



Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA
COMERCIAL**

TEMA

**MANUAL DE PROCESOS PARA EL CENTRO RADIOLÓGICO
DENTAL CRD S.A.**

Tutor

RAFAEL ALBERTO ITURRALDE SOLÓRZANO, PhD.

Autora

GÉNESIS DENISSE MACIAS VINCES

Guayaquil, 2018

<i>REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</i>	
FICHA DE REGISTRO de tesis	
TITULO Y SUBTITULO: MANUAL DE PROCESOS PARA EL CENTRO RADIOLÓGICO DENTAL CRD S.A.	
AUTOR/ES: GÉNESIS DENISSE MACIAS VINCES	REVISORES: RAFAEL ALBERTO ITURRALDE SOLÓRZANO, PhD.
INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL	FACULTAD: ADMINISTRACIÓN
CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL	
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2018	N. DE PAGS: 94
ÁREAS TEMÁTICAS: EDUCACIÓN COMERCIAL Y ADMINISTRACIÓN	
PALABRAS CLAVE: MANUAL DE PROCESOS, CENTRO RADIOLÓGICO, MANUAL, PROCESOS, PROCEDIMIENTOS	
RESUMEN: El presente proyecto tiene como objetivo el diseño de un manual de procesos para la empresa CENTRO RADIOLÓGICO DENTAL CRD S.A., permitiendo que los trabajadores tengan conocimiento de en qué parte del proceso influyen las actividades que realizan a diario para de esta manera mejorar la comunicación y el desempeño organizacional.	

N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTOR: GÉNESIS DENISSE MACIAS VINCES	Teléfono: 0960150829	E-mail: genesis_dmv_59@live.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	MGS. Rafael Iturralde Solorzano, DECANO Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO E-mail: riturraldes@ulvr.edu.ec MBA. Oscar Machado Álvarez, DIRECTOR DE CARRERA Teléfono: 2596500 EXT. 203 E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec	

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

La estudiante **GÉNESIS DENISSE MACIAS VINCES**, declara bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación corresponde totalmente a la suscrita y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo mis derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar **MANUAL DE PROCESOS PARA EL CENTRO RADIOLÓGICO DENTAL CRD S.A.**

Autora:



Génesis Denisse Macias Vincés

C.I. 0951335553

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación **MANUAL DE PROCESOS PARA EL CENTRO RADIOLÓGICO DENTAL CRD S.A.**, nombrado por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: “**MANUAL DE PROCESOS PARA EL CENTRO RADIOLÓGICO DENTAL CRD S.A.**”, presentado por la estudiante **GÉNESIS DENISSE MACIAS VINCES** como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de **INGENIERA COMERCIAL**, encontrándose apto para su sustentación.

Firma:



Rafael Alberto Iturralde Solórzano, PhD.

C.I. 0912103215

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO



Urkund Analysis Result

Analysed Document: TESIS GENESIS MACIAS 2018-05-22.docx (D39032375)
Submitted: 5/22/2018 9:18:00 PM
Submitted By: riturraldes@ulvr.edu.ec
Significance: 1 %

Sources included in the report:

Proyecto Chartur S.A. 2017 FINAL.docx (D29564570)
<http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/7744>

Instances where selected sources appear:

4

Firma:

A handwritten signature in blue ink, which appears to read "Rafael Iturralde S.". The signature is written in a cursive style and is positioned above a horizontal line.

Rafael Alberto Iturralde Solórzano, PhD.

C.I. 0912103215

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres, no sólo por haberme dado la vida sino por todo el amor que me han demostrado, la dedicación y el esfuerzo que día a día han hecho para que pueda cumplir esta meta.

A mi tutor de tesis Rafael Iturralde por ser una guía y brindarme sus conocimientos, así como también la comprensión y la paciencia que me tuvo durante este tiempo.

A los docentes de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil que me transmitieron sus conocimientos a lo largo de esta carrera universitaria.

A mis ex compañeros de trabajo con los que compartí grandes momentos y que aportaron al desarrollo de esta tesis.

A todas las personas que de alguna u otra manera me apoyaron durante este proyecto.
Gracias totales.

Génesis Denisse Macias Vincés

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis padres que son un pilar fundamental en mi vida y me han apoyado incondicionalmente en todo momento, muchos de mis logros se los debo a ellos.

A mis hermanas que han estado siempre apoyándome.

Génesis Denisse Macias Vincés

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1 TEMA	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.5 OBJETIVO GENERAL.....	5
1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.7 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.8 DELIMITACIÓN O ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.8.1 Delimitación Espacial y Temporal.....	6
1.9 IDEA A DEFENDER	7
CAPÍTULO II	8
MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 ANTECEDENTES.....	8
2.1.1 Tesis de grado	8
2.1.2 Artículos.....	14
2.2 BASES TEÓRICAS.....	18
2.2.1 Organización	18
2.2.1.1 División del trabajo	18
2.2.2 Manuales Administrativos	19

2.2.2.1 Definición.....	19
2.2.2.2 Clasificación de los manuales administrativos.....	21
2.2.2.3 Porqué emplear manuales.....	23
2.2.2.4 Importancia de los manuales administrativos	24
2.2.2.5 Objetivos de los manuales.....	24
2.2.3 Manual de procesos.....	25
2.2.3.1 Importancia de los manuales de procesos	26
2.2.3.2 Objetivos de los manuales de procesos	27
2.2.4 Procesos	27
2.2.4.1 Importancia de los procesos	28
2.2.4.2 Las funciones, actividades, obligaciones o deberes, responsabilidad y autoridad.....	28
2.2.5 Estructura de un manual de procesos.....	30
2.2.6 Diagramas de flujo o de procesos	31
2.2.6.1 Importancia de los diagramas de flujo	33
2.2.6.2 Simbología para elaborar diagramas de flujo.....	33
CAPÍTULO III.....	38
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	38
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	38
3.2 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	38
3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	39
3.3.1 Observación directa.....	39
3.3.2 Entrevista	39
3.4 POBLACIÓN.....	40
3.5 RESULTADOS.....	40
3.5.1 Resultados de la observación	41
3.5.1.1 Proceso de reclutamiento y selección de personal	41

3.5.1.2	Proceso de socialización y difusión del servicio	43
3.5.1.3	Proceso de compra de insumos	45
3.5.1.4	Proceso de atención al paciente.....	47
3.5.1.5	Proceso de pago de honorarios a prestadores de servicios	50
3.5.2	Resultado de la entrevista	52
3.6	ANÁLISIS	55
3.6.1	Reclutamiento y selección de personal	55
3.6.2	Socialización y difusión del servicio	57
3.6.3	Compra de insumos.....	58
3.6.4	Atención al paciente.....	59
3.6.5	Pago de honorarios a prestadores de servicios.....	60
	CAPÍTULO IV	62
	LA PROPUESTA	62
4.1	MANUAL DE PROCESOS.....	62
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	87
	CONCLUSIONES	87
	RECOMENDACIONES.....	89
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	91
	ANEXOS	93

INTRODUCCIÓN

El proyecto se realiza en el Centro Radiológico Dental CRD S.A., una empresa dedicada a toma de radiografías dentales y tomografías que sirven para el diagnóstico de posibles enfermedades que existan en la cavidad bucal.

El problema que se presenta en la empresa es que no existe un manual en el que se detalle sistemáticamente las actividades y tareas que conforman los procesos, si bien es cierto que la empresa cuenta con un manual de funciones para cada puesto de trabajo, es de gran utilidad que haya un manual de procesos que permita al empleado conocer de qué manera influyen las tareas asignadas en el desarrollo de los procesos para lograr los objetivos, el desconocimiento por parte de los subordinados acerca de los procesos que se llevan a cabo hace que en ocasiones existan confusiones acerca de las tareas que realiza cada uno y de la importancia que conlleva realizarlas en un tiempo determinado.

Mediante la descripción e ilustración cronológica de las funciones de los diferentes puestos se logrará disponer de esta herramienta que nos aporta al alcance eficaz y eficiente de los procesos fundamentales de la organización.

Este proyecto tiene como finalidad desarrollar un manual de procesos que permita mejorar el desempeño organizacional de la empresa y que los trabajadores tengan conocimiento de en qué parte del proceso contribuyen las actividades que realizan a diario.

Este estudio se ha desarrollado mediante capítulos, los cuales se presentan a continuación:

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

Capítulo II, Marco teórico, está compuesto por los antecedentes el cual se elabora tomando en cuenta diferentes tesis de grado que guardan relación con el tema de este proyecto, este capítulo también contiene la fundamentación conceptual de diferentes autores que han realizado aportes significativos en cuanto al diseño de manuales de proceso y que prestan sus conocimientos en mejora de la administración en las organizaciones.

Capítulo III, Metodología de la investigación, esta sección del proyecto expone de qué manera se va a llevar a cabo el tratamiento de la información mediante la observación y la encuesta dirigida a un experto en conocimiento de manuales administrativos, por lo tanto, el tipo de investigación que se optó para este proyecto es descriptivo con un enfoque cualitativo que nos permitirá conocer las falencias que existen en los procesos de la empresa.

Capítulo IV, La propuesta, este último capítulo del proyecto es la propuesta de la investigación, que corresponde a la elaboración del manual de procesos dirigido a la empresa.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA

“Manual de Procesos para el Centro Radiológico Dental CRD S.A.”

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa Centro Radiológico Dental CRD S.A. ofrece un servicio de tomografía y radiografías dentales que permiten por medio del diagnóstico detectar daño en las encías y dientes que no son visibles durante una revisión rutinaria del dentista para tratamientos odontológicos y de ortodoncia.

El Centro Radiológico Dental CRD S.A. tiene tres sucursales ubicadas en diferentes puntos estratégicos de la provincia del Guayas, su matriz está ubicada en la ciudadela Bolivariana calle 8 NO y Av. Delta frente a la Facultad Piloto de Odontología y sus dos sucursales la primera ubicada en la ciudadela Alborada 5ta etapa en el centro comercial Albocentro 4 y la segunda en el Km 10 Vía a Daule en el centro comercial Plaza 9 frente al Fuerte Huancavilca.

El problema que se presenta radica en la baja eficiencia de los procesos administrativos al interior de este tipo de organizaciones, en parte causado porque no existe un manual en el que se detalle sistemáticamente las actividades y tareas que conforman los procesos. Si bien es cierto que algunas empresas dedicadas a prestar servicio de radiografías cuentan con un manual de funciones para cada puesto de trabajo, es de gran utilidad que haya un manual de procesos que permita al empleado conocer de qué manera influyen las tareas asignadas en el desarrollo de los procesos para lograr los objetivos.

El desconocimiento por parte de los subordinados acerca de los procesos que se llevan a cabo hace que en ocasiones existan confusiones acerca de las tareas que realiza cada uno y de la importancia que conlleva realizarlas en un tiempo determinado.

Mediante la descripción e ilustración cronológica de las funciones de los diferentes puestos se logrará disponer de esta herramienta que nos aporta al alcance eficaz y eficiente de los procesos fundamentales de la organización.

Por lo tanto, con esta propuesta se pretende desarrollar una normativa con la cual los trabajadores puedan llevar a cabo las actividades dentro de la organización de una manera óptima en los procesos de socialización y difusión del servicio, reclutamiento y selección del personal, compra de insumos, atención al paciente y de pago por honorarios a prestadores de servicios.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera la elaboración de un manual de procesos permitirá mejorar el desarrollo de las actividades dentro del Centro Radiológico Dental CRD S.A.?

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuáles son los procesos que llevan a cabo los trabajadores de la empresa?
- ¿Cuáles son los procesos que deberían realizar los trabajadores del Centro Radiológico Dental CRD S.A.?
- ¿Cómo determinarían los beneficios que se obtienen con la elaboración del Manual de Procesos?

1.5 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un manual de procesos para el Centro Radiológico Dental CRD S.A. que permita mejorar la productividad del personal de la empresa.

1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los procesos que actualmente ejecuta el Centro Radiológico Dental CRD S.A.
- Determinar cuáles son los procesos que deben realizar el personal de la empresa.
- Determinar los beneficios que se obtendrían con la elaboración del manual de procesos.

1.7 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Los manuales de procesos sirven para llevar un registro de las actividades a realizar en las diferentes áreas de una organización, dando como resultados procesos apropiados a sus requerimientos, estandarización de las actividades, y mejor uso de recursos, por lo cual es importante para una empresa poder contar con esta herramienta que permite disponer de los procesos sistemáticamente detallados.

Münch (2010) define que “Un proceso es un conjunto de pasos o etapas para llevar a cabo una actividad” (p.27) por tanto el objetivo de este proyecto es verificar las actividades que se llevan a cabo a nivel organizacional, teniendo así un soporte para poder realizar un manual de procesos, que sirva como herramienta para el personal que se encuentra laborando actualmente o futuros ingresos, en donde podrán encontrar en detalle los procesos que comprenden las actividades que realizan diariamente.

El diseño de este manual servirá como guía al momento de implementar nuevos procesos o de realizar ajustes y actualizaciones de ser necesario en un futuro, manteniendo un documento que permita la mayor eficiencia de los trabajadores y el logro de los objetivos de la empresa.

Una organización que cuenta con este tipo de herramienta se desempeña de una manera más eficiente a diferencia de las que trabajan sin llevar una documentación sistematizada de los procesos, ya que permite que sus trabajadores tengan un conocimiento detallado de las actividades que realizan y como se ven correlacionadas con las actividades de los demás colaboradores y que de esta manera no exista una duplicidad de actividades y se minimicen los tiempos de ejecución de estas.

1.8 DELIMITACIÓN O ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

1.8.1 Delimitación Espacial y Temporal

El presente proyecto investigativo si fue ideado originalmente para la empresa Centro Radiológico Dental CRD S.A., es importante señalar que finalmente los objetivos alcanzados y manual diseñado tiene una aplicación para otras instituciones similares en particular en procesos relacionados y que afectan al cliente. El alcance de esta investigación no incluye procesos de tipo financiero ni contable.

La empresa Centro Radiológico Dental CRD S.A. realiza sus operaciones en la Provincia del Guayas, la matriz está ubicada en la ciudadela Bolivariana calle 8 NO y Av. Delta frente a la Facultad Piloto de Odontología y sus dos sucursales la primera ubicada en la ciudadela Alborada 5ta etapa en el centro comercial Albocentro 4 y la segunda en el Km 10 Vía a Daule en el centro comercial Plaza 9 frente al Fuerte Huancavilca, en un periodo de seis meses.

1.9 IDEA A DEFENDER

La implementación de un manual de procesos en la empresa Centro Radiológico Dental CRD S.A. permitirá el logro eficiente de las metas al interior de la organización.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

2.1.1 Tesis de grado

Se realizó una investigación en el Repositorio digital de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil del cual se tomó en consideración tres proyectos que guardan relación con el presente caso de estudio y se detallan a continuación:

a) Título: Diseño de un manual de procedimientos de los departamentos administrativos y de talento humano de la compañía CHARTUR S.A.

Autoras: Shirley Paola Ortiz Yáñez y Ximena Roxanna Santos Rivas

Año: 2017

Departamento: Facultad de Administración

Institución: Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

Ciudad: Guayaquil

Tipo de informe: Tesis de grado

La tesis de Ortiz y Santos tiene semejanzas con el presente trabajo de titulación ya que trata del diseño de un manual de procesos aplicado a los departamentos administrativos y de talento humano en la empresa CHARTUR S.A., y que contribuyen como una especie de guía con la que podemos destacar los siguientes aspectos relevantes y aportes que colaboran en el desarrollo este proyecto.

De acuerdo con Ortiz y Santos (2017) “es un documento que recoge todas las actividades generadas dentro de la empresa en las diferentes áreas, en un periodo determinado; el mismo es analizado, generando los respectivos informes para la futura toma de decisiones” (p. 4) por lo cual es importante que una empresa pueda contar con una guía que permita a los trabajadores conocer con claridad sus actividades y funciones, debido a que muchas veces al no existir esta herramienta se pueden excluir algunas actividades o pueda que no se realicen de manera apropiada en el caso de ser distribuidas al personal que no esté capacitado para llevarlas a cabo; lo que puede ocasionar un mal clima laboral y con esto que haya una baja producción.

La falta de un manual que estandarice las funciones ejecutadas en los procesos no sólo puede provocar un mal ambiente y falta de comunicación entre los trabajadores, sino también la pérdida de recursos monetarios y rotación del personal por lo que se ha tomado como referencia dicho proyecto propuesto, ya que se quiere mejorar por medio del diseño de este manual la comunicación de las funciones y actividades de los trabajadores y exista un mejor clima laboral.

Como lo expresan las autoras Ortiz y Santos (2017) “la pérdida de recursos económicos afecta de manera significativa sin obtener los resultados esperados, cuya responsabilidad está en afrontar este tipo de inconvenientes, optimizando el resto de los recursos disponibles.” (p. 4) y para que exista un correcto funcionamiento en la organización lo más práctico que se puede hacer para que se logren los objetivos de la empresa de manera eficaz y eficiente, es estandarizar las actividades y sistematizarlas en procesos que disminuyan el tiempo de ejecución de dichas tareas y minimicen el uso de recursos, esto se logra desarrollando manuales como medios de comunicación que permitan a los trabajadores realizar correctamente sus labores diarias.

Las autoras también indican que el desarrollo de este proyecto permitirá a la organización usar el manual como medio de capacitación y evaluación a los trabajadores ya sea que se encuentren laborando actualmente o que vayan a ingresar a la empresa, el manual de procesos servirá como una guía y se podrá modificar según los cambios que se presenten en la organización.

b) Título: Diseño de procesos Administrativos, Comerciales y Financieros para la Distribuidora Martha Murillo

Autoras: Diana Verónica Aguilar Holguín y Marjorie Lorena Hernández Velasco

Año: 2016

Departamento: Facultad de Administración

Institución: Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

Ciudad: Guayaquil

Tipo de informe: Tesis de grado

El trabajo de investigación detalla la elaboración de un Manual de Procesos para una pequeña empresa dedicada a la distribución de bebidas no alcohólicas ubicada en Playas, este proyecto ha sido tomado como referencia para la elaboración de este proyecto ya que se relaciona íntimamente con el tema a desarrollar; las autoras resumen la importancia de los procesos en la organización de la siguiente manera:

Los procesos son considerados los componentes más importantes de una organización; ayudan a mejorar la gestión administrativa, permiten generar cambios estratégicos en el momento oportuno, se encuentran en constante revisión para mejorar su desempeño y evitar pérdidas económicas. (Aguilar y Hernández, 2016, p. 20)

Un proceso es un factor muy importante para las organizaciones ya que permiten que las tareas sean ejecutadas de manera fácil y rápida logrando el desarrollo eficaz de las actividades y el cumplimiento de los objetivos. Por tanto, los resultados obtenidos de esta investigación permitirán la confección de un manual de procesos que priorice las actividades y que sean ejecutadas en el menor tiempo posible sin que afecte el éxito del logro de los objetivos.

