cara al cliente, la declaración de misión refleja las necesidades que intentan satisfacer y los beneficios que proveen con sus productos o servicios.

Al hacerla pública, se convertirá en el motor y la guía de la organización hacia el estado deseado para el futuro. ¿Quiénes somos?, ¿qué hacemos? y ¿por qué estamos aquí?

Definir la misión es importante ya que ella da a conocer la razón de ser de Ortosonrie y la definición clara de sus metas. En este punto es necesario aplicar principios como: respeto al paciente y eficiencia, así como valores: responsabilidad, honestidad y otros.

La visión de la empresa es el camino al cual se quiere dirigir a largo plazo. Su definición sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento y las de competitividad.

La visión de Ortosonrie se encuentra desactualizada dos años y aun así no existe conocimiento si se cumplió o no, por lo cual es necesario reconstruirla teniendo como guía los cambios operacionales de la prestación de servicios de salud oral en el municipio, así como el comportamiento de aspectos relacionados con el marketing y la entrada de nuevos competidores entre otros.

Con respecto a la historia de la empresa, se encontraron algunas inconsistencias en diferentes documentos por lo cual es necesario, en compañía del propietario, recuperar los documentos y memorias que permitan organizarlas y hacerlas propias de todos los colaboradores dentro de la IPS.

De esta manera se podrá desarrollar un mayor sentido de pertenencia a la IPS, así como el conocimiento de la evolución que ha tenido la empresa (y la involución causada por los motivos mencionados (epidemia mundial COVID-19, guerra en Europa, posibilidades de recesión).

### **9.3.2 Administración**

Se repite la sugerencia inicial presentada en el ítem 9.3.1 *Planeación* sobre formarse o contratar alguien que esté formado específicamente en administración.

Los problemas identificados serían resueltos mediante: a) La revisión y reestructuración del organigrama para hacerlo realmente funcional; b) favorecer el

logro de objetivos individuales de los clientes internos y los empresariales; c) Revisión y estructuración de los manuales de funciones por cargo, lo cual puede y debería hacerse con participación de los clientes internos, externos o un grupo de gestión multilateral; d) se establezcan las políticas de autoridad interna y de manejo de la información interna y de los pacientes.

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura jerarquizada de una organización en donde se evidencian los diversos niveles de jerarquía y a quién está subordinado cada integrante de la empresa. Por lo tanto, dicho gráfico muestra la conformación de una organización en cuanto a su estructura, sus divisiones, elementos de autoridad, niveles de jerarquía y la relación entre estos.

El diseño de un organigrama generalmente posee un carácter lineal y vertical, en donde sus niveles jerárquicos se enmarcan de arriba abajo respetando obligatoriamente el nivel de mando correspondiente; y las divisiones se encuentran unidas por medio de flechas direccionales. No obstante, los organigramas también se pueden organizar de forma horizontal.

Los organigramas tienen las siguientes características:

- Representa la estructura funcional de una organización.
- Muestra los niveles de autoridad y jerarquía existentes dentro de la organización.
- Presenta de manera clara y simple la estructura jerárquica de un ente.
- Su diseño es de carácter lineal y vertical, aunque algunos pueden presentarse de forma horizontal.
- Los niveles de jerarquía se representan de arriba hacia abajo, según corresponda.
- Las diferentes divisiones están unidas por flechas direccionales.
- Ayuda a comprender el flujo de la comunicación dentro de una organización.
- Representan las relaciones formales y no las informales.

### 9.3.3 Dirección

Un buen líder debe tener claro que no puede encargarse de todas las actividades, por eso es importante saber delegar tareas de manera efectiva. Hacerse cargo de una IPS es una gran responsabilidad.

Delegar tareas implica hacer el mejor uso del tiempo y las habilidades de un equipo para concretar los objetivos de la IPS. Además, permite a cada uno de los empleados desarrollarse profesionalmente a través del enfrentamiento con nuevos retos que los estimulen a dar su máximo potencial. Ambos beneficios de la delegación entran en el espectro de acción que todo buen líder debe siempre contemplar como parte de su rutina administrativa.

En este ítem se proponen técnicas específicas para ayudar con la dirección al gerente o persona delegada para cumplir estas funciones (ver Tabla 7)

**Tabla 8.** Recomendaciones para solucionar problemas generales

Aspecto para mejorar	Técnica
Fallas de comunicación	Desarrollar actividades formativas dirigidas a empleados y directivos sobre comunicación asertiva, y llevarlos a la práctica con controles periódicos
Manejo de personal	Establecer los procesos para la selección, inducción y despido de personal
Falta de claridad sobre conducto regular	Dar a conocer claramente en primera medida quién es el responsable de estas funciones
Información y sistematización de cargo	Crear protocolos unificados en caso de falta de presencia de la persona elegida.
Delegación de tareas y funciones	Identificar la actividad a realizar y elegir al empleado que se hará cargo Explicar brevemente al asignado los objetivos de la tarea Encontrar el justo balance entre seguimiento y libertad de acción: Revisar el resultado final recibido.

