

UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
SAN MARTÍN

ESCUELA DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

*“La importancia del desarrollo
organizacional de una Pyme para
mantenerse en el mercado”*

Trabajo Final de Práctica Profesional presentado para cumplir
con los requisitos finales para la obtención del título de Contador
Público

Giovanna Marilin Guevara Pereira

giovannaguevara@outlook.com.ar

Tutor del TFPP: Luis María Inzaurraga

linzaurraga@unsam.edu.ar

Contenido

RESUMEN	4
PALABRAS CLAVES	4
MARCO TEORICO.....	5
Estructura organizacional.....	5
Pequeñas y Medianas Empresas.....	9
Estructura de una Pyme.....	14
Las peculiaridades de las pymes	14
Actualidad de las PYMES	16
Cifras que las hacen únicas	19
Presupuesto.....	20
Sistemas de Gestión y control. Procedimientos de control interno	20
Medición de resultado. Rentabilidad	20
Misión	22
Políticas implícitas o explícitas	24
Clasificación de Objetivos	26
Características Básicas de los Objetivos.....	30
DESCRIPCION	33
ESTRUCTURA Y ORGANIGRAMA.....	34
VISION	35
MISION	36
VALORES Y PRINCIPIOS.....	38
OBJETIVOS	39
ESTRATEGIAS	41
GESTION DE PRODUCCION	44
ANALISIS DE LA CADENA DE SUMINISTRO	47
GESTION DE COMPRAS	47
GESTION DE COMERCIALIZACION	48

PERFIL DEL PACIENTE EN ID.....	50
GESTION DE FINANZAS Y CONTROL	51
GESTION DE RECURSOS HUMANOS	53
ANALISIS DE PROVEEDORES	56
ANALISIS DE LOS COMPETIDORES.....	57
ASPECTOS COMERCIALES DE LA ORGANIZACIÓN.....	58
ASPECTOS ECONÓMICOS-FINANCIEROS	59
CONCLUSION GENERAL.....	60
BIBLIOGRAFIA:	61
ANEXOS	62
Entrevista Logística Medica Integral SRL.....	63
Reglamento Interno	70
Normas de Convivencia	77
Normas Operativas del área de Enfermeros Profesionales y Auxiliares de Enfermería	81
Normas Operativas del área de Facturación	85

RESUMEN

El objetivo del trabajo es mostrar la evolución del desarrollo organizacional de una Pymes, analizando los cambios operados y las consecuencias en ellos. Proponer estrategias de mejoras, las cuales contribuirán a obtener los resultados esperados por las mismas.

Se analizará la estructura de la empresa a efectos de establecer su grado de homogeneidad conceptual y estructural y su aplicabilidad al escenario planteado.

La información obtenida permitirá analizar tanto las causas como los factores que intervienen en la formación de las necesidades detectadas dentro de la empresa, para posteriormente formular de manera adecuada, un plan de acción que permita trabajar con estas áreas de oportunidad de la empresa, con el fin de corregirlas y así llevar a cabo un buen desarrollo laboral dentro de la mismas.

PALABRAS CLAVES

NO= Núcleo Operativo

CE=Cumbre Estratégica

LM= Línea Media

TE= Tecnoestructura

SA= Staff de Apoyo

SD= Supervisión Directa

Estructura Burocrática

Estructura Profesional

MARCO TEORICO

Estructura organizacional

Un sistema implica tener en cuenta su estructura, es decir, el modo en que se encuentra organizada. Decimos, entonces, que “es conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas.”¹

Toda empresa consta necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades, sin perder de vista sus fortalezas. A partir de esta estructura, se ordenarán las actividades y responsabilidades y con el fin de establecer su integración y coordinación.

Las estructuras convencionales se representan mediante diagramas de cuadros y líneas de conexión, que expone las responsabilidades y autoridades de los integrantes; también conocido como organigrama.

La manera en que se haga, afecta a la capacidad de la empresa para aprender y adaptarse, es decir, desarrollarse.

Las estructuras pueden reorganizarse, cuando se encuentran en un medio ambiente inestable, que puede ser ocasionado por fuentes internas o externas.

Es importante conocer qué clase de estructuras organizacionales utiliza la empresa, saber por qué y cómo funcionan, que ventajas y desventajas poseen, que interés persiguen cada una de ellas y si se acomoda a las necesidades de las organizaciones.

En la estructura de una organización se pueden identificar cinco partes básicas², las cuales no necesariamente estarán de la misma manera, esto dependerá de la empresa:

¹ Henry Mintzberg, “La estructuración de las organizaciones” Editorial Ariel SA- Barcelona, 1984.

²Henry Mintzberg, Diseño de Organizaciones Eficientes, Editorial El Ateneo, Buenos Aires, 1992. Enric Brull Alabart y María de los Ángeles Gil Estallo, artículo “Mintzberg: la estructuración de las organizaciones”, 2005.

- Núcleo operativo: Es el corazón de toda organización, la parte que produce la producción esencial que la mantiene viva.

Está formado por todas aquellas personas que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la producción de productos y servicios; y su venta. Realizan cuatro funciones principales:

- 1) Aseguran los insumos para la producción,
- 2) Transforman los insumos en producción,
- 3) Distribuyen la producción,
- 4) Proporcionan un apoyo directo a las funciones antes descritas.

- Cumbre estratégica: Aquí se encuentran aquellas personas encargadas de la responsabilidad general de la organización, y todos los gerentes de alto nivel cuyos intereses son globales. También están incluidos aquellos que suministran apoyo directo a la alta gerencia, como ser sus secretarías, asistentes, etc.

La cumbre estratégica está encargada de asegurar que la organización cumpla su misión de manera efectiva, y que satisfaga los intereses de las personas que controlan o tienen algún poder sobre la organización. Esto implica tres conjuntos de obligaciones:

- 1) La supervisión directa,
- 2) Las relaciones con el contexto,
- 3) El desarrollo de la estrategia de la organización.

- Línea media: La cumbre estratégica está unida al núcleo operativo por la cadena de gerentes de línea media con autoridad formal, en otras palabras son las personas que realizan su tarea entre las dos partes antes mencionada. Tienen responsabilidades sobre departamentos, divisiones, funciones, procesos, etc.

El gerente de la línea media, como el gerente superior, se encarga de formular la estrategia de su unidad, aunque esta se vea afectada, por supuesto, por la estrategia de la organización total.

- Tecnoestructura: En ella encontramos a los analistas que sirven a la organización afectando el trabajo de otros. Estos analistas están fuera de

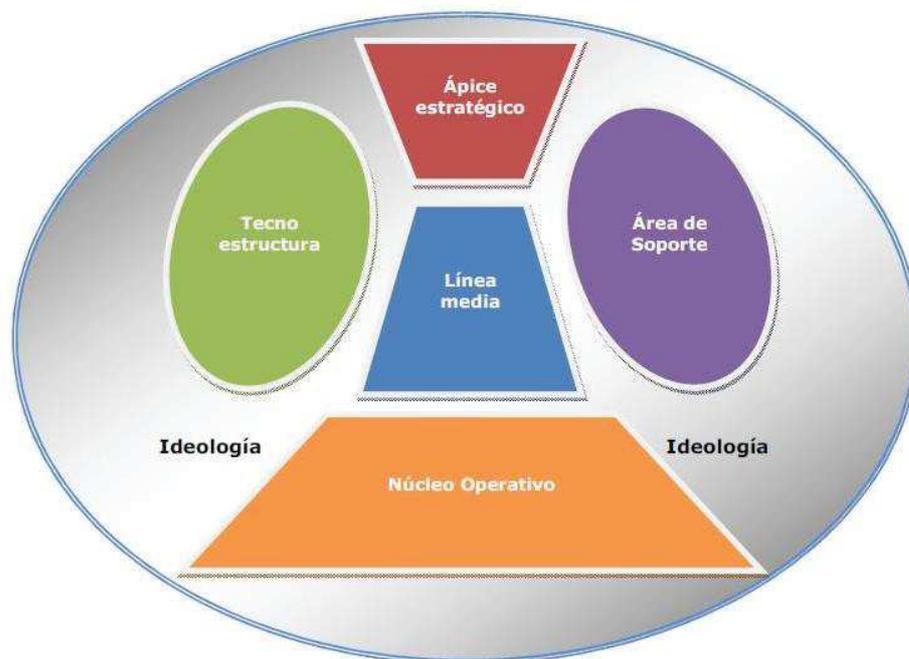
la corriente de trabajo operacional; pueden diseñarla, planearla, cambiarla o entrenan gente para que lo haga, pero no se involucran en dicho trabajo.

Estos analistas tienen como función normalizar el comportamiento, para cual existen tres tipos de analistas distintos:

1. Analistas de estudios de trabajo: normalizan el proceso de trabajo,
2. Analistas de planificación y control: normalizan los resultados,
3. Analistas de personal: normalizan las habilidades.

- **Staff de apoyo/área de soporte:** Es el lugar donde se incluyen aquellos puestos que se dedican al asesoramiento, brindar apoyo, y a la prestación de servicios no relacionados fuera de la corriente de trabajo operacional de la organización.

Respalda el funcionamiento del núcleo de operaciones por vía indirecta, es decir aparte del flujo fundamental de trabajo operativo.



Fuente: La estructuración de las organizaciones de Henry Mintzberg (1985)

Así cada organización puede estructurarse siguiendo distintas configuraciones buscando la armonía interna y en relación con su entorno.

Las configuraciones se distinguirán por el peso y las relaciones que se dan entre los distintos elementos que forman una organización. Mintzberg señala cinco modelos organizacionales:

- Estructura Simple: basada en la supervisión directa, en la que cumbre estratégica es la palabra clave. Como su nombre lo indica, se trata de una estructura sencilla, informal y flexible. Corresponde a empresas pequeñas cuyas actividades giran en torno al director general, quien efectúa en forma directa la supervisión de los empleados y además asume varias funciones. Pero no se circunscribe solo a una microempresa sino también a una empresa con decenas de empleados la cual puede tener una estructura simple al carecer de un equipo de dirección.
- Burocracia mecánica: basada en estandarización de procesos de trabajo en la que tecnoestructura es la palabra clave, busca reducir hasta el máximo exponente toda incertidumbre mediante un control burocrático exhaustivo de sus procesos. Se asocia con empresas cuyo trabajo es repetitivo, rutinario y por regla general simple.
- Burocracia Profesional: basada en la estandarización de destreza, en la que el núcleo operativo es la palabra clave. Cuenta con la normalización de las habilidades profesionales y con el adoctrinamiento. Incorpora especialistas debidamente preparados y adoctrinados, es decir, profesionales, quienes asumen un control significativo sobre su propio trabajo. La naturaleza burocrática de esta configuración radica en el empleo de normas que predeterminan lo que se debe hacer al interior de la organización. En esta estructura las normas surgen fuera de su propia estructura, especialmente en las asociaciones profesionales que reúnen a los operarios con sus colegas de otras burocracias profesionales.
- La forma divisional: basada en la estandarización de producciones, en la que la línea media es la palabra clave. La forma divisional o diversificada cuenta con una estructura basada en divisiones autónomas, cada una de ellas con una estructura propia y débilmente acopladas entre sí, aunque existe una dirección administrativa única. Este tipo de organización se ve

en empresas grandes con varias sedes administrativas distribuidas con criterios geográficos principalmente. Es el caso de las compañías multinacionales.

- La adhocracia: basada en el ajuste mutuo, en la que el staff de apoyo (a veces con el núcleo operativo) es la parte clave. Del latín ad hoc (para esto o para este fin), la adhocracia se refiere a cualquier estructura altamente flexible capaz de adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes del entorno. Se trata de una organización descentralizada, conformada por equipos multidisciplinarios coordinados, capaces de adaptarse fácilmente a los cambios, con directivos integradores y con una estructura de matriz. Este tipo de organización suele presentarse en el ámbito de la alta tecnología.

Pequeñas y Medianas Empresas

En Argentina, el Ministerio de Producción fija tres parámetros para diferenciar entre una gran empresa de la pequeña: personas ocupadas, ventas anuales y activos netos.

A su vez, la Secretaría Pyme dispone ampliar su clasificación de acuerdo a distintas actividades, buscando alentarlas a la utilización de estrategias de crecimiento y desarrollo, propiciando el acceso de las mismas a instrumentos de fomento a la innovación tecnológica y a la inversión.

Sector	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Categoría					
Micro	\$2.000.000	\$7.500.000	\$9.000.000	\$2.500.000	\$ 3.500.000
Pequeña	\$13.000.000	\$45.500.000	\$55.000.000	\$15.000.000	\$ 22.500.000
Mediana Tramo 1	\$100.000.000	\$360.000.000	\$450.000.000	\$125.000.000	\$180.000.000
Mediana Tramo 2	\$160.000.000	\$540.000.000	\$650.000.000	\$180.000.000	\$270.000.000

Resolución 11/ 2016- Ministerio de Producción, Publicado 17 de marzo de 2016

En nuestro país, se las considera como el verdadero motor de creación de empleo y valor en la economía y son los actores más dinámicos de desarrollo económico.

Para que las Pymes puedan acceder al mercado de capitales mediante la emisión de acciones y/o valores negociables representativos de deuda, la clasificación se establece mediante la Resolución 69/20 SPYMEYE. Se considerarán pequeñas empresas como aquellas que registren hasta el máximo de ventas totales anuales expresadas en pesos, excluido el valor agregado y el impuesto interno en caso de corresponder.

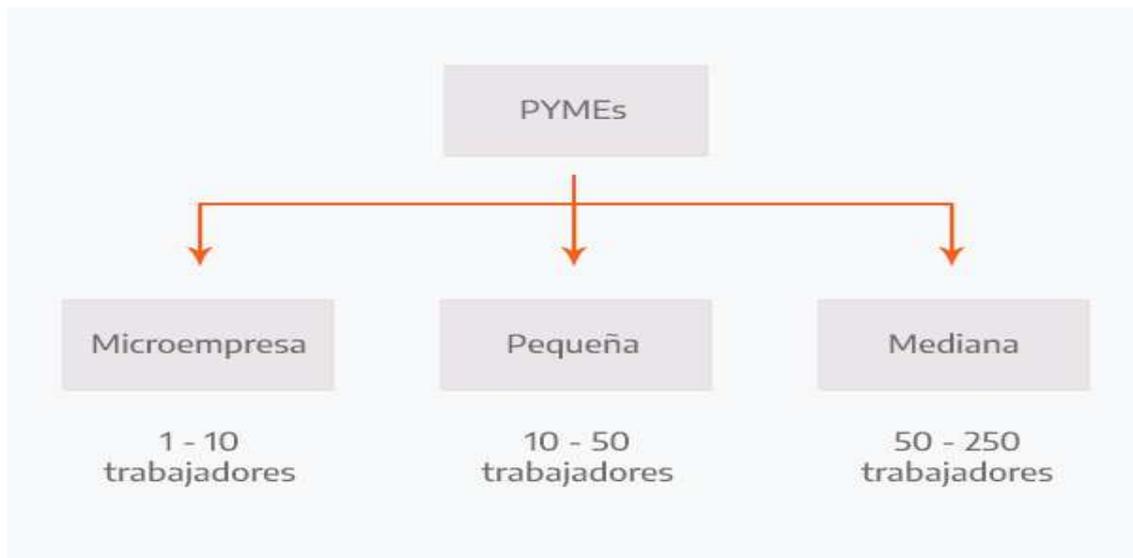
Sector/Tamaño	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Micro	\$19.450.000	\$9.900.000	\$36.320.000	\$33.920.000	\$17.260.000
Pequeña	\$115.370.000	\$59.710.000	\$247.200.000	\$243.290.000	\$71.960.000
Mediana tramo 1	\$643.710.000	\$494.200.000	\$1.821.760.000	\$1.651.750.000	\$426.720.000
Mediana tramo 2	\$965.460.000	\$705.790.000	\$2.602.540.000	\$2.540.380.000	\$676.810.000

Fuente: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/231104/20200624>

Tipos de PYMES³:

Teniendo en cuenta que los balances o volúmenes de negocios varían de acuerdo con cada país, las PYMES pueden clasificarse de la siguiente manera:

³ Fuente: <https://enciclopediaeconomica.com/pymes/> PYMES (2018)



- Microempresa: Aquellas empresas que poseen hasta 10 trabajadores y un balance de ingresos relativamente bajo.
- Pequeña empresa: Tipo de empresa que dispone de entre 10 y 50 trabajadores y posee balances de negocios medios.
- Mediana empresa: Empresa que posee entre 50 y 250 trabajadores, y un balance de negocios mayor al anterior.

Características generales⁴:

- Su propiedad y gestión se concentra en una sola persona y/o familia.
- Posee mano de obra poco calificada. Se encuentran conocimientos formales y aprendizajes adquiridos de la práctica diaria, los cuales no son transferidos entre todos los miembros de la organización.
- Tienen un nivel de planificación bajo; generalmente la toma de decisiones está centralizada a los dueños de la empresa.
- No poseen un dominio en el mercado que operan.
- En cuanto al proceso de inversión, son de costo elevado razón por la cual resulta común que no se registren inversiones en los últimos años.

⁴ F. J. Maqueda, "Dirección estratégica y planificación financiera en la Pyme"- Ediciones Díaz de Santos SA 1992.

Las pymes se vuelven sistemas creadores de valor económico cuando desarrollan dinámicas productivas y competitivas que les permiten enriquecer su contexto, conectando las personas con los mercados, en los cuales se encuentran los recursos requeridos para satisfacer sus necesidades, a la vez que se enriquecen en el proceso.

Es común creer que la empresa es pequeña solamente un punto de partida, cuando comienza su vida. En muchas ocasiones esta hipótesis pierde fundamentos. La mayoría, logra mantenerse activa por muchos años, se conservan pequeñas, pero más eficientes. La cristalización de su tamaño puede darse por diferentes causas:

- ✓ Personales: no se puede afrontar el estrés de la gran empresa.
- ✓ Operativo: el negocio se maneja mejor desde una estructura pequeña.
- ✓ Financiero: no se cuenta con recursos suficientes para encarar el necesario salto de crecimiento.
- ✓ Otras causas: evolución desfavorable del contexto, localización, entorno atrasado, poca exigencia de demanda, etc.