Según lo indicado por las autoras no importa el tamaño de la empresa para que sea justificada la implementación de los manuales que contengan lineamientos sobre los procesos que se realizan como actividad principal, ya sea que se ofrezcan bienes o servicios puesto que facilitan a la empresa la competitividad en el mercado, porque al diseñar y efectuar manuales se busca una estandarización que ayuda en el compromiso de los trabajadores con la empresa para alcanzar las metas.

Para la elaboración de un diagrama de flujo es necesario realizar un levantamiento de información, empezando por efectuar una lista de todos los datos de las actividades departamentales, los responsables, los cargos y puestos de trabajo, que forman parte del proceso. (Aguilar y Hernández, 2016, p. 50)

Las autoras nos manifiestan que para elaborar un diagrama de flujo primero debe realizarse el levantamiento detallado de la información, para el desarrollo de este proyecto hemos utilizado la observación directa de los procesos más importantes que se llevan a cabo dentro de la empresa para cumplir con los objetivos.

c) Título: Elaboración del manual de procedimientos y manual de funciones para el área de recursos humanos para la compañía asesora de seguros MULTIAPOYO Cía. Ltda.

Autora: Nataly Gabriela Bernal Hurtado

Año: 2012

Departamento: Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Institución: Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Ciudad: Quito

Tipo de informe: Tesis de grado

Esta tesis tiene relación con el presente proyecto y es pertinente para esta investigación porque la autora desarrolla un manual de procesos para la empresa Asesora de Seguros Multiapoyo Cía. Ltda. a la cual se iba a incorporar un departamento de Recursos Humanos.

La propuesta planteada busca que el personal de la institución se sienta respaldado por una Compañía seria que cumple con lo que la ley manda y ve por el bienestar de sus colaboradores para que lo mismos se comprometan con los objetivos de la institución y permitan sentar bases fuertes para que la empresa crezca con los pilares necesarios para ser reconocida como una buena Organización en el mercado asegurador. (Bernal, 2012)

La empresa aseguradora tiene como principal actividad dar asesoría en servicio de seguros y debido a su gran crecimiento generando la incorporación de nuevos procesos que no eran socializados de manera correcta, lo que generaba inconsistencias en los procesos.

También existía malestar entre los trabajadores a causa de la falta de organización al interior de la organización, esta inconformidad que existía generaba un mal clima laboral por lo tanto se buscaba la mejora en los procesos que lleva a cabo la empresa empezando por el proceso de selección de personal que permitiera incorporar a las personas adecuadas para el manejo de la cartera de clientes y recuperación de cuentas.

La problemática del proyecto de investigación propuesto por la autora es la incidencia de la falta de procesos administrativos en el desempeño organizacional de la empresa, para la cual es pertinente la implementación de una herramienta que permita establecer parámetros de control en los procesos que ejecutan todos aquellos involucrados en la organización.

De los proyectos exhibidos con anterioridad podemos enfatizar ciertas incidencias que concurren con este estudio:

1. Las organizaciones no contaban con un manual de procesos
2. Los trabajadores de dichas empresas ignoraban muchas de las funciones que comprendían su puesto de trabajo
3. No se realizaba un control de las actividades y mucho menos de los procesos en las organizaciones por lo que existía pérdidas monetarias e incumplimiento de plazos en el logro de metas.
4. Al no existir una sistematización correcta de los procesos, los trabajadores equivocaban el orden de las actividades provocando la ineficiencia e ineficacia de los procesos.
5. En cuanto a la gestión administrativa de las organizaciones en estudio, los gerentes no contaban con indicadores que les faculten la toma de decisiones con respecto a la utilización de recursos materiales y al desempeño de los subordinados.

En los proyectos presentados anteriormente los autores buscaban dar solución a los aspectos detallados a continuación:

1. Sistematización y optimización de los procesos que comprenden la actividad principal de las empresas
2. La eliminación de la duplicidad de actividades en cada uno de los procesos
3. La eliminación de actividades que se realizaban inapropiadamente y que consumían recursos materiales y monetarios
4. Aumentar la productividad de las empresas
5. Mejorar la gestión administrativa por medio de la toma de decisiones por parte de los gerentes
6. La elaboración de un manual de procesos dirigido a los diferentes departamentos o para toda la empresa

2.1.2 Artículos

a) Título: Comunicación, elemento de éxito en las empresas y organizaciones.

Autora: Ana Villareal Toral

Fecha: 29 octubre de 2013

Sitio Web: www.gestiopolis.com

Ciudad: Bogotá, Colombia

El artículo está elaborado por Ana Villareal, Licenciada en Gestión y Dirección de Negocios con Maestría en Ingeniería Administrativa, mediante este sitio web explica en detalle la importancia de la comunicación en las organizaciones, es relevante para este proyecto de

investigación porque los manuales sirven también como medio de comunicación para los trabajadores de una empresa.

La autora nos explica la importancia de la comunicación en las organizaciones donde nos dice que para poder alcanzar los objetivos es necesario que exista una serie de herramientas que sirvan de difusión de la información prominente para llevar a cabo instrucciones y procesos para lo cual “usar a la comunicación como herramienta para la correcta trasmisión de los objetos, instrucciones y procesos para alcanzar las metas organizacionales.” (Villareal, 2013)

La autora determina que los manuales son una forma de comunicación formal que emplean las organizaciones para todos sus trabajadores y que se establecen internamente para su difusión y conocimiento de todas las personas que conforman la organización.

Finalmente podemos acotar que en toda organización es de suma importancia que exista una buena comunicación no sólo entre los colaboradores sino también de las actividades, funciones, responsabilidades que se ejecutan día tras día, para ello se desarrolla el presente trabajo, para que en el centro radiológico los trabajadores puedan aprovechar el manual de procesos para que no haya inconvenientes en la comunicación y en la propagación de tareas entre los demás empleados y para que cada uno conozca de qué manera puede aportar a la empresa en el puesto que realizan sus labores y que se ven relacionadas con otros cargos.

b) Título: 20 preguntas más relacionadas con los Manuales de Políticas y Procedimientos.

Autor: Martín Álvarez Torres

Fecha: 18 octubre, 2017

Sitio Web: www.grupoalbe.com

Ciudad: Ciudad de México, México

Grupo Albe es una firma mexicana que ofrece cursos de capacitación y consultoría empresarial que ayudan al crecimiento competitivo de la organización.

Este artículo recuperado de su página web responde interrogantes que tienen semejanza con el presente proyecto de investigación.

El autor indica ciertos justificativos que obligan a una pequeña o mediana empresa a diseñar e implementar manuales, ya que muchas de ellas cuando empiezan con sus actividades se concentran en desarrollarse de manera empírica y poco a poco ir implementando normativas o herramientas como los manuales de procesos, pero no solamente debemos esperar que la empresa tenga pérdidas o que exista la rotación del personal para poder implementar manuales administrativos sino para que desde un principio exista una mejor organización y el establecimiento de objetivos para lograr resultados óptimos.

Por otra parte, el autor expone tres razones por las cuales es conveniente implementar manuales cuando una organización apenas está iniciando sus operaciones:

En primer lugar, cuando una empresa está recién estableciéndose “se está en la fase de diseño del sistema y éste es el mejor momento para definir y proponer la mejor forma de trabajar” (Álvarez, 2017) es más fácil adaptar un manual de procesos ya que no existen las diferentes

maneras o costumbres establecidas por los trabajadores de forma experimental y rutinaria que en muchas ocasiones no son realizadas de forma correcta o son adoptadas con malas costumbres haciendo que los procesos se vean afectados tanto en el tiempo de ejecución como en la utilización de recursos.

En segundo lugar manifiesta que “los manuales pueden acelerar que el personal de nuevo ingreso o promovido se adapte rápidamente a la nueva cultura de la organización” (Álvarez, 2017) en la empresa los manuales sirven como guía de conocimiento y medio de comunicación de tareas y actividades es decir de los procesos que comprenden el funcionamiento de las organizaciones por lo cual los trabajadores ya sea que ocupen un puesto diferente al ser ascendidos o que sean nuevos talentos conozcan detalladamente sus responsabilidades y funciones.

Y finalmente el autor expresa que “el manual irá creciendo al mismo ritmo del departamento o la organización” dependiendo del tipo de empresa se pueden ir implementando nuevas actividades o añadiendo actividades en el proceso que al principio no parecían tener importancia pero que de alguna u otra manera aportan significativamente al desarrollo del proceso, y que mejor manera que tener ya establecido un manual aprovechándolo para que sirva de referencia y nos permita instaurar nuevos parámetros ahorrando más tiempo.

En otra sección del artículo dice que no todas las empresas requieren de los mismos procesos que las demás ya que existen diferentes variables que influyen en la implementación de objetivos de cada una, por lo cual el autor explica que no existe una cantidad ajustada para cada empresa, cada una es diferente y en cuanto a la elaboración de procedimientos a documentar apropiadamente para cada organización es de mucha más importancia que los procesos principales o que ya existen de manera empírica sean optimizados y se lleven a cabo de manera correcta, en otras palabras no es cuantos sino cómo se pone en práctica el proceso.

Para concluir el autor hace una analogía de la empresa cuando esta no cuenta con un manual de proceso que explique a los trabajadores ¿Cómo llegar a? para poder lograr una meta, sería como una persona en una ciudad desconocida que no sabe llegar a un lugar, pues así pasa cuando un trabajador no conoce bien sus funciones o no sabe qué papel cumple en el proceso, lo que hace que se pierda y con esto pierda recursos.

2.2 BASES TEÓRICAS

Para realizar el presente proyecto de investigación se procedió a consultar libros relacionados con el tema en estudio. Dichos textos contienen información sobre la elaboración de manuales de procesos.

2.2.1 Organización

La organización es un sistema de dos o más personas que conforman un equipo de trabajo para ejecutar actividades de forma coordinada mediante la comunicación y el apoyo mutuo para así lograr un objetivo común que no se alcanzaría individualmente.

Para Chiavenato (2011) “Una organización existe sólo cuando hay personas capaces de comunicarse, que están dispuestas a contribuir en una acción conjunta, a fin de alcanzar un objetivo común.” (p. 6)

2.2.1.1 División del trabajo

Es la descomposición del proceso productivo en diferentes tareas o actividades que se realiza con el fin de repartirlas entre diferentes trabajadores especializados en cada una de ellas de acuerdo con su capacidad, conocimientos y habilidades para que se logren los objetivos de manera eficiente.

Para dividir el trabajo es necesario llevar a cabo una secuencia que abarca las siguientes etapas:

1. Describir los procesos es el primer paso para llevar a cabo la organización; es la descripción de los procesos básicos, macroprocesos, o funciones principales que se desempeñan en la organización. Como ya se mencionó, un proceso es la secuencia de etapas para realizar una actividad.
2. Definir las funciones más importantes.
3. Clasificar y agrupar funciones de acuerdo con los macroprocesos.
4. Establecer líneas de comunicación e interrelación.
5. Definir los micro procesos; una vez que se han definido los macroprocesos se procede a organizar los procesos de los departamentos o áreas de la empresa.
(Münch, 2010, p. 61)

Es de suma importancia este aporte de Münch en cuanto a la división del trabajo, puesto que determina la manera en que se debe llevar a cabo la conjunción de los procesos mediante la identificación y el ajuste de las actividades que intervienen en ellos para que sean desempeñadas eficientemente por los trabajadores de la organización.

2.2.2 Manuales Administrativos

2.2.2.1 Definición

Franklin (2013) afirma que “los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización; como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas”. (p. 244)

Según Benjamín Franklin un manual permite que la información y las instrucciones sean sistematizadas de manera que se puedan documentar para luego ser comunicadas mediante la coordinación de las actividades a realizar por los trabajadores, y es un concepto base que ayuda a este proyecto debido a que se busca diseñar un manual que sirva de pauta en los procesos que llevan a cabo los trabajadores de la empresa.

El mismo autor presenta en otra percepción que los manuales “Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específicas en una organización.” (p. 245).

Este concepto es muy preciso puesto que las actividades que se realizan en una empresa deben tener una sistematización, una secuencia que permita optimizar tanto los recursos materiales y tecnológicos como el tiempo de ejecución de las tareas para que de una manera más eficiente se logre disminuir los errores y aumentar la productividad.

Otra idea que aporta a este proyecto es la siguiente:

Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa. (Reyes, 2004, p. 177).

Expresa que los manuales contienen una serie de elementos que ayudan a equiparar la gestión de las tareas de forma metodológica concretada en un registro manuable.

2.2.2.2 Clasificación de los manuales administrativos

Clasificación de manuales por su contenido

Manual de historia. Su objetivo es proporcionar información histórica sobre el organismo: comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual.

Manual de organización. Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, relaciones, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos.

Manual de políticas. Se propone describir en forma detallada los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos.

Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito permitirá:

- a) agilizar el proceso de toma de decisiones.
- b) facilitar la descentralización al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
- c) servir de base para una constante y efectiva revisión.

Pueden elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras, etcétera.

Manual de procedimientos. Su objetivo es expresar en forma analítica los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía con la que se explica al personal cómo hacer las cosas y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. El seguimiento de este manual aumenta la confianza en que el personal utilice los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

Manual de contenido múltiple. Cuando el volumen de actividades, la cantidad de personal o la simplicidad de la estructura organizacional no justifiquen la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente que se elabore uno de este tipo. Un ejemplo de manual de contenido múltiple es el de políticas y procedimientos, en él se combinan dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa. En organismos pequeños, en un manual de este tipo se pueden combinar dos o más conceptos, que se deben separar en secciones. (Rodríguez, 2012, p. 69 - 70)

Clasificación de manuales por función específica

Manual de producción. Su objetivo es dictar las instrucciones necesarias para coordinar el proceso de fabricación; es decir, la inspección, la ingeniería industrial y el control de producción.

Manual de compras. Su objetivo es definir las actividades que se relacionan con las compras, de modo que este manual representa una útil fuente de referencia para los compradores, especialmente cuando se presentan problemas fuera de lo común. Por ejemplo: un comprador puede estar interesado en una válvula esférica de importación, pero no estar seguro de qué condiciones específicas tendrá que considerar una fuente extranjera.

Manual de ventas. Su objetivo es señalar los aspectos esenciales del trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.) con el fin de darle al personal de ventas un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.

Manual de finanzas. Su objetivo es determinar las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración; contiene numerosas instrucciones específicas dirigidas al personal de la organización que tengan que ver con manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

Manual de contabilidad. Su propósito es señalar los principios y técnicas de la contabilidad que debe seguir todo el personal relacionado con esta actividad. Este manual puede contener aspectos como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera, entre otros.

Manual de crédito y cobranza. Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que puede contener este tipo de manual están las siguientes: operaciones de crédito y cobranza, control y cobro de las operaciones de crédito, entre otros.

Manual de personal. Su objetivo es comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, etcétera.

Manual técnico. Contiene los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal relacionado con esa función. Un ejemplo de este tipo de manual es el manual técnico de sistemas y procedimientos. (Rodríguez, 2012, p. 70)

Según el aporte del autor el manual que desarrollaremos en este proyecto se encuentra dentro de los tipos de manuales administrativos que se clasifican de acuerdo con el contenido que estos contribuyen a la organización, en el cual este manual plantea como se canalizan las actividades que aportan al cumplimiento de las metas de la empresa.

2.2.2.3 Porqué emplear manuales

Los manuales administrativos son un recurso para ayudar a la orientación de los empleados en la ejecución de sus tareas. Es una gran ayuda para el personal que las instrucciones sean definidas, para aclarar funciones y responsabilidades, definir procedimientos, fijar políticas, proporcionar soluciones rápidas a los malentendidos y mostrar el modo en que puede contribuir el personal en el logro de los objetivos organizacionales, así como sus relaciones con otros empleados. (Rodríguez, 2012, p. 61)

El autor defiende el anterior punto de vista en cuanto a la necesidad de emplear manuales y nos dice que sirven de medio de orientación al trabajador, en la forma en que tiene que ejecutar las actividades, ya que estos manuales deben contener en detalle y sistemáticamente lo relacionado a sus funciones, dando lugar no solo al cumplimiento de metas sino también a que no existan malentendidos y exista un buen clima laboral.

2.2.2.4 Importancia de los manuales administrativos

En toda organización debe haber un medio por el cual los trabajadores conozcan de forma clara sus funciones, actividades, responsabilidades, entre otros factores que emplean para poder realizar de una manera satisfactoria su trabajo, y es aquí en donde son de gran importancia los manuales administrativos; por ejemplo, en muchas ocasiones los jefes comunican de forma verbal las instrucciones que tiene que ejecutar los empleados y con el paso del tiempo pueden caer en el olvido o generar un malentendido entre las dos partes; en algunos casos el trabajador llega a tener dudas de cómo proceder y olvida, tergiversa o confunde sus funciones, o realiza una actividades que no le compete y para la cual no esté capacitado, generando así incertidumbre sobre lo que tiene que realizar para cumplir con sus obligaciones y al no haber una constancia que pueda servir de guía y nos permita consultar cuales han sido las instrucciones que se han encargado al trabajador que efectúe, hace que exista una duplicidad de las actividades, pérdida de tiempo, errores en el desarrollo de procesos, omisión de actividades claves que ayudan a los procesos causando ineficacia e ineficiencia en los resultados.

Para finalizar es importante un manual, ya que es un instrumento que sirve de medio de comunicación y coordinación entre los diferentes niveles de la organización, en estos se condensan los medios que se emplean para lograr los objetivos organizacionales.

2.2.2.5 Objetivos de los manuales

- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades
- Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.

- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones pues evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación.
 - Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de negocio.
 - Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
 - Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
 - Fortalecer la cadena de valor de la organización.
 - Facilitar el reclutamiento, selección, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal.
 - Servir como una fuente de información para conocer la organización.
 - Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- (Franklin, 2013, p. 244)

Un manual tiene como objetivo ser un medio de comunicación que permita a los trabajadores conocer los diferentes parámetros en que opera la organización como lo son los objetivos, normas, políticas y procesos establecidos de forma clara y que puede servir no solamente como método de consulta sino también como un instrumento de inducción y capacitación dentro de la empresa.

2.2.3 Manual de procesos

Tenemos el conocimiento de Miguel Duhalt (1990) “Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”. (p. 20) en el que reitera que los manuales aportan a la sistematización de las tareas a realizar quedando estas documentadas para ser utilizadas en mejora de los resultados de la organización.

Los manuales de procesos constituyen un documento técnico que contiene información relacionada con la cronología y sucesión de actividades correlacionadas que permiten orientar de manera eficiente el desempeño de los trabajadores en la organización.

En base a lo que expone Benjamín Franklin, un manual de procedimientos es un documento técnico en el que los procesos se ven redactados de forma secuencial y ordenada cronológicamente, esta descripción permite que los trabajadores puedan ejecutar sus actividades y funciones de rutina disminuyendo fallas en los procesos y aumentando la productividad de la organización.

2.2.3.1 Importancia de los manuales de procesos

Como hemos visto anteriormente, la importancia de los manuales administrativos en general es servir como un instrumento que se tiene al alcance, como medio de consulta en aspectos importantes de la empresa que llevan a cabo quienes la conforman; por tanto, un manual de procesos es importante puesto que proporciona información sobre los procedimientos documentados en forma estandarizada, no sólo mejorando las actividades sino también eliminando la duplicidad de estas y aprovechando de manera óptima los recursos.

El autor Rodríguez (2012) expresa que es importante un manual de procesos porque: “consiste en describir la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades concatenadas, señalando quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse”.

Esta opinión es muy relevante para este proyecto, debido que, al desarrollar este manual, habrá una mejor distribución de las tareas mediante la uniformidad de los procesos y la documentación metódica de los pasos y operaciones para la ejecución de las funciones llevadas a cabo por los trabajadores de la empresa.

2.2.3.2 Objetivos de los manuales de procesos

- Recopilar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones a cargo de la institución, los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su participación en dichas operaciones y los formatos para la realización de las actividades institucionales agregadas en procedimientos.
- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.
- Aumentar la eficiencia de los trabajadores, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar la duplicidad de funciones.
(Franklin y Gómez, 2002, p. 316)

De acuerdo con Franklin y Gómez en este extracto del libro nos detallan los objetivos de los manuales de procesos, podemos resumirlo como un documento que tiene de objetivo servir de material de apoyo en el que se definen y establecen las estructuras funcionales y orgánicas de manera cronológica y que permiten una funcionalidad óptima en la organización.

2.2.4 Procesos

De acuerdo con Roig (1998) “Un proceso es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado.” Para alcanzar una meta existen una serie de pasos a seguir, esto es lo que nos da a entender el autor, que un proceso es una sucesión vinculada de funciones y actividades detalladas que de forma ordenada permiten satisfacer las necesidades de los clientes, optimizar recursos y costos y así conseguir los propósitos deseados por la organización

2.2.4.1 Importancia de los procesos

Diseñar e innovar procesos de trabajo en una organización para cumplir todos los requerimientos, incorporar tecnología nuevos conocimientos organizativos, excelencia del producto, la necesidad de agilidad, reducción de tiempo del ciclo, productividad, control de costos y otros factores de eficiencia y efectividad. (Evans y Lindsay, 2014, p. 206).

Son importantes los procesos en una organización, porque la óptima realización de estos permite que la empresa logre excelentes resultados, y según lo expuesto anteriormente por los autores es necesario diseñar e innovar los procesos de manera que estos sean ágiles y en el menor tiempo posible siempre y cuando su ejecución sea eficiente.

2.2.4.2 Las funciones, actividades, obligaciones o deberes, responsabilidad y autoridad

2.2.4.2.1 Las funciones

Constituyen la acción innata de la empresa en general, representan los fines esenciales y básicos que se deben realizar para que la organización exista y permanezca vigente. Podemos definir función como un agrupamiento de las principales unidades de trabajo; es decir, la reunión lógica y armónica de las actividades afines. (Rodríguez, 2012, p. 12).

De acuerdo con lo anterior, podemos notar que las funciones claves al interior de las organizaciones deben identificarse a fin de entender cuál es su aporte en el logro de la eficiencia y eficacia de los procesos organizacionales.

2.2.4.2.2 Las actividades

Joaquín Rodríguez (2012) también nos dice que “el término actividades puede definirse como cantidad de trabajo específico que debe realizar una unidad o una persona para que se puedan realizar funciones, de esta manera se pueden realizar los planes y lograr los objetivos de la empresa”. (p. 13)

Para diseñar un manual de procesos es muy importante este concepto debido a que para lograr los objetivos de la organización se debe ejecutar de una manera eficaz y eficiente las actividades de los trabajadores, esto se logra distribuyéndolas de forma correcta a los trabajadores que estén capacitados para realizarlas.

2.2.4.2.3 Las obligaciones o deberes

Las obligaciones recaen en el subordinado que tiene que obedecer órdenes o seguir instrucciones (una obligación es y se ordena como un trabajo, una tarea que hay que realizar). De ahí que la ejecución de un conjunto de tareas, labores y trabajos sea la realización coordinada y orgánica de las actividades y, en consecuencia, de las funciones. (Rodríguez, 2012, p. 13)

Con base en lo anterior, podemos establecer una relación de implicación que contiene las gradaciones de los términos trabajo, labor y tarea. Podríamos decir que se realiza un proceso de lo general a lo particular: se comienza con el trabajo y se termina con la tarea. Es decir, el concepto más general y, por tanto, más importante será el trabajo, y enseguida estará la labor, con lo cual concluirá la tarea.

2.2.4.2.4 Responsabilidad y autoridad

La responsabilidad y la autoridad tienen una estrecha relación en la organización, el grado de autoridad que se delega debe estar adecuada a las responsabilidades que el subordinado tiene que cumplir.

Las responsabilidades se deben definir, hasta donde sea posible, por escrito; los propios directivos deben contribuir a ello comenzando por formular sus propias responsabilidades. De esta manera ayudan a mantener la jerarquía, la autoridad y la disciplina, al tiempo que se identifican con la organización y con la naturaleza de las responsabilidades que cada uno tiene asignadas. (Rodríguez, 2012, p.14).

2.2.5 Estructura de un manual de procesos

Índice Es la relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.

Contenido Lista de los procedimientos que integran el contenido del manual. En el caso de un manual general debe incluir todos los procedimientos de la organización; en el caso de un manual específico, sólo los procedimientos de un área o unidad administrativa. En particular, cada procedimiento debe contener la información siguiente:

Objetivo Explicar el propósito que se pretende cumplir con el procedimiento.

Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos Esfera de acción que cubre el procedimiento.

Responsables Área, unidad administrativa o puesto que tiene a su cargo la preparación, aplicación o ambas cosas del procedimiento.

Políticas o normas de operación Criterios o líneas de acción que se formulan de manera explícita para orientar y facilitar el desahogo de las operaciones que llevan a cabo las distintas instancias que participan en el procedimiento

Concepto Palabras, términos de carácter técnico o formatos que se emplean en el procedimiento cuyo significado o referencia, por su grado de especialización, debe anotarse para hacer más accesible la consulta del manual.

Procedimiento (descripción de las operaciones) Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, para lo cual se anota el número de operación, el nombre de las áreas responsables de llevarlas a cabo y, en la descripción, explicar en qué consiste, cómo, dónde y con qué se llevan a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general y comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación; si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. (Franklin, 2013, p. 257)

La estructura de manual de diseños elaborada por Benjamín Franklin será tomada como referencia para la elaboración de ese proyecto.

2.2.6 Diagramas de flujo o de procesos

“La representación gráfica de un proceso, como un ente individual, se puede realizar mediante una herramienta denominada diagrama de flujo. Este instrumento gráfico fue ideado por programadores informáticos en la década de los 40, aprovechando métodos de representación ya existente.” (Pardo, 2012, p. 23).

Los diagramas de proceso son la representación gráfica del conjunto de actividades para realizar una función. También se les conoce como flujogramas.

Los diagramas de proceso permiten:

- Simplificar del trabajo.
- Mejorar los procesos.
- Eliminar demoras y tiempos ociosos.

Algunos de los diagramas de proceso más usuales son:

- Flujo de operaciones
- Ubicación de equipo.
- Procedimientos.

Un procedimiento es una serie de actividades de carácter repetitivo que se realiza en forma cronológica y secuencial. (Münch, 2010, p. 72)

Estos diagramas, que también se conocen como flujogramas, representan de manera gráfica la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento, el recorrido de formas o materiales o ambas cosas. En ellos se muestran las áreas o unidades administrativas y los puestos que intervienen en cada operación descrita. Además, pueden mencionar el equipo o los recursos que se deben utilizar en cada caso. Para facilitar su comprensión, los diagramas deben presentar, en forma sencilla y accesible, una descripción clara de las operaciones. Para este efecto, es aconsejable el empleo preciso de símbolos, gráficos simplificados o ambos. (Franklin, 2013, p. 259)

Los autores coinciden en que los diagramas de flujo denominados también diagramas de proceso permiten organizar gráficamente y de manera sistematizada las actividades que se realizan a diario en la empresa permitiendo que se lleven a cabo eficientemente, estos conceptos justifican el desarrollo de este proyecto ya que no solo es necesario dar a conocer los procesos que involucran las actividades correspondientes a los trabajadores de la organización sino también mejorar y simplificar el trabajo y así lograr los objetivos propuestos.

2.2.6.1 Importancia de los diagramas de flujo

Los diagramas de flujo ayudan a todos los empleados a entender su función en un proceso y quiénes son sus proveedores y clientes. Esta conciencia da lugar a una mejor comunicación entre todas las partes. Al participar en la elaboración de un diagrama de flujo, los trabajadores experimentan una sensación de propiedad del proceso y, por consiguiente, están más dispuestos a trabajar para mejorarlo. (Evans & Lindsay, 2014, p. 663)

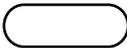
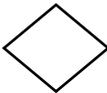
Según Evans y Lindsay entendemos que los diagramas de flujo o de procesos son importantes para la elaboración de este manual ya que facilitan la forma en que se deben personalizar y simbolizar visualmente las funciones y actividades, ayudando al empleado a conocer de manera gráfica los pasos que conllevan a cumplir sus responsabilidades en la empresa, facilitando la comunicación no solo entre los trabajadores que ya laboran en la organización, sino también aquellos que se van a incorporar más adelante.

2.2.6.2 Simbología para elaborar diagramas de flujo

Los diagramas de flujo están compuestos por símbolos, cada uno de estos tiene un significado diferente para que sea interpretado de forma clara; esta simbología fue diseñada por medio de un proceso normativo y estandarizado para que su interpretación sea universal, para realizar los gráficos de diagramas de flujos en este proyecto se tomó en cuenta las normas ANSI e ISO-9000.

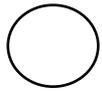
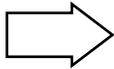
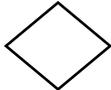
La siguiente simbología para realizar diagramas de flujo será tomada en cuenta al momento de diseñar los procesos claves al interior de la organización.

Según la normativa ANSI (American National Standard Institute) para la elaboración de diagramas de flujo:

Símbolo	Representación	Utilización
	Inicio, fin	Indican inicio y final del diagrama de flujo
	Operación, actividad	Representa una actividad relacionada a un proceso
	Documento	Documentos que intervienen en la ejecución del proceso
	Datos	Salida y entrada de datos
	Decisión o alternativa	Indica posibles caminos alternativos
	Almacenamiento / Archivo	depósito de un documento o información dentro de un archivo
	Conector de página	Representa la continuidad del diagrama en otra página
	Conector	Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página

Fuente: <https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/6a88ebe4-da9f-4b6a-b366-425dd6371a97/guia-elaboracion-diagramas-flujo-2009.pdf>

Según la normativa ISO (International Organization for Standardization) para la elaboración de diagramas de flujo:

Símbolo	Representación	Utilización
	Operaciones	Fases y metodología del proceso
	Transporte	Indica cada vez que un documento se mueve o traslada a otra oficina y/o funcionario
	Demora	La detención de un proceso por el retraso de un documento o actividad
	Decisión	Indica posibles caminos alternativos
	Conector	continuidad del diagrama dentro de la misma página
	Conector de página	continuidad del diagrama en otra página

Fuente: <https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/6a88ebe4-da9f-4b6a-b366-425dd6371a97/guia-elaboracion-diagramas-flujo-2009.pdf>

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Centro Radiológico se denomina centro radiológico al lugar que se encarga de generar imágenes del interior del cuerpo mediante rayos X, que sirven para el diagnóstico y tratamiento de enfermedades.

Documento es una especie de soporte que contiene información o hechos que sirven como medio de comunicación o de consulta.

Eficacia lograr el efecto que se desea sin importar la cantidad de recursos que se necesiten para ello.

Eficiencia utilización racional de los medios para alcanzar un objetivo es decir usar la mínima inversión de recursos para lograr los mismos resultados.

Manual es un instrumento que contiene de manera ordenada información precisa sobre las operaciones, normas y procesos que son necesarios para el funcionamiento apropiado de una organización.

Manual de procesos es un documento técnico que por medio de diagramas de flujo contiene información detallada de las actividades que se deben realizar para cumplir con las funciones de una organización.

Organización son estructuras administrativas conformadas por dos o más personas para lograr metas a corto y largo plazo.

Proceso es un conjunto de actividades interconectadas a seguir de manera cronológica para alcanzar un objetivo.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Como lo manifiesta Hernández (2010) “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. (p. 80)

Por lo tanto, el tipo de investigación realizado para el desarrollo de este proyecto es descriptivo, ya que dentro de este proceso lo que se hace es detallar los aspectos y tareas más relevantes, para poder así decretar cuáles son los procesos en los que está fallando y realizar el diagnóstico organizacional y a partir de este trabajar en las falencias que tiene la empresa al no haber un Manual de Procesos.

3.2 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación tuvo un enfoque cualitativo, de acuerdo con Hernández (2010) “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.” (p.7) este enfoque estudió el comportamiento de los individuos que conforman la organización a partir de lo que hacen y cómo lo hacen, las características de esta investigación comprendieron estudios centrados en los patrones de comportamiento, ejecución de actividades de los sujetos y otros aspectos relacionados.

3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1 Observación directa

Es un método de gran utilidad que permite conocer la manera en que operan las unidades modulares de las organizaciones mediante la observación directa de la dinámica del individuo en el desenvolvimiento de sus actividades para la recopilación de datos.

Esta técnica es una de las más recomendadas cuando se realizan procesos repetitivos y sencillos como los que se emplean en el centro radiológico debido a que proporciona veracidad de los datos recopilados y no interfiere en la ejecución del proceso pues el observador no se involucra en el proceso.

Se llevó a cabo esta técnica con el fin de identificar las actividades y las carencias que presentan los trabajadores debido a la ausencia de un Manual de Procesos y para definir la manera en cómo los procesos se llevan actualmente al interior de la organización.

Para esto se diseñó una ficha que responda a los objetivos del trabajo de investigación mostrada en el Anexo No. 1.

3.3.2 Entrevista

La entrevista es una de las principales y más utilizadas técnicas que se realizan en la investigación con enfoque cualitativo, este método permite la recolección de fundamentos y datos relevantes por medio de la contestación de una serie de interrogantes ejecutada de forma directa, esta técnica no es considerada una conversación normal sino una conversación formal ya que tiene la intención de solventar las dudas del entrevistador y alcanzar los objetivos de la investigación.

Se desarrolló una entrevista enfocada en un experto en el tema a fin de determinar las consideraciones claves y relevantes que se deben tener al momento de diseñar procesos e incluirlos en un manual que pudiera servir a otras organizaciones similares mostrada en el Anexo No. 2.

3.4 POBLACIÓN

Dado que no se harán encuestas por el carácter cualitativo y diseño de la presente investigación, no se define población ni muestra.

3.5 RESULTADOS

Para llevar a cabo el desarrollo de este proyecto de investigación se tomaron en cuenta cinco procesos pertinentes que se ejecutan dentro de la empresa, los cuales serán mencionados a continuación:

- Reclutamiento y selección de personal
- Socialización y difusión del servicio
- Compra de insumos
- Atención al paciente
- Pago de honorarios a prestadores de servicios

3.5.1 Resultados de la observación

3.5.1.1 Proceso de reclutamiento y selección de personal

Descripción del proceso

Con la apertura de una vacante a un nuevo puesto o para el reemplazo de un excolaborador se lleva a cabo este proceso que permite atraer una persona que realice las actividades que corresponden al cargo requerido.

 	Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL
FICHA DE OBSERVACIÓN	
Tema: Diseño de un Manual de Procesos para el Centro Radiológico Dental CRD S.A.	
Proceso: Reclutamiento y selección de personal	
Lugar: Ciudadela Bolivariana, Frente a la Facultad Piloto de Odontología	
Fecha de observación: 23 de enero de 2017 al 30 de enero de 2017	
Hora: 08H30 a 19H00	
Actividades observadas <ul style="list-style-type: none">• Con la existencia de una vacante se procede a realizar un anuncio en los medios de comunicación escrito y/o digitales o la recomendación por parte de los empleados para solicitar postulantes.• Se receptan las hojas de vida de los postulantes, se toma en consideración a los que más se ajusten al perfil y se coordina telefónicamente las entrevistas.	

- Se realiza la entrevista con cada uno de los postulantes al cargo indicando los parámetros de la vacante.
- Elegir al postulante más idóneo para cumplir el puesto vacante.
- Capacitar al postulante en las actividades que comprenden el perfil del cargo durante tres días.
- Realizar el contrato a prueba a celebrar entre el representante legal y el postulante seleccionado.