**Fuente:** Elaboración propia basada en: <https://chezaad.com/4-pasos-para-delegar-tareas-efectivamente/>

### 9.3.4 Control

Las propuestas sobre la corrección de errores en el control empresarial identificados comprenden preparar o tercerizar el funcionamiento del control en aspectos relacionados con: a) sistemas de control de la gestión y funcionamiento; b)

información de desempeño; c) evaluación de desempeño; d) construcción de normas y métodos de medición del desempeño; e) establecimiento de medidas correctivas del desempeño inadecuado, junto a la clasificación de faltas, todo ello para realizar un control adecuado a la realidad organizacional.

- Identifica adecuadamente los procesos a mejorar.
- Forma equipos de trabajo de alto rendimiento.
- Utiliza las metodologías y herramientas más adecuadas.
- Mantén el compromiso de la alta dirección.
- Realiza reuniones periódicas.

#### **9.4 IMPLEMENTACIÓN DE MANUALES DE POLÍTICAS Y CONTROL INTERNO**

En este capítulo se ofrecen algunas sugerencias generales que para su construcción final y aprobación serán discutidas y acordadas por los miembros del grupo gestor organizado por el gerente.

##### **9.4.1 Políticas**

Una vez que se establezcan la Misión, Visión e Historia y teniendo en cuenta el tamaño de la empresa y con base en una estructura organizacional acordada con la gerencia de la IPS el siguiente paso es la construcción de los manuales de funciones para cada cargo en la empresa, los cuales contendrán las políticas que señalan los lineamientos generales entre los cuales se deben desarrollar las actividades de cada estamento. Estas políticas son: a) Una decisión unitaria para todas las situaciones similares; b) una orientación clara para dirigir las actividades de un mismo tipo; c) un lineamiento para tomar decisiones en actividades rutinarias y; d) tendrán excepciones solamente si se tiene autorización de alguien de un nivel administrativo inmediatamente superior.

Para la construcción de las políticas es recomendable involucrar a los empleados, uno a tres representantes de los pacientes y a proveedores que tengan incidencia en los procesos. Una vez se acepte y establezca una política debe ser revisada periódicamente para evaluar la congruencia entre lo que se hace y se dice.

Un aspecto sobresaliente de la participación de los pacientes en un proceso de actualización administrativa fue aportado por Pineda<sup>12</sup> quien llevó a cabo una investigación en la cual buscó mediante una revisión de literatura internacional las variables que favorecen y limitan la participación de los pacientes en aspectos administrativos de la salud, así como los beneficios asociados señalando que:

la literatura científica evidencia múltiples beneficios asociados con la participación, entre estos la mejora en los resultados en salud y en la promoción de la salud, el cambio en los comportamientos relacionados con la atención sanitaria, la reducción en el gasto en salud, el control y toma de decisiones por parte de la población en la planificación en salud, el incremento en la calidad, accesibilidad, aceptabilidad y el aumento en la utilización de los servicios, mejora en las relaciones entre proveedores de salud y la comunidad y el impulso para el desarrollo de los sectores marginados

Además, la construcción y aplicación de los manuales de funciones en cada cargo ayuda a llevar un mejor control interno de las actividades realizadas por cada empleado, al tiempo que evita duplicarles las funciones, sobrecargarlos y que se cometan errores por falta de conocimiento. En este sentido es necesaria la construcción de Políticas generales de la IPS Ortosonrie, tales como:

- Velar por la buena imagen y defender los intereses de la empresa evitando perjuicios y daños a la misma.
- Mantener relaciones laborales basadas en el respeto, la consideración, el trato cordial y respeto a los compañeros y superiores.
- Evitar la comisión de actos inmorales, deshonorosos o desconsiderados con sus compañeros y superiores.
- Proporcionar la documentación y datos veraces requerida por la empresa al momento de la contratación o cuando sea requerida.
- Informar prontamente si conoce u observa situaciones que puedan perjudicar a la IPS.

---

<sup>12</sup> PINEDA GRANADOS, f. y. La participación en salud, factores que favorecen una implementación efectiva. En: Revista Monitor Estratégico. Bogotá: Superintendencia Nacional de Salud, julio-diciembre, 2014. No. 6, p. 10

- Realizar el trabajo para el cual fue contratado con dedicación y eficiencia, haciendo uso de sus conocimientos, capacidad y experiencia evitando así daños a la empresa.
- Acudir a la jornada laboral puntualmente permaneciendo en su lugar de trabajo en los horarios dispuestos.
- Avisar al superior jerárquico dentro de las 24 horas siguientes si se le presenta una circunstancia que provoque inasistencia, para su justificación.
- Comunicar al superior jerárquico en caso de problemas de salud dentro de los tres días siguientes a la ocurrencia de la situación que la provocó.