Toda empresa, independientemente de cuál sea su dimensión, deberá buscar en su gestión una adecuada flexibilidad para poder adaptarse al entorno tan cambiante. Sucede que muchas veces la planificación en las empresas pequeñas y medianas es escasa.

En principio, las pymes deberán establecer los objetivos a corto plazo que desean alcanzar y cuáles son las estrategias básicas que utilizarán para lograrlo.

Al tener medios limitados, debería enfocarse en los siguientes puntos:

- Conseguir la participación de todo el personal, alentando al interés de la propia dirección;
- Organizar los recursos disponibles;
- Establecer objetivos, acciones y responsabilidades;
- Fijar programas y presupuestos;
- Establecer un calendario de realizaciones;
- Diseñar y desarrollar canales de comunicación;

- Desarrollar sistemas de control de desviaciones.

La pequeña empresa deberá contar como mínimo:

- Planificación de ventas y producción a corto plazo;
- Planificación de inversión a corto plazo;
- Planificación de financiación a corto plazo.

La información que brindan estos planes, les serán de mucha utilidad para elaborar aquellos que se vinculen con el largo plazo:

- Planificación de ventas;
- Planificación de investigación y desarrollo;
- Sistemas integrados de objetivos;
- Controles estratégicos.

La mayoría de las pymes, se enfoca en la práctica de la planificación operativa, es decir la desarrollada en el día a día. Se establecen programas de ventas, producción a partir de comportamientos pasados de la empresa.

Se deberá además determinar canales de comunicación, establecer las tareas, fomentar el trabajo en equipo.

Uno de los problemas fundamentales es que los directivos de las PYMES, dedican mucho tiempo a la resolución de problemas cotidianos, sin tener en cuenta que la gestión de la empresa necesita de planeación y control a largo plazo.

Cuando una pequeña empresa se encuentra dirigida por su propietario el sistema de objetivos se puede ver viciado por los siguientes aspectos:

- Deseos de desarrollar una idea personal;
- Necesidad de alcanzar unos ingresos personales determinados;
- Mantener un cierto status social.

Estructura de una Pyme

En la mayoría de estas empresas, el propietario es quien le da carácter propio y define el rumbo a seguir de acuerdo a sus propios deseos. A medida que la empresa crece, se ven con la necesidad de contar con la ayuda de profesionales cualificados que realicen la gestión que los conduzca al éxito o bien su permanencia en el mercado.

En toda empresa, debe existir un órgano decisor que se responsabilice de la organización y de la coordinación de cada una de las tareas. En el caso de las pequeñas empresas, sucede que este rol lo cumple el empresario.

Las peculiaridades de las pymes

La gerencia de ellas, recae mayormente en su totalidad o bien en un número reducido de colaboradores. Esta persona, a su vez, suele no contar con una preparación técnica e intelectual razón por la cual no puede abarcar de forma eficiente a todas las áreas de la organización.

La ausencia del personal calificado y las dificultades que existen para delegar responsabilidades desembocan en la poca importancia e interés que se le da a la tarea de planificación⁵.

A pesar de las desventajas que presentan, se benefician de su sencilla estructura la cual les facilita la comunicación, el desarrollo de iniciativas y rapidez en la toma de decisiones dado que no existen barreras jerárquicas.

⁵ F. J. Maqueda, "Dirección estratégica y planificación financiera en la Pyme"- Ediciones Díaz de Santos SA ,1992

VENTAJAS DE LAS PYMES

Presentan más flexibilidad que las empresas convencionales en el sistema de producción

Permiten entablar una relación mucho más cercana con los clientes

Gracias a la mayor sencillez de su infraestructura, es más sencillo cambiar de nicho de mercado (el espacio donde se encuentran los potenciales usuarios o consumidores de un servicio o producto)

Los puestos de trabajo son más amplios, menos estrictos, y los trabajadores están más abiertos al cambio

El mayor nivel de conocimiento específico y know how, que se da gracias a la cercanía de los integrantes con el día a día de la empresa, puede convertirse en una importante ventaja con respecto a la competencia

El tiempo que requiere la toma de decisiones estratégicas puede ser considerablemente menor, dado que los procesos de gestión resultan menos complejos

Presentan una visión menos estricta, más enfocada en las necesidades y demandas de los clientes (siempre cambiantes) que, en sus propias raíces, lo cual da lugar a importantes modificaciones a nivel estructural, adoptando las tecnologías y el personal necesario para encarar los desafíos que se presentan a cada paso

Confección propia.

Fuente: <https://enciclopediaeconomica.com/pymes/> PYMES (2018)

Al no contar con una estructura determinada, no se detallan las tareas y responsabilidades de los integrantes de la organización. Además, no se diferencia los trabajos habituales de aquellos que se realizan de forma extraordinaria. Cuando estamos en ausencia de dicha distinción, podemos decir que no es contemplado un programa de incentivos para el personal.

En las grandes empresas, los incentivos son recompensas especiales por logros de objetivos complejos que pueden ser financieros o bien no financieros.

Actualidad de las PYMES

Desde los últimos años, las pequeñas empresas son grandes generadoras de riqueza y demandantes de mano de obra. Al formar parte del mercado local, permiten una distribución geográfica más equilibrada de la producción, del uso de recursos y de la riqueza que generan; contando con una flexibilidad que les permite adaptarse a los cambios tecnológicos y económicos y en muchos casos detectar nuevos procesos, productos y mercados. Sobre todo, poseen una capacidad dinámica y una gran potencialidad de crecimiento.

Debido al contexto económico, las principales economías mundiales han utilizado varios modelos basados en el fortalecimiento y promoción del crecimiento de sus empresas.

Resultó elemental la aplicación de una política macroeconómica orientada a reconstituir el tejido productivo, defender el mercado interno y apoyar a los sectores más sensibles e importantes.

Desde lo estructural, el proceso de crecimiento generó diferentes cambios positivos. Según relevamientos realizados por el Ministerio de la Industria y Turismo, se incrementó el nivel de la profesionalización, informatización, modernización tecnológica y mayor participación de las pymes en acciones de responsabilidad social empresaria.

Además, generó incentivos necesarios para que las Pymes establecidas y nuevos emprendimientos se hayan concentrado en nichos de mercado rentables.

Con estas medidas se logró, además, asegurar la generación de empleo de calidad y sostenerlo en el corto plazo.

Dado el escenario económico que atraviesa Argentina, las pymes se encuentran en un periodo de transición que las lleva a revisar su toma de decisiones a corto y mediano plazo.

A partir de una encuesta que estudia las expectativas futuras de los pequeños empresarios, realizada por la consultora PWC Argentina, un elevado porcentaje manifiesta que uno de los problemas fundamentales a los que deben enfrentarse a diario es al alza constante de los precios de las materias primas sin embargo no prevén disminuir su dotación de personal.

ACIERTOS: Claves de funcionamiento detectadas en empresas con continuidad exitosa.



POTENCIAL DIRECTIVA: El empresario ejerce adecuadamente el rol de accionista, director y hacedor.



EQUILIBRIO FUNCIONAL: armonía entre diseño del producto/ servicio, comercialización, logística y capitalde trabajo.



FOCALIZACION DEL NEGOCIO: Fuerte especialización con conocimientos singulares del negocio.



CRECIMIENTO POR RENTABILIDAD: el desarrollo de la empresa no se mide por la facturación o la imagen sino por la rentabilidad.



EFFECTIVIDAD ORGANIZATIVA: el empresario ha encontrado formas de delegación efectiva

Fuente: <http://www.infobae.com/2015/06/27/1737123-un-estudio-ratifica-el-difcil-momento-las-pymes-argentina>

Principales Problemas que enfrentan las Pymes en época de Pandemia

Los principales problemas que se enfrentan estas empresas, a los que se pueden agregar otros dependiendo del sector de la actividad económica al cual se pertenece y que hoy se encuentran mucho más agravadas por la actual coyuntura:

- Alta presión impositiva;
- Importante carga administrativa en el cumplimiento de las obligaciones tributarias en términos de tiempo y costos;
- Alta informalidad (fundamentalmente en empresas con menos de 10 personas);
- Escases de recursos humanos con capacidades adecuadas;
- Escasos desarrollo tecnológico;
- Heterogeneidad del sector;

- Medidas financieras;
- Medidas especiales adoptadas por las jurisdicciones provinciales y CABA.

Estos son los problemas con mayor relevancia que deben enfrentar las Pymes.

Beneficios especiales vigentes:

- Alícuota reducida para contribuciones patronales.
- Desgravación de exportaciones de hasta 50 millones de dólares.
- Crédito para micro empresas para adquisición de controladores fiscales.
- Pago de IVA a 90 días y solicitud de certificado de no retención.
- Compensación del impuesto al cheque con el pago de ganancias.
- Reducción de retenciones para micro empresas de comercio.
- Planes de pagos y suspensión de embargos.
- Beneficios para el capital Emprendedor.
- Suspensión para trabajar medidas cautelares.
- Avals sociales de garantías recíprocas (SGR) para acceder a créditos entre otras cosas para descuentos de cheques de pago diferido, leasing, etc.

Cifras que las hacen únicas⁶



⁶<http://www.informeindustrial.com.ar/verNota.aspx?nota=Las%20PyMES%20en%20el%20desarrollo%20de%20la%20econom%C3%ADa%20argentina> 169

<https://www.elextremosur.com/nota/25640-la-mitad-de-las-pymes-argentinas-podria-cerrar-aunque-aportan-45-del-pbi-y-70-de-empleos/>

<https://www.infobae.com/economia/2020/03/30/pymes-y-comercios-como-acceder-a-los-prestamos-al-24-anual-que-impulsa-el-gobierno/>

Presupuesto

El presupuesto consiste en una estimación programada y anticipada de cuáles serán los ingresos y egresos que tendrá la empresa en el próximo ejercicio, o en un periodo determinado; para poder hacerle frente a situaciones del futuro, determinados gastos, egresos previstos.

Se expresarán de forma cuantitativa los objetivos que propone alcanzar la administración de una empresa mediante la utilización de estrategias.

Permite establecer prioridades y dar seguimiento a los objetivos y recursos utilizados.

Sistemas de Gestión y control. Procedimientos de control interno

En la administración, la función del control incluye todas las actividades que se realizan con la finalidad de garantizar que las operaciones reales concuerden con las operaciones planeadas. Consiste en cuatro pasos importantes.

- 1) El establecimiento de normas de rendimiento.
- 2) La medición del rendimiento individual y de la empresa.
- 3) La comparación del rendimiento real con las normas del rendimiento planeadas.
- 4) La toma de acciones correctivas.

Medición de resultado. Rentabilidad

Una de las formas para perseguir el buen desempeño de una empresa es hacer un análisis constante de cómo opera y si se están alcanzando los objetivos (siempre y cuando la forma de medición sea adecuada y proporcione información útil para generar cambios), para así poder detectar a tiempo los posibles desvíos.

La rentabilidad⁷ es uno de los objetivos que se traza toda empresa para conocer el rendimiento de lo invertido al realizar una serie de actividades en un determinado período de tiempo. En otras palabras, Nos ayuda a medir con que eficiencia una empresa utiliza sus recursos financieros para obtener la mayor cantidad de beneficios posibles.

*Rentabilidad económica es un índice que mide el rendimiento económico de las inversiones, aplicando la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Beneficio antes de gastos financieros e impuestos}}{\text{Inversión Neta}}$$

*Rentabilidad financiera evalúa la rentabilidad obtenida por los propietarios de una empresa; el rendimiento obtenido por su inversión. Su fórmula es la siguiente:

$$\frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Recursos propios medios}}$$

*Rentabilidad neta o Margen neto de utilidad.

Nos muestra la parte de las ventas netas que estaría a disposición de los propietarios

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

* EBITDA es el flujo neto de efectivo antes de descontar el uso de la deuda (Gastos financieros) y los impuestos.

⁷ F. J. Maqueda, "Dirección estratégica y planificación financiera en la Pyme"- Ediciones Díaz de Santos SA 1992.

Misión

Es la herramienta usada para definir el negocio, fijando sus características y su alcance.

Se dice que la misión⁸ son objetivos trascendentes determinados en el momento de su creación (también llamado objetivos fundacionales). Es una síntesis de la naturaleza del negocio; contesta a la pregunta de por qué existe una compañía.

La definición del negocio o actividad central de la organización con una perspectiva amplia.

Una misión bien definida, identifica el negocio, fija su alcance y establece que lugar se aspira ocupar en el mercado. Su carácter global no significa que debe carecer de precisión. Si la misión es difusa y/o confusa, de nada le sirve a la empresa ni a sus miembros.

Si define el negocio fijando un ámbito de actuación muy estrecho, puede llevar a que sus ejecutivos desechen oportunidades valiosas para la consolidación del mismo.

Por otra parte, si la misión define el negocio con una amplitud excesiva, se pierde el foco de la actividad, y posiblemente se dispersen los esfuerzos, de manera perjudicial.

Por ello la formulación de una misión útil para la empresa debe ser pensada, madurada y bien formulada. Se debe fundamentar de un análisis cuidadoso de los beneficios buscados por los consumidores actuales y potenciales y también se deberá tener en cuenta las demás condiciones del contexto donde opera. Es decir, deberá enfocarse en el mercado al que intenta sustentar.

Carece de todo sentido definir una misión sin realizar antes un análisis de lo que se quiere y se puede lograr con la empresa que tenemos o con la que pensamos construir.

En términos generales, conocer el negocio y sus límites ayuda a que los ejecutivos, teniendo cierto grado de autonomía en la toma de decisiones, no encaren

⁸Alejandro Pablo Cardozo, PyME's Pequeña y mediana empresa-Intuición y método (2° edición actualizada y ampliada), Editorial TEMAS GRUPO EDITORIAL, Edición: 2005.

proyectos que mal gasten los recursos en actividades que la empresa no está preparada para encarar.

Generalmente, las PYMES, no suelen contar con una misión bien elaborada, explícita y comprendida por sus empleados, desperdiciando así una herramienta poderosa de buena gestión.

En efecto, una misión bien definida, explicitada y difundida, orienta a todos los miembros de la organización respecto del negocio de la empresa, de su verdadero alcance y finalidad.

Permite orientar a la empresa hacia nuevas actividades sin salirse del marco de referencia para el cual fue creada. Logra que no se pierdan oportunidades, por tener una visión estrecha y rutinaria de las actividades que la empresa puede encarar.

Confiere identidad a la organización al quedar claramente especificada su área de actividad, y estimula a los altos ejecutivos a buscar variantes del negocio dentro del marco de referencia que ella establece.

La misión debe ser bien pensada y en lo posible no se la debe vincular a la tecnología que la empresa esté usando, ya que la técnica está variando cada vez con mayor velocidad, y en consecuencia la misión corre el riesgo de quedar desactualizada o transformarse en un problema para el desarrollo de la empresa.

Con definir la misión, no es suficiente para orientar adecuadamente las actividades de la empresa, y poder evaluar si la misma está desarrollando una gestión eficiente y eficaz. Es necesario que los administradores fijen objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Si bien todos tenemos una idea más o menos clara de lo que es un objetivo; es necesario que lo definamos con máximo rigor a fin de visualizar tanto su importancia como las dificultades que muchas veces surgen para su correcta definición.

Un objetivo es un hecho que la empresa o parte de ella se propone conseguir, son estados o resultados valorizados. Su característica básica, consiste en que no es posible alcanzarla aquí y ahora. Su logro requiere un período de tiempo y una determinada dosis de esfuerzo y recursos.

Al no poder ser alcanzados aquí y ahora es importante que cuando se establezcan se tenga en cuenta que el nivel de probabilidad de conseguirlos sea alto y sean apropiados para el nivel de rentabilidad de la empresa.

Políticas implícitas o explícitas

En las grandes organizaciones las principales políticas de la compañía están escritas o son transmitidas verbal y concretamente a los empleados por sus superiores, es decir, son "políticas explícitas". En estos casos la empresa, reconociendo la importancia de esta herramienta de conducción, explicita sus políticas para brindar una orientación clara a sus empleados, con el fin de unificar conductas y decisiones.

Por lo general, y especialmente en las empresas PYMES, las políticas son implícitas, es decir no son transmitidas a los empleados, por lo que estos las van "descubriendo", observando la conducta o las opiniones de sus superiores.

En estos casos, la empresa deja de utilizar una importante herramienta de conducción, lo que se puede traducir en falta de uniformidad en las decisiones que se adoptan respecto de un mismo tema y cuando la empresa es de cierta magnitud, esta situación le hace perder identidad e imagen frente a sus clientes y a sus empleados.

Las metas son los objetivos que una organización aspira alcanzar en un tiempo específico dentro del período que abarca el plan.

Es elemental a la hora de formular objetivos y metas tener en cuenta los siguientes puntos:

- Especificar los objetivos de la empresa y traducirlos en metas. Es decir, preparar un programa para llegar a ellas.
- Trasladar a operaciones cada una de las metas y especificar cada paso a seguir para evaluar el progreso realizado.
- Eliminar los conflictos entre las metas, o bien buscar métodos para que sean resueltos.

Definimos a la planificación como la acción de proyectar un futuro deseado y definir los medios efectivos que se utilizaran para conseguirlo. Resulta elemental planear en las organizaciones, aunque también podemos encontrar aquellas empresas que no la pongan en práctica⁹.

⁹ Ricardo F. Solanas "Administración de Organizaciones", Ediciones Interoceánicas S.A – Buenos Aires-1.999.

La planeación es algo que debemos hacer antes de efectuar una acción; o sea, es una toma de decisión anticipada, donde además de decidir *el qué*, deberán detallarse *el cómo* se va a realizar. Si estas decisiones pudieran tomarse rápidamente sin menoscabar la eficiencia, la planificación no se necesitaría.

La planeación es necesaria cuando el hecho futuro que deseamos implica un conjunto de decisiones interdependientes; esto es, un sistema de decisiones. Un conjunto de decisiones forma un sistema si el efecto de cada decisión sobre los resultados del conjunto, depende de una o más de las decisiones restantes algunas de estas, en el conjunto de decisiones, pueden ser complejas, otras sencillas.