Frecuencia

Este proceso se da cuando existe la necesidad de incorporar un nuevo trabajador ya sea para un nuevo puesto o para el reemplazo de un ex colaborador

Organización de trabajo:

Para realizar las tareas que componen este proceso, la empresa cuenta con un manual de funciones que se socializó a los trabajadores al momento de ser capacitados para el cargo.

Otras actividades:

- No se observaron otras actividades relacionadas con este proceso

Falencias observadas en el proceso

- No se verifican las referencias especificadas en la hoja de vida
- Algunas veces se contrata personas que son referidas por los trabajadores
- No se realizan pruebas de selección, sólo se toma en consideración la entrevista que se realiza
- No se realizan pruebas psicológicas o de conocimientos que permitan conocer cuál de los candidatos es el más idóneo para cubrir el puesto vacante
- Todos los postulantes son puestos a prueba durante tres días antes de ser elegidos para el cargo

Elaborado por: Génesis Denisse Macias Vines

3.5.1.2 Proceso de socialización y difusión del servicio

Descripción del proceso

El proceso de socialización y difusión del servicio en el centro radiológico consiste en ofrecer a los prestadores de servicios, en este caso los odontólogos un talonario con órdenes médicas para que remitan a sus pacientes a las diferentes sucursales y se realicen radiografías dentales, por cada una de las radiografías el odontólogo recibirá un porcentaje de ganancia, este proceso no sólo implica la socialización del servicio sino también la fidelización del odontólogo que se da ofreciendo descuentos y promociones ocasionales.

	Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL	
FICHA DE OBSERVACIÓN		
Tema: Diseño de un Manual de Procesos para el Centro Radiológico Dental CRD S.A.		
Proceso: Socialización y difusión del servicio		
Lugar: Ciudadela Bolivariana, Frente a la Facultad Piloto de Odontología		
Fecha de la observación: 23 de octubre de 2017		
Hora: 08H30 a 19H00		
Actividades observadas		
<ul style="list-style-type: none">• Redactar la hoja de ruta con las visitas establecidas por el coordinador en ventas• Realizar visitas previamente coordinadas a los odontólogos ofreciendo el servicio de radiografías• Negociar con odontólogos los diferentes precios y comisiones que recibirá por cada radiografía recomendada		

- Proveer a los odontólogos del talonario de órdenes radiográficas
- Realizar la entrega de cheques con el valor de comisión por honorarios
- Recibir las facturas de cada doctor para que sirvan de justificativo de pago
- Pasar un reporte sobre la hoja de ruta al finalizar el día

Frecuencia:

Las actividades anteriormente observadas que comprenden el proceso de socialización y difusión del servicio se realizan semanalmente, cada hoja de ruta estará compuesta por quince visitas que deberán ser cumplidas antes de finalizar el día, mientras que la entrega de cheques se realiza una vez se haya acumulado la cantidad establecida de honorarios por radiografía a cada uno de los odontólogos.

Organización de trabajo:

Para realizar las tareas que componen este proceso, la empresa cuenta con un manual de funciones que se socializó a los trabajadores al momento de ser capacitados para el cargo.

Otras actividades:

- Crear un usuario en el sistema con los datos de los odontólogos.
- Mantener actualizada la base de datos de los odontólogos.
- Contestar el teléfono proporcionado por la empresa para atender cualquier clase de inquietud que presenten los odontólogos y los pacientes.

Falencias observadas en el proceso:

- Al momento de coordinar las visitas no se toma tanto en consideración la distancia y el tiempo que se tarda llegar desde un lugar a otro por lo que se generan retrasos que pueden dar como perdida la venta.
- No preguntar correctamente los datos para coordinar las visitas como por ejemplo la dirección del consultorio.

Elaborado por: Génesis Denisse Macias Vines

3.5.1.3 Proceso de compra de insumos

Descripción del proceso

En el proceso de compra en el centro radiológico se da cuando la cantidad de insumos sean acetatos, sobres, talonarios, entre otros estén por terminarse o sean requeridos por las sucursales.

 	Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL
FICHA DE OBSERVACIÓN	
Tema: Diseño de un Manual de Procesos para el Centro Radiológico Dental CRD S.A.	
Proceso: Compra de insumos	
Lugar: Ciudadela Bolivariana, Frente a la Facultad Piloto de Odontología	
Fecha: 26 de octubre de 2017	
Hora: 08H30 a 19H00	
Actividades observadas <ul style="list-style-type: none">• Realizar una cotización del bien fuera de la empresa• Petición de visto bueno a la gerencia para ver si procede o no con la compra.• Realizar una orden de comprar para que así el proveedor pueda despacharle.• Coordinación de entrega y pago	

Frecuencia

Este proceso se realiza cuando algún insumo está por terminarse y para poder proveer a las diferentes sucursales, por lo general se realiza una vez al mes para que no existan deficiencias en el stock.

Organización de trabajo:

Para realizar las tareas que componen este proceso, la empresa cuenta con un manual de funciones que se socializó a los trabajadores al momento de ser capacitados para el cargo.

Otras actividades:

- Pedir continuamente el inventario a las diferentes sucursales para que no haya insuficiencias en el stock

Falencias observadas en el proceso:

- En algunas ocasiones se pide a los visitadores que lleven los insumos a las sucursales, lo que causa un desajuste en sus agendas, esto sucede cuando no se ha realizado la solicitud del bien con anterioridad, por lo que es necesario pedir un stock diario a los facturadores en las diferentes sucursales para no interrumpir en las actividades de los otros trabajadores

Elaborado por: Génesis Denisse Macias Vinces

3.5.1.4 Proceso de atención al paciente

Descripción del proceso

Este proceso está compuesto de actividades que permiten satisfacer las necesidades de los pacientes que fueron remitidos por medio de una orden radiográfica emitida por el odontólogo, solicitando el servicio que ofrece la empresa.

	Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL	
FICHA DE OBSERVACIÓN		
Tema: Diseño de un Manual de Procesos para el Centro Radiológico Dental CRD S.A.		
Proceso: Atención al paciente		
Lugar: Ciudadela Bolivariana, Frente a la Facultad Piloto de Odontología		
Fecha: 27 de octubre de 2017		
Hora: 08H30 a 19H00		
Actividades observadas <ul style="list-style-type: none">• Atención al paciente y público con diligencia, respeto y amabilidad• Recepción de la orden del paciente y verificación del servicio• Ingreso de datos al sistema de facturación y el cobro respectivo• Enviar los datos del paciente vía electrónica a la cabina en la que se encuentra el radiólogo• El paciente tendrá que esperar unos minutos para ser atendido por el radiólogo• Ingresar los datos del paciente en el programa y prepararlo para la toma radiográfica		

- Realizar el proceso técnico para la toma de la radiografía
- Procesamiento computarizado de la imagen obtenida para que el radiólogo realice el ajuste de contraste, la ecualización por histograma e, incluso, la reducción de imágenes de forma a favorecer la identificación de lesiones para poder enviar a imprimir la radiografía
- Tiempo de espera de aproximadamente 2 minutos para la impresión de la radiografía
- Llenar el sobre con los datos del paciente y colocar la radiografía
- Entregar la radiografía correspondiente al paciente

Frecuencia

Este proceso se lleva a cabo durante todo el día a medida que llegan los pacientes

La toma de radiografías 2D se realiza en un tiempo promedio de 7 a 10 minutos, el envío y la entrega de la radiografía deben ser inmediatos.

La toma de la tomografía en 3D demora aproximadamente 20 minutos y se entrega el día siguiente

Las series periapicales están compuestas por 14 tomas de radiografías periapicales, para las cuales se requiere de un tiempo aproximado de dos horas, dependiendo de la colaboración del paciente

Organización de trabajo:

Para realizar las tareas que componen este proceso, la empresa cuenta con un manual de funciones que se socializó a los trabajadores al momento de ser capacitados para el cargo.

Otras actividades:

- Atender reclamos por parte de los pacientes y clientes.

Falencias observadas en el proceso:

- Los clientes en muchos casos requieren de un respaldo de la radiografía debido a que los pacientes las pierden o se pueden deteriorar si son expuestas a altas temperaturas y los pacientes no pueden cancelar un valor extra para la reimpresión o en otros casos necesitan de la radiografía con urgencia para realizar el diagnóstico por lo que se requeriría de un medio que permita obtener la imagen de la radiografía del paciente al momento de realizar la toma

Elaborado por: Génesis Denisse Macias Vines

3.5.1.5 Proceso de pago de honorarios a prestadores de servicios

Descripción del proceso

Este proceso es necesario en la empresa puesto que al ofrecer el servicio a los odontólogos se les ofrece un porcentaje por cada radiografía expedida, las cuales serán acumuladas y canceladas por medio de un cheque por prestación de servicios para la cual tendrá que emitir una factura o nota de venta que justifique el pago de honorarios.

 	Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL
FICHA DE OBSERVACIÓN	
Tema: Diseño de un Manual de Procesos para el Centro Radiológico Dental CRD S.A.	
Proceso: Pago de honorarios a prestadores de servicios	
Lugar: Ciudadela Bolivariana, Frente a la Facultad Piloto de Odontología	
Fecha: 30 de octubre de 2017	
Hora: 08H30 a 19H00	
Actividades observadas <ul style="list-style-type: none">• Realizar un análisis del centro de costos vs cuentas contables de cada uno de los proveedores para saber cuánto será el valor del pago• Registrar los comprobantes de pago por el monto a recibir a cada uno de los proveedores• Registrar los comprobantes de egresos para los comprobantes de pago de cada uno de los proveedores• Generar los cheques para cada uno de los proveedores con el monto a recibir	

- Autorizar y firmar los cheques con el valor correspondiente de pago
- Realizar una fotocopia del cheque en el comprobante de egreso para que sirva de constancia
- Adjuntar el comprobante de egreso y el cheque
- Entregar los comprobantes de egresos con los cheques al departamento de ventas para ser distribuidos respectivamente
- Receiptar los comprobantes de egresos firmados por los proveedores
- Archivar el egreso adjuntando el comprobante de pago generado previamente

Frecuencia

El proceso de pago de honorarios a prestadores de servicios se realiza una vez al mes, los cheques se generan durante un tiempo promedio de 3 días debido a la gran cantidad de proveedores.

Organización de trabajo:

Para realizar las tareas que componen este proceso, la empresa cuenta con un manual de funciones que se socializó a los trabajadores al momento de ser capacitados para el cargo.

Otras actividades:

- Generar diariamente el resumen detallado de ventas por artículos mediante el sistema y registrar el diario de comisiones por honorarios a prestadores de servicios.

Falencias observadas en el proceso:

- Las actividades que corresponden al registro de los diarios en el que se lleva el conteo de los pacientes pertenecientes a cada prestador de servicios y con las que se genera el pago de honorarios son realizadas por el Asistente Contable, esta carga de trabajo se puede delegar a los facturadores para agilizar el proceso de pago

Elaborado por: Génesis Denisse Macias Vincés

3.5.2 Resultado de la entrevista



Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL



CUESTIONARIO DE PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA

- 1. ¿A su criterio qué papel desempeñan los manuales administrativos en una empresa?**

El papel que desempeñan los manuales es la de informar y orientar la conducta de los miembros de la empresa, de esta forma, se unifican los criterios y los cursos de acción que deben de desempeñar en la organización, para poder cumplir con los objetivos trazados.

- 2. ¿Se puede utilizar otro tipo de herramienta para la administración de una organización en lugar de elaborar manuales?**

Esto dependerá del tamaño y de la organización que tenga la empresa al momento de llevar las riendas de la administración.

Los manuales son un documento normativo, que contiene información del marco jurídico, funciones, visión, misión, entre otros.

- 3. ¿En su opinión cuál es el grado de incidencia que los manuales de procesos han tenido en el desenvolvimiento de las organizaciones?**

Indicarte un grado de manera porcentual es complejo, pero si puedo indicar por medio de un par de puntos lo que puede ayudar un manual:

- Evita pérdida de tiempo en procesos, de esta manera evita funciones de control innecesarias.
- Reduce costos, al tener una guía de lo que deben de hacer el talento humano, este hace que se incremente la eficiencia de manera general.
- Sirven para adiestrar nuevos talentos.
- No son rígidos, esto ayuda que mejoren los procesos en caso de cambios.

4. ¿Para qué tipo de organizaciones puede ir dirigido un manual de procesos?

Para cualquier tipo de organización, son flexibles, dinámicos y están sujetos a cambios cuando se lo requiera.

5. ¿Cómo saber cuál es el momento adecuado para la implementación de manuales de procesos en la empresa?

A medida que las empresas crecen, necesitan de manera inmediata el uso de herramientas que guíen a la organización, no con esto quiero decir que no puede usar manuales una empresa que está en crecimiento o es nueva en el mercado, ya que si elabora manuales desde ahora le será más fácil su desempeño futuro.

6. ¿Qué dificultades fundamentales puede usted identificar ante la ausencia de un manual de procesos en una empresa?

Desorientación es la primera de las dificultades, repetición de funciones, varias cabezas dando órdenes, una visión equivocada, entre otros.

7. ¿De qué manera ayudan los manuales de procesos en el mejoramiento del clima laboral?

Ayudan a tener resultados adecuados según los objetivos planteados, evaluar comportamientos, toma de medidas correctivas, entre otros.

8. ¿Cuáles piensa usted que son las principales dificultades en la elaboración e implementación de manuales de proceso?

El desconocimiento de los procesos, claro está que dependerá de las necesidades de cada empresa y de su información, para poder conocer que manuales necesita elaborar, recalco que no son rígidos y dependerá de la exigencia de la organización.

9. ¿Cuáles considera usted que son procesos claves en empresas de servicios de este tipo?

Manual de operación:

- Historia de la empresa, misión, visión y organización
- Políticas de la empresa
- Organización
- Productos y servicios

Manual organizacional:

- Descripción de los puestos de trabajo
- El perfil
- Requerimientos y habilidades que debe poseer quien ocupa los diferentes puestos
- Las funciones que desarrolla.

3.6 ANÁLISIS

3.6.1 Reclutamiento y selección de personal

Descripción del proceso actual	Propuesta de proceso	Mejora en calidad de proceso
<p>Asistente administrativo: Analiza la existencia de la vacante y realiza un anuncio en medios de comunicación escrito para solicitar candidatos</p> <p>Candidatos: Envían las hojas de vida vía correo electrónico o la entregan en la recepción</p> <p>Asistente administrativo: Recpta hojas de vida en físico y digital</p> <p>Asistente administrativo: Coordinar telefónicamente las entrevistas a los postulantes</p> <p>Gerente: Realizar la entrevista con cada uno de los postulantes al cargo indicando los parámetros de la vacante</p>	<p>Gerente: Analiza la existencia de la vacante y autoriza la gestión para el reclutamiento y selección</p> <p>Asistente administrativo: Realiza un anuncio en medios de comunicación escrito y/o digitales para solicitar candidatos</p> <p>Candidatos: Envían las hojas de vida vía correo electrónico o la entregan en la recepción</p> <p>Asistente administrativo: Recpta hojas de vida en físico y digital y las entrega las hojas de vida al reclutador</p> <p>Seleccionador: verifica los antecedentes y referencias, preselecciona a los candidatos que se ajusten al perfil, realiza pruebas de conocimiento y psicológicas.</p> <p>Seleccionador: Evalúa las pruebas y analiza sus resultados y entrega resultados de los candidatos idóneos para el puesto</p>	<p>Se verifican los datos y referencias especificadas en la hoja de vida</p> <p>Se realizan pruebas de psicológicas y de conocimiento para conocer qué postulante sería más apto para desempeñar las actividades y funciones que comprenden el puesto vacante y así disminuir la rotación de personal no calificado</p> <p>Se puede contratar una empresa con expertos en reclutamiento y selección de personal en caso de que no haya un profesional experto en la empresa</p>

<p>Gerente: Elegir al postulante más idóneo para cumplir el puesto vacante</p> <p>Asistente administrativo: Capacitar al postulante en las actividades que comprenden el perfil del cargo durante tres días y realizar el contrato a prueba a celebrar entre el representante legal y el postulante seleccionado</p>	<p>Asistente administrativo: Coordina telefónicamente la entrevista con los candidatos seleccionados</p> <p>Gerente: Realiza la entrevista con cada uno de los postulantes seleccionados y contrata al candidato más idóneo para cumplir el puesto vacante</p> <p>Asistente administrativo: Solicita documentación al personal contratado</p> <p>Seleccionador: Inducción al postulante en las actividades que comprenden el perfil del cargo</p>	<p>Una vez contratado al candidato calificado para cubrir la vacante se realiza la inducción al puesto a desempeñar, evitando que surjan inconvenientes al momento de descartar un posible trabajador que no labora correctamente y no haya quien cubra el puesto</p>
--	---	---

3.6.2 Socialización y difusión del servicio

Descripción del proceso actual	Propuesta de proceso	Mejora en calidad de proceso
<p>Visitador: Redactar la hoja de ruta con las visitas establecidas por el coordinador en ventas</p> <p>Visitador: Realizar visitas previamente coordinadas a los odontólogos ofreciendo el servicio de radiografías, negociar con odontólogos los diferentes precios y comisiones que recibirá por cada radiografía recomendada y proveer a los odontólogos del talonario de órdenes radiográficas</p> <p>Visitador: Pasar un reporte sobre la hoja de ruta al finalizar el día</p> <p>Visitador: Crear un usuario para cada odontólogo que aceptó el servicio y actualizar los datos del odontólogo en el sistema</p>	<p>Asistente de ventas: Seleccionar por sector los odontólogos a los que se quiere ofrecer el servicio, contactar telefónicamente a los odontólogos los datos para coordinar las visitas y redactar la hoja de ruta con las visitas a los odontólogos</p> <p>Asistente de ventas: Entregar las hojas de ruta a cada uno de los visitantes</p> <p>Visitador: Reunirse con el odontólogo para ofrecer el servicio de radiografías, presentar la propuesta sobre los diferentes precios y comisiones que recibirá por cada radiografía recomendada y proveer del talonario de órdenes radiográficas</p> <p>Visitador: Pasar un reporte sobre la hoja de ruta</p> <p>Asistente de ventas: Revisar el reporte de la hoja de ruta y crear un usuario para cada odontólogo que aceptó el servicio</p> <p>Visitador: Actualizar los datos del odontólogo en el sistema</p>	<p>Se delegan las actividades de sectorización de mercado, elaboración de hojas de ruta, creación de usuarios en el sistema para los clientes y revisión del cumplimiento de las hojas de ruta al Asistente de Ventas para llevar un mejor control de la base de datos de clientes</p> <p>La elaboración de hojas de ruta será realizada por el Asistente de ventas en las cuales tiene que tomar en consideración la distancia y el tiempo que tardaría el visitador en realizarlas</p>