#### **9.4.2 Control interno**

Las políticas internas ayudan a controlar y mejorar si es el caso las actividades ejecutadas en la IPS y la operatividad de esta. Estas son:

*Obligatoriedad.* Se refiere a la sujeción de la IPS y los trabajadores al cumplimiento al Código del Trabajo en cuanto a los contratos laborales que se firmen, así como al cumplimiento de las disposiciones del reglamento interno que no sean contradictorias a la Ley.

*Representación.* EL único representante legal de la IPS es el Gerente General y/o las personas que hayan recibido poder escrito legalmente otorgado conforme a la legislación vigente por parte del propietario.

#### **9.4.3 Administración del personal**

La administración del personal será llevada a cabo por los directivos nombrados o encargados para tal fin por la gerencia de la IPS en concordancia con las políticas acordadas. Sin embargo, las orientaciones generales para la construcción de estas políticas son:

*Clasificación del personal.* Se encuentran tres categorías de clasificación: Personal administrativo, personal operativo y personal médico.

*Ascensos y vacantes.* Las posibilidades de acceder a algún ascenso y cubrir vacantes estará sujeta a las necesidades de la IPS Ortosonrie, quien puede exigir requisitos para el reto de cargos o funciones.

Quien determine la necesidad y los ascensos serán las personas autorizadas y el

personal debe sujetarse, previo consentimiento escrito, a los procedimientos internos siempre y cuando estos no vayan en contravía con la legislación civil, comercial o penal vigente.

Una sugerencia para ayudar con la administración de personal consiste en la evaluación permanente de los mismos, por lo consiguiente se sugiere que se tengan en cuenta la tabla 8 en la cual se muestran ventajas y desventajas de diferentes formas de medir el desempeño laboral.

**Tabla 9.** Estrategias de medición del desempeño laboral

<b>Estrategias</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Observación personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genera conocimiento de primera mano</li> <li>• La información no pasa por un filtro</li> <li>• Ofrece una atención intensiva de todas las actividades laborales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ve afectada por los sesgos personales</li> <li>• Demanda mucho tiempo</li> <li>• Puede llegar a ser molesta</li> </ul>
Reportes estadísticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son fáciles de visualizar</li> <li>• Son eficaces para reconocer relaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionan información limitada</li> <li>• No toman en cuenta los factores subjetivos</li> </ul>
Reportes orales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representan una forma rápida de obtener información.</li> <li>• Permiten obtener retroalimentación verbal y no verbal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La información es filtrada</li> <li>• Es imposible documentar la información</li> </ul>
Reportes escritos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son muy completos</li> <li>• Son formales</li> <li>• Es fácil archivarlos y volver a consultarlos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su preparación requiere más tiempo</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

#### **9.4.4 Otros aspectos generales**

Complementariamente se deben construir otras políticas de control interno por parte de los integrantes del grupo gestor, basándose en acuerdos con los diferentes estamentos y con Gerencia General de la IPS, estas tienen que ver con:

- Horarios de trabajo y jornadas si así se acuerda.
- Remuneraciones de acuerdo con aspectos como trabajo efectivo, es decir tiempo laboralmente productivo, en el cual el trabajador se halla a disposición de la IPS, cumpliendo órdenes.
- Cálculo de la remuneración.
- Vacaciones, licencias y permisos del personal y de jefes y gerente.
- Pasantías si se llega a acordar con gerencia.
- Solución de conflictos.
- Respeto a la jerarquía ascendente y descendente.
- Formatos para justificaciones, solicitudes
- Manejo de fondos de caja menor.

## 9.5. MATRIZ DE EJECUCIÓN DEL PLAN

Con miras a ayudar al equipo de gestión y la gerencia de la IPS Ortosonrie, se propone hacer una matriz de gestión, cuya ejemplificación se hace a continuación, con los componentes que se enumeran y describen más adelante.

Con base en las estrategias propuestas se construye una matriz con las estrategias que debe seguir el grupo de gestión o persona asignada (ver la tabla 3). A continuación, se describen las secciones que se encuentran en la matriz

**Número.** Forma rápida de identificación.

**Estrategia.** Indica que acción se propone hacer.

**Meta.** Es lo que se espera alcanzar

**Indicador.** Es la actividad que se llevara a cabo para cumplir con la meta.

**Tiempo.** Complementa el ítem anterior especificando la frecuencia con que se realice la actividad.

**Objetivo.** Determina el fin específico del indicador.

**Cálculo.** Se refiere a la forma como se puede evaluar el indicador.

**Responsable.** Se refiere específicamente a él o los individuos que se encargara de que el indicador sea aplicado y evaluado.