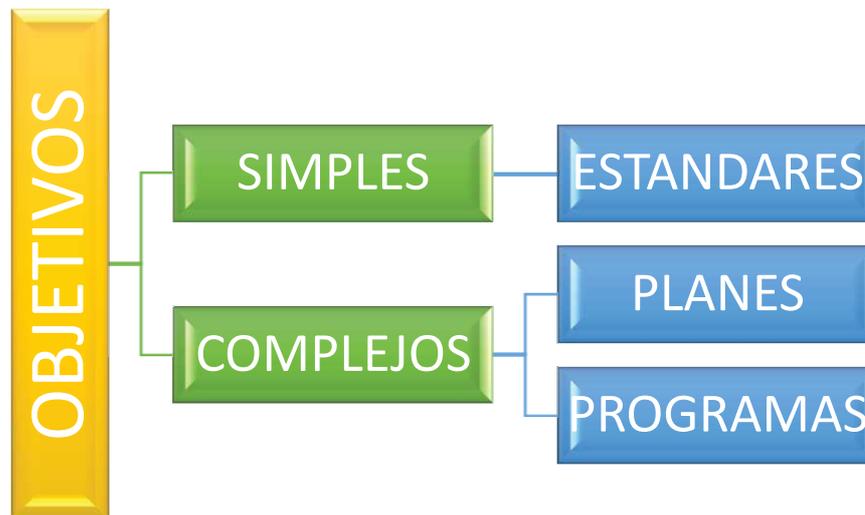
Pero lo más complejo de la planeación se deriva de las interrelaciones de las decisiones más que de las decisiones mismas; por ejemplo, al planear una casa, la decisión de ubicar la sala en un lugar específico, afecta la localización de cada uno de los cuartos, y, por lo tanto, la funcionalidad general de casa.

Entonces hablamos que la planificación es un proceso que supone la elaboración y la evaluación de cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones antes de que se inicie una acción, en una situación en la que se crea que a menos que se emprenda tal acción, no es probable que ocurra el estado futuro que se desea y que, si se adopta la acción apropiada, aumentará la probabilidad de obtener un resultado favorable. Las partes de un plan y fases de un proceso de planeación al cual pertenecen, deben actuar entre sí.

Las partes:

- Fines: especificar metas y objetivos,
- Medios: elegir políticas, programas, procedimientos y prácticas,
- Recursos: determinar tipos y cantidades de los recursos que se necesitan; definir como se habrán de asignarse a las actividades,
- Realización: diseñar los procedimientos para tomar decisiones,
- Control: diseñar un procedimiento para prever o detectar los errores o las fallas del plan.

Clasificación de Objetivos¹⁰



¹⁰ Confección Propia

Clasificación de objetivos según formulación

Se denominan "objetivos simples" aquellos que pueden ser definidos mediante expresiones gramaticales sencillas o por estándares.

Por el contrario, un "objetivo complejo" necesita ser definido mediante soportes más elaborados como ser gráficos, planillas, tablas, etc. Veamos a continuación las características principales de estas categorías de objetivos:

Objetivos Simples:

Dentro de los "objetivos simples" pueden distinguirse dos categorías; los que pueden formularse mediante "expresiones gramaticales simples", fácilmente entendibles o mediante "estándares".

¹⁰ Ricardo F. Solanas "Administración de Organizaciones", Ediciones Interoceánicas S.A – Buenos Aires-1.999

Los "objetivos simples" se caracterizan por la sencillez de su formulación, pero ello no significa que su definición no exija en la mayoría de los casos profundos análisis y estudios antes de poder ser definidos.

Muchos objetivos pueden expresarse a través de una expresión gramatical simple, como por ejemplo *"Incrementar los ingresos por ventas un 15% respecto del nivel alcanzado en la temporada anterior"*

Como se puede ver, la expresión es simple y fácilmente entendible, lo que no quiere decir que también fue simple la tarea de definirlo. En efecto, fijar ese objetivo puede haber insumido un gran trabajo de recopilación de datos y de análisis, a lo largo de un tiempo considerable.

En el caso de los estándares que como veremos se expresan mediante un índice matemático, solo pueden ser definidos como resultados de estudios predeterminados y realizados bajo condiciones controladas, o bien mediante estudios estadísticos que suelen insumir bastante tiempo y esfuerzos

Los objetivos definidos a través de expresiones gramaticales simples posiblemente sean los más comunes, pero en su formulación se debe cuidar que estos cumplan con los requisitos que como veremos más adelante, todo objetivo debe reunir.

Debe recordarse también que, en la mayoría de los casos, los objetivos deben ser alcanzados por el trabajo armónico y coordinado de varias personas; por lo que la claridad y precisión con que se elaboren las expresiones gramaticales que definen objetivos, resulta un aspecto clave.

Con respecto a los estándares, los mismos son valores de consumo o de producción considerados óptimos. Estos valores de referencia constituyen verdaderos objetivos para el área operativa, pues deben ser alcanzados a través de las actividades que en ella se desarrollan.

Objetivos Complejos:

Como en el caso de los "objetivos simples", los "objetivos complejos" se dividen también en dos categorías; los planes y los programas.

Planes:

Podemos decir que los planes están constituidos por un conjunto de variables vinculadas entre sí, cuyos valores nos proponemos lograr en un dado período de tiempo.

Así, por ejemplo, las empresas deberían definir periódicamente “planes de ventas”, “planes de producción”, “planes de abastecimiento”, “planes de inversiones”, etc.

En un plan de ventas, como en todos los planes, las variables consideradas se encuentran relacionadas entre sí, y deben ser consistentes. Al momento de fijar sus valores, lo que estamos haciendo es proponernos alcanzarlo en un determinado tiempo, con esfuerzo y consumiendo cierta cantidad de recursos.

Nada de lo que expresa un plan lo tenemos al momento en que lo definimos. Todo debemos lograrlo, y es por esta razón que un plan tiene el carácter de un objetivo, es decir, hechos que debemos lograr.

La consolidación de todos estos planes y su valorización monetaria, da lugar a la elaboración del plan económico o presupuesto económico de la compañía, para el período considerado.

El presupuesto económico, adopta la forma de un “Cuadro de Resultados” que permite determinar si en el período considerado la empresa va a ganar o a perder, dato sin duda fundamental para lograr una gestión exitosa.

Programas:

Fijan metas parciales dentro del período para el cual se confeccionó el plan. El tiempo constituye la variable principal de este tipo de objetivo.

Al igual que los planes, son un conjunto de variables interrelacionadas pero cuyos valores, en este caso, se fijan para ser alcanzados, en períodos de tiempo intermedios para el horizonte de la planificación.

Un plan de ventas especifica el tipo, el volumen, el precio, la forma de pago, etc. de los productos que serán vendidos por ejemplo durante el próximo año.

En cambio, el programa de ventas, dependiendo del detalle con que se confeccionó, especifica el tipo, el volumen, precio, forma de pago, etc., de los productos que se venderán en cada mes, cada quincena o cada semana del período para el cual se elaboró el plan.

Los programas determinan así, la evolución de estas variables hacia las metas que se han fijado en los planes.

En el caso particular del área de Producción, la elaboración de programas suele ser mucho más laboriosa que la de los planes, de allí que primero se elaboran estos últimos, reelaborándolos hasta lograr los fines que se desean. Para luego encarar la preparación de los programas, que básicamente consisten en la determinación de la secuencia de operaciones productivas como ya veremos más adelante.

El resumen y valorización monetaria de todos los programas de la empresa, da lugar al programa financiero o presupuesto financiero, que toma la forma de un “Flujo de Caja”.

El presupuesto financiero permite a la alta dirección conocer con una anticipación aceptable, cuan asegurado está el flujo de fondos necesario para garantizar el desenvolvimiento de la empresa, y en caso de detectar una falta de financiación, poder tomar las medidas necesarias con la debida anticipación.

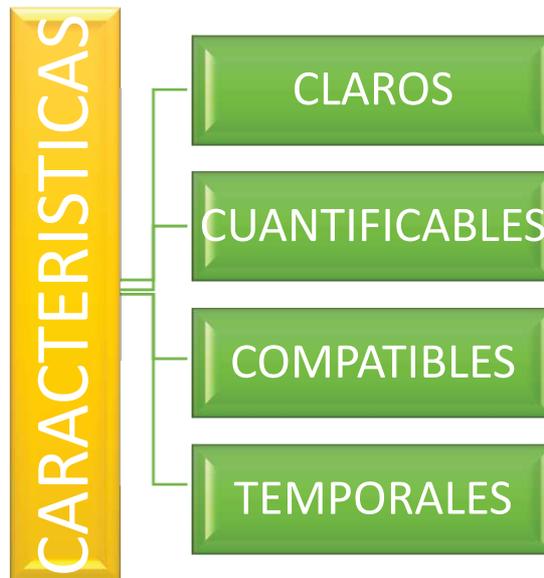
De lo dicho surge claramente que, en las instituciones, hay dos objetivos complejos que sirven de guía fundamental a la alta dirección y además posibilitan la compatibilización de los objetivos de las distintas áreas de la organización. Estos son:

1°) El Plan Económico o Presupuesto Económico que globalmente estima cuanto se va a ganar o perder en un período determinado.

2°) El Programa Financiero o Presupuesto Financiero que establece el flujo de fondos y la disponibilidad o necesidad de dinero a lo largo del período.

Características Básicas de los Objetivos¹¹

Los objetivos cualquiera sea su tipo, deben satisfacer muchas condiciones, pero en aras de la simplicidad, nos referiremos sólo a cuatro de ellas que consideramos particularmente importantes:



¹¹ Confección Propia

Claros:

Esta característica se refiere al hecho que los objetivos deben ser entendidos no sólo por quienes los formulan, directores, Gerentes, jefes o Supervisores, sino fundamentalmente por sus subordinados que son los que deberá trabajar y colaborar para lograrlos.

En consecuencia, los objetivos deben expresarse en la forma que puedan ser fácilmente comprendidos por dichas personas y contener todos los datos necesarios para evitar ambigüedades que generen dudas respecto de lo que se quiere conseguir.

¹¹ Ricardo F. Solanas "Administración de Organizaciones", Ediciones Interoceánicas S.A – Buenos Aires-1.999

En tal sentido, los jefes deben ser cuidadosos en la formulación de los objetivos, para asegurar la condición de claridad que deben tener, en el sentido que acabamos de exponer.

Cuantificados:

Los objetivos sirven en primer lugar para guiar a quien esté a cargo de la tarea respecto de la orientación que debe dar a su gestión. Le indican lo que la empresa espera que consiga. Sin objetivos las personas no pueden coordinarse, los esfuerzos se dispersan y muchas veces se contraponen. La productividad cae junto con la competitividad, y la supervivencia de la empresa queda comprometida, especialmente cuando esta se desenvuelve en una economía libre.

Como veremos más adelante, los objetivos además son utilizados en la última etapa del proceso de administración denominada control, para verificar si el administrador alcanzó lo que se propuso.

El control consiste básicamente en comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos, para que, en caso de discrepancias, poder tomar las acciones correctivas que fuesen necesarias, a fin de lograr finalmente la plena coincidencia entre objetivos y resultados.

Pues bien, para poder determinar cuantitativamente las posibles diferencias entre objetivos y resultados es necesario que tanto unos como otros estén cuantificados.

Ello permite medir la magnitud de los desvíos y mensurar adecuadamente el tipo de acciones correctivas a adoptar. Un objetivo no cuantificado suele transformarse en una simple expresión de deseos, con variadas interpretaciones y relativa utilidad.

Además, cuando un objetivo no está cuantificado, es imposible el control, pues como veremos oportunamente, controlar es comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos y en caso de desvíos, tomar las acciones correctivas que correspondan.

Compatibles:

Cada área de la empresa debe participar en la fijación de sus propios objetivos, cuidando que no haya incompatibilidades entre los mismos, que éstos no colisionen con los de otras áreas y además contribuyan a lograr los objetivos generales de la empresa, que, por lógica, también deben ser compatibles entre sí.

Temporales:

Los objetivos deben tener un tiempo de cumplimiento, que debe ser fijado en el momento de su definición.

Sin que esto sea una regla fija, orientativamente podemos decir que los objetivos pueden ser de corto, mediano o largo plazo.

DESCRIPCION

La empresa Logística Medica Integral S. A¹² . es una empresa especializada en la atención integral de pacientes adultos y pediátricos que requieran cuidados domiciliarios, en cualquier punto del país. El servicio de Logística Médica, se adaptan a las necesidades que cada internación domiciliaria requiera, priorizando la atención integral del paciente dentro del entorno familiar. Con un equipo multidisciplinario de profesionales altamente calificados y entrenados, desde cuidadores terapéuticos, enfermeros, kinesiólogos, médicos y otras especialidades bajo la responsabilidad de una coordinación general 24hs.

La empresa Logística Medica Integral S.A. se constituyó en el año 2008, fundada por cuatro socios kinesiólogos. Luego en el año 2009, dos de los cuatro integrantes vendieron su participación societaria y fue allí donde se consolidó Logística Medica Integral SRL, integrada por los otros dos socios restantes, que además poseen un vínculo matrimonial.

Decidieron transformar la SA en una SRL siguiendo lo establecido por la Ley de Sociedades Comerciales 19550, manteniendo la misma razón social y CUIT.

Generan alianzas estratégicas con Obras Sociales y Prepagas para disminuir los costos de internación, manteniendo la calidad de servicio.

Trabajan con equipamiento de última generación, insumos de primeras marcas y servicios varios como diagnóstico por imágenes, laboratorio y traslados.

Brindan asesoramiento personalizado y asistencial.

¹² Por el "Pacto de Confidencialidad", utilizo un nombre de ficticio.

ESTRUCTURA Y ORGANIGRAMA

La estructura organizacional¹³ está encabezada por los socios gerente y luego viene el resto del personal.

Los socios gerente no delegan tareas referentes a la dirección teniendo así el control total de la empresa.

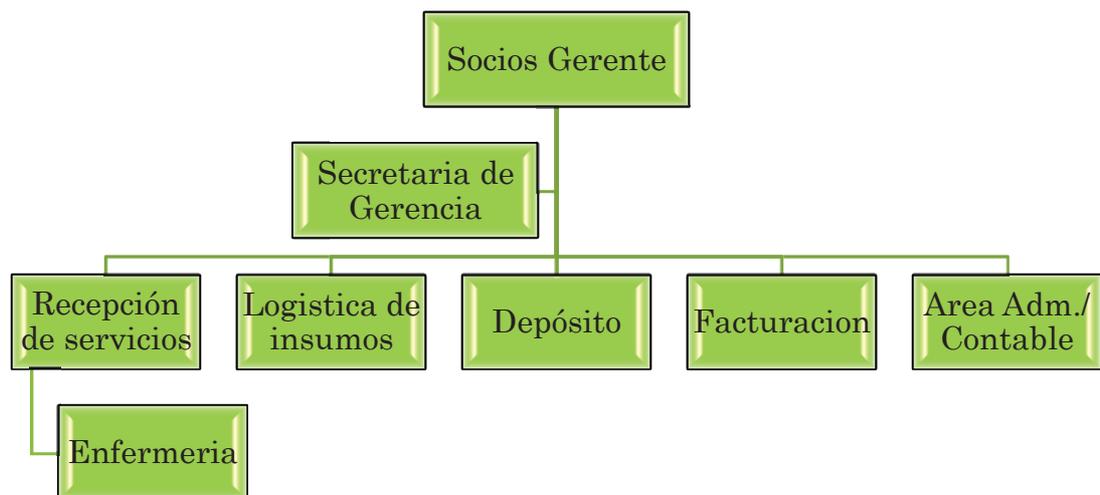
En cuanto a la toma de decisiones, se transmiten a los encargados de cada área para que cumplan sus objetivos a corto plazo; luego cada cierto periodo de tiempo, éstos se reúnen para ver si se dio cumplimiento a las metas dadas.

Cuentan con personal en los sectores de Administración (Administración/Contable), Recepción de servicios (Operadoras), Depósito (insumos y depósito) y Facturación.

Detalle del Staff: Total de personal veintiuno + dos socios gerente.

- ✓ dos socios gerente
- ✓ una secretaria
- ✓ dos kinesiólogos
- ✓ un psicólogo
- ✓ un nutricionista
- ✓ tres operadoras
- ✓ cinco en enfermería
- ✓ dos insumos y depósito
- ✓ tres en facturación
- ✓ tres en administrativo/Contable

¹³ La empresa es, según Mintzberg, una burocracia simple, o sea está en transición entre una estructura simple a una burocracia mecánica y adolece de esa transición en tamaño, de ahí mi intervención y aporte a la empresa mediante este trabajo.



VISION

- ✓ Como distribuidora ser potenciales competitivos ante el mercado brindando valor respecto a precios o formas de pago, respuesta inmediata y servicios eficientes.
- ✓ Crecimiento de la empresa en expansión.
- ✓ Mejorar márgenes sobre las ventas.
- ✓ Eficiencia del capital de RRHH que contamos.
- ✓ Equidad en el trabajo.
- ✓ Responsabilidad Social Empresarial.

Diagnóstico

Mediante la encuesta realizada se puede notar que uno de los socio gerente tiene una perspectiva y aspiraciones de dónde quiere que esté la empresa en el largo plazo; pero evalúa todo tipo de negocio a corto plazo, ya que se enfoca en la situación actual del país. Relaciona mucho la economía empresarial dependiendo del gobierno de turno, sin considerar que, si la política de la empresa y sus recursos son buenos,

deberían poder llevar a cabo la actividad y las proyecciones a futuro. No confían de lleno en sus habilidades de gestión.

No obstante, esta imagen del futuro no es transmitida a los empleados de forma clara y concisa para no dar lugar a las confusiones o malas interpretaciones por parte de los mismos. Deberían contar con un plan de acción que permita ejecutarla sin ningún problema, ya que no evidenciamos que cuenten con alguno.