3.6.3 Compra de insumos

Descripción del proceso actual	Propuesta de proceso	Mejora en calidad de proceso
<p>Asistente administrativo: Ante la necesidad del bien presenta a gerencia una cotización para proceder con la compra</p> <p>Gerencia: Da visto bueno para ejecutar la compra</p> <p>Contabilidad: Acordar presupuesto para la compra</p> <p>Asistente administrativo: Realiza una orden de compra y coordina la entrega</p> <p>Contabilidad: Gestiona el pago</p> <p>Asistente administrativo: Recepta el pedido y cancela valor de la factura</p>	<p>Asistente administrativo: Pedir cotizaciones a mínimo 3 proveedores de algún bien o servicio solicitado por algún otro departamento</p> <p>Gerente: Decide con qué propuesta procede la compra</p> <p>Contabilidad: Acordar presupuesto para la compra</p> <p>Asistente administrativo: Realiza una orden de compra y coordina la entrega</p> <p>Contabilidad: Gestiona el pago</p> <p>Asistente administrativo: Recepta el pedido y cancela valor de la factura</p>	<p>Se toman en consideración 3 diferentes propuestas basándose en la calidad y el valor del bien o servicio que se quiere adquirir</p>

3.6.4 Atención al paciente

Descripción del proceso actual	Propuesta de proceso	Mejora en calidad de proceso
<p>Facturador: Da la bienvenida al paciente, receta la orden y verificar el servicio</p> <p>Facturador: Ingreso de datos al sistema de facturación y el cobro respectivo</p> <p>Facturador: Enviar los datos del paciente vía electrónica al radiólogo en la cabina</p> <p>Radiólogo: Ingresar los datos del paciente en el programa y prepararlo para la toma radiográfica</p> <p>Radiólogo: Realizar el proceso técnico para la toma de la radiografía, procesar la imagen obtenida e imprimir</p> <p>Facturador: Llenar el sobre con los datos del paciente, colocar la radiografía y entregar la radiografía correspondiente al paciente</p>	<p>Facturador: Da la bienvenida al paciente, receta la orden y verificar el servicio</p> <p>Facturador: Ingreso de datos al sistema de facturación y el cobro respectivo</p> <p>Facturador: Enviar los datos del paciente vía electrónica al radiólogo en la cabina</p> <p>Radiólogo: Ingresar los datos del paciente en el programa y prepararlo para la toma radiográfica</p> <p>Radiólogo: Realizar el proceso técnico para la toma de la radiografía, procesar la imagen obtenida e imprimir</p> <p>Facturador: Llenar el sobre con los datos del paciente, colocar la radiografía y entregar la radiografía correspondiente al paciente</p> <p>Facturador: Enviar al odontólogo y/o al paciente por correo electrónico y por WhatsApp la imagen de la radiografía</p>	<p>Se incorpora el envío de imágenes radiográficas que serán enviadas por medios digitales ya sean estos el correo electrónico o la aplicación de WhatsApp para que el cliente pueda apreciar la radiografía en una mejor resolución, en el momento que se realiza la toma o en ocasiones en las que el paciente pierde la radiografía o ésta se daña por exposición a altas temperaturas</p>

3.6.5 Pago de honorarios a prestadores de servicios

Descripción del proceso actual	Propuesta de proceso	Mejora en calidad de proceso
<p>Asistente contable: Generar diariamente el resumen detallado de ventas por artículos mediante el sistema</p> <p>Asistente contable: Registrar el diario de comisiones por honorarios a proveedores</p> <p>Asistente contable: Realizar un análisis del centro de costos vs cuentas contables de cada uno de los proveedores para saber cuánto será el valor del pago</p> <p>Asistente contable: Registrar los comprobantes de pago por el monto a recibir a cada uno de los proveedores</p> <p>Asistente contable: Registrar los comprobantes de egresos para los comprobantes de pago de cada uno de los proveedores</p> <p>Asistente contable: Generar los cheques para cada uno de los proveedores con el monto a recibir</p> <p>Gerente: Autorizar y firmar los cheques con el valor correspondiente de pago</p> <p>Asistente contable: Realizar una fotocopia del cheque en el comprobante de egreso para que sirva de constancia</p> <p>Asistente contable: Adjuntar el comprobante de egreso y el cheque</p>	<p>Facturador: Generar diariamente el resumen detallado de ventas por artículos mediante el sistema</p> <p>Facturador: Registrar el diario de comisiones por honorarios a proveedores</p> <p>Asistente contable: Realizar un análisis del centro de costos vs cuentas contables de cada uno de los proveedores para saber cuánto será el valor del pago</p> <p>Asistente contable: Registrar los comprobantes de pago por el monto a recibir a cada uno de los proveedores</p> <p>Asistente contable: Registrar los comprobantes de egresos para los comprobantes de pago de cada uno de los proveedores</p> <p>Asistente contable: Generar los cheques para cada uno de los proveedores con el monto a recibir</p> <p>Gerente: Autorizar y firmar los cheques con el valor correspondiente de pago</p> <p>Asistente contable: Realizar una fotocopia del cheque en el comprobante de egreso para que sirva de constancia</p> <p>Asistente contable: Adjuntar el comprobante de egreso y el cheque</p>	<p>Se delega al Facturador las actividades que comprenden la elaboración de los diarios de comisiones para agilizar el proceso de pago de honorarios</p> <p>Se indica a los Visitadores que se debe solicitar una factura por el valor que se entrega para que sirva de justificativo del pago de honorarios</p>

<p>Asistente contable: Entregar los comprobantes de egresos con los cheques al departamento de ventas</p> <p>Asistente de ventas: Repartir los comprobantes y los cheques a cada visitador según la zona</p> <p>Visitador: Entregar el cheque a cada odontólogo</p> <p>Visitador: Receptar los comprobantes de egresos firmados por los odontólogos</p> <p>Visitador: Entregar los comprobantes firmados y la respectiva factura al asistente de ventas</p> <p>Asistente de ventas: Receptar los comprobantes firmados y la factura para entregar al departamento de contabilidad</p> <p>Asistente contable: Archivar el egreso adjuntando el comprobante de pago generado previamente</p>	<p>Asistente contable: Entregar los comprobantes de egresos con los cheques al departamento de ventas</p> <p>Asistente de ventas: Repartir los comprobantes y los cheques a cada visitador según la zona</p> <p>Visitador: Entregar el cheque a cada odontólogo</p> <p>Visitador: Receptar los comprobantes de egresos firmados por los odontólogos</p> <p>Visitador: Pedir una factura o nota de venta al odontólogo</p> <p>Visitador: Entregar los comprobantes firmados y la respectiva factura al asistente de ventas</p> <p>Asistente de ventas: Receptar los comprobantes firmados y la factura para entregar al departamento de contabilidad</p> <p>Asistente contable: Archivar el egreso adjuntando el comprobante de pago generado previamente</p>	
---	--	--

CAPÍTULO IV
LA PROPUESTA

4.1 MANUAL DE PROCESOS

MANUAL DE PROCESOS

2018

Génesis Macias Vinces

Centro Radiológico Dental

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN1
OBJETIVOS2
ALCANCE2
Reclutamiento y selección del personal3
Diagrama de flujo proceso de reclutamiento de personal5
Diagrama de flujo proceso de selección de personal6
Socialización y difusión del servicio.....8
Diagrama de flujo proceso de socialización y difusión del servicio.....10
Compra de insumos.....13
Diagrama de flujo proceso de compra de insumos.....14
Atención al paciente.....16
Diagrama de flujo proceso de atención al paciente.....17
Pago de honorarios a prestadores de servicios.....19
Diagrama de proceso de pago de honorarios a prestadores de servicios.....21

Elaborado por:
Génesis Macias Vinces
Fecha:

Revisado por:
Dirección Administrativa
Fecha:

Autorizado por:
Gerencia General
Fecha:

INTRODUCCIÓN

En muchas ocasiones los procesos no son plasmados en un documento escrito, lo que puede generar conflictos entre las partes, ya que éstas desconocen cómo las actividades están correlacionadas.

Una empresa independientemente del tamaño debería contar con una guía que les permita a sus trabajadores familiarizarse con la manera en cómo se llevan a cabo los procesos para lograr las metas de la organización.

El presente documento comprende el manual de procesos para cualquier empresa cuya actividad principal sea el servicio de radiografías dentales este trabajo es una herramienta que conforma la sistematización y optimización de las actividades y funciones que comprenden los procesos que se ejecutan en la organización con la finalidad de simplificar las tareas, asegurar la calidad e inferir en una adecuada evolución del negocio.

Elaborado por:
Génesis Macias Vines
Fecha:

Revisado por:
Dirección Administrativa
Fecha:

Autorizado por:
Gerencia General
Fecha:

OBJETIVOS

- Recopilar y detallar los principales procesos para asegurar el flujo de información y mejora de la gestión administrativa.
- Sistematizar las principales actividades que comprenden los procesos de acuerdo con las necesidades de la organización.
- Describir las actividades interrelacionadas por medio de diagramas de flujo.
- Servir como medio de consulta y capacitación para el personal que se encuentra laborando actualmente.
- Facilitar la inducción y capacitación del nuevo personal integrado a la organización.
- Conocer cuáles son las pautas por seguir y de qué manera interviene cada trabajador en el proceso.
- Definir parámetros a fin de que los trabajadores conozcan cómo deben desenvolverse en cada situación que se presente en el desempeño de sus funciones.
- Ser utilizado como base para incorporar nuevos procesos en la empresa.

ALCANCE

El diseño de este manual está dirigido a los dueños y al personal que labora en cualquier empresa cuya actividad principal sea el servicio de radiografías dentales.

Elaborado por:
Génesis Macías Vincés
Fecha:

Revisado por:
Dirección Administrativa
Fecha:

Autorizado por:
Gerencia General
Fecha:

Proceso:

Reclutamiento y selección del personal

Objetivo específico:

La finalidad de este proceso es pautar la forma correcta de cómo se elige al personal que se va a incorporar en la organización, este proceso puede ser ejecutado por el personal capacitado que labora en la empresa o por personal especializado contratado externamente; logrando como objetivo la disminución de la rotación de personal que se da por la ineficiencia en reclutamiento y selección.

Redacción:

Gerente: Con la previa comunicación por parte de los departamentos o sucursales, analiza la existencia de la vacante y la necesidad de contratar un trabajador.

Gerente: Por un medio escrito y/o digital autoriza la gestión para el reclutamiento y selección.

Asistente administrativo: Realiza el anuncio de la vacante en medios de comunicación escrito y/o digital para solicitar candidatos.

Candidatos: Envían las hojas de vida vía correo electrónico o se acercan a la matriz y la entregan en la recepción.

Asistente administrativo: Se encarga de recopilar las hojas de vida que fueron entregadas en la recepción y enviadas al correo electrónico de la empresa.

Asistente administrativo: Entrega las hojas de vida al seleccionador.

Seleccionador: Receipta las hojas de vida y verifica los datos, antecedentes y referencias personales y/o profesionales del candidato.

Elaborado por:
Génesis Macias Vincés
Fecha:

Revisado por:
Dirección Administrativa
Fecha:

Autorizado por:
Gerencia General
Fecha:

MANUAL DE PROCESOS

Fecha: 2018-05-15

Centro Radiológico Dental

Pág. 4

Seleccionador: Preselecciona a los candidatos que se ajusten al perfil de la vacante y los contacta telefónicamente

Seleccionador: Realiza pruebas de conocimiento y psicológicas a los candidatos que considera idóneos para cubrir la vacante.

Seleccionador: Evalúa las pruebas tanto psicológicas como de conocimientos y analiza los resultados.

Seleccionador: Una vez que ha realizado el análisis, entrega los resultados de los candidatos idóneos para el puesto al asistente administrativo.

Asistente administrativo: Coordina telefónicamente la entrevista de los candidatos seleccionados con el Gerente.

Gerente: Realiza la entrevista a cada uno de los postulantes seleccionados para elegir al candidato que va a cubrir la vacante, mientras que los candidatos no-selectos pasarán a ser parte de la base de datos interna para futuras vacantes disponibles o para otras áreas en las que se considere pueda ser apto.

Gerente: Contrata al candidato selecto para cumplir el puesto vacante.

Asistente administrativo: Solicita documentación al personal incorporado

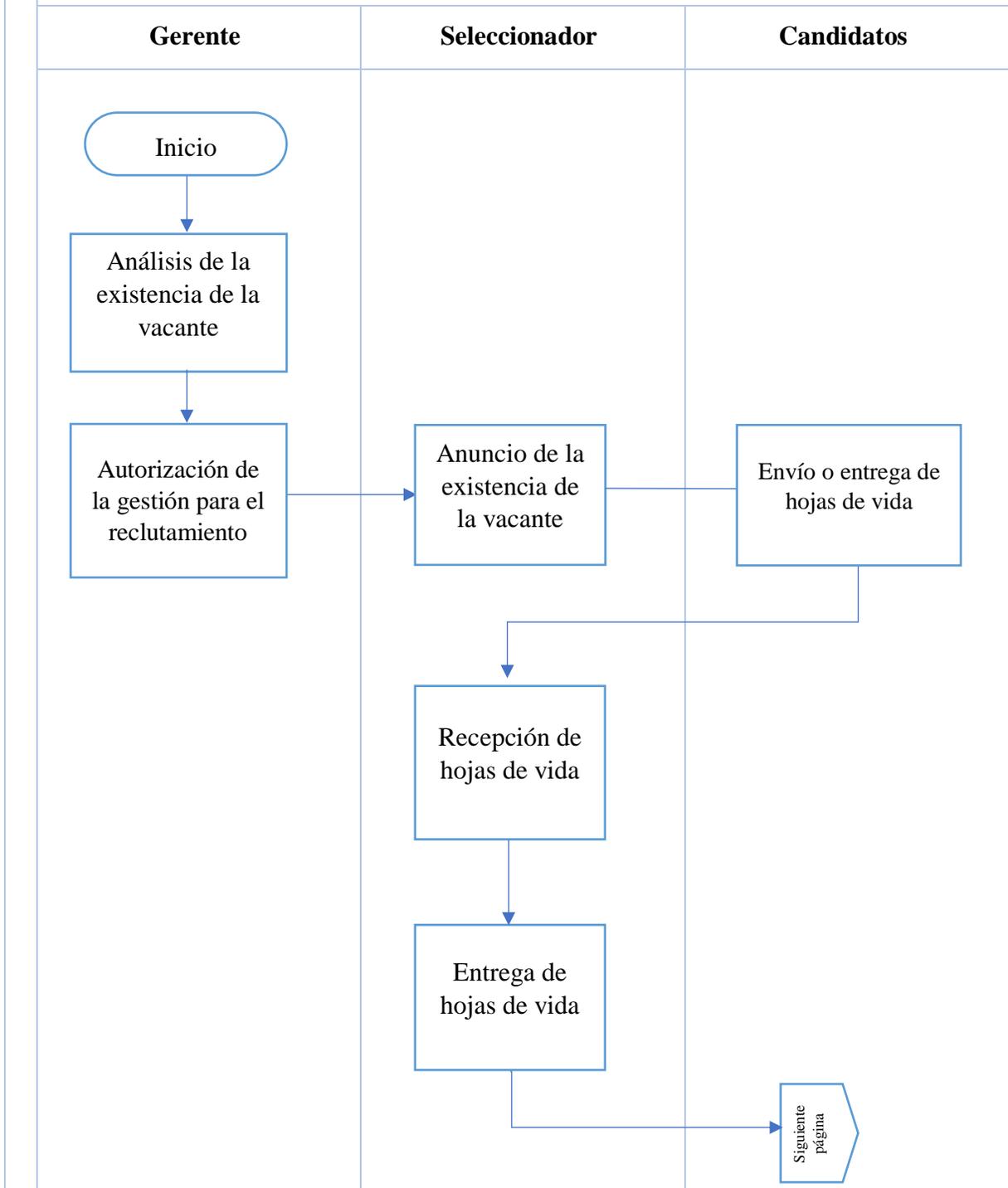
Seleccionador: Inducción al trabajador integrado en las actividades que comprenden el perfil del cargo que va a desempeñar en la organización.