**Tabla 10.** Matriz de ejecución del plan

<b>MATRIZ PLAN DE GESTIÓN</b>							
<b>No</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>META</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>CALCULO</b>	<b>RESPONSABLES</b>
1	Revisión y redacción de filosofía institucional	Actualización de Filosofía Institucional	Una actualización	Anual	Dar a conocer la razón de ser de Ortosonrie y la definición clara de sus metas	Progreso de la actualización / socialización de filosofía	Gerencia
2	Reuniones informativas para definición de metas comerciales	Definición de metas comerciales	Cinco reuniones	Mensual	Socializar a todos los empleados los objetivos comerciales de la IPS	Conocimiento de las metas comerciales	Gerencia
3	Reuniones informativas para establecer nuevas estrategias	Establecimiento de estrategias empresariales	Tres reuniones	Semestral	Definir las formas como la IPS pretende tener ventaja competitiva frente a los competidores	Número de nuevas estrategias frente a competidores	Grupo administrativo
4	Capacitación del personal	Formación del personal	Dos capacitaciones	Semestral	Capacitar el personal en atención al cliente y actualizaciones de los servicios odontológicos.	Evaluaciones practicas	Grupo administrativo
5	Realización Check Inn	Registro de pacientes que acuden a consulta	Un registro	Diario	Conocer el flujo de entrada de clientes	Contabilizar y registrar en medio digital el número de pacientes atendidos en jornada ordinaria	Auxiliar administrativo

## **MATRIZ PLAN DE GESTIÓN**

No	ESTRATEGIA	META	INDICADOR	TIEMPO	OBJETIVO	CALCULO	RESPONSABLE
6	Reunión administrativa para establecer el presupuesto de publicidad	Establecer el presupuesto para publicidad	Una reunión	Semestral	Controlar la inversión periódica en publicidad por resultados	Calcular inversión en marketing / aumento de ventas	Gerencia y profesional externo
7	Revisión y redacción del organigrama empresarial	Actualización organigrama empresarial	Una actualización	Anual	Establecer mejores canales de comunicación asertiva entre cargos	Mejoramiento de relaciones laborales y comunicación asertiva	Gerencia y grupo administrativo
8	Sistematización de atención a los pacientes	Cumplimiento o Tiempo de atención	Una sistematización	Mensual	Conocer los promedios de atención de los clientes	Cumplimiento de los tiempos asignados a cada cita	Grupo administrativo
9	Implementación CRM	Implementación de la herramienta digital CRM	Una implementación	Anual	organizar y hacer seguimiento a los clientes con la idea de mejorar el proceso administrativo	Hora de Llegada - hora de ser atendido	Gerencia y Profesional externo
10	Reunión administrativa para contratación	Vinculación de personal capacitado	Una Reunión	Anual	Medir el efecto de tercerizar algunos aspectos administrativos	Cambios observados en el posicionamiento de la IPS	Gerencia

## **MATRIZ PLAN DE GESTIÓN**

No	ESTRATEGIA	META	INDICADOR	TIEMPO	OBJETIVO	CALCULO	RESPONSABLES
11	Sistematización de gestión de flujo de pacientes	Implementación del uso de aplicaciones check Inn	Dos Check Inn	Semestral	Facilitar los procesos de flujo de pacientes ahorrando tiempo de espera en consultorio	Tiempo de realizar el check in de los pacientes	Auxiliar administrativo
12	Investigación de medición de precios	Establecer los precios basados en la investigación	Una investigación	Anual	Conocer los cambios de precios del principal competidor frente a los propios de la IPS	Medición de precios propios / precios competidores	Gerencia y grupo administrativo
13	Clasificación de medios de pago	Estructurar los medios de pago	Una clasificación	Semestral	Reconocer los medios de pago usados con mayor frecuencia por los clientes	Clasificar los medios de pago de acuerdo con la frecuencia de uso	Auxiliar administrativo
14	Evaluación y control del cliente interno	Mejorar la actitud de los empleados	Una evaluación y control	Semestral	Mejorar las actitudes negativas de los empleados y fortalecer las actitudes positivas.	# de actitudes positivas / # actitudes negativas sobresalientes	Gerencia
15	Encuestas de atención al cliente	Retroalimentación Atención al cliente	Una encuesta	Mensual	Retroalimentación sobre los servicios ofrecidos con el fin de conocer si los procesos están funcionando bien.	Mediante encuestas de atención al cliente	Gerencias y grupo administrativo