Conversando con ellos les costó definir su visión a futuro de la empresa, por lo que se concluye que la misma no está formulada por los líderes, no es amplia ni detallada, y no es compartida hacia el resto de la organización.

Recomendación

Se recomienda plantear la visión de la organización formalmente y que sea transmitida a todos los integrantes de la misma con el propósito de generar una unidad o políticas de dirección que faciliten la toma de decisiones y generen compromiso de todos los integrantes de la empresa para lograr romper con el esquema de subsistir solo a corto plazo.

MISION

Concebida como una modalidad de atención de la salud a través de la cual se brinda asistencia para restablecer la salud del paciente junto a su familia en el domicilio particular, la ID (Internación domiciliaria), se constituye en la actualidad en una modalidad de atención imprescindible para satisfacer las necesidades del Sistema de Salud Nacional.

Con desarrollo de herramientas para la mejora continua de los recursos humanos intervinientes en la ID, tanto a aquellos que forman el equipo de salud, como en las áreas de gestión.

Recursos, enlaces, utilidad y herramientas para la gestión integral de servicios de ID, calidad en salud y excelencia en procesos involucrados en la actividad.

Diagnóstico

En base a la entrevista con la empresa “Logística Medica Integral S.R.L”, vemos que tienen definida su misión respecto de los clientes y el mercado que quieren captar.

La misión define el campo de actividades posibles con el fin de concentrar los recursos de la empresa en un dominio general o dirigirse hacia un objetivo permanente que deberá ser definida en el largo plazo, redefinirse en el mediano plazo y revisarse en el corto plazo.

La empresa, con el paso de los años ha logrado redefinir su idea de negocio, apuntando a un mercado más amplio, ya que desde su inicio hasta la actualidad sólo se encargaba de prestar servicios, y con el paso del tiempo, se dieron cuenta que podrían mejorar el sector de insumos y convertirse en proveedores directos de las obras sociales, prepagas o clínicas que ya trabajan con ellos. De a poco, se está desarrollando esta nueva unidad de negocio.

Recomendación

Consideramos que se debe incorporar en sus reuniones de gerencia, el tema de revisión de la misión a corto plazo. Verificando con las áreas de la compañía relacionadas, si pueden lograr el crecimiento mediante nuevas incorporaciones de prestaciones/servicios, ya que en el día a día son ellos quienes están en constante interacción con los clientes. Mediante este nuevo feedback podrán plantearse si deben efectuar cambios o ajustes necesarios para poder llevarlo a cabo.

Además, consideramos que deberían contratar personal capacitado para el puesto que va a ocupar. Evidenciamos, por ejemplo, que en el área Administrativa /Contable, el personal no está capacitado y se torna imprescindible tener un control interno de las tareas diarias que realizan.

VALORES Y PRINCIPIOS

- ✓ Excelencia: Trabajamos constantemente con el compromiso de la mejora continua de nuestros procesos, para garantizar servicios de alta calidad y compromiso hacia nuestros clientes, colaboradores y el desarrollo de la compañía.
- ✓ Trabajo en equipo: Estamos comprometidos con un propósito y objetivo común, creemos en la colaboración y confianza mutua y entendemos que nuestro éxito depende de las sinergias que construyamos con nuestros proveedores y clientes. Trabajar con proveedores que tengan nuestros principios.
- ✓ Respeto: Es el lenguaje corporativo que manejamos en el desarrollo de nuestras actividades, el cual busca reconocer la dignidad hacia la compañía, los colaboradores y todos los actores que participan e interactúan con la empresa.
- ✓ Integridad: Actuamos dentro de los más rigurosos principios éticos, de manera honesta y transparente, dentro del marco de la ley, para construir relaciones empresariales de respeto y confianza.
- ✓ Ética: Creemos en la responsabilidad individual, el esfuerzo permanente, la vocación de servicio, el cumplimiento de los compromisos contraídos, el valor de la palabra, el respeto por nuestro medio ambiente y la no discriminación.
- ✓ Responsabilidad: Cumplimos nuestros compromisos pactados orientados a proveer resultados de calidad y de mutuo beneficio.
- ✓ Orientados y comprometidos con el paciente. Comprometidos con una forma de trabajar más justa con cada una de las personas que pasan por Logística Medica Integral SRL, porque son ellos el motivo y el centro de nuestra actividad. Nuestro objetivo es que cada paciente reciba la atención precisa, en el momento preciso, por parte del profesional preciso.
- ✓ Orientados hacia la calidad. A través de una actitud proactiva y con el objetivo de mejorar día a día el servicio que prestamos en cualquier ámbito de nuestra actividad. Creemos en la idea de que los detalles marcan la diferencia.
- ✓ Orientados a la innovación y la tecnología. La Innovación Médica como eje diferencial de nuestra propuesta sanitaria. A la vez, la tecnología como elemento facilitador de la relación con el paciente y con todas las personas que interactúan con Logística Medica Integral SRL en su actividad diaria ya sean pacientes, familiares o colaboradores de cualquier tipo.

OBJETIVOS

Generales:

Orientado a profesionalizar la empresa pyme, desde una Estructura Participativa. Donde el equipo de RRHH con el que se cuenta sea capaz de enfrentar desafíos y renovarse ante nuevos cambios externos que se presenten y ante nuevos desafíos que se desean desplegar en la empresa aportándoles más potencial.

Construir desde el RRHH actualmente comprometido un equipo profesional con actitudes, que sea capaz de asumir desafíos y desarrollarse en un ámbito con condiciones favorables para crecer y fortalecer sus aptitudes.

Estratégicos:

Orientados hacia la comercialización, fidelizando a los clientes actuales y captando nuevos.

Posicionar la empresa en el Mercado como una alternativa superadora, donde están al servicio de y para la asistencia y mejora de los pacientes y acompañarlos para su mejor desarrollo.

Incursionar en nuevos Mercados de la Salud según evaluaciones Estratégicas para desenvolver el potencial de la empresa como proveedores de insumos y equipamiento.

Operativos:

Aumentar las ventas para maximizar el margen de utilidad.

Para lograrlo hacen foco en:

✓ Servicio con una atención integral del cliente, adaptándose a cada necesidad, favoreciendo la seguridad, contención y disminución de riesgos ocasionados durante la hospitalización.

- ✓ Equipo multidisciplinario de profesionales altamente calificados y entrenados.
- ✓ Seguimiento de pacientes crónicos.

Diagnostico

De acuerdo a lo observado, notamos una falta de la planeación de objetivos estratégicos a largo plazo ya que lo único que tienen en claro es querer lograr la fidelización de los clientes actuales y captar nuevos sin tener bien definido un parámetro que los guíe para alcanzarlo.

La empresa se concentra en los objetivos operativos en el corto plazo planeando reuniones trimestrales para revisar el cumplimiento de los mismos, como ser el volumen de venta que tienen que alcanzar y allí corrigen posibles desvíos o plantean nuevos a fin de hacer frente a la inflación y no perder margen de ganancia.

Recomendación

Sería óptimo rever los objetivos estratégicos planteándolos de una manera comprensible y cuantificable, dándoles la importancia como guía para unificar estrategias y acciones que colaboren con los objetivos planteados en el mediano y corto plazo, ya que son los que van a fijar la posición de la empresa.

Además, es necesario compartirlos con los empleados para así poder implementarlos y que ellos sepan que rol cumple cada uno. De esta forma habrá un sentido de unidad, orientación y propósito, y será más fácil corregir los posibles desvíos que surjan.

ESTRATEGIAS

No se encuentran planteadas formalmente.

Diagnóstico

Según lo observado la empresa posee un enfoque de especialista, ya que el mercado al que atiende, se concentra en grupos de clientes con determinadas patologías, buscando el liderazgo en ese mercado. Intentan lograr una ventaja competitiva a través del servicio.

Recomendación

De acuerdo al diagnóstico, consideramos que la estrategia no está definida ni transmitida, por lo tanto, es muy difícil consolidar una buena posición a largo plazo, ya que una estrategia marca la vida futura de la empresa. Como recomendación, en principio debería fijar un camino hacia donde se dirige, si bien tienen en cuenta los recursos con los que disponen, no definen su rumbo, viven el negocio presente.

Deben dejar de pensar en que un negocio solamente debe generar dinero y aplicar técnicas efectivas de gestión para posicionarse. Junto con ello, comunicar y hacer partícipes a todos, para sean capaces de captar las oportunidades y aprovechar las fortalezas.

Deben ser capaces de afrontar metas más exigentes.

Los socios gerente en sus mentes tienen una visión más clara luego del paso de los años, sus aspiraciones de hecho han logrado desarrollar su actividad a lo largo del país; sin embargo, se observa que el negocio podría ser más atractivo si tuvieran un plan de acción definido.

DIRECCION

La gerencia¹⁴ de la empresa está conformada por:

Enrique

Leticia

El posee el 50% de las acciones y ella el 50%.

Diagnóstico

Los socios gerente que ocupan la alta gerencia, conforman una sociedad conyugal, por lo que vamos a considerar el trabajo en equipo con familiares.

Las decisiones de la mujer, suelen ser más bien arbitrarias o intuitivas, de modo que no tiene una explicación lógica y fácil, para ser compartidas con su esposo. En cambio él, llega a la toma de decisiones de una manera más tranquila, evaluando toda la situación desde varias perspectivas, reduciendo al mínimo los posibles errores, posee una actitud más cautelosa y estudia si los cambios pueden adaptarse para bien a sus empleados.

Recomendaciones

Convendrá que cada uno defina sus tareas y responsabilidades.

Es fundamental mantener la profesionalización y la incorporación de modernos sistemas de gestión para evitar que los competidores y la dinámica propia de los cambios presionen en la estrategia de la organización.

¹⁴ Por el "Pacto de Confidencialidad", utilizo un nombre de ficticio.

Se recomienda formar un comité gerencial, lo cual servirá para que el equipo gerencial se acerque y se comprometa. Va a ser muy beneficioso para la empresa y para los socios gerente implementar este comité gerencial semanalmente.

Es aconsejable que el comité gerencial este conformado por algún asesor interno o externo a fin de poder colaborar con una visión más amplia y llegar a un acuerdo en común entre la familia.

El asesor también podrá brindarle algunos consejos para evitar las discusiones frente al personal o ante clientes o inclusive en negociaciones ya que esto es muy perjudicial para la imagen de la empresa frente a los empleados y los clientes. Deberán aprender a separar los conflictos personales y el trabajo, es conveniente que no lleven al ámbito laboral sus problemas personales para lograr un mejor consenso y ámbito laboral, además que puede repercutir en la continuación de la empresa.

La estrategia exitosa de los fundadores debe transmitirse, para hacer frente a los desafíos propios de la globalización y para que los empleados se sientan comprometidos e integrados a la misma.

También es importante la capacitación de la socia en el área administrativa en un inicio y luego contable, ya que ella es solo instrumentadora, pero se desarrolla en las áreas de capacitación mencionadas. Esta capacitación hará que ella sea más objetiva a la hora de tomar decisiones minimizando errores y evitando conflictos ya que podrá plasmar sus ideas de una forma más profesional y fundamentadas.

CONFLICTO FAMILIAR

Análisis

En Logística Medica Integral SRL, según el análisis se pudo observar una falta de asignación clara de tareas ejecutivas de los familiares que conforman la gerencia, esto ocasiona que unos avancen sobre las tareas de otros. Un ejemplo de ello es la superposición de roles por parte de los dos socios gerente generando diferentes sistemas de información y controlando todos a todos, lo que puede generar roces que repercuten en el clima laboral dificultando el trabajo en equipo.

En la empresa se intenta familiarizar a todos y que se sientan como de la familia, el problema es que surgen atribuciones en exceso.

Recomendación

A raíz del análisis recomendamos para trabajar bien y en armonía lograr una buena comunicación, lo que implica aprender a conversar des prejuiciadamente, en especial sobre temas tabú, por ejemplo:

- ✓ El mal desempeño de algún miembro de la gerencia.
- ✓ La administración del poder que provoca pensamientos prejuiciosos entre los miembros de la gerencia, los que no se tratan directamente.

El objetivo es promover la cultura de comprender los conflictos y aprender a administrarlos. Para generar una cultura de manejo de conflictos y resolución de los mismos.

La división clara de los roles a desempeñar por los dos socios gerentes facilitara el control y directivas que dictaminen, así pueden ser captadas por los empleados y evitar malos entendidos o doble directivas que pueden crear un conflicto entre los socios gerentes y los empleados. Cada uno debe tener en claro cuál es su rol, ya que también es importante la imagen que den delante de los empleados.

Es importante que muestren a los mismos que van en una misma dirección.

GESTION DE PRODUCCION

Análisis

La empresa Logística Medica Integral S.R.L como ya se ha visto, es una prestadora de servicios. No está definida un área de producción en sí, pero se encuentra un sinónimo de la misma en las áreas de recepción de servicios, enfermería e insumos.

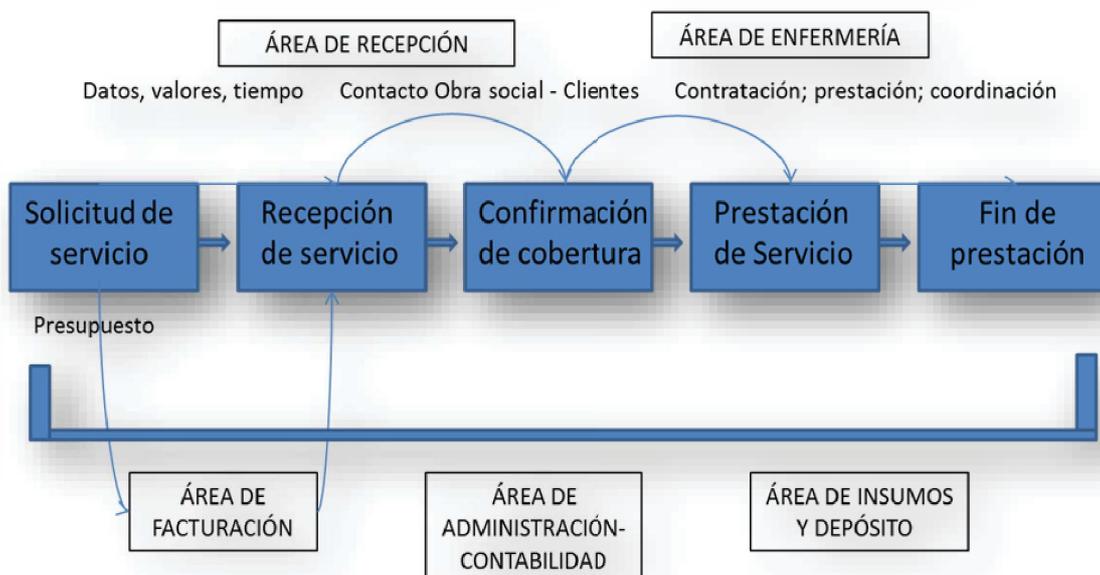
En el caso del área de recepción de servicios, se encarga de recibir los pedidos por parte de las obras sociales y prepagas, obteniendo la mayor cantidad de datos (estipulados en las normas operativas de la empresa) y respondiendo al mismo, según distintas opciones de prestación expuesta en la tabla de valores y servicios (con insumos o sin, servicios extra, horarios, etc.). En ciertos casos en los cuales se precisa de un

presupuesto, se envía la operación al sector de facturación quienes se encargarán de elaborar el mismo.

Por otro lado, tenemos el área de enfermería, quienes realizan en esencia la prestación del servicio. Luego del proceso anterior, el cual es aprobado por los supervisores de cada sector, se da paso a la confirmación de cobertura. Los coordinadores de este sector se encargarán de designar el personal adecuado a cada servicio, y así contratar profesionales tales como enfermeros, médicos clínicos, kinesiólogos, psicólogos, etc. Estos son elegidos a través de una cartera histórica de contratados o agencias especializadas; se prioriza la cercanía del cliente (lugar de trabajo) con el domicilio de los reclutados. Los mismos asumirán la responsabilidad del cuidado del paciente, su entorno, su familia y seguimiento de todo el contexto; se cumplirá bajo estrictas normas de seguridad e higiene expuestas explícitamente en normas e instructivos que Logística Medica Integral SRL brinda cuando los empleados y terceros comienzan a obtener su rol en la misma.

Tenemos que sumar también, el área de insumos, compuesto por 2 personas, quienes se encargarán de proveer al personal de los materiales básicos para realizar el trabajo. Logística Medica Integral SRL intenta introducirse en el mercado de los insumos médicos, transformándose en el proveedor de obras sociales, prepagas y clientes para los cuales brinda su servicio y por supuesto, para sí mismo.

Proceso de producción:



Diagnóstico

El proceso de producción es realizado por los empleados de la empresa rutinariamente y con dinámica. Por la información brindada por la empresa y lo analizado es llevado a cabo con eficacia, principalmente gracias a que los procesos son claros y precisos.

El área de insumos se encuentra entre un área de la empresa y una unidad de negocio que aún no fue definido, en parte por algunos fracasos. La integración vertical hacia los proveedores está latente.

El grado de participación de la empresa se compone principalmente en un 80% servicios médicos para obras sociales y prepagas; el restante 20% se divide entre insumos y productos junto con clientes particulares.

Recomendación

Luego de realizar el diagnóstico de la sección de producción de la empresa, podemos realizar algunas recomendaciones como:

Para el área de insumos se podría apostar fuerte por intentar contactarse con el proveedor de origen de los materiales, eliminando así a el distribuidor (INSITU, Mediásemos, Droguería Pharmathia, SCienza; Omnipharma; Freseñus Kabi, Air Liquide, Diagnostic Medic), para bajar costos y tiempo. Una vez lograda esta integración vertical, sí se puede estudiar la opción de ampliar el grado de participación de Logística Medica Integral SRL como proveedor de insumos médicos para las Obras sociales, Prepagas y clientes particulares.