Elaborado por:
Génesis Macías Vincés
Fecha:

Revisado por:
Dirección Administrativa
Fecha:

Autorizado por:
Gerencia General
Fecha:

Reclutamiento Diagrama de Flujo



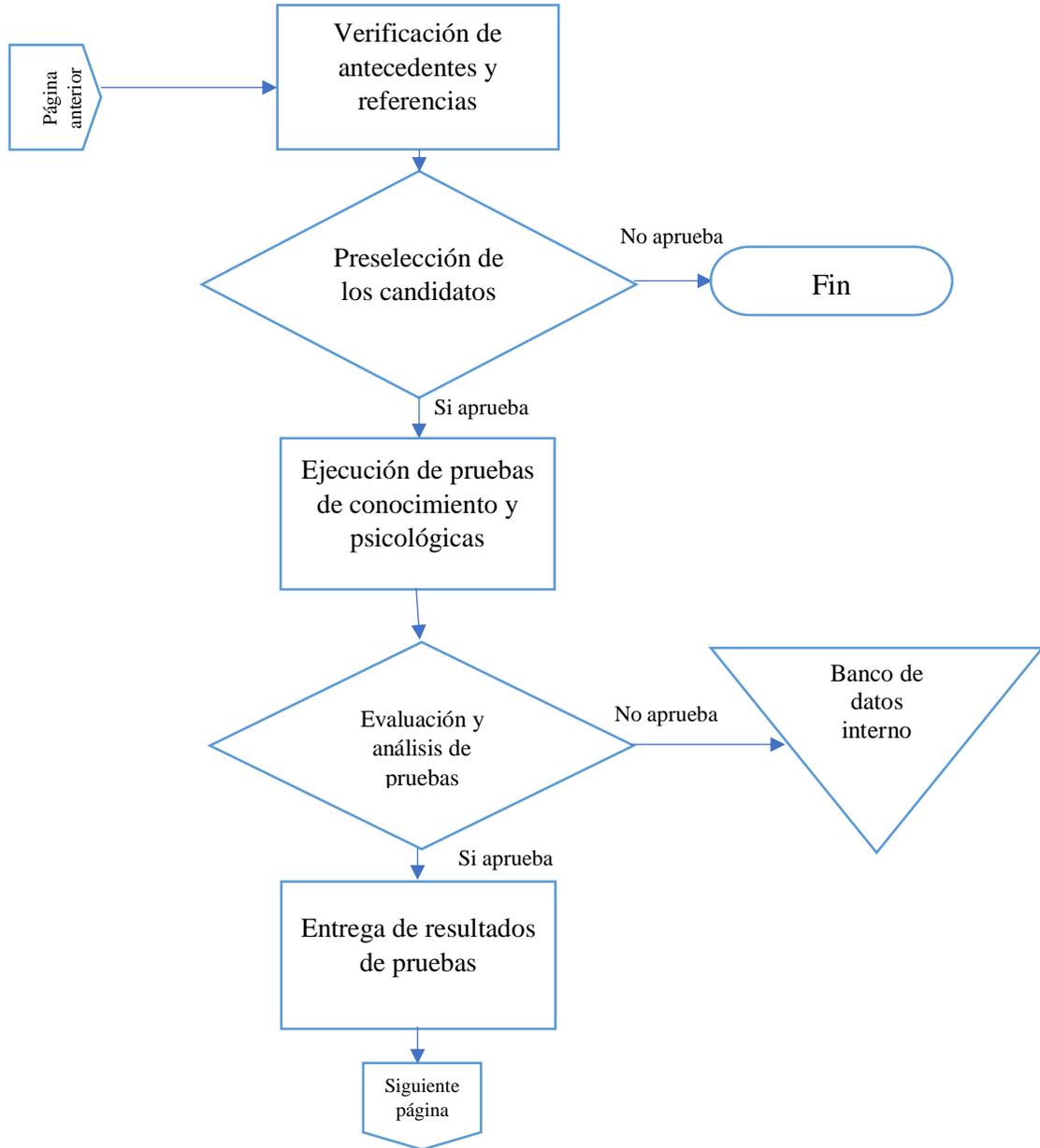
Elaborado por:
Génesis Macias Vines
Fecha:

Revisado por:
Dirección Administrativa
Fecha:

Autorizado por:
Gerencia General
Fecha:

Selección Diagrama de Flujo 1

Seleccionador

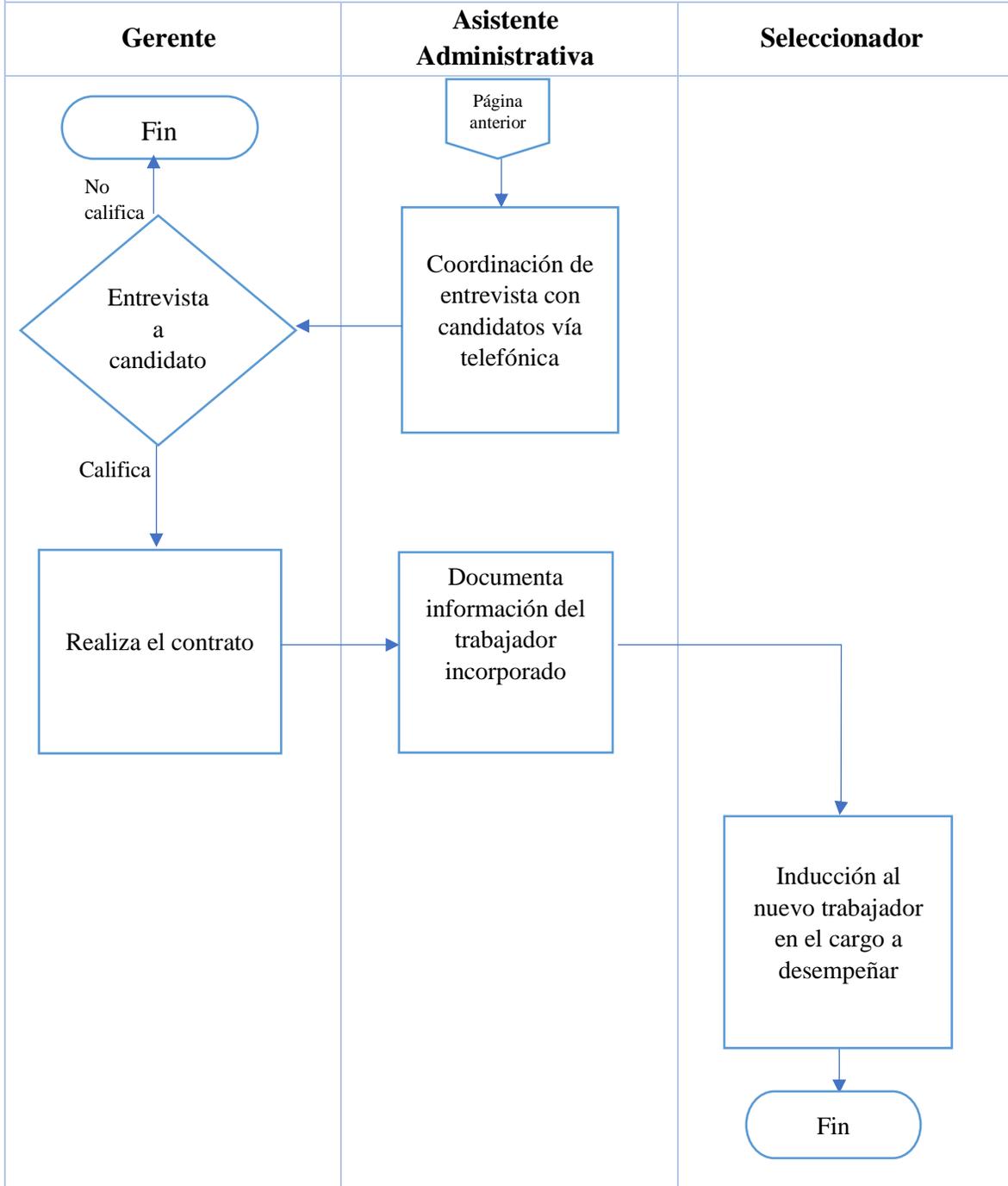


Elaborado por:
Génesis Macias Vincés
Fecha:

Revisado por:
Dirección Administrativa
Fecha:

Autorizado por:
Gerencia General
Fecha:

Selección Diagrama de Flujo 2



Elaborado por:
Génesis Macias Vinces
Fecha:

Revisado por:
Dirección Administrativa
Fecha:

Autorizado por:
Gerencia General
Fecha:

Proceso:

Socialización y difusión del servicio

Objetivo específico:

En este proceso se recopilan actividades que permiten ampliar la base de datos de potenciales clientes, generar confianza, promover la actividad de la empresa y darse a conocer para poder ampliar el mercado al que se ha llegado actualmente.

Redacción:

Asistente de ventas: Sectorización de mercado e identificación de posibles clientes a los que se quiere ofrecer el servicio

Asistente de ventas: Contacto telefónico con los posibles clientes para dar inicio a la relación comercial y coordinar visitas con los datos obtenidos

Asistente de ventas: Elaboración de hojas de ruta en la que se establecerán las visitas a los posibles clientes que han sido previamente seleccionados por medio de una sectorización de mercado

Asistente de ventas: Socialización y entrega de las hojas de ruta a cada uno de los visitantes

Visitador: Reunión con el cliente para socializar y difundir el servicio de radiografías y tomografías que ofrece la empresa

Visitador: Presentación de la propuesta a los clientes acerca de los diferentes precios, promociones y comisiones que recibirá por cada radiografía y/o tomografía que haya remitido mediante la orden radiográfica

Visitador: Abastecer del talonario de órdenes radiográficas a los clientes

Elaborado por:

Génesis Macias Vincés

Fecha:**Revisado por:**

Dirección Administrativa

Fecha:**Autorizado por:**

Gerencia General

Fecha:

MANUAL DE PROCESOS

Fecha: 2018-05-15

Centro Radiológico Dental

Pág. 9

Visitador: Entrega un reporte de la hoja de ruta en el que se especifican los parámetros de la negociación del servicio y los datos del cliente

Asistente de ventas: Revisión del reporte de las hojas de ruta de cada uno de los visitantes

Asistente de ventas: Creación de un usuario en la base de datos para cada uno de los clientes que aceptaron el servicio

Visitador: Actualización y reajuste de los datos del cliente en el sistema almacenando la información necesaria para las acciones y actividades que se realicen en los diferentes procesos

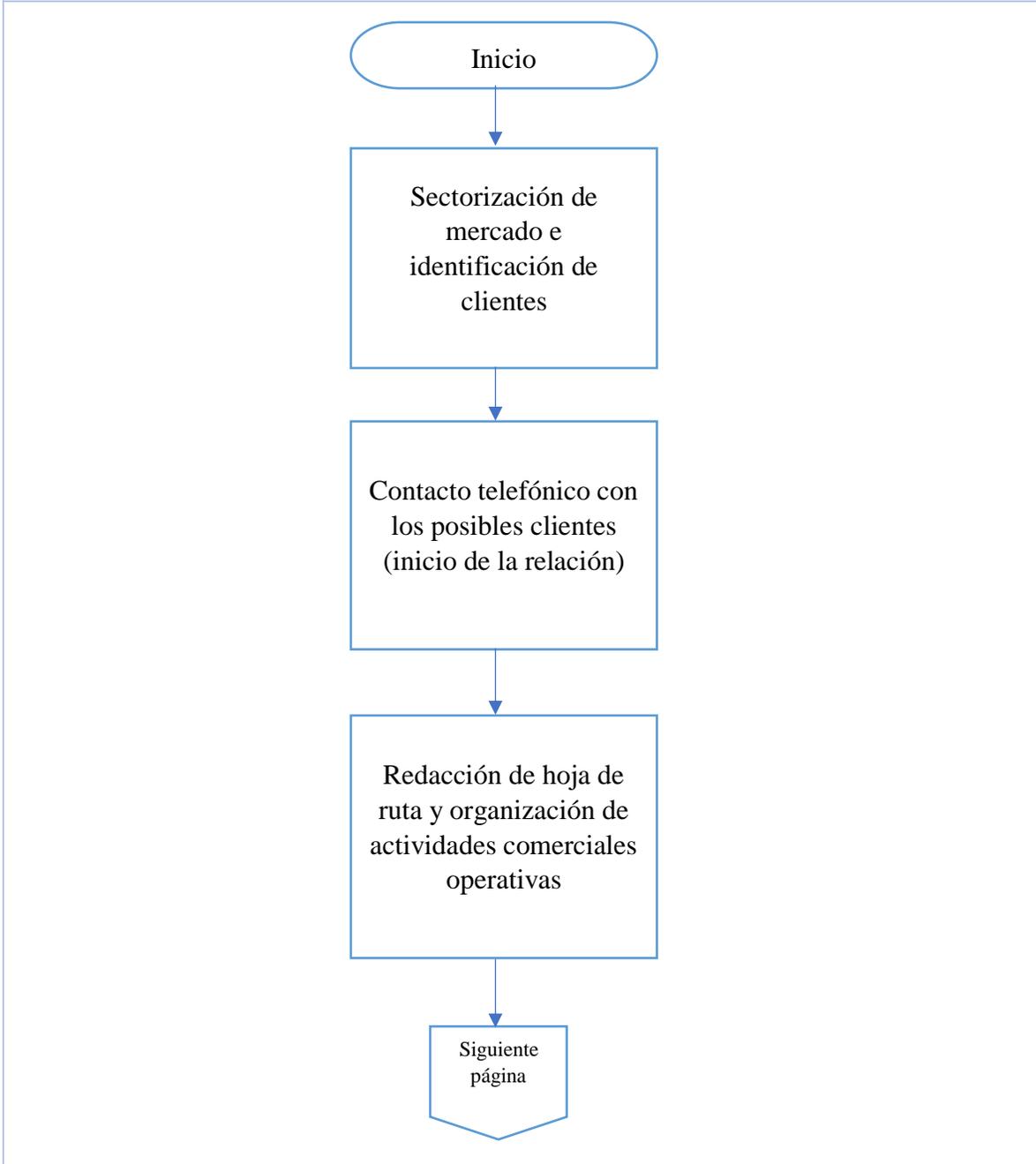
Elaborado por:
Génesis Macías Vines
Fecha:

Revisado por:
Dirección Administrativa
Fecha:

Autorizado por:
Gerencia General
Fecha:

Socialización y difusión del servicio Diagrama de Flujo

Asistente de ventas



Elaborado por:
Génesis Macias Vincés
Fecha:

Revisado por:
Dirección Administrativa
Fecha:

Autorizado por:
Gerencia General
Fecha:

Socialización y difusión del servicio Diagrama de Flujo

Visitador

Página anterior

Reunión con el odontólogo para ofrecer el servicio

Propuesta de diferentes precios, promociones y comisiones

Entrega de talonario de órdenes radiográficas

Siguiente página

Elaborado por:
Génesis Macias Vincés
Fecha:

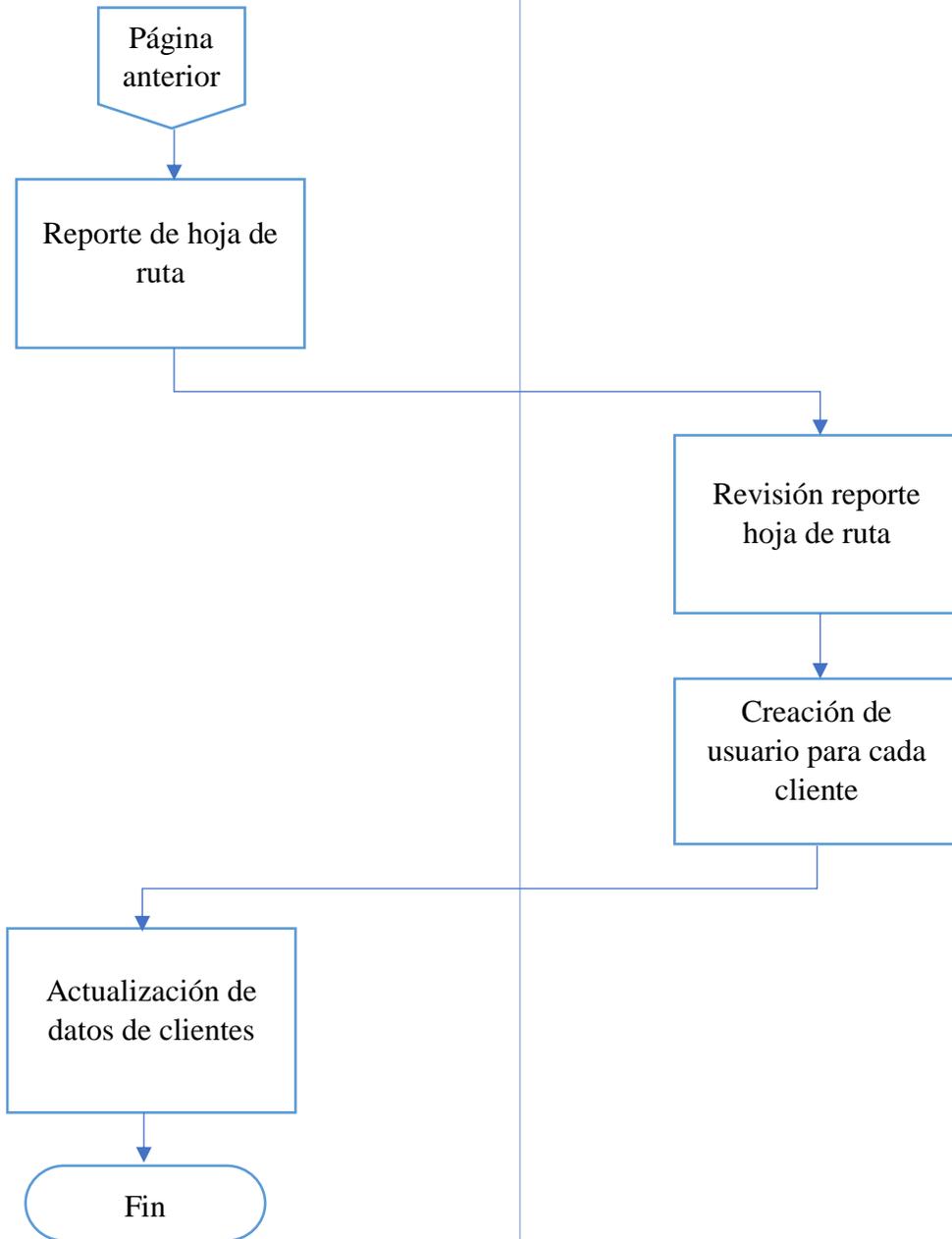
Revisado por:
Dirección Administrativa
Fecha:

Autorizado por:
Gerencia General
Fecha:

Socialización y difusión del servicio Diagrama de Flujo

Visitador

Asistente de Ventas



Elaborado por:
Génesis Macias Vinces
Fecha:

Revisado por:
Dirección Administrativa
Fecha:

Autorizado por:
Gerencia General
Fecha:

Proceso:

Compra de insumos

Objetivo específico:

Este proceso tiene como objetivo asegurar que las operaciones de la empresa no se vean afectadas por la inexistencia de bienes materiales y servicios que son solicitados por los diferentes departamentos y sucursales y sean entregados a tiempo para que no surjan inconvenientes al momento de necesitar materiales.

Redacción:

Asistente administrativo: Petición de cotizaciones a mínimo 3 proveedores de algún bien o servicio solicitado por algún otro departamento para tomar en consideración la calidad del bien y el precio.

Gerente: Decisión de la propuesta con la que se procede a realizar la compra del bien o servicio que es solicitado.

Contabilidad: En este departamento se establece el presupuesto destinado para realizar la compra del bien o servicio.

Asistente administrativo: Se encarga de realizar una orden de compra para el bien o servicio que fue seleccionado por el gerente.