## **MATRIZ PLAN DE GESTIÓN**

<b>No</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>META</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>CALCULO</b>	<b>RESPONSABLES</b>
16	Revisión y Redacción para establecer los protocolos de selección e inducción del personal	Definición de procesos de Selección, inducción y despido	Una revisión	Anual	Definir requisitos y protocolos para la selección e inducción de nuevo personal, así como procedimientos para el despido	Construcción y aplicación de procesos de selección, inducción y despido	Gerencia
17	Revisión y Redacción del manual de funciones	Actualización de Manuales de funciones por cargo	Una actualización	Anual	Generalizar y clarificar las funciones en cada cargo para el personal existente y el nuevo que ingrese	# de manuales de Funciones.	Gerencia y grupo administrativo
18	Revisión y Redacción del manual del reglamento interno	Definición de normas y métodos de medición del desempeño	Una actualización	Anual	Determinar códigos y reglamentos de comportamiento laboral para la evaluación de los empleados.	Construcción de reglamento interno o manual de convivencia	Gerencia y grupo administrativo

**Fuente:** Elaboración propia

## 10 IMPACTO SOCIAL Y ECONÓMICO DEL PROYECTO

Luego de transcurrido un tiempo, y considerando los indicadores obtenidos al desarrollar los objetivos de este trabajo, los impactos sociales y económicos que tendrá el proyecto son:

Los pacientes de la IPS Ortosonrie se sentirán más conformes con los servicios ofrecidos por la empresa, especialmente en lo referente al tiempo de atención por parte de los profesionales.

Al ser este uno de los aspectos que más impactan la imagen de la IPS, ya que por lo general los pacientes se programan para realizar diversas actividades o gestiones personales durante su día, y la demora en la atención puede afectar la agenda diaria, lo cual se puede ver reflejado en disgustos o malos comentarios acerca de la empresa o del profesional que lo atiende.

El municipio de Fusagasugá podrá contar con una IPS odontológica que presta mayor atención a los detalles de los servicios ofrecidos, así como a los cambios tecnológicos y de funcionamiento ocasionados por circunstancias económicas, sociológicas, de salud pública u otras que afectan los servicios recibidos.

Específicamente, a la IPS Ortosonrie el proyecto lo puede beneficiar a mediano y largo plazo para recuperar clientela perdida y a obtener nuevos clientes al tener una organización empresarial que permita mejores formas de comunicación, un mejor marketing y sobresalga por la atención que presta a los detalles del servicio al cliente.

Por otra parte, el mayor beneficio puede describirse como la oportunidad de colaborar en la recuperación de la imagen y económica de una empresa que lleva mucho tiempo ofreciendo los servicios de odontología, ortodoncia y otros relacionados y merece ser salvada por la calidad de los servicios que ofrece.

Finalmente, los beneficios se reflejarán también para los empleados ya que gracias al plan estratégico de reestructuración podrán encontrar una empresa que les corresponda a sus servicios con algo más que el salario recibido al ocuparse además de este tema en el bienestar social y formativo para su crecimiento profesional y personal.

## 11 CONCLUSIONES

Desde la perspectiva de los clientes externos se concluye, en el diagnóstico realizado, que estos se sienten en un nivel alto de satisfacción con la mayor parte de las características administrativas sobre las que se les solicitó la opinión, con las excepción sobresaliente del tiempo que deben esperar para ser atendidos por los profesionales, luego de llegar cumplidamente al consultorio para una cita programada, así como con algunos aspectos relacionados al costo de los procedimientos a los que requieren someterse.

Desde el punto de vista de las autoras se observa, además, que las principales fallas en los aspectos administrativos, especialmente con la ausencia de conexión entre los procedimientos existentes y la carencia de instrumentos especializados para ayudar en la concordancia de estos procesos, lo cual puede solucionarse, por ejemplo, con la construcción de un manual de funciones actualizado y completo.

Otras fallas tienen que ver con la demora en la atención a los pacientes que se encuentran en sala de espera elevando el nivel de estrés y presión en los clientes externos e internos debido a la incomodidad ocasionada por la espera; por otra parte, se observó que la autonomía de los colaboradores no existe y se da una relación laboral de orden vertical.

Con respecto a lo relacionado al marketing se concluye que, a pesar de que parece dársele importancia no es así ya que el medio de publicidad empleado no es el adecuado para ayudar a la IPS, de acuerdo con la persona encargada del manejo de esta, debido a que la relación publicidad - rentabilidad de la empresa es mala desde que se seleccionó y contrató, aunque también considera que es el que mejor se ciñe al presupuesto asignado a esta área.

A pesar de que el gerente - propietario demostró conocer las fallas administrativas identificadas en la IPS, hasta el momento no les ha prestado mayor atención debido a que, por una parte, no previó el crecimiento de su emprendimiento y por otra su formación profesional se ha orientado hacia temas de salud y no de administración o gerencia.

Desde la perspectiva de lo que aportó el estudio realizado a las investigadoras, en primer lugar, complementó los conocimientos teóricos adquiridos durante la carrera de Administración de Empresas en la Universidad de Cundinamarca con la puesta en práctica de estos conocimientos mejorando su preparación para el trabajo. Por otra parte, se pudo aportar la identificación de los aspectos más importantes para presentar una propuesta de Plan Estratégico de Reestructuración propuesto en el segundo objetivo específico y desarrollado en el capítulo 9.