La empresa tiene como principales clientes a OSDE, Swiss Medical, OSDOP, OSIP, entre otras. Por más que es poco probable un escenario donde varios clientes opten por otra empresa, Logística Medica Integral SRL no tiene un plan de acción, actualmente, se obtienen los servicios gracias a auditores médicos o gerentes de obras sociales. Se recomendaría planear una estrategia de ventas hacia otras obras sociales, prepagas u sumergirse en algún nicho del mercado. Es necesario designarle un tiempo a incrementar el grado de participación de la sociedad en el mercado.

ANALISIS DE LA CADENA DE SUMINISTRO

La organización es un eslabón importante de la cadena de intermediarios del servicio de salud. Se organiza la distribución y la logística con sus propias camionetas: entrega de insumos; medicamentos; equipamiento de tamaño pequeño o mediano y las Historias Clínicas.

Para la empresa es fundamental estar en contacto con el sub-cliente (lo llaman sub-cliente al paciente debido a que los principales clientes son las obras sociales, prepagas, Mutuales, etc. Es la forma de diferenciar al cliente principal del cliente secundario de la empresa) que es “el paciente”, porque todo momento de acercamiento es una manera de auditar y observar los servicios que se brindan. Así mismo el estar presente es un valor agregado para la empresa, las personas lo perciben como un servicio personalizado.

GESTION DE COMPRAS

Análisis

Esta área cuenta con dos personas que están a cargo de contratar y controlar todo lo que es insumos, medicamentos, equipamiento de alta y baja complejidad para la administración del servicio.

En esta área se está desarrollando una unidad de negocio para que Logística Medica Integral SRL sea directamente un proveedor, para ser ellos mismos proveedores y así proveer a las obras sociales, prepagas o clínicas que trabajan actualmente con ellos y captar más clientes.

La empresa realiza compras de insumos y medicamentos, y esporádicamente realiza la compra de aparatología.

Solicitan presupuestos a los proveedores con los que trabajan y se evalúan los costos y calidad de los mismos. Luego se realizan los pedidos a los proveedores quienes tienen mejores precios.

Respecto de los medicamentos trabajan con farmacias y droguerías siempre utilizando el mismo proceso para la elección del mismo.

La aparatología que es de baja complejidad cuenta con un stock básico (aspiradores de secreciones, nebulizadores, saturómetro), el resto es alquilado. En este caso también evalúan valores, pero como la aparatología es compleja buscan servicio de guardia por si se rompe algo o funciona mal algún aparato deben arreglarlo en el momento, como pueden ser los equipos de Oxígeno o respiradores.

Los proveedores son:

- ✓ Insumos: INSITU, Medinsumos, y otros más que no se nos especificó.
- ✓ Medicamentos: Farmacias Selma; Droguería Pharmathia; SCienza; Omnipharma; Freseñus Kabi.
- ✓ Equipamiento: Air Liquide; Diagnostic Medic; Insitu; Emergencia 177; Ortopedia Ramos Mejía.

Recomendación

Creemos que la empresa debería rever el sector ya que no evidenciamos que cuenten con un depósito y control de insumos adecuado y esto puede arrojar errores en el recuento de insumos. Es un sector importante ya que se debe tener sumo control de los insumos que cuentan y necesitan para brindar el servicio a los pacientes.

Los errores en este sector pueden traer problemas financieros y con los clientes por la falta de insumos en alguna urgencia o con las atenciones diarias

GESTION DE COMERCIALIZACION

Análisis

La empresa dejo de vender hace un tiempo largo, hoy en día lo hacen mediante contactos con auditores médicos o gerentes de las Obras Sociales o prepagas, No hay un plan de venta.

Sus principales clientes son:

- ✓ Empresas de prepaga como: OSDE (solo Chivilcoy y Lujan, está separado de OSDE central, es de cierta manera autónomo para los prestadores); GALENO; SMG (sector de internación domiciliaria que se llama ECCO Salud, en este solo atienden a pacientes de todo el país); Chad Medicine.
- ✓ Obras Sociales como: OSDOP (docentes privados); OSPIP (Del plástico); Obra Social de Portuarios; Bancarios; OSPSA (Obra Social de la Sanidad); OSOSS (servicios sanitarios); OSTEL (Obra Social del Personal de Telecomunicaciones); OSPIP (Obra Social del Personal de la Industria Plástica); OSRJA (Obra Social de los Relojeros Joyeros y afines de la Argentina); OSUOMRA (Obra Social de la Unión Obrera Metalúrgica).
- ✓ Obras Sociales Provinciales: SEROS Chubut (derivan a los pacientes de la provincia para tratarlos en Bs. As.); SIMECO; SAMI OSMECON; OSPESG y PE.
- ✓ Mutuales.
- ✓ Particulares el cual es un pequeño universo.

La empresa no cuenta con un plan de venta ni de acción en caso de que algún cliente caiga.

Recomendación

Con la información que nos brindaron podemos ver que es importante que armen un plan de venta ya que la captación de clientes es baja, de esta forma podría ampliar más su cartera de cliente y abrirse mejor al mercado. Realizar la apertura de un departamento de ventas en el cual el personal contratado se especialice en esta tarea.

Además, es importante que tengan un plan de acción ya que, al no contar con un plan de ventas, no contar con un personal especializado para la venta del servicio, evidenciamos que las ventas sólo las realizan los gerentes, si se cae alguno de sus principales clientes puede impactar de una manera significativa en la empresa pudiendo la empresa aumentar sus pasivos.

Creemos que es importante se desarrolle este sector ya que al ser una empresa de servicio es muy importante la venta del mismo para sostener la empresa.

PERFIL DEL PACIENTE EN ID

Análisis

La empresa tiene bien definido los tipos de perfil de los clientes/pacientes ID, lo cual es sumamente importante para una mejor gestión a la hora de un evento y no tener problemas con sus clientes y poder brindarles una correcta atención y servicio.

Pueden ser pacientes adultos o pediátricos. Pacientes agudos, crónicos o paliativos.

- ✓ Pacientes agudos de recuperación rápida generalmente depende de un servicio con frecuencia corta y dinámica. Con una recuperación a corto plazo desde: aplicación de antibióticos; curación plana; curación de escara; aplicación de anticoagulante y otros tratamientos similares.
- ✓ Pacientes crónicos o paliativos dependen del estadio de su patología. Generalmente con más demanda de un equipo interdisciplinario para el seguimiento de su evolución cuando no son auto válidos y una frecuencia diaria y permanente en el tiempo del servicio asistencial.
- ✓ Paciente de Alta complejidad traqueostomizados con apoyo de O2, conectados a un respirador artificial. Son pacientes de alto riesgo de infección intrahospitalaria. Por lo cual el médico tratante decide la recuperación en su domicilio con un equipo integral: enfermería 24 hs.; médico semanal; kinesiología diaria; y otras especialidades según el requerimiento.

Son muy vulnerables y pueden pasar diferentes estadios en su patología y tratamientos. Es muy frecuente que haya recambio de prestadores, dado que en periodos largos es compleja la relación/convivencia con las familias que suelen demandar constantemente cambios.

- ✓ Pacientes que en casos especiales se encuentran amparados judicialmente por el fallo de un juez donde dispone que el Estado, Prepaga/Obra Social debe brindar servicios ID según el PMO (Plan Médico Obligatorio) porque estaría incumpliendo la ley.

GESTION DE FINANZAS Y CONTROL

Análisis

La empresa posee un sector de:

Facturación: El cual cuenta con tres personas que reciben quincenalmente o mensualmente dependiendo del corte de facturación, las historias clínicas que están en los domicilios, las cuales deben estar firmadas y evaluadas por los profesionales que van, ahí se pone el desarrollo y la evolución del paciente. Las familias también deben firmarla en la cual da su consentimiento que la gente fue al domicilio, se cumplió con el servicio y se les brindo todos los insumos necesarios para la prestación del mismo (ya sea una gasa, inyecciones, caja de guantes, medicamentos, equipamiento, etc.). Este es comprobante de que se les prestó y brindó todo el servicio que solicitaron, es una garantía para la empresa.

Realizan una facturación y una liquidación al cliente, ya sea a la obra social o a la prepaga y se lo envían. Esto tiene un plazo de presentación.

Administrativo/ Contable: cuenta con tres personas que están a cargo del armado de las conciliaciones diarias, los asientos, de todos los relevamientos contables diarios para después mandárselos al estudio contable externo. Ellos sólo llegan hasta el libro mayor.

Cuentan con un sistema operativo, que es el mismo con el que cuenta Swiss medical (se lo compraron a ellos), el cual está adaptado para que se agregue el paciente desde el momento que entra y se asocia con todos los servicios que se brinda y después que la parte administrativa contable también tenga la información de todo lo que está, la liquidación de sueldos y jornales interna más los servicios que se compran, se facturan (servicios terciarizados) y así poder registrar todas las operaciones así el estudio contable externo pueda armar el balance.

El estudio contable externo puede controlar al interno porque ellos tienen un usuario para ingresar a este sistema operativo y ver todos los movimientos que hay en área y así poder corregir posibles errores que se estén cometiendo a nivel impositivo en el momento.

Ellos desearían que el estudio externo fuera a la empresa una vez al mes, lo cual les cuesta mucho conseguir, pero al tener este sistema operativo pueden controlarlo desde afuera todos los días. Esto lo quieren debido a que son una Pymes categoría 2 de mediana empresa por el nivel de facturación que tiene.

En algunos impuestos son agente de retención y en otros son de percepción, se liquida ingresos brutos por convenio multilateral, lo cual les resulta dificultoso por las variaciones de alícuotas en las distintas jurisdicciones; todos los meses deben ingresar a la página de ARBA y ver si hay alguna modificación de las mismas y corregirlas en el sistema para que no haya errores al momento de las liquidaciones.

Cada sector cuenta con una clave/usuario para poder ingresar a su área y ver los movimientos que se realizan en la misma en su sector.

Recomendación

El personal del sector administrativo/contable deberían estar capacitado para la ocupación del puesto ya que evidenciamos ninguna de las personas que está en este sector está capacitado ninguno como contador, por eso necesitan un constante control del estudio contable externo ya que se han cometido muchos errores al momento de liquidación de impuesto y de sueldos del personal.

No hemos evidenciado que el sector de facturación haya tenido problemas y creemos que esto es debido al sistema con el que cuentan con el que logran tener controlado esa área.

Es importante la apertura del área de RRHH para que el área contable no se tenga que ocupar de todo y así este nuevo sector pueda encargarse de la atención al empleado, la liquidación de sueldos, seleccionar correctamente al personal que va a ocupar cada puesto de acuerdo a las necesidades y exigencias del mismo, etc.

El sector contable comete errores por la falta de capacitación del personal y de la gerencia, ya que interviene en temas que quizás es conveniente que trate una persona más idónea al tema, como es el sector contable externo.

GESTION DE RECURSOS HUMANOS

Análisis

La empresa no cuenta específicamente con un área de RR.HH. En la actualidad se está intentado desarrollar debido a la necesidad latente de contar con el apoyo de conducción; para ello una de las empleadas del sector Administrativo se está capacitando. Pero por el momento y de acá a unos 4 o 5 años aun no será factible.

Lo que respecta realmente al área, es decir, contar con la capacidad para incorporar y mantener al personal adecuado, alineado con la estrategia de la empresa, acorde con las mejores oportunidades del negocio, vienen llevadas a cabo por dos sectores y ambos utilizan el mismo método de reclutamiento y selección. Una vez recibido el pedido de orden de servicio se analiza el puesto a cubrir y pasa al sector correspondiente; en el sector de enfermería, los licenciados se encargan de evaluar al personal terciarizado (para el caso de que se precisen cuidadores o enfermeros); y el sector de operadoras busca profesionales médicos, kinesiólogos o fonoaudiólogos que tengan las características evaluadas por el área que cumplan las condiciones para la cobertura del puesto.

El método de reclutamiento para cubrir las necesidades de los distintos servicios es realizado a través de una agencia, a la cual se le detalla el perfil que se requiere, luego en la empresa hacen la entrevista final y si encaja con lo que se busca lo contratan, utilizan como requisito fundamental que vivan en las inmediaciones del servicio a prestar.

El desarrollo profesional de los empleados, se encamina por el lado de mantenerlos capacitados, más que nada los sectores que tienen personal no recibido, como ser el área administrativo y contable; ya que el resto son profesionales en lo que respecta a salud humana. La capacitación va formando al empleado en distintos temas en relación con sus funciones y brinda posibilidades de progreso en la empresa. En esta empresa no hay planificación de carrera, ya que primero necesitan que las áreas que ya tienen sean más eficientes, se le da más énfasis a perfeccionarlas y aún falta mucho por integrar.

La contratación de los equipos médicos que realizan la atención domiciliaria es de modo táctico, independiente y facturan sus prestaciones. Esto se debe a los problemas que pueden surgir

Beneficios que la empresa les da a los empleados:

- ✓ Capacitarse en carreras de grado o cursos de 1 año o 6 meses que le puedan servir para el área en que se desarrollan (la empresa se hace cargo del gasto).
- ✓ El almuerzo, la empresa contrata un servicio de catering para todo el personal incluso para los franqueros (el cual también está a cargo de la misma).
- ✓ Obra Social-Prepaga, que ellos desregulan, los aportes de la obra social a la prepaga que tienen convenio (Swiss Medical) y la diferencia del plan (entre la obra social y la prepaga) la empresa se hace cargo y lo paga.

Todos los beneficios quedan reflejados en el recibo como entrada y salida.

También dan cursos de capacitación dentro de la empresa.

En el proceso de inducción, la empresa entrega un reglamento interno, el cual es firmado y leído en la empresa al ingresar al empleo. Ese reglamento trata sobre las normas de trabajo y de convivencia. Además, se le asignan las tareas y el equipo de trabajo en el cual va a participar, para ello debe prestar aceptación y conformidad.

También firman las normas operativas de desarrollo de cada área de trabajo para que toda la empresa conozca cómo funciona el resto de los equipos. Estas normas en algunas áreas ya están desarrolladas y en otras se está terminando de completar ya que son áreas (es el caso de insumos y depósitos, el resto de las áreas ya están desarrolladas).

La empresa realiza una evaluación anual psicotécnica y física, una psicóloga realiza un estudio psicológico de cómo esta cada uno de los empleados dentro de la empresa (si está conforme, si tiene algún conflicto).

A fin de año se realiza una evaluación de desempeño, llevada a cabo por cada jefe de sector, en la cual ven el desarrollo del trabajo y el cumplimiento de objetivos. Esta evaluación consiste en un múltiple choice, una auto evaluación en la cual se ve como está el empleado y como se ve el mismo dentro de la empresa; y además el jefe define cuales son las fortalezas y debilidades de cada empleado (4 puntos de cada uno) que es lo que espera, en donde debe esforzarse, esto es para que la persona vea en que está fallando, en donde hay que puntualizar o trabajar un poco más, que no afloje en las fortalezas, en que debe mejorar.

De acuerdo a esta evaluación y a si el empleado logro sus objetivos se hace un reconocimiento monetario que se da posterior a las paritarias, es un reconocimiento a su esfuerzo. Éste incentivo se comenzó a implementar en el 2016, para ellos esto es una forma de motivarlos para que cumplan y desarrollen mejor su trabajo.

Además de evaluar al empleado, la empresa quiere saber qué es lo que piensan ellos respecto de la empresa, de ser criterioso esto va a ser tomado en cuenta para mejorar.

Logística Medica Integral SRL hace mucho énfasis en el trabajo en equipo y para ello llevó a cabo un curso dictado por un profesor de universidad privada; ven como recurso fundamental que haya mejor interacción y comunicación entre las personas y los sectores.

Con lo referido al sistema de compensación, es decir, la recompensa que recibe un empleado en contraprestación de su trabajo se realiza según convenio y la liquidación de haberes es llevada a cabo por la empresa.

Recomendación

Como recomendación, lo único que se puede acotar es que una vez que la empleada capacitada para el área de RRHH esté en condiciones para crear el área, se lleve a cabo y no quede solo en proyectos; ya que evidenciamos que a la empresa le interesa mucho que el personal este conforme y brinda todos los beneficios que están a su alcance para crear armonía y comodidades de los mismos. Se enfoca mucho en el trabajo en equipo y en la comunicación, lo vemos como muy positivo.

En cuanto al reclutamiento de personal, se seguiría actuando de la misma manera, la gente de RR. HH con el jefe de sector; teniendo su propia área de RR. HH tendrían menos costos, ya que podrían reclutar ellos y armarse una carpeta con legajos de gente apta para los puestos a cubrir según necesidades y no tendrían que contar con una agencia.

Esperamos que siga manteniendo las características como hasta ahora, ya que hace uso de la capacitación de personal, lo cual optimiza el desarrollo de habilidades específicas y relacionadas con el puesto y además sirven para el desarrollo de otras nuevas. Una vez que este formalizada el área verán cómo pueden crecer a pasos mayores, ya que tendrían mejor seguimiento del personal, podrían evaluar al corto plazo

si los objetivos van por el camino que la empresa busca, mejoraría todos los aspectos de crecimiento de la empresa, es un recurso fundamental contar con esta área.

ANALISIS DE PROVEEDORES

Análisis

PROVEEDORES, CONTRATACIÓN DE RRHH PARA EL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD:

El personal de RRHH que se contrata para la atención del paciente en domicilio, debe estar capacitado y calificado según el tipo de prestación que deba brindar según el requerimiento.

En el caso de los profesionales, deben estar inscriptos y habilitados para ejercer en las entidades gubernamentales, Ministerio de Salud Nación; Ministerio de Salud de la Provincia de Bs. As., Ministerio de Salud de la Nación Superintendencia de Servicios de Salud. Médicos; Lic. en Kinesiología; Fonoaudiología; Terapeuta Ocupacional; Psicología y otras especialidades. Enfermería; Aux. Enf. y cuidadores.

Cabe aclarar que el recurso humano contratado en todas sus especialidades, pueden trabajar simultáneamente para varias empresas, facturando a cada una de ellas. Incluso pueden estar en relación de dependencia en Hospitales o Instituciones privadas.