Asistente administrativo: Coordinación de los parámetros de entrega con el proveedor del bien o servicio

Contabilidad: Gestión del valor a cancelar y realización del cheque con el que se cancelará la factura

Asistente administrativo: Recepción y verificación del pedido

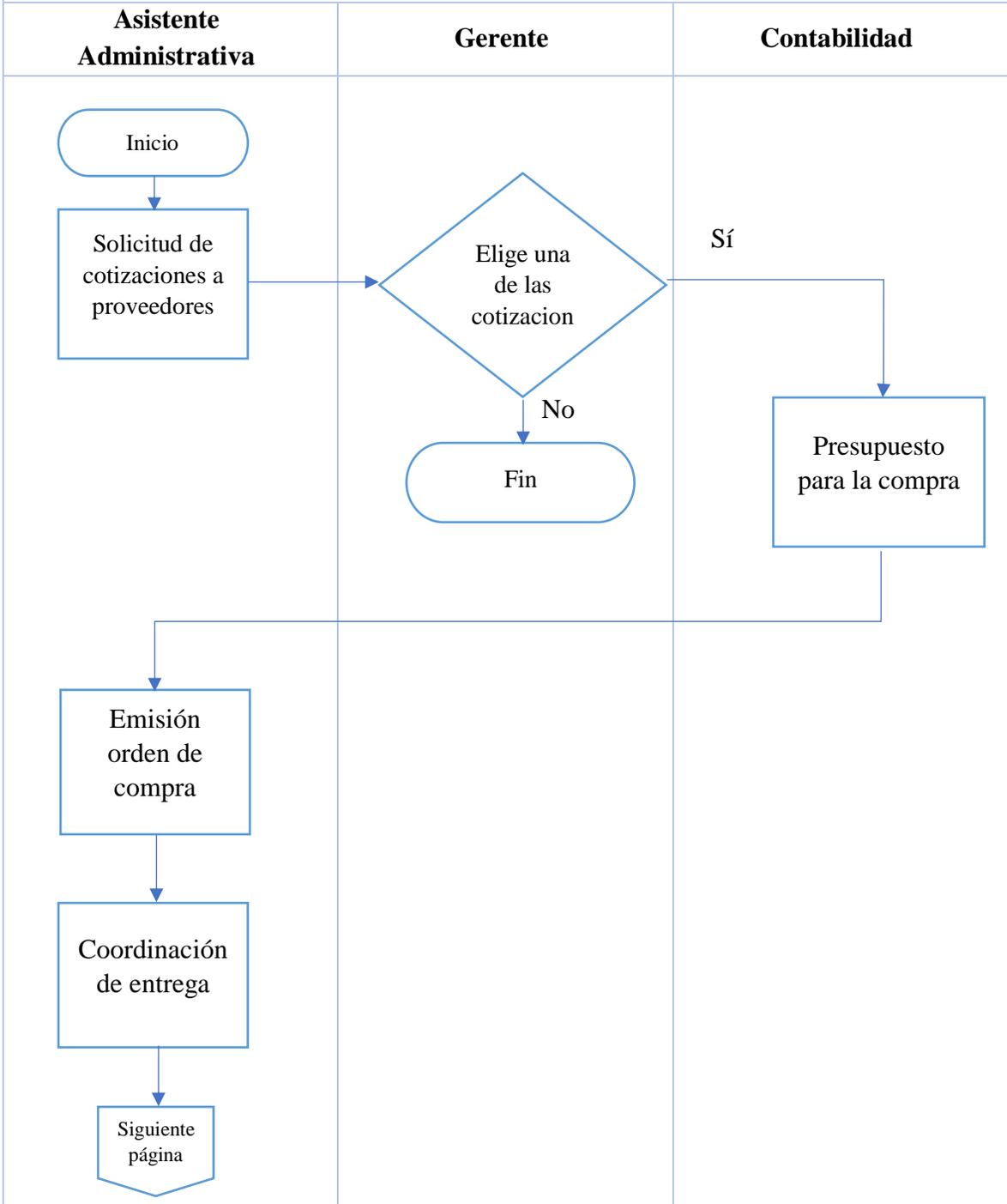
Asistente administrativo: Cancelación del valor de la factura

Elaborado por:
Génesis Macias Vincés
Fecha:

Revisado por:
Dirección Administrativa
Fecha:

Autorizado por:
Gerencia General
Fecha:

Compra de Insumos Diagrama de Flujo



Elaborado por:
Génesis Macias Vincés
Fecha:

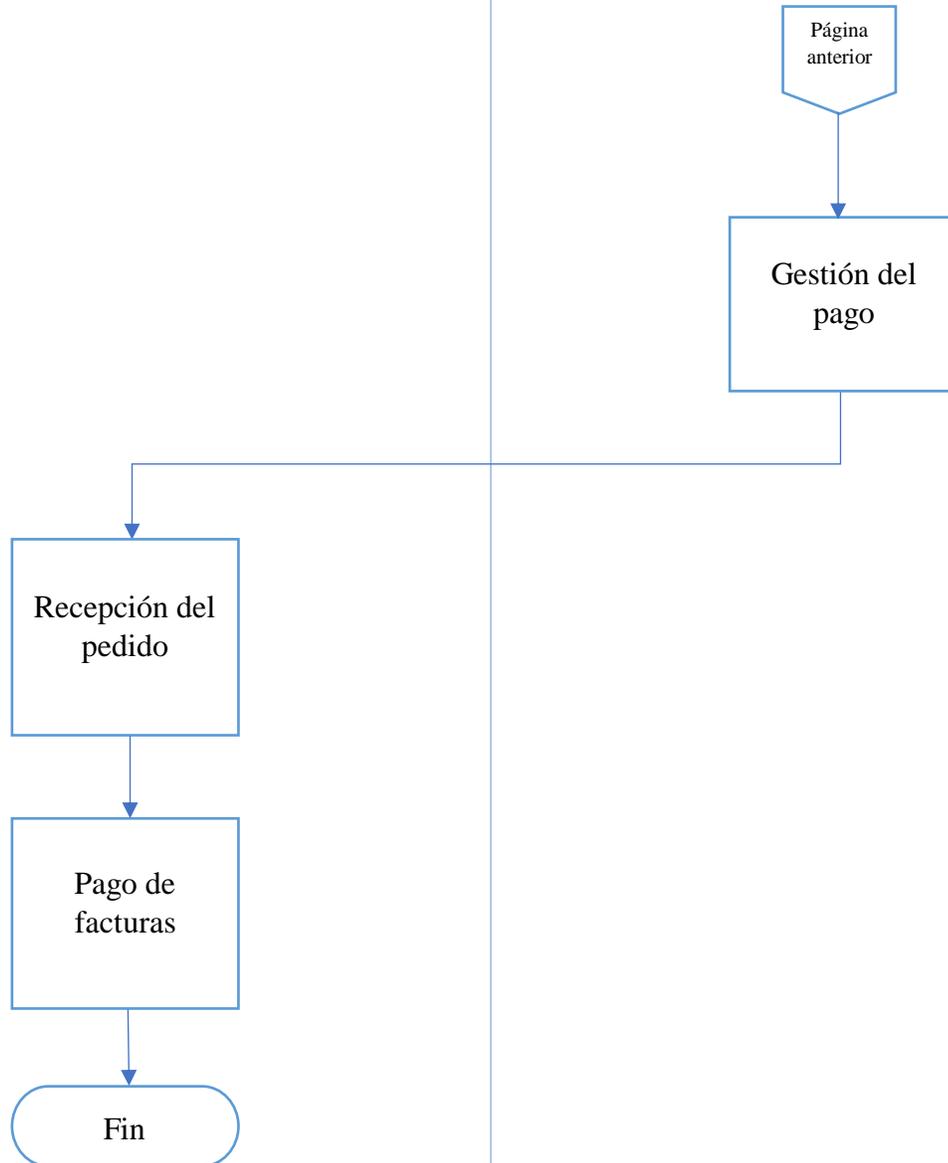
Revisado por:
Dirección Administrativa
Fecha:

Autorizado por:
Gerencia General
Fecha:

Compra de Insumos Diagrama de Flujo

Asistente administrativa

Contabilidad



Elaborado por:
Génesis Macías Vínces
Fecha:

Revisado por:
Dirección Administrativa
Fecha:

Autorizado por:
Gerencia General
Fecha:

Proceso:

Atención al paciente

Objetivo específico:

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

Redacción:

Facturador: Dar la bienvenida al paciente, recepta la orden y verifica el servicio que ha sido solicitado por el odontólogo.

Facturador: Solicitud de información personal del paciente, ingreso de datos del prestador de servicios al sistema de facturación para que se genere la comisión, generación de factura y cobro del valor respectivo al paciente.

Facturador: Remite la información del paciente vía electrónica al radiólogo en la cabina.

Radiólogo: Ingresar la información del paciente en el programa utilizado para realizar las radiografías y prepara al paciente para la toma radiográfica que especificó el odontólogo.

Radiólogo: Realiza el proceso técnico para la toma de la radiografía.

Radiólogo: Realiza el procesamiento computarizado de la imagen obtenida y la impresión de la radiografía.

Facturador: Llenado del sobre con los datos del paciente y empaquetado de la radiografía

Facturador: Entregar la radiografía correspondiente al paciente.

Facturador: Enviar al odontólogo y/o al paciente por correo electrónico y por WhatsApp la imagen de la radiografía dental

Elaborado por:
Génesis Macías Vences
Fecha:

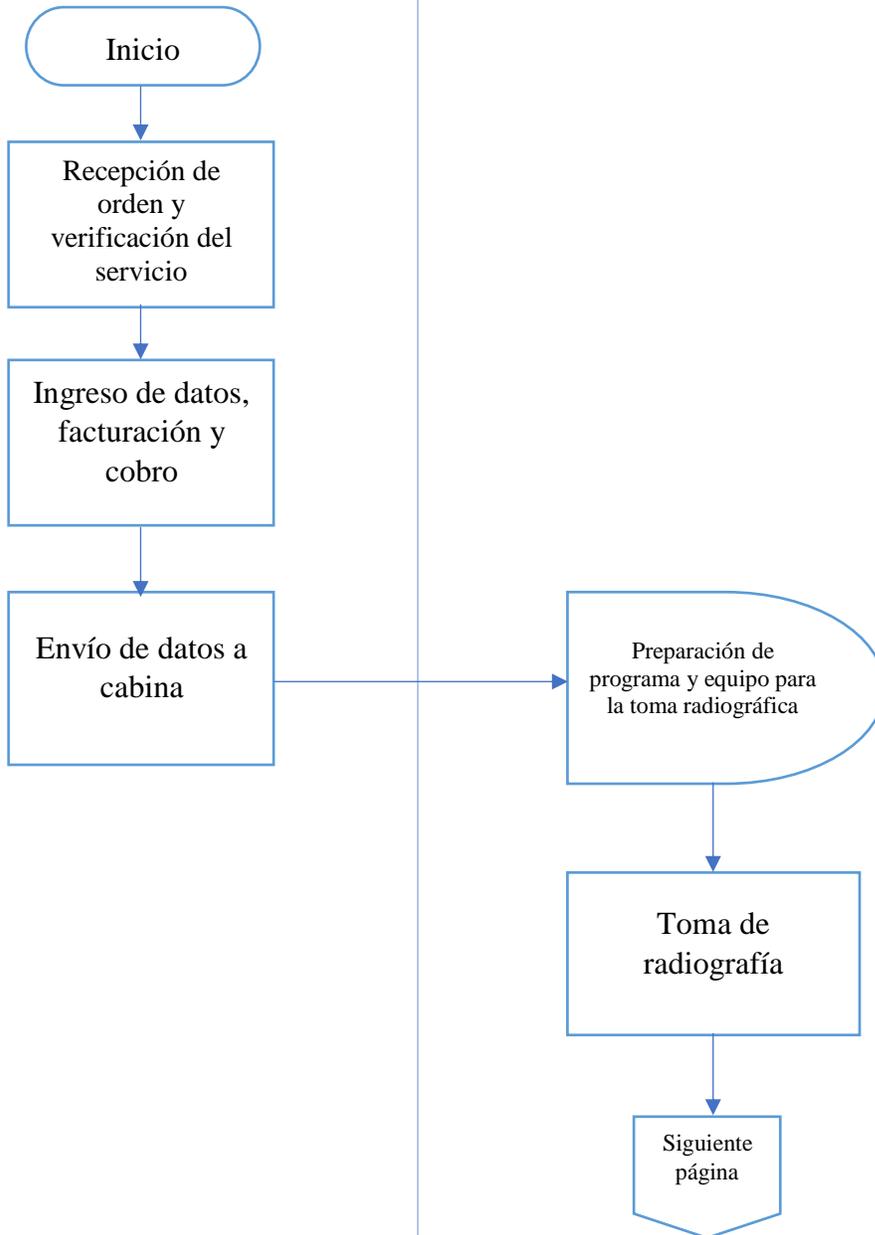
Revisado por:
Dirección Administrativa
Fecha:

Autorizado por:
Gerencia General
Fecha:

Atención al paciente Diagrama de Flujo 1

Facturador

Radiólogo



Elaborado por:
Génesis Macías Vincés
Fecha:

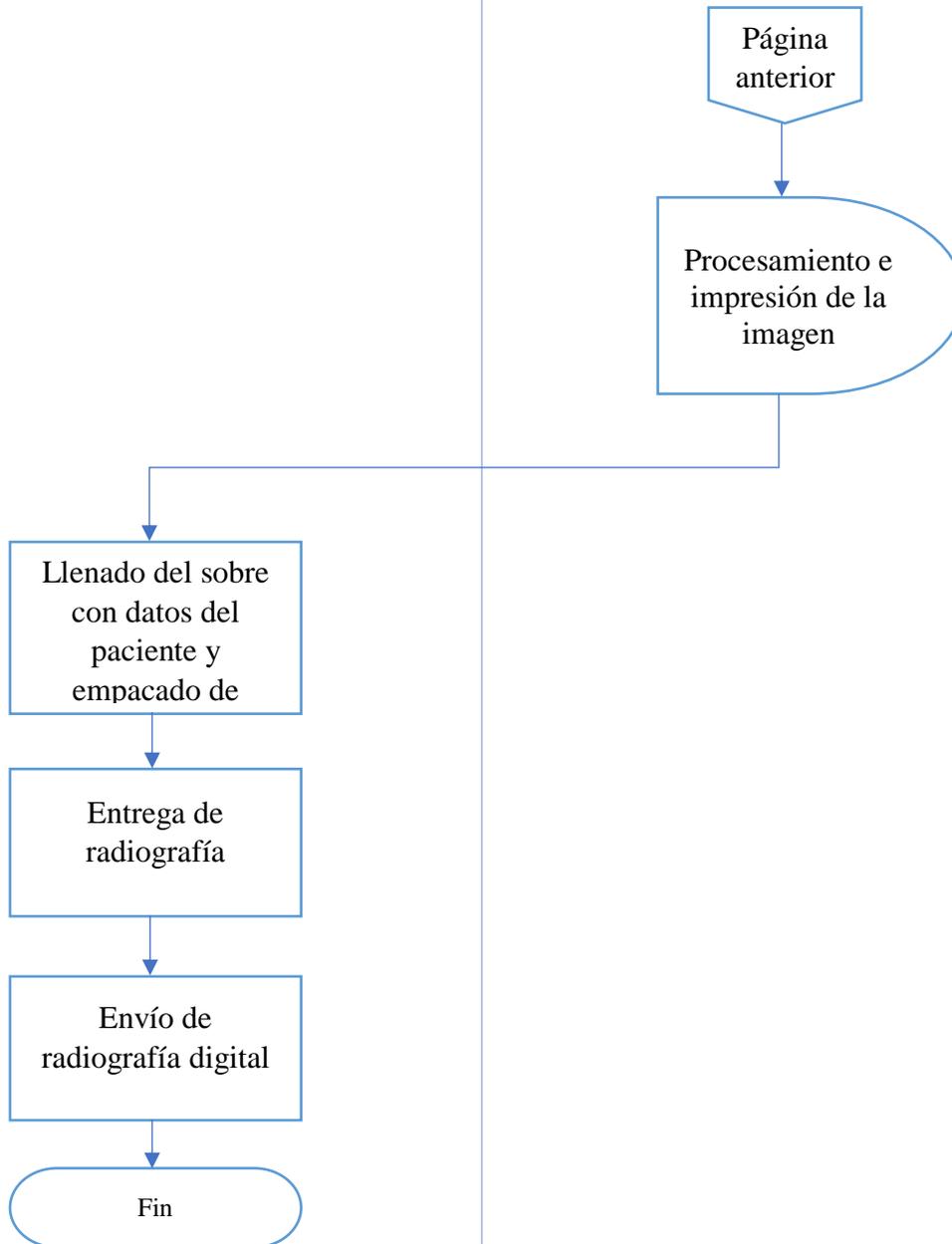
Revisado por:
Dirección Administrativa
Fecha:

Autorizado por:
Gerencia General
Fecha:

Atención al paciente Diagrama de Flujo 2

Facturador

Radiólogo



Elaborado por:
Génesis Macías Vincés
Fecha:

Revisado por:
Dirección Administrativa
Fecha:

Autorizado por:
Gerencia General
Fecha:

Proceso:

Pago de honorarios a prestadores de servicios

Objetivo específico:

Este proceso tiene como propósito la fidelización de los clientes mediante el pago de un porcentaje del valor que se le ofrece por cada radiografía o tomografía, las cuales serán acumuladas y canceladas por medio de un cheque por prestación de servicios.