## 12 RECOMENDACIONES

Una primera recomendación tiene que ver con la comunicación entre jefes y colaboradores, haciendo uso de técnicas de comunicación asertiva como la de la escucha activa, la cual implica ser empático y ser consciente de cómo se siente la otra persona en el momento, identificando como nos sentimos ante situaciones negativas.

Una segunda recomendación resultante del presente estudio es presentar ante el propietario/gerente de la IPS Ortosonrie las conclusiones de esta investigación y el plan estratégico de reestructuración resultante de la misma para que, con su autorización, se inicie el proceso que se está aconsejando.

Específicamente para la IPS Ortosonrie las recomendaciones se centran en cada uno de los aspectos contenidos en el cuerpo del capítulo 9 de este documento y en la matriz de gestión que se recomienda como ejemplo de un plan estratégico de reestructuración empresarial que ayude en el mejoramiento estructural y económico de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

ABANTO, Floresmila y VÁSQUEZ, Sandra. Reestructuración Organizacional para Mejorar la Rentabilidad del Recreo la Casita del Cuy S.A.C Universidad Señor de Sipán, Facultad de Ciencias Empresariales.

BASTIDA DOMÍNGUEZ, María. El capital humano internacional como fuente de ventaja competitiva. En: Boletín Económico de Información Comercial Española ICE. Julio de 2007, no. 2917, pp. 59-76

BENJAMÍN, Enrique & FINKOWSKY, Franklin. Organización de Empresas, 3ª. Ed. México D. F.: McGraw-Hill/Interamericana editores, S. A. de C. V., 2009. 501 p. EAN: 978-970-10-6935-6. p.376

FRANKLIN FINKOWSKY, Enrique Benjamín. Organización de Empresas. México D. F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. De C.V., 2009, 501 p. (EAN: 978-970-10-6935-6).

GONZÁLEZ SÁNCHEZ, Daniel Nicolás. Diseño de un plan de mejoramiento y reorganización de la gestión de recursos empresariales para la compañía Dismet S.A.S mediante el ERP "Priority Software". Monografía para optar el título de Especialista en Gerencia de Empresas. Bogotá D. C.: Fundación Universidad de América, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas; Especialización en Gerencia de Empresas. Bogotá D. C.: 2020. 102 p.

HERNÁNDEZ LOZANO, Lucía; JIMÉNEZ ESPITIA, Juan David, y; OYOLA BRUNO, Diana. Reestructuración Administrativa de la Institución Prestadora de Servicios Unident Odontología en Montería, Año 2021. Trabajo de grado para optar por el título de Especialistas en Gerencia Administrativa en Salud. Montería: Universidad de Córdoba, Facultad Ciencias de la Salud, División de Postgrados y Educación Continuada, Especialización Gerencia Administrativa en Salud, 2021. 106 p.

HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Metodología de la Investigación (Sexta edición ed.). (M. I. Rocha Martínez, Ed.) México, Colombia: MGraw Hill Education.2014, pág. 565

KERFANT, Antoine. 12 indicadores para tu empresa. [en línea]. Disponible desde Internet: <https://crearmiempresa.es/indicadores-para-tu-empresa.html>

MARTÍNEZ PÁEZ, Marina Raquel. Plan de direccionamiento estratégico para el centro odontológico medico Montañez. Trabajo para optar al título de Administrador de empresas. Ubaté: Universidad de Cundinamarca; Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables; Departamento de Administración de Empresas, 2017. 86 p.

MOUSINHO, André, “¿Qué es Marketing? 2019”. [en línea] Disponible desde internet: <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-marketing-empresarial/#news>

PINEDA GRANADOS, F. Y. La participación en salud, factores que favorecen una implementación efectiva. En: Revista Monitor Estratégico. Bogotá: Superintendencia Nacional de Salud, julio-diciembre, 2014. No. 6, pp. 10-20

ORELLANA RAMÓN, Jhoselin Zulema. Plan de reestructuración administrativo y organizacional de la empresa Nikneacorp S. A. Proyecto previo a la obtención del título de Ingeniería Comercial. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana. Facultad de Administración de Empresas, 2015. 26 p.

ORTOSONRÍE. (s.f.). Nosotros: Clínica Ortosonríe. [en línea]. Desde Internet: <https://odontologiadejavierjimenez.com/site/nosotros/>

ROBBINS, Stephen P. y COULTER Mary. Administración (Trad. MADRIGAL MUÑOZ, Luis Oscar y PINEDA AYALA Leticia Esther) (Decimosegunda edición). México D. F.: Pearson, 2014. 720 p. (ISBN: 978-607-32-2767-4).