Es un trabajo muy dinámico donde constantemente se dan cambios para los prestadores. El prestador puede dejar de asistir porque no congenia con el paciente/familia. Porque no está conforme con demandas del paciente/familia o exigen cosas que exceden a su responsabilidad o están fuera de lugar. Porque sufra hostigamiento. Porque la familia así lo requiere desde su punto de vista, dado que el servicio se brinda dentro de su propiedad. El paciente puede reinternarse u orbitar y el prestador termina su servicio.

En muchas oportunidades la empresa tiene la deserción del servicio de Auxiliares de Enfermería o cuidadoras porque cobran Planes Sociales o Asignación Universal por hijo y no quieren perder estos beneficios sociales y se niegan a facturar.

Los prestadores pueden estar contratados incluso por mucho tiempo. Estos contratados no cuentan con Servicio de Seguridad Social que los ampare.

Por todo lo expuesto, es que la modalidad de contratación de la empresa de los equipos que realizan la atención es de modo tácito, independiente y facturan sus prestaciones. Así se evita más que nada la deserción del personal en la atención a los clientes y no les genera inconvenientes en la prestación del mismo.

ANALISIS DE LOS COMPETIDORES

Análisis

Aproximadamente son 350 empresas de ID que existen en el país que operan comercialmente bajo una misma modalidad, basado en el servicio de ID que realizan países desarrollados en la Comunidad Europea y en USA. Pero no significa que todas reúnen los requisitos que establecen las autoridades Gubernamentales y Nacionales para ejercer en correctas condiciones.

Esto conlleva a que se convive con competencia leal y competencia desleal, y los valores que ofrecen estas últimas en el Mercado les trae constantes preocupaciones, dado que no asumen impuestos como las empresas que se compete lealmente.

La Cámara Argentina de Empresas de Internación Domiciliaria "CADEID", es una organización compuesta por distintas empresas que están inscriptas legalmente en todo el país. Entre todos se busca trabajar para sentar las bases y mejoras del servicio de ID con el fin de satisfacer las necesidades crecientes del Sistema de Salud Nacional en una competencia armoniosa entendiendo que unidos se puede lograr mejores beneficios en el futuro respecto a la actividad, y optimizar debilidades comerciales y legales que los perjudican constantemente. Como ser la erradicación de la competencia desleal; la Regulación de la actividad en el Congreso Nacional; los conflictos e intereses del Sindicato de la Salud; contingencias laborales; litigios y otros.

Suele ser un servicio bastante homogéneo el que se brinda en Cuidado Domiciliario, por lo cual hasta el momento Logística Medica Integral SRL nunca analizo el comportamiento de la competencia, salvo los grandes rasgos de competencia leal y desleal. Pero en esta nueva etapa de que está incursionando Logística Medica Integral SRL, donde están evaluando nuevas oportunidades para mejorar la calidad va a ser interesante que realicen un análisis de la competencia, para detectar oportunidades que logren captar para satisfacer a nuestros clientes como alternativa para ellos.

ASPECTOS COMERCIALES DE LA ORGANIZACIÓN

Análisis

Como Pyme, es una empresa con características distintivas y tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros. Es una empresa con intereses culturales y espíritu emprendedor. Es una entidad independiente. Cuenta con las limitaciones que impone la legislación en cuanto a las habilitaciones y al volumen del negocio.

Como toda Pyme cumple un importante papel en la economía del país. Las principales razones de su existencia son:

- ✓ Puede realizar un servicio personalizado e individualizado en contraposición con las grandes empresas que se enfocan en el servicio más estandarizado.
- ✓ Sirve de tejido auxiliar a las grandes empresas. La mayor parte de las grandes empresas se valen de empresas subcontratadas menores para realizar servicios.
- ✓ Existen actividades productivas donde es más apropiado trabajar con empresas pymes.
- ✓ Las Pymes tienen grandes ventajas como su capacidad de adaptabilidad gracias a su estructura pequeña, su posibilidad de especializarse en cada nicho de mercado ofreciendo un tipo de atención directa.

Finalmente, la mayor ventaja es su capacidad de cambiar rápidamente su estructura productiva en caso de variar las necesidades de mercado, lo cual es mucho más difícil en una gran empresa, con un importante número de empleados y grandes sumas de capital invertido. Sin embargo, el acceso a mercados tan específicos o a carteras reducidas de clientes aumenta el riesgo de este tipo de empresa, por lo que es imprescindible que amplíen el mercado de clientes de Logística Medica Integral SRL.

ASPECTOS ECONÓMICOS-FINANCIEROS

Análisis

Financiación: Las empresas de servicio tienen más dificultad de encontrar un adecuado apoyo financiero debido a su mayor riesgo. Generalmente los emprendimientos de servicios al ser empresas con servicio intangible, se evalúan por su potencial y costo de llave comercial por el volumen de contratos de clientes con las que operan. Pero esto no garantiza una buena inyección en financiación bancaria, privada o en el momento de decidir su venta.

En principio, para obtener crédito bancario, se solicitan muchos requisitos para su calificación. Las empresas financieras bancarias evalúan tanto la antigüedad de la firma como sus movimientos y compromisos de pago en los Balances.

Logística Medica Integral SRL han logrado hasta ahora un gran desafío, con esfuerzo, empeño, dedicación y esmero. Hoy día los clientes de la empresa como su competencia los valoran como una empresa consolidada con un servicio competente. Aunque saben que siempre hay cosas por mejorar o nuevos servicios por incursionar.

CONCLUSION GENERAL

Creemos que si la empresa logra terminar de definir correctamente cada una de las áreas, las políticas de comportamiento de los empleados y de los jefes de cada sector, los manuales de trabajo de cada una de las áreas, definir una visión y misión clara de la empresa lograran forjar una mayor proyección a largo plazo de la misma para que tanto los gerentes (dueños) y los empleados tengan en claro hacia dónde va la empresa, y que no sea algo atado al gobierno de turno.

Es una empresa que a pesar de ser una Pymes, se preocupa mucho por tener un buen clima laboral y brindarles distintos beneficios a los empleados y ayudarlos en el crecimiento de los mismos en el puesto que ocupan, es un punto muy positivo que vemos de la misma ya que es difícil ver Pymes que inviertan en la capacitación y crecimiento de los mismos, que intenten ver la forma de motivarlos, que escuchen sus opiniones y estén interesados en saber que pueden mejorar para lograr un mejor ámbito laboral para así poder trabajar y cumplir con los objetivos de la misma.

La definición clara del rol que cumple cada gerente ayudara a que se eviten malos entendidos, malestar laboral, que su imagen se perjudique frente a futuros cliente o clientes actuales y sobre todo frente al empleado. Es bueno que muestren armonía por parte de ambos ya que son la cabeza de la empresa y quienes deben conducir, para así lograr mostrarles que van hacia un mismo objetivo y por el mismo camino. Pudimos evidenciar que para los empleados es muy importante la imagen de ellos, su trato frente a ellos ya que los malestares de ambos repercuten en los mismos dificultando el desarrollo de las tareas diarias.

BIBLIOGRAFIA:

- 1) Henry Mintzberg, "La estructuración de las organizaciones"- Editorial Ariel SA, 1984.
- 2) Henry Mintzberg, Capitulo 1 "Diseño de organizaciones eficientes", Buenos Aires, Editorial El Ateneo, 1989.
- 3) Alejandro Pablo Cardozo, "Pequeñas y mediana empresa, Intuición y métodos", Capítulos 3, 4 y 5. Editorial Temas Grupo Editorial, 2005.
- 4) Fremont Kast – James Rosenzweig, "Organización y gestión: un enfoque sistémico"- Editorial McGraw- Hill- 1974.
- 5) Julio García y Cristóbal Casanueva, "Prácticas de la Gestión Empresarial". Editorial MC Graw Hill, 2001.
- 6) Santiago Doderó, "Administración de Pymes", Capítulos 3 y 4. Editorial El Ateneo, 2002.
- 7) M. Abadí, "La gestión de comercialización", Capítulos 4, 5, 6, 7 y 8. Buenos Aires, Editorial Aique, 2004.
- 8) F. J. Maqueda, "Dirección estratégica y planificación financiera en la Pyme"- Ediciones Díaz de Santos SA 1992.
- 9) <http://www.pymes.org.ar/>
- 10) Ricardo Solanas, "Administración de organizaciones"- Ediciones Interoceánicas SA- 6ta. Edición 1999.

ANEXOS

Entrevista Logística Medica Integral SRL

Preguntas realizadas:

- ✓ ¿Que desea usted para la empresa? ¿Cómo la ve en el largo plazo?
- ✓ ¿Cuáles fueron los motivos que dieron origen A la empresa? ¿Cuáles fueron los objetivos planteados en ese momento? ¿Cómo define su negocio o actividad central? ¿A qué mercado apunta?
- ✓ ¿Cuál es la misión, visión y los valores de la empresa?
- ✓ ¿Se encuentran definidos los objetivos a nivel estratégico y operativo que confluyen hacia los objetivos generales de la organización? ¿Existen reuniones periódicas a fin de revisar y replantear los objetivos?
- ✓ ¿Cuál es la forma que tienen para lograr los objetivos que plantean?
- ✓ ¿cómo se conforma la dirección de la empresa? ¿Cómo se distribuyen las tareas de la conducción de la misma? ¿Cómo es trabajar en una empresa familiar? ¿Cómo es el clima laboral?

Respuesta:

Se constituyó en el año 2008 siendo una SA integrada cuatro socios de profesión médicos kinesiólogos, luego en los años 2009-2010 se vendió a los otros dos socios en partes iguales (50% cada uno).

Es una SRL de servicio, actualmente el 80% de lo que ofrecen es servicio y el 20% de distribución de insumos (este 20% lo quieren desarrollar más).

El objeto social es amplio, abarca desde brindar servicio, contratar a terceros, brindar servicios relacionados a la salud humana, venta de insumos y todo lo que tenga que ver con la salud humana (Traslados, manejar una prepaga). A raíz de esto queremos desarrollar otras unidades de negocio.

Actualmente están enfocados en lo que es brindar servicios, internación o cuidado domiciliario a personas que según su patología están estables y en lugar de tener el servicio en un sanatorio u hospital pueden tener el mismo servicio en el domicilio y puede ser desde el servicio de recursos humanos: una cuidadora, medica, especialista

en el cuidado de la salud hasta insumos, medicamentos y equipamiento mecánico y ventilatorio. Puede ser un paciente que sale de un sanatorio y necesita que se le dé un anticoagulante hasta un paciente que necesite una terapia intensiva, pero en su casa.

Brindan servicio a adultos, pediátricos en toda la República Argentina.

La empresa está dividida por las siguientes áreas:

1- Operadoras: que funcionan todos los días del año. dos operadoras trabajan de lunes a viernes de 9 hs a 18 hs y un operador sábado, domingo y feriados de 8 hs a 19 hs. Reciben por correo electrónico el pedido del servicio ya sea por una obra social o una prepaga, que son la mayoría de sus clientes, muy pocos son particulares. De acuerdo al pedido que les realizan para el paciente lo derivan o no. Si es un especialista médico, kinesiólogo o FONO ellas se encargan de buscar el profesional y si es una enfermera o cuidadora pasa al área de enfermería (las operadoras no tienen nada que ver con el área de enfermería).

Además de recibir el pedido se contactan con la familia anunciando que son la empresa designada, derivan a los sectores que correspondan los servicios que se solicitan y después realizan una auditoria o seguimiento de que se cumpla con el servicio solicitado.

2- Enfermería: hay dos licenciados en enfermería y un enfermero profesional que son los responsables del servicio. Ellos son supervisores y se encargan de contratar a la gente que va al domicilio de acuerdo a las necesidades del paciente, zona en que vive, por la patología, etc. Lo entrevistan y si están de acuerdo lo envían al domicilio (toda la gente que va al domicilio es tercerizada). También son responsables de que ese servicio se cumpla dependiendo de la cantidad de horas que están solicitadas (dependiendo el caso puede estar 1 hora, ejemplo una aplicación o 24 hs.).

Si la persona que esta designada no va deben enviar a un franquero o alguien del mismo grupo que esté trabajando en el domicilio asignado.

3- Insumos y Depósito: son dos personas que están a cargo de contratar todo lo que es insumos, medicamentos, equipamiento para lo que se solicita para los pacientes.

En esta área se está desarrollando una unidad de negocio para que Logística Medica Integral SRL sea directamente un proveedor, para ser ellos mismos proveedores y así proveer a las obras sociales, prepagas o clínicas que trabajan actualmente con ellos y captar más clientes.

Están tratando de comprarle directamente al proveedor y que no haya un distribuidor en el medio, ya que les resulta más rentable y menor costo. Quieren evitar la cadena y así de paso tener otro negocio en principio con los clientes que tienen.

4- Facturación: Son tres personas que reciben quincenalmente o mensualmente dependiendo del corte de facturación las historias clínicas que están en los domicilios, las cuales deben estar firmadas y evaluadas por los profesionales que van, ahí se pone el desarrollo y la evolución del paciente. Las familias también deben firmarla en la cual da su consentimiento que la gente fue al domicilio y se cumplió con el servicio y se les brindó todos los insumos necesarios para la prestación del mismo (ya sea una gasa, inyecciones, caja de guantes, medicamentos, equipamiento, etc.). Este es comprobante de que se les prestó y brindó todo el servicio que solicitaron, es una garantía para la empresa.

Realizan una facturación y una liquidación al cliente sea a la obra social o a la prepaga y se lo envían. Esto tiene un plazo de presentación.

5- Administrativa/ Contable: son tres personas que están a cargo del armado de las conciliaciones diarias, los asientos, de todos los relevamientos contables diarios para después mandárselos al estudio contable externo. Ellos solo llegan hasta el libro mayor.

Cuentan con un sistema operativo, que es el mismo con el que cuenta Swiss medical (se lo compraron a ellos), el cual está adaptado para que se agregue el paciente desde el momento que entra y se asocia con todos los servicios que se brinda y después que la parte administrativa contable también tenga la información de todo lo que está, la liquidación de sueldos y jornales interna más los servicios que se compran, se facturan (servicios tercerizados) y así poder registrar todas las operaciones así el estudio contable externo pueda armar el balance.

El estudio contable externo puede controlar al interno porque ellos tienen un usuario para ingresar a este sistema operativo y ver todos los movimientos que hay en área y así poder corregir posibles errores que se estén cometiendo a nivel impositivo en el momento.

Ellos desearían que el estudio externo fuera a la empresa 1 vez al mes, lo cual les cuesta mucho conseguir, pero al tener este sistema operativo pueden controlarlo desde afuera todos los días. Esto lo quieren debido a que son una Pymes categoría 2 de mediana empresa por el nivel de facturación que tiene. En algunos impuestos son agente de retención y en otros son de percepción y tienen convenio multilateral, por lo que se les dificulta al momento de liquidar impuestos por las variaciones de las alícuotas.

Si bien ingresan todos los meses a página de ARBA y ven si hay alguna modificación de las mismas y se pueden corregir en el sistema para que no haya errores al momento de las liquidaciones.

Cada sector cuenta con una clave/usuario para poder ingresar a su área y ver los movimientos que se realizan en la misma en su sector.

Con respecto a la misión y la visión de la empresa ellos creen que recién ahora pueden empezar a proyectarla y definirla, por el nuevo gobierno. Hasta el año pasado no se lo planteaban debido a que no sabían qué iba a pasar con el gobierno y si iban a poder seguir porque para ellos era el día a día, no sabían si valía la pena proyectar, les costaba mucho y tenían miedo. Tampoco sabían cómo eran las reglas de juego por lo que no se lo planteaban.

Hoy en día, con este gobierno, empezaron a ver un poco más la misión y visión, pero va a depender de las reglas de juego debido a que tienen mucha carga impositiva ya sea en lo que es sueldos y jornales, en lo que es IVA. Recién ahora en la parte impositiva pudieron empezar a planificar un poco para poder manejar algunas cosas y poder invertir y ver otras unidades de negocios.

Intentaron abrir una nueva sociedad SA que se dedicara a servicios, pero en la parte de insumos, pero desistieron y decidieron darle otro rumbo que no tiene nada que ver con servicios, pero todo va a depender de los beneficios que pueden tener para proyectarse porque esto les requerirá el sumar más gente, gastos más elevados.

Logística Medica Integral SRL hoy en día tiene 2 oficinas ambas ubicadas en San Isidro y cuenta con 19 empleados en total (con los dos gerentes) y se dieron cuenta que les está costando mucho a nivel costo, entonces están viendo de establecer una sola oficina. Este año redujeron el personal porque les implicaba un costo elevado (las cuales se fueron bien sin juicios en el medio).

Al reducir el gasto que les implica tener 2 oficinas y concentrarlo en una sola, podrán proyectar y evaluar nuevas unidades de negocios dentro de Logística Medica Integral SRL. Todo esto dependerá de los costos y los nuevos beneficios que el gobierno de a poco les está dando a las pymes, pero todo esto con el personal que cuentan sin tener que tomar más gente.

No cuentan con un área de RRHH dentro de la empresa. Los licenciados en enfermería son los que se encargan de evaluar y controlar a los tercerizados, viendo

además de como brindan el servicio, si están conformes, si son bien tratados por los familiares del paciente, que cumplan con sus objetivos.

El personal interno cuenta con una jefa de administración, la cual se está capacitando en la carrera de RRHH (la cual se hace cargo la empresa de los gastos de la misma) así se puede desarrollar en el área.

Beneficios que la empresa les da a los empleados:

- ✓ capacitarse en carreras de grado o cursos de 1 año o 6 meses que le puedan servir para el área en que se desarrollan (se hace cargo del gasto la empresa)
- ✓ el almuerzo en el cual la empresa contrata un servicio de catering para todo el personal incluso para los franqueros (el cual también está a cargo de la misma)
- ✓ Prepaga, que ellos desregulan los aportes de la obra social a la prepaga que tienen convenio (Swiss Medical) y la diferencia del plan (entre la obra social y la prepaga) lo paga Logística Medica Integral SRL

Todos los beneficios quedan reflejados en el recibo como entrada y salida.

También dan cursos de capacitación dentro de la empresa.

La empresa tiene un reglamento interno el cual todos los empleados tienen una copia y es firmada y leída en la empresa al ingresar a trabajar un nuevo empleado. Ese reglamento es sobre las normas de trabajo y de convivencia.