Redacción:

Facturador: Generar diariamente el resumen detallado de ventas por artículos mediante el sistema

Facturador: Registrar el diario de comisiones por honorarios a prestadores de servicios

Asistente contable: Realizar un análisis del centro de costos vs cuentas contables de cada uno de los proveedores para saber cuánto será el valor del pago

Asistente contable: Registrar los comprobantes de pago por el monto a recibir a cada uno de los proveedores

Asistente contable: Registrar los comprobantes de egresos para los comprobantes de pago de cada uno de los proveedores

Asistente contable: Generar los cheques para cada uno de los prestadores de servicio con el monto a recibir

Gerente: Autorizar y firmar los cheques con el valor correspondiente de pago

Asistente contable: Realizar una fotocopia del cheque en el comprobante de egreso para que sirva de constancia

Elaborado por:
Génesis Macias Vines
Fecha:

Revisado por:
Dirección Administrativa
Fecha:

Autorizado por:
Gerencia General
Fecha:

MANUAL DE PROCESOS

Fecha: 2018-05-15

Centro Radiológico Dental

Pág. 20

Asistente contable: Adjuntar el comprobante de egreso y el cheque

Asistente contable: Entregar los comprobantes de egresos con los cheques al departamento de ventas

Asistente de ventas: Repartir los comprobantes y los cheques a cada visitador según la zona

Visitador: Entregar el cheque a cada odontólogo

Visitador: Receptar los comprobantes de egresos firmados por los odontólogos

Visitador: Pedir una factura o nota de venta al odontólogo

Visitador: Entregar los comprobantes firmados y la respectiva factura al asistente de ventas

Asistente de ventas: Receptar los comprobantes firmados y la factura para entregar al departamento de contabilidad

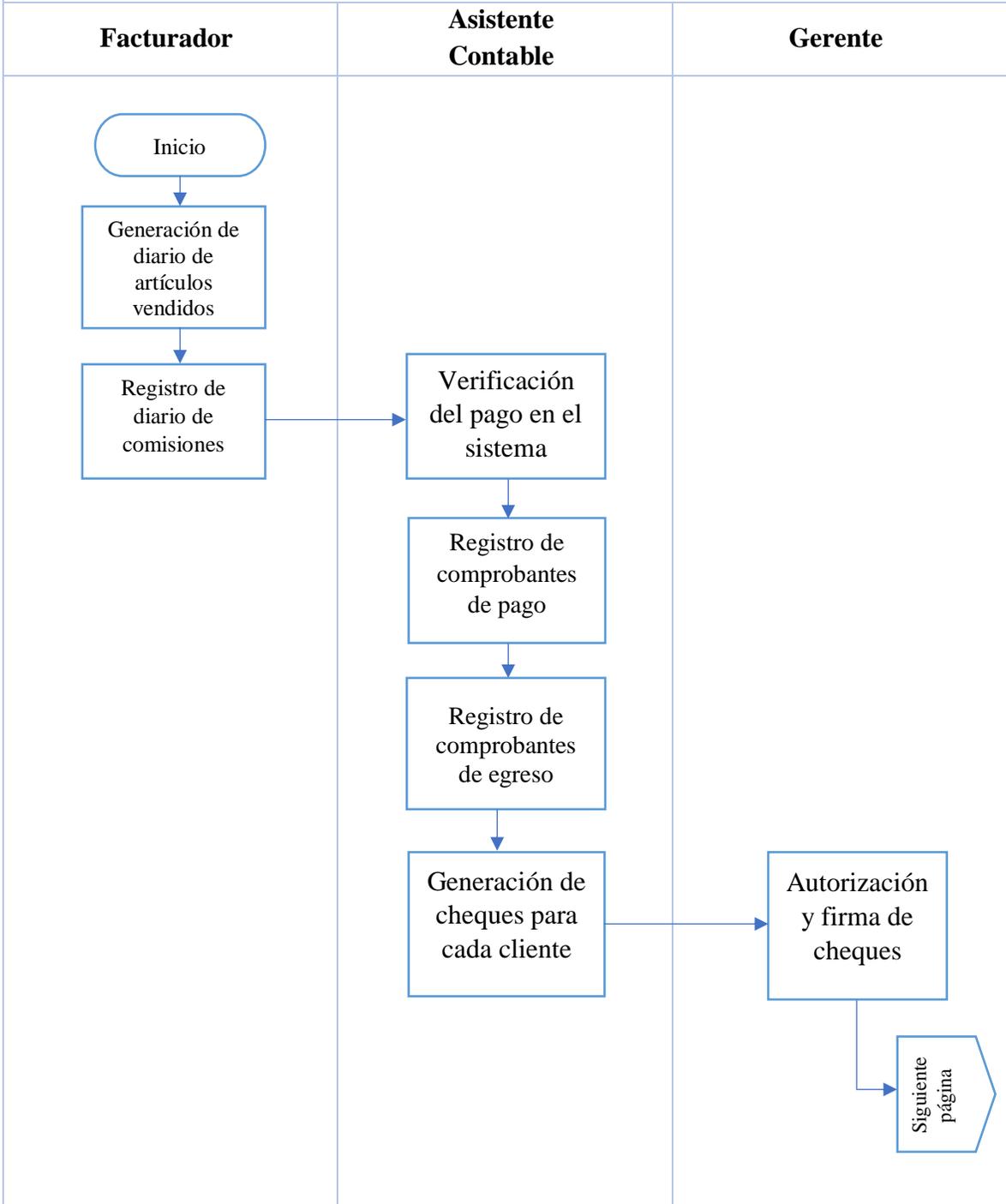
Asistente contable: Archivar el egreso adjuntando el comprobante de pago generado previamente

Elaborado por:
Génesis Macías Vincés
Fecha:

Revisado por:
Dirección Administrativa
Fecha:

Autorizado por:
Gerencia General
Fecha:

Pago de honorarios a prestadores de servicios Diagrama de Flujo 1

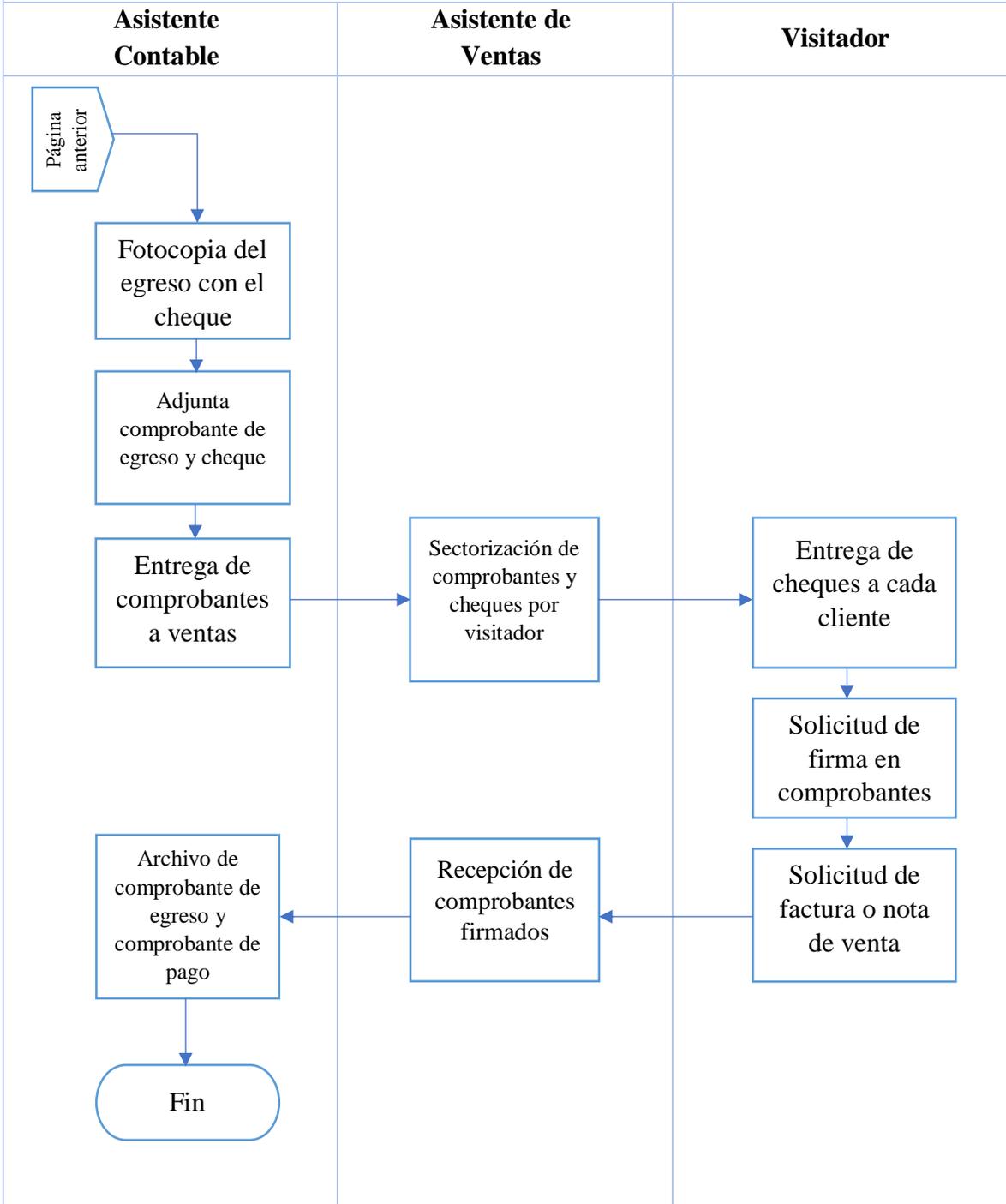


Elaborado por:
Génesis Macias Vincés
Fecha:

Revisado por:
Dirección Administrativa
Fecha:

Autorizado por:
Gerencia General
Fecha:

Pago de honorarios a prestadores de servicios Diagrama de Flujo



Elaborado por:
Génesis Macias Vincés
Fecha:

Revisado por:
Dirección Administrativa
Fecha:

Autorizado por:
Gerencia General
Fecha:

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

La ausencia de un Manual de Procesos da como resultado que el personal de una organización no tenga claro de qué manera influyen las funciones, actividades y responsabilidades que desempeña en el desenvolvimiento de un proceso y debido a esta falta de estandarización de actividades puede existir un bajo rendimiento, deficiente clima laboral y duplicidad de tareas que dan como resultado el uso innecesario o desperdicio de recursos financieros, materiales y de talento humano.

El objetivo general de este proyecto de investigación fue desarrollar la propuesta de un Manual de Procesos para cualquier empresa cuya actividad principal sea el servicio de radiografías dentales, en el que se pueda documentar sistemáticamente las actividades y funciones mediante la elaboración de diagramas de flujo para que sirva como medio de consulta, socialización para el personal que labora en la organización y como guía base en la incorporación de nuevos procesos de manera que permita una mejor comunicación entre los trabajadores, la claridad de sus funciones, aumento en la productividad y optimización de recursos en general.

Por medio del análisis realizado en el capítulo II que comprende el marco teórico basado en los conceptos y comentarios citados por diferentes autores y en la revisión de investigaciones previas que están relacionadas de manera directa e indirecta con los manuales de procesos, se llegó a la conclusión de que es importante la implementación de un Manual de Procesos en una organización, porque con ellos se puede mejorar la eficiencia y eficacia en el logro de objetivos de la empresa; optimizando los procesos mediante la sistematización de actividades, eliminación de duplicidad de funciones y de la pertinente asignación de tareas a los trabajadores que intervienen en el desempeño de sus funciones.

A medida que se iba desarrollando este proyecto se cumplieron cada uno de los objetivos propuestos; el primer objetivo consiste en identificar los procesos que actualmente ejecuta la empresa, el cual se alcanzó examinando las operaciones que realiza el Centro Radiológico Dental CRD S.A. efectuando el levantamiento de la información por medio de la elaboración de fichas de observación directa en las cuales se evidenciaron las falencias que presentan los cinco procesos administrativos que fueron escogidos convenientemente debido a la importancia que guarda en relación con el cumplimiento de las metas planteadas por la organización y la actividad principal de la misma.

Como segundo objetivo se especificó determinar cuáles son los procesos que debe realizar el personal de la empresa, el cumplimiento de este objetivo se da estableciendo un modelo de procesos estandarizado de fácil interpretación para todos quienes conforman la empresa; se sistematizaron y organizaron correctamente las actividades de los procesos, delegando y adicionando actividades que no se consideraban con anterioridad y que mejoran los cinco principales procesos con el que se desarrolló el diseño de la propuesta del Manual de Procesos.

Y finalmente el tercer objetivo que consiste en determinar los beneficios que se obtendrían con la elaboración del Manual de Procesos, los cuales fueron puntualizados en el capítulo III al realizar una comparación del proceso detallado en las fichas de observación y la propuesta de proceso que se considera oportuna efectuar, describiendo cuales serían las mejoras en calidad del proceso en forma cualitativa.

RECOMENDACIONES

Una vez recibido el Manual de Procesos se recomienda a la dirección de la empresa que proporcione por medio de una reunión la socialización y difusión del manual a todos los miembros que conforman actualmente el equipo de trabajo de la empresa, así como también su utilización en la capacitación al personal que se integre en un futuro para que de esta manera se conozcan y pongan en práctica los procesos estandarizados y exista una mejora en el alcance de los objetivos.

Se recomienda también la supervisión de la ejecución de los procesos documentados en el Manual de Procesos conforme a los diagramas de flujo que fueron establecidos para identificar el rol que desempeña cada trabajador en la empresa y ejecute correctamente sus funciones.

Realizar por lo menos una vez al año una evaluación del desempeño de las actividades y funciones que desarrollan los trabajadores que intervienen en cada uno de los procesos que comprenden el Manual de Procesos para corregir los errores en la ejecución de estos, mediante el uso de técnicas de evaluación como por ejemplo la escala de puntuación que es la más utilizada en la evaluación del desempeño basada en la opinión del observador en una escala que vaya de bajo a alto rendimiento en el desenvolvimiento del evaluado.

Se recomienda que el proceso de reclutamiento y selección del personal sea ejecutado por profesionales en el área, estos pueden ser ejecutivos que formen parte de la organización o por medio de la contratación de servicios de una empresa con profesionales expertos en reclutamiento y selección de personal, con el fin de atraer a personal idóneo que cubra una vacante y evitar la rotación constante de personal.

Finalmente se recomienda que se realicen actualizaciones del manual en caso de incrementar procesos que faciliten la evolución de la organización y que también se incorporen los procesos financieros y contables que se realizan en la empresa y que no fueron desarrollados en este proyecto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, D., & Hernández, M. (2016). *Diseño de procesos Administrativos, Comerciales y Financieros para la Distribuidora Martha Murillo*. Obtenido de Repositorio Digital Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil:
<http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/1727>
- Álvarez, M. (18 de Octubre de 2017). *20 preguntas más relacionadas con los Manuales de Políticas y Procedimientos*. Obtenido de Grupo Albe:
<http://www.grupoalbe.com/las-mil-y-un-preguntas-relacionadas-con-los-manuales-de-politicas-y-procedimientos/>
- Bernal, N. (2012). *ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y MANUAL DE FUNCIONES PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS PARA LA COMPAÑÍA ASESORA DE SEGUROS MULTIAPOYO CÍA. LDTA*. Obtenido de Repositorio Pontificia Universidad Católica del Ecuador:
<http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/7744>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones* (Novena ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Duhalt, M. (1990). *Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas*. México D.F.: UNAM.
- Evans, J., & Lindsay, W. (2014). *Administración y Control de la Calidad* (Séptima ed.). México: Cengage Learning.
- Franklin, B. (2013). *Organización de Empresas* (Cuarta ed.). México D.F.: McGraw Hill.
- Franklin, B., & Gómez, G. (2002). *Organización y Métodos Un enfoque competitivo*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Louffat, E. (2012). *Administración Fundamentos del Proceso Administrativo*. Buenos Aires : Cengage Learning .
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica MIDEPLAN. (Julio de 2009). *Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo*. Obtenido de MIDEPLAN:
<https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/6a88ebe4-da9f-4b6a-b366-425dd6371a97/guia-elaboracion-diagramas-flujo-2009.pdf>
- Münch, L. (2010). *Administración Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México D.F.: Pearson Educación.

- Ortiz, S., & Santos, X. (2017). *Diseño de un Manual de Procedimientos de los Departamentos Administrativos y de Talento Humano de la compañía CHARTUR S.A.* Obtenido de Repositorio Digital Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/1914>
- Pardo, J. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos* . Madrid : AENOR Ediciones .
- Reyes, A. (2004). *Administración de empresas, teoría y practica*. México D.F.: Limusa.
- Rodriguez, J. (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos* (Cuarta ed.). México: Cengage Learning.
- Roig, A. (1998). La Evaluación de la Calidad en la Gestión Documental . *D'arxivística*, 12, 219-229.
- Villareal, A. (29 de Octubre de 2013). *Comunicación, elemento de éxito en las empresas y organizaciones* . Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/comunicacion-elemento-de-exito-en-las-empresas-y-organizaciones/>

ANEXOS

Anexo No. 1

El presente formato de ficha de observación tiene como finalidad recabar información para la elaboración del proyecto de investigación “MANUAL DE PROCESOS PARA EL CENTRO RADIOLÓGICO DENTAL CRD S.A.” previo a la obtención del título de ingeniero comercial.

 Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL	
FICHA DE OBSERVACIÓN	
Tema:	
Proceso:	
Lugar:	
Fecha:	
Hora:	
Actividades observadas:	
Frecuencia:	
Organización de trabajo:	
Otras actividades:	
Falencias observadas en el proceso:	
Elaborado por:	

Anexo No. 2

El presente formato de cuestionario tiene como finalidad recabar información para la elaboración del proyecto de investigación “MANUAL DE PROCESOS PARA EL CENTRO RADIOLÓGICO DENTAL CRD S.A.” previo a la obtención del título de ingeniero comercial.

 <p>FADM ULVR FACULTAD ADMINISTRACIÓN</p>	<p>Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL</p>	 <p>Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil</p>
CUESTIONARIO DE PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA		
<ol style="list-style-type: none">1. ¿A su criterio qué papel desempeñan los manuales administrativos en una empresa?2. ¿Se puede utilizar otro tipo de herramienta para la administración de una organización en lugar de elaborar manuales?3. ¿En su opinión cuál es el grado de incidencia que los manuales de procesos han tenido en el desenvolvimiento de las organizaciones?4. ¿Para qué tipo de organizaciones puede ir dirigido un manual de procesos?5. ¿Cómo saber cuál es el momento adecuado para la implementación de manuales de procesos en la empresa?6. ¿Qué dificultades fundamentales puede usted identificar ante la ausencia de un manual de procesos en una empresa?7. ¿De qué manera ayudan los manuales de procesos en el mejoramiento del clima laboral?8. ¿Cuáles piensa usted que son las principales dificultades en la elaboración e implementación de manuales de proceso?9. ¿Cuáles considera usted que son procesos claves en empresas de servicios de este tipo?		