RODRÍGUEZ CONTRERAS, Ricardo. (2009). Reestructuración Y Adaptación Permanente Al Cambio De Las Empresas: Algunas Experiencias De Medidas Sociales Ante Las Reestructuraciones En La Unión Europea. *Temas Laborales* (99),55-83

RUIZ, Verónica. “¿Cómo reestructurar una empresa de forma exitosa?”. [en línea] Desde Internet: <https://www.emprendepyme.net>

RUIZ, Verónica. “Tipos de reestructuración empresarial” [en línea] Desde Internet: <https://www.emprendepyme.net>

SERRANO FERNÁNDEZ, César. “Finanzas en Confianza” [en línea]. Desde Internet: <https://finanzasenconfianza.com>

SERRANO FERNÁNDEZ, César. “¿En qué consiste un proceso de reestructuración empresarial?” [en línea]. Desde Internet: <https://finanzasenconfianza.com>.

# Anexos

## Anexo A. Modelo de encuesta realizada a los clientes externos

### PLAN ESTRATÉGICO DE RESTRUCTURACIÓN PARA LA IPS CONSULTORIO ODONTOLÓGICO ORTO SONRIE DEL MUNICIPIO DE FUSAGA SUGÁ

#### Encuesta satisfacción y opinión de los pacientes de la IPS Ortosonrie

Fecha y hora: \_\_\_\_\_ N°: \_\_\_\_\_

Lugar del encuentro: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Realizar un diagnóstico de las características administrativas en la Institución Prestadora de Servicios de Salud consultorio odontológico Ortosonrie del municipio de Fusagasugá.

La información será tratada respetando la confidencialidad por lo cual no se le pide identificarse con su nombre, esto significa que en ningún momento se asociará el nombre con la opinión, sino que la información será analizada de manera agregada junto a las opiniones de otros entrevistados.

#### Evaluación y Satisfacción con los servicios de la IPS Ortosonrie

Por favor califica, El servicio de la clínica odontológica Ortosonrie.

En una escala del 1 a 5, en donde 1 y 2 es insatisfecho, 3 neutral, 4 y 5 satisfecho.

Item	1	2	3	4	5
1. Tiempo para ser atendido					
2. Facilidad de Agendamiento de citas					
3. Atención general del personal					
4. Procedimiento odontológico					
5. Costo de los servicios					
6. Facilidades de pago					
7. Cumplimiento de expectativas					
8. Calidad de los servicios					

9. Formas de pago					
10. Garantía del servicio					
11. Seguimiento del procedimiento					
12. Atención a peticiones quejas y reclamos					

13. ¿Volvería a tomar los servicios que ofrece la IPS Ortosonrte?

- SI
- NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

14. ¿Recomendaría la IPS Ortosonrte a sus familiares y conocidos?

- SI
- NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

15. Otras observaciones o sugerencias

- SI ¿Cuál?
- No

|

## Anexo B. Guía Observación Entorno Laboral

### PLAN ESTRATÉGICO DE RESTRUCTURACIÓN PARA LA IPS CONSULTORIO ODONTOLÓGICO ORTO SONRIE DEL MUNICIPIO DE FUSAGASUGÁ

#### Guía de Observación

**Observadoras:**

Leidy Camila García Méndez \_\_\_\_  
Leidy Carolina Ordoñez Acosta \_\_\_\_

**Empresa observada:**

Consultorio odontológico Ortosonrie

**Fecha:**

\_\_\_\_\_

**Tema principal observado:**

Clima organizacional

**Objetivo:** Realizar un diagnóstico de las características administrativas en la Institución Prestadora de Servicios de Salud consultorio odontológico Ortosonrie del municipio de Fusagasugá.

Para desarrollar el proceso *investigativo* se hace uso de la observación **No** participante, simple, no estructurada, no regulada y no controlada con la intención de acopiar datos más objetivos al no involucrarse directamente con el objeto de estudio y permitiéndose la posibilidad de seleccionar los elementos de mayor relevancia para el tema investigado.

Las características principales que se observarán son sobre el Entorno de laboral IPS

|

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

Características Observadas	
Condiciones del trabajo	
Valoración del desempeño por cargos	
Ambiente laboral	
Manejo de tiempo en procedimientos a pacientes	
Puntualidad y cumplimiento en las labores	

Observación

Análisis

## Anexo C. Modelo de encuesta de Marketing

### PLAN ESTRATÉGICO DE RESTRUCTURACIÓN PARA LA IPS CONSULTORIO ODONTOLÓGICO ORTOSONRIE DEL MUNICIPIO DE FUSAGASUGÁ

#### MODELO DE ENCUESTA EMPLEADOS

##### Evaluación y percepción de la publicidad de la IPS Ortosonrie

**Objetivo:** Realizar un diagnóstico de las características administrativas en la Institución Prestadora de Servicios de Salud consultorio odontológico Ortosonrie del municipio de Fusagasugá.