También firman todas las tareas que hacen que están a cargo del equipo en el cual van a trabajar.

También firman las normas operativas de desarrollo de cada trabajo para que toda la empresa conozca cómo funciona el resto de los equipos. Estas normas en algunas áreas ya están desarrolladas y en otras se está terminando de completar ya que son áreas nuevas y lo están terminando desarrollar (es el caso de insumos y depósitos, el resto de las áreas ya están desarrolladas).

Realizan una evaluación anual psicotécnica y una física en la cual se hace todos los estudios. Una psicóloga realiza un estudio psicológico de cómo esta cada uno de los empleados dentro de la empresa (si está conforme, si tiene algún conflicto) y de acuerdo a eso cerca de fin de año se realiza una evaluación, la cual realiza cada jefe de sector, en la cual ven el desarrollo del trabajo. Esta evaluación es un múltiple choise, una auto evaluación en la cual se ve como está el empleado y como se ve el mismo dentro de la empresa. Y además el jefe ve cuales son las fortalezas y debilidades de cada empleado (4 puntos de cada uno) que es lo que espera, en donde debe esforzarse, esto es para

que la persona un poco entienda en que está fallando, en donde hay que puntualizar o trabajar un poco más, que no afloje en las fortalezas, en que debe mejorar.

De acuerdo a esta evaluación y a si el empleado logro sus objetivos se hace un reconocimiento monetario que se da posterior a las paritarias, es un reconocimiento a su esfuerzo. Esto se comenzó a implementar en el 2016 por lo que están viendo, al haber sido mucho prueba y error, de implementarlo para que esto quede como un futuro aumento del sueldo, para ellos esto es una forma de incentivarlo, motivarlo para que cumpla y desarrolle mejor su trabajo.

Ellos consideran que está bien que en servicios estas evaluaciones se realicen solo una vez al año.

Además de ver cómo está el empleado quieren ver que debe (para el empleado) mejorar la empresa siempre y cuando sea criterioso.

Por el momento desean mantenerse como una Pymes hasta ver cómo se desarrolla el negocio y la situación del país.

Los gerentes quieren enfocarse en otras unidades de negocios que no tengan nada que ver con lo que desarrollan actualmente (son proyectos).

Hacen mucho énfasis en el trabajo en equipo y tuvieron un curso dentro de la empresa sobre el mismo dado por un profesor de una universidad privada. Quieren realizar más desarrollo sobre el tema para interactuar mejor entre ellos y que haya mejor comunicación entre las personas y los sectores. Es un tema muy importante para ellos para que la empresa salga adelante.

La comunicación de cada cambio que quieren realizar o desarrollar se comunica a cada sector que está involucrado en el cambio o nuevo negocio que va a realizar la empresa. Si el cambio involucra a la empresa en conjunto también se comunica para que nada se trabe.

Están terminando de armar con abogados un contrato para los familiares de los pacientes en el cual se aclara que el profesional que va al domicilio solo cumple con las tareas por las cual se lo contrato, esto se da debido a que tuvieron problemas de abuso por parte de los familiares en el cual querían mandarlo a realizar las compras, lavar ropa, limpiar, planchar. Si desean ese tipo de servicios se le mandará a otra persona (mucama) y deberá ser abonado el mismo en forma individual.

Ellos tienen trato con un solo familiar del paciente, el cual por consenso entre los familiares es designado para darle el parte médico diario o informarlo de cualquier otro cambio ya sea de personal o alguna otra situación que se presente.

Reglamento Interno

1

REGLAMENTO INTERNO

El Reglamento interno es el punto de partida para que el personal de la empresa sepa cuestiones fundamentales que hacen al orden y disciplina que debe existir en la organización de trabajo. Es un conjunto de normas que se mantendrán en el tiempo, salvo los cambios necesarios, y que constituyen en consecuencia una política básica.

Cada empleado recibirá el texto del Reglamento Interno y firmará un ejemplar del mismo como prueba de que conoce sus obligaciones básicas para cumplir con normas que pueden considerarse básicas. El beneficio de estas normas **ahorra malos entendidos** para un normal y armónico desarrollo de las relaciones entre las partes.

1 Condiciones de ingreso y renuncia

Serán requisitos indispensables para ingresar como empleado de la Empresa ~~XXXXXX~~ SRL

- ✓ Justificar documento Nacional de Identidad
- ✓ Someterse a los estudios del pre ocupacional, que debe ser extendido por el servicio médico que la empresa contrate.
- ✓ El empleado firmará un Contrato de Período de Prueba junto con el responsable legal de la empresa por el período que marca la ley 20.744 L.C.T. Se firman 2 (dos) ejemplares, para cada una de las partes.
- ✓ El empleado deberá dejar constancia en el Contrato de Trabajo su domicilio. Si la zona en que habitare no hubiera reparto postal ni telegráfico, deberá señalar expresamente un domicilio legal al efecto de recibir las notificaciones correspondientes que le efectúe la empresa.
- ✓ También tendrá el empleado obligación de comunicar a la Dirección de la empresa de inmediato y por escrito, cualquier cambio en su domicilio y, en su caso, del que debe señalar para recibir notificaciones postales, telegráficas o cartas documento.
- ✓ Es obligación del empleado que deje de prestar servicios en la empresa por voluntad propia, comunicar a la Dirección por telegrama obrero su decisión con la debida anticipación, de acuerdo a las leyes en vigencia.

2 Compromisos del empleado

- ✓ Conocer el presente reglamento y comprometerse a cumplirlo.
- ✓ Conocer las Normas de Convivencias que se adjuntaron y comprometerse a su cumplimiento.
- ✓ Conocer las Normas Operativas de la empresa que se adjuntaron y comprometerse a su cumplimiento.
- ✓ Conocer y firmar el Anexo I con las tareas a desempeñar, comprometerse a desempeñar de buena fe las funciones que se le confieren y obligarse a producir con la mayor eficacia.
- ✓ Comprometerse a trabajar en equipo para alcanzar un alto nivel de desempeño.
- ✓ **"Comprometerse a tener un buen trato con respeto y solidaridad a sus compañeros, sus superiores o personas a cargo."**

3 Forma de remuneración

El trabajo del personal es remunerado de conformidad según el presente Convenio Colectivo de Trabajo o con el sueldo que se le fije. El pago de los Sueldos y jornales se hará mensual de acuerdo a la disposición de la L.C.T. 20.744

4 Horarios, asistencia y puntualidad

Los horarios son establecidos por la empresa, dentro de las prescripciones legales, debiendo el personal ajustar a ellos su asistencia y labor.

Los empleados contratados con la modalidad de jornada completa de lunes a viernes, a partir del 01 de Octubre del 2015 son de 09 a 18hs.

Los empleados contratados sábados, domingos y feriados seguirán contemplado el mismo horario con la modalidad de 08 a 19hs.

Los empleados contratados con la modalidad de media jornada semanal se pactará el horario de acuerdo a la conveniencia de la empresa dentro de las prescripciones legales.

Los empleados contratados con la modalidad de 18hs de jornada semana se pactará el horario de acuerdo a la conveniencia de la empresa dentro de las prescripciones legales.

El empleado deberá encontrarse en su puesto de trabajo a la hora fijada para su iniciación. El cumplimiento de ingreso y salida a su lugar de trabajo deberán ser cumplidas rigurosamente por el personal, teniendo como tolerancia 10 (diez) minutos de llegada entrante. Cualquier incumplimiento a las mismas hará pasible de una sanción.

Las llegadas tardes no serán compensadas con horas extras.

No se abonarán horas extras sin que estén justificadas y autorizadas por escrito por el Jefe de Servicio y Gerencia.

5 Registración de Asistencia por Planilla

Todo el personal deberá fichar su asistencia en la Planilla dejando constancia el horario de entrada, horario de salida con firma y aclaración de acuerdo a la disposición de la L.C.T. 20.744

Las disposiciones de ingreso y egreso deberán ser cumplidas según dicho Reglamento, no así firmando con antelación al horario designado. El no registrarse adecuadamente, y luego del tercer aviso, puede ser motivo de sanción. Solo estarán contempladas aquellas contingencias que por fuerza mayor estén autorizadas por el jefe del servicio.

6 Registración de Asistencia por Sistema

Todo el personal deberá fichar su asistencia por sistema de logueo con la foto digital en los CPU asignados, dejando constancia el horario de entrada y horario de salida. Las disposiciones de ingreso y egreso deberán ser cumplidas según dicho Reglamento, no así firmando con antelación al horario designado. El no registrarse adecuadamente, y luego del tercer aviso, puede ser motivo de sanción. Solo estarán contempladas aquellas contingencias que por fuerza mayor estén autorizadas por el jefe del servicio.

7 Registración salida por horario de almuerzo/refrigerio

Todo el personal deberá fichar en su horario de receso de almuerzo por sistema de logueo con la foto digital en los CPU asignados, dejando constancia el horario de egreso e ingreso nuevamente a la empresa. Las disposiciones deberán ser cumplidas según dicho Reglamento, no así firmando con antelación al horario designado. El no registrarse adecuadamente, y luego del tercer aviso, puede ser motivo de sanción.

Solo estarán contempladas aquellas contingencias que por fuerza mayor estén autorizadas por el jefe del servicio.

En caso de solicitar al Jefe de Servicio realizar un trámite personal durante el horario de almuerzo, será contemplado 15 (quince) minutos de tolerancia por llegada tarde. En caso de incumplimiento será motivo de sanción.

8 Registración de horas adicionales

De realizar horas extras deben ser justificadas solo por el jefe de servicio por escrito. De lo contrario el empleador no estará obligado a pagar.

9 Inasistencias

Es deber del personal cuando falte avisar al jefe del servicio y/o la secretaria de Gerência dentro del plazo legal. Solamente se justificarán las inasistencias originadas por enfermedad informadas en tiempo y forma o por fuerza mayor.

Se considerarán inasistencias justificadas:

1. Toda solicitud de permiso para inasistencia deberá efectuarse por escrito donde se especificará la causa por el cual se lo solicita y deberá estar autorizada por el jefe de servicio. Sin haber llenado este requisito no será considerado el permiso como concedido. El empleador no estará obligado a pagar los salarios por dicha ausencia, salvo que se trate de fuerza mayor.

Se considerarán inasistencias injustificada y el empleador no estará obligado a pagar los salarios por dicha ausencia:

1. Toda inasistencia sin aviso y aunque ésta haya sido por fuerza mayor, mientras no se compruebe en este caso fehacientemente la imposibilidad de avisar.
2. Toda inasistencia con aviso cuando no se justifique que la misma ha sido por causa de fuerza mayor.

10 Inasistencias por licencias especiales

Las licencias especiales previstas en las normas legales específicas deben ser informadas por el empleado por escrito con antelación al jefe de servicio.

Las inasistencias por Diligencias Judiciales deben informarse por escrito con antelación adjuntando copia de la citación, y posteriormente entregar el Certificado con el horario de audiencia y finalización de la misma, donde quedará justificada la ausencia parcial o total de la jornada.

11 Ausencias por enfermedad

El personal tiene obligación de comunicar su padecimiento al jefe del servicio y/o la secretaria de Gerencia antes de transcurrida la primera hora de jornada de trabajo, al efecto de que la empresa pueda controlar mediante su servicio médico, la misma. Si el empleado no efectuara el aviso correspondiente, la empresa no sólo no reconocerá el pago de los haberes o jornales por inasistencia, sino que considerará la misma injustificada, y podrá aplicar la sanción correspondiente.

En caso de enfermedad o accidente, si vencido el plazo establecido por el médico laboral, el empleado no se presentara de nuevo ante el médico o no avisara su imposibilidad de presentarse, se considerará falta injustificada el tiempo transcurrido desde el vencimiento del plazo hasta el nuevo aviso.

En caso de manifestar una dolencia crónica y solicitar médico laboral por dicha afección en un período corto de días consecutivos, debe presentar en un plazo de 10 (diez) días una constancia del médico especialista que se encuentra bajo tratamiento por dicha dolencia para justificar continuidad y evolución del tratamiento. De lo contrario la empresa puede solicitarlo de forma fehaciente, y no ser justificada dicha dolencia con visitas a domicilio del médico laboral.

12 Adicional por Asistencia perfecta y puntualidad

Desde el 01 de Mayo del 2016 la empresa otorgará la Gratificación x Asistencia perfecta y puntualidad a todo el personal que se encuentre dentro del convenio. Para lo cual deberá cumplir con asistencia completa y puntualidad. Si bien todo el personal se registra en la Planilla de Asistencia manual, para obtener este beneficio solo se tomará en cuenta la registración en el sistema de logueo con la foto digital y el horario que indique el CPU asignado.

Se considerará como eximentes justificativas de ausencias a estos efectos las producidas como consecuencia del goce de las vacaciones anuales ordinarias, de las licencias contempladas en el Art. 158 de la LCT y las incluidas en el presente CCT. Se contemplará hasta 10 minutos de tolerancia en la puntualidad por día y no acumulativos. Todo exceso a la tolerancia de puntualidad antes mencionada, como así también toda otra ausencia en que se incurriera aunque fuera ocasionada por enfermedad, accidente, suspensiones disciplinarias, suspensión o demoras de servicios o transporte público, etc.; será considerada como pérdida total del reconocimiento del presente adicional.

Se ratifica que el salario básico que sirve de base de cálculo del presente adicional por asistencia perfecta, estará constituido únicamente por el 10% del importe equivalente a los salarios básicos que fueran pactados y/o homologados mediante paritarias de negociación entre las partes signatarias del presente CCT.

Se tomará en cuenta este adicional a futuros adicionales por gratificación o presentismo si el CCT lo aplicara.

13 Accidentes de trabajo

Cualquier hecho que constituya accidente de trabajo In Itinere debe ser comunicado de inmediato por el empleado afectado a su superior jerárquico y/o secretaria de Gerencia para formalizar la denuncia correspondiente a la ART.

La asistencia de ART cubre a cada empleado según las cláusulas que impone la misma ART contratada por la empresa.

Si la dolencia del accidente fuera minimizada en primera instancia por el empleador, debe comunicar a la secretaria de Gerencia en un plazo no mayor a 5 (cinco) días hábiles, dado que la ART no lo considerará como accidente laboral.

14 Período de licencia anual

El período de licencia anual será contemplado según la agenda de actividades de la empresa dentro del período del 1ro. de Noviembre del año en curso al 30 de Abril del siguiente año. Se solicitarán al jefe de servicio y pactarán por escrito con una anticipación de 30 días por lo menos, para que la Dirección de la empresa estudie si dentro de las posibilidades del trabajo puede concederse.

15 Beneficio Social de Comida

Todo el personal goza con el Beneficio Social de la comida que la empresa le otorga en su horario de colación. El servicio de catering es contratado por la empresa a un servicio externo y pagado por la empresa contra entrega de factura del prestador. La empresa buscará el servicio más apto para el personal, pero se reserva el derecho de seleccionar al prestador del servicio. El servicio de comedor se bonifica por recibo de sueldo como Art.103 bis Comida.

Para los empleados que realizan jornada completa, según el CLT que nos regula el horario de colación es de 30 minutos, pero la empresa contempla 60 minutos para el horario de almuerzo.

Para los empleados que realizan media jornada, la empresa no está obligada a brindar el servicio de comedor, si de un refrigerio. La empresa contempla 30 minutos para el horario de refrigerio.

Para los empleados que realizan jornadas reducidas de 18 hs semanales, la empresa no está obligada a brindar el servicio de comedor, si de un refrigerio.

16 Beneficio Social de Prepaga

Todo el personal goza con el Beneficio Social de la Prepaga que la empresa le otorga. Luego del período de prueba, el empleado optara por desregularizarse de la Obra Social que por convenio corresponde. La empresa se reserva el derecho de seleccionar el servicio de prepago asumiendo el costo diferencial por plan corporativo del empleado, contra entrega de factura del prestador. El servicio de prepaga se bonifica por recibo de sueldo como Art.103 bis Prepaga. El empleado puede optar por tener este beneficio propio dado que no estará incluido ningún miembro familiar.

17 Prohibiciones

- ✓ El personal superior tiene prohibido malos tratos verbales y/o físicos hacia el personal que está a su cargo.
- ✓ El personal tiene prohibido malos tratos verbales y/o físicos entre compañeros y hacia el personal superior.
- ✓ El personal tiene prohibido ausentarse durante el horario de trabajo de su sector, a menos que el cumplimiento de su tarea lo requiriese u obtenga autorización de su superior para ese efecto.
- ✓ El personal tiene prohibido hacer marcar la Planilla de asistencia de ingreso o egreso, o cualquier otro sistema de control diario de asistencia, por otro empleado.
- ✓ El personal tiene prohibido efectuar trabajos que no sean los indicados por el jefe de servicio.
- ✓ El personal tiene prohibido dejar archivos de la empresa fuera del sistema operativo de Kindomi Server. Ninguna información importante de la empresa puede permanecer en el escritorio de los CPU.
- ✓ El personal tiene prohibido tirar papeles u otros residuos fuera de los recipientes destinados a ese fin.
- ✓ El personal tiene prohibido fumar dentro de las aéreas cerradas del establecimiento.
- ✓ El personal tiene prohibido realizar suscripciones dentro del recinto de la empresa.

18 Obligaciones

- ✓ El personal puede dirigirse al Jefe del servicio para formular consultas, cualquier sugerencia o quejas. Como regla, toda gestión en ese sentido deberá someterla el empleado a su Jefe inmediato y solamente en caso de no ser atendido por este, podrá dirigirse a secretaria de Gerencia.
- ✓ El personal tiene la obligación de guardar documentación de la empresa dentro de los biblioratos correspondientes. "Aunque no se termine de procesar en tiempo, toda la documentación de la empresa debe ser guardada donde corresponde."
- ✓ El personal debe procurar el uso de su celular en modo silencioso o vibrador en los momentos laborales. Y podrá hacer uso libre de su teléfono en los momentos de descanso, como así también el uso de las aplicaciones de mensaje y redes sociales personales como Whats App y Facebook.
- ✓ El personal tiene la obligación de mantener la mayor limpieza en su sector de trabajo.
- ✓ El personal tiene la obligación de mantener la mayor limpieza y orden posible su escritorio.
- ✓ El personal tiene la obligación de mantener la mayor limpieza de la cocina.
- ✓ El personal tiene la obligación de mantener la mayor limpieza de los baños.
- ✓ El personal tiene la obligación de mantener la mayor limpieza de las áreas en común.
- ✓ El personal que haga uso de los vehículos de la empresa tiene la obligación de mantener en buenas condiciones de mantenimiento y limpieza de los vehículos asignados.