La información será tratada respetando la confidencialidad por lo cual no se le pide identificarse con su nombre, esto significa que en ningún momento se asociará el nombre con la opinión, sino que la información será analizada de manera agregada junto a las opiniones de otros encuestados.

**1. ¿Qué tan importante es la publicidad para la IPS Ortosonrie?**

- No es importante
- Poco importante
- Neutral
- Importante
- Muy importante

**2. ¿Cuál es el nivel de relación entre publicidad vs rentabilidad en IPS Ortosonrie?**

- Mínimo
- Medio
- Máximo

**3. ¿Cuáles son los propósitos que se buscan al difundir los servicios de IPS Ortosonrie?**

- Captación de clientes
- Expansión de mercado
- Dar a conocer la calidad de los servicios
- Resaltar sobre la competencia
- Otros:

4. ¿El principal medio por el cual se informa a la población general de los servicios de la IPS es?
- Radio
  - Televisión
  - Volantes
  - Redes Sociales
  - Otros:
5. De acuerdo con la respuesta anterior, ¿Cree usted que esa o esas alternativas son suficientes para alcanzar las metas de la empresa?
- Si
  - No
6. En promedio ¿Cuál es el presupuesto para la publicidad IPS Ortosonrie?
- Menos de \$250.000
  - De \$250.000 a \$600.000
  - De \$600.000 a \$1.000.000
  - Mas de \$1.000.000
7. ¿Hace cuánto se inició la más reciente estrategia de publicidad por parte de la IPS Ortosonrie?
- De 1 un mes a 6 meses
  - De 6 meses a 1 año
  - Mas de 1 año
8. De acuerdo con las estrategias de publicidad ¿Las ventas de los servicios de salud dental ofrecidos por la IPS?
- Aumentaron
  - Bajaron
9. Con referencia en la respuesta dada a la pregunta anterior ¿Cuál considera que es la principal razón?
- Calidad de la Publicidad
  - Medio Publicitario
  - Difusión
  - Otros:
10. Debido a las consecuencias de la pandemia del Covid-19 y la amenaza actual de recesión mundial ¿Cuál de las siguientes mejoras de marketing publicitario considera que debe aplicarse urgentemente en la IPS?
-

## Anexo D. Modelo de Entrevista al Propietario-Gerente de la IPS Ortosonrie

---

### PLAN ESTRATÉGICO DE REESTRUCTURACIÓN PARA LA IPS CONSULTORIO ODONTOLÓGICO ORTO SONRIE DEL MUNICIPIO DE FUSAGASUGÁ

Entrevistado: Dr. Javier Jiménez González

Entrevistadora (s): Carolina Ordoñez Acosta

Camila García Méndez

---

**Objetivo:** Realizar un diagnóstico de las características administrativas en la Institución Prestadora de Servicios de Salud consultorio odontológico Ortosonrie del municipio de Fusagasugá.

Gracias por concedernos este tiempo para contestar algunas preguntas que pensamos ayudarán a presentarle un plan estratégico de reestructuración administrativa o modelo de gestión integral que se vea reflejado en un mejor hacer y ser de la IPS consultorio odontológico Ortosonrie. Esta entrevista será grabada con objetivo exclusivamente académico manteniéndose la debida discreción frente a las respuestas.

#### 1. Planeación

- 1) ¿Se ha definido una metodología para realizar la planeación de la empresa?
- 2) ¿Se ha definido metas, políticas y planes de acción en la empresa?
- 3) ¿La empresa tiene una misión y visión definida y divulgada?
- 4) ¿La organización ha establecido objetivos y estrategias funcionales?

#### 2. Organización

- 5) ¿Existe un organigrama explícito?
- 6) ¿Todo el personal conoce con claridad sus funciones y responsabilidades?
- 7) ¿Cuentan con un Manual de funciones? ¿Si es así hace cuanto fue la última actualización?
- 8) ¿Todo el personal conoce con claridad el método para realizar sus tareas?

9) ¿La estructura organizacional favorece el logro de los objetivos individuales e institucionales?

10) ¿Se encuentran establecidos sistemas de autoridad e información?

### 3. Dirección

11) ¿El proceso de comunicación es eficiente y efectivo?

12) ¿Se utiliza un proceso para la selección del personal?

13) ¿Existe un proceso de inducción del personal?

### 4. Control

14) ¿La empresa maneja sistemas de control de gestión y operativo?

15) ¿La información sobre el desempeño es exacta, oportuna, objetiva y clara?

16) ¿La empresa cuenta con un sistema de evaluación del desempeño?

17) Si es así ¿En que se basó para establecer normas y métodos para medir el desempeño?

18) ¿Existen medidas correctivas que se deben tomar con respecto a un desempeño inadecuado?

19) Si es así Tiene la clasificación de faltas

20) ¿El control se adecua a la realidad organizacional?

Muchas Gracias por Su Tiempo Dr. Javier Jiménez