19 Sanciones y medidas disciplinarias

La ejecución de actos no permitidos por este reglamento de trabajo serán penados de acuerdo a la gravedad de la falta cometida a criterio de la empresa con sanciones que oscilen entre apercibimiento, suspensión y el despido con causa. En general cualquier actitud que indique mala conducta, indisciplina o hecho que contravenga las disposiciones normales en que se desenvuelven las relaciones de trabajo en la empresa. Y que pueda perturbar la productividad y el respeto mutuo entre los compañeros de trabajo, así como con sus superiores.

ANEXO FE DE ERRATAS - REGLAMENTO INTERNO

Por medio de la presente, se notifica que por error de tipeo **en el punto 4 Horarios, asistencia y puntualidad del Reglamento interno** a Ud. entregado se consigno mal el tiempo de tolerancia. Siendo el cumplimiento de ingreso a su puesto de trabajo el correcto y único 10 (diez) minutos como tolerancia de llegada entrante.

Buenos Aires 8, de Junio de 2016.

Firma

Aclaración

Fecha de recepción

Normas de Convivencia

NORMAS DE CONVIVENCIA

El **trabajo** ocupa gran parte de tu vida y tu tiempo, por lo que es imprescindible que te sientas cómodo donde desempeñas tus funciones. Es sabido que lograr una buena convivencia en el ambiente laboral es algo más difícil de lo que uno esperaría. Lidar con personas con distintas costumbres y que no tienen los mismos conocimientos hará que más de una vez se produzcan roces entre los trabajadores. Sobre todo cuando existen egos heridos de por medio o rivalidades sin mucho sentido.

Respetar el espacio y el tiempo de tus compañeros de trabajo es sólo el principio del camino hacia una convivencia laboral armoniosa. Es por esto que a continuación te presentamos una lista con breves consejos que aunque en su mayoría suenen obvios, no siempre son llevados a cabo y al hacerlos, pueden favorecer en gran medida a que logremos un ambiente laboral sano y agradable.

1. Considera a tus compañeros como tu familia

Aunque esto sea muy difícil, debes asumir que con tus compañeros de trabajo se verán durante más horas al día de las que verás a tu familia. Formando lazos con ellos, podrán ayudarse y apoyarse mutuamente en momentos de adversidad.

2. Se agradable con quienes te rodean aunque existan personas desagradables

La finalidad es crear un ambiente grato para trabajar y estar por sobre los conflictos que se generen a modo personal. Siempre se debe dar un buen ejemplo.

3. Trata a tus compañeros como te gustaría ser tratado

Siempre que vayas a caer en el mal juego de tratar mal a alguien dentro de tu grupo, recuerda siempre que esa será la forma en la que tratarán contigo.

4. Saludar a tus compañeros al momento de llegar

Es algo tan básico en toda situación pero que cada vez se realiza con menos frecuencia. Saludar a quienes vez todos los días no saca ronchas y hará que mejores el ambiente en la oficina.

5 Despedirte al momento de irte

Lo mismo que al llegar, desear un buen regreso a casa va más allá de una regla de convivencia en la oficina, sino que debería ser algo innato en cualquier situación.

6 Comprometerse con los objetivos de la empresa y cooperar para integrar a los otros

El establecer una meta que todos puedan alcanzar ayuda a generar una conciencia de equipo en el que cada uno cumple un rol importante. Si todos asumen como propios los desafíos, buscarán la mejor forma de resolverlos, sin pasar por arriba del otro.

7 Trata de trabajar en equipo

Tene presente que trabajar en equipo influye a estar más positivo y permite que haya compañerismo. Puede dar muy buenos resultados ya que genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas recomendadas. Importante que entiendas que es una de las características de las organizaciones que alcanzan un alto nivel de desempeño.

8 Enseñar a los que no sepan hacer cierta tarea

Esto es algo poco común, la mayoría no enseña nunca lo que sabe por miedo a dejar de ser imprescindible, pero justamente esta actitud proactiva hará que seas alguien valorable en la oficina.

9 No tener miedo de pedir ayuda

Si hay algo que te engrandecerá como persona es tener la humildad de asumir algo que no sabes y aprender de los demás.

10 No apoderarte de las actividades que debe hacer otro de tus compañeros

Aunque te sientas más capacitado para hacer las actividades encomendadas a alguno de tus compañeros no debes intentar demostrar que puedes hacer mejor su trabajo, ya que eso afectaría el clima laboral y las relaciones interpersonales que puedes formar con quienes te acompañan a diario. Es mejor ser un apoyo efectivo.

11 Mantener el orden de tu espacio y el de los demás

Asumámoslo, somos seres visuales y si vemos a alguien desordenado, asumiremos que realiza su trabajo de la misma forma. No cuesta nada y te da una imagen seria.

12 Almorzar con tus compañeros

Esta instancia hará que conozcas mejor a tus compañeros y puedas relacionarte en un ámbito cordial. Afianzar las relaciones laborales puede servir para optimizar el trabajo en equipo.

13 Controla el volumen de tu voz

Procura controlar el volumen de tu voz cuando hables por teléfono o cara a cara con otras personas. Si no lo haces no sólo afectarás la productividad de los demás sino que también podrías estar revelando información confidencial.

14 Higiene Personal

Procura mantener tu higiene personal bajo control. A ninguno nos gusta sentirnos discriminados, pero es importante que nos demos cuenta que al resto del grupo le da pudor estar sugiriendo la incomodidad de una mala higiene.

15 Evitar la música fuerte

Típico que uno quiere escuchar una radio favorita o una canción favorita, pero debemos ser conscientes que no a todos les gusta la música e incluso, algunos no se pueden concentrar con ella.

16 Disfrutar de los espacios de esparcimiento

Cada vez es más común que las empresas y los empleadores dediquen unos días al año a festejar (fiestas patrias, navidades o cumpleaños de la organización) junto a sus trabajadores. El grupo de Kindomi espera que te sumes ya que siempre es bueno crear lazos con los compañeros de trabajo y extender "la buena onda" de ese tiempo para compartir a lo largo del año laboral.

17 Celebrar los cumpleaños

Todos queremos que se nos reconozca aunque sea una vez al año por lo que aportamos en nuestro trabajo. El cumpleaños puede ser la instancia ideal y servirá para distender el ambiente laboral.

18 No hables demasiado de tu vida personal

Si bien es normal que te hayas hecho algunos amigos en la oficina con quienes comentes aspectos de tu vida privada, tampoco corresponde estar hablando todo el día de tus problemas personales.

19 Controla el uso del celular

Si bien el uso de tu celular puede ser imprescindible por razones laborales y personales, procura ponerlo en modo silencioso o vibrador para que las constantes llamadas y mensajes de texto no distraigan la atención de tus compañeros.

Procura usar en tu momento de descanso las aplicaciones de mensaje y redes sociales personales como Whats App y Facebook. "Pensa que no sólo tu jefe va a tener en cuenta tus hábitos de distracción en el momento de calificar tu desempeño." Tus compañeros también te observan y pueden tomar estos malos hábitos como ofensa al grupo que colabora en el trabajo.

20 No te involucres en rumores

Esparcir rumores sobre tus colegas nunca lleva a buen puerto, por más que no seas el que lo haya empezado. Si alguien te cuenta alguna historia jugosa sobre algún compañero de trabajo, deja de lado la tentación y guárdatela para ti mismo sin participar de la cadena del chisme.

21 No seas "chupamedias"

No hay nada peor que alguien que le da la razón en todo al jefe y que en algunos casos hace el rol de "soplón" con cosas que pasan en la oficina. Esto no lo valora tu jefe, él espera lo positivo de vos, pero si lo recordarán tus compañeros y te tendrán recelo por esto y te juzgarán siempre.

Sabemos que no siempre pueden darse las condiciones de estos simples 21 consejos. Pero contamos con tu colaboración para que todos estemos orgullosos de pertenecer en ~~el equipo~~.

Gracias.
Gerencia

Normas Operativas del área de Enfermeros Profesionales y Auxiliares de Enfermería

ENFERMEROS PROFESIONALES Y AUXILIAR DE ENFERMERÍA

Instrucción: NORMAS OPERATIVAS

Dichas Normativas se encuentran reglamentadas en la Ley Nacional 24.004 y la Resolución 374 del 2002 de la Subsecretaría de Salud del Ministerio de Salud de la Nación.

PROFESIONALES DE ENFERMERÍA QUE BRINDAN PRESTACIONES EN INTERNACIÓN DOMICILIARIA PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES

1. Al Profesional se le asignará el paciente bajo su conformidad por el Coordinador de Enfermería u Operador desde la oficina de ~~XXXXXXXXXX~~ SRL.
2. El Profesional es supervisado por el Coordinador General y la Supervisora de Enfermería.
3. Deberá entregar la documentación legal requerida por la empresa para la confección de su legajo personal: Título Profesional; Matrículas M.N. y M.P.; Constancia de Monotributo y C.V.
4. Arreglará con el Coordinador y/o Supervisora el día de ambientación/adaptación del domicilio asignado, en la cual se lleva a cabo el reconocimiento del paciente junto con otro profesional ya estable en ese plantel para lograr una mejor adaptación que se puede extender hasta 6hs. Luego del día de ambientación, **concurrirá a sus guardias los días y horas preestablecidos con su Coordinador de Enfermería** quedando registrado todas las guardias del mes en el "Calendario Mensual" que permanece en la carpeta bajo el consentimiento de todos los enfermeros para información de todos y c/uno.
5. El profesional debe adaptarse a las reglas y rutinas ya instaladas en el domicilio y tratar de respetar la intimidad de la familia. En caso de no sentirse cómodo, tiene la total libertad de manifestarle al Coordinador y/o Supervisora luego de la guardia y fuera del domicilio para el cambio.
6. Asistir a sus guardias con buena presencia y una vez en el domicilio del paciente uniformarse correctamente con el mismo. **Antes de asistir al paciente, deberá lavarse las manos con agua y jabón, luego con alcohol.**
7. Debe asistir a su guardia en buen estado e higiene. En el caso de los profesionales hombres deben concurrir con pelo corto y sin piercing o accesorios metálicos como cadenas o pulseras. Las profesionales femeninas, deben presentarse con el cabello recogido; uñas cortas y con esmaltes claros.
8. Respecto al trato y actitud de profesional tanto con el paciente como con los familiares debe ser cordial y respetuoso. **No se aceptarán ninguna exaltación verbal durante la guardia y frente al paciente o familiares.**
9. Respecto al trato y actitud del profesional con sus superiores tanto el Coordinador y/o la Supervisora debe ser cordial y respetuoso desde ambas partes.
Deberá tener en cuenta que solo se atenderán novedades emanadas específicamente a la atención del paciente durante el horario de la guardia. En caso de tener alguna diferencia o inquietud profesional o particular que no concierne al paciente durante su guardia, será tratado y hablado el tema con el Coordinador **fuera del domicilio del paciente y en horario de lunes a viernes**. De todas maneras el profesional cuenta con el apoyo y contención del Coordinador y/o la Supervisora en la oficina de la empresa.
10. Debe asistir a su guardia sin olor a tabaco. **Queda terminantemente prohibido fumar durante el transcurso de la guardia asignada, tanto dentro o fuera del domicilio.**
11. Es imprescindible presentarse (15) minutos con antelación para lograr una buena comunicación en el pase de guardia con el enfermero saliente que le informará estado de paciente, medicación asignada o algún cambio o novedad, etc.
12. **Queda terminantemente prohibido usar equipos electrónicos de propiedad del domicilio sin autorización del responsable del domicilio, como ser TV; computadora; notebook; equipo de música; teléfono, etc, ya que queda bajo pura y exclusiva responsabilidad el daño de los mismos.** Si el responsable del domicilio está de acuerdo, el profesional podrá hacer uso de algún equipo propio como ser celular o notebook.

13. **[REDACTED]** no se responsabiliza por la pérdida o rotura de objetos de valor que se encuentran en el domicilio, sean de propiedad del domicilio como del profesional que asiste a la guardia.
14. **El profesional queda a entera disposición del domicilio mostrar sus pertenencias al culminar su guardia para evitar malos entendidos.**
15. El domicilio del paciente no tiene la obligación de proporcionarle la comida al profesional concurrente a la guardia. Queda terminantemente prohibido abrir la heladera y alacenas para retirar alimentos, ó habitaciones que no se encuentra el paciente o son de uso exclusivo de la familia.
16. El profesional podrá solicitar de buena manera refrigerios como ser agua, té o café y podrá asistir a su guardia con su vianda de comida y bebida.
17. **No podrá retirarse de su guardia aunque sea bajo el consentimiento del familiar a cargo, ya sea para comprar alimentos ni cualquier otra actividad, "pues queda sujeto al paciente que se encuentra bajo su total y entera responsabilidad".** De ser necesario retirarse de la guardia por alguna emergencia, deberá avisar al Coordinador y/o Supervisora y a la familia, y aguardar a ser reemplazado por otro profesional.
18. **Queda terminantemente prohibido recostarse ó acostarse durante el horario de su guardia y el uso de la cama del paciente.**
19. El profesional no hará comentarios respecto a sus temas y/o problemas personales; diferencias con otros profesionales, disconformidades con el paciente, familiares, superiores o la empresa misma durante su guardia dentro ó fuera del domicilio con el paciente ó algún integrante familiar. Tampoco deberá comentar o hablar respecto a sus honorarios con el paciente ó familiares del mismo. De tener alguna diferencia o estar disconforme lo podrá conversar con el Coordinador y/o la Supervisora en horario administrativo de lunes a viernes el cual buscará una solución o transmitirá a la empresa.
20. Queda totalmente prohibido recibir familiares ó amigos personales en el domicilio del paciente.
21. Prestará asistencia integral y directa, de rutina o especializada al paciente en Internación Domiciliaria. Al examinar el paciente deberá observar e interpretar los signos y síntomas de las molestias de probables complicaciones y reacciones del paciente que registrará en la "Hoja de Evolución de Enfermería" correspondiente.
22. El Profesional es responsable de la administración del cuidado de enfermería del paciente a su cargo durante el horario de su guardia que queda registrado por el mismo profesional en la "Planilla de Carga Horaria de Enfermería"
23. Deberá promover la adaptación del paciente y familia a la Internación Domiciliaria y a los métodos terapéuticos que le son aplicados a fin de obtener su colaboración en el tratamiento.
24. Deberá realizar tratamientos según "Planilla de Indicaciones Médicas" escritas, actualizadas, firmadas y selladas por el profesional a cargo del paciente. Si esto no fuera así, comunicarse inmediatamente con el Coordinador y/o la Supervisora para que éstos le indique los pasos a seguir. Luego dejará registrado por escrito cada una de las medicaciones asignadas al paciente en la "Planilla de uso exclusivo de Enfermería".
25. El Profesional no podrá retirarse del domicilio del paciente, si este se encuentra con guardias continuas y aún no llegó su relevo. A los treinta minutos de producida la demora, deberá informar al Coordinador y/o la Supervisora tal novedad para buscar una solución. **Bajo ningún concepto el profesional deberá dejar al paciente sin asistencia puesto que será considerado "abandon de paciente" y será causal para la rescisión del contrato.**
26. Deberá dejar su número telefónico personal a disposición del paciente y/o familiar a cargo para cualquier eventualidad ó necesidad y poder localizarlo.
27. El profesional saliente deberá entregar al paciente en perfecto estado de higiene y confort.
28. El profesional saliente deberá entregar el espacio físico donde se encuentra el paciente en perfecto estado.
29. El profesional saliente deberá velar por el uso adecuado de equipos y materiales. Entregar el equipamiento y sus accesorios limpios y secos en perfecto estado y orden, como así también los insumos y medicamentos en perfecto estado y orden.
30. **El profesional no puede percibir ni solicitar pago alguno ó extra a la familia pues está considerado por la empresa una falta grave y será causal para la rescisión del contrato.**
31. Tampoco podrá aceptar el profesional prestaciones particulares de los pacientes y/o familiares a cargo por el trabajo realizado y asignado por **[REDACTED] SRL** durante la Internación Domiciliaria ó en caso que el paciente fuera derivado a un Nosocomio. En caso que el paciente ó familiar a cargo le solicitara prestaciones no contempladas por su sistema de salud, deberá indicarle que lo realice a través de la Coordinación y/o Supervisora u Operador de la empresa.
32. Deberá contemplar sus francos organizando junto al Coordinador y/o Supervisora de Enfermería de acuerdo al siguiente esquema y en horario administrativo:
- Para los fines de semana: de lunes a jueves.
 - Para los días de semana: con 48hs. de anticipación en días hábiles.
- En caso de no poder concurrir a su guardia, debe avisar al Coordinador y/o Supervisora de Enfermería con 72hs de antelación.

Previamente coordinar sólo con otro enfermero que concurra ó haya asistido al paciente.

- Si al Profesional le tocara asistir una guardia durante un día festivo ó feriado y no puede concurrir, deberá solicitar con antelación de 1 (una) semana como mínimo el cambio de guardia sólo al Coordinador y/o Supervisara, previendo coordinar sólo con otro enfermero que concurra ó haya asistido al paciente. De lo contrario deberá presentarse a su guardia.

Caso contrario, ya sea no avise ó avise a ultimo momento sin justificativo y sin conseguir reemplazo, se considerará abandono de guardia y causal de rescisión del contrato.

Carpeta de Historia Clínica

Se enviará al domicilio del paciente todos los 1º día de cada mes, una carpeta de la empresa con las siguientes planillas pre-impresas para ser completada por todos y cada uno de los profesionales en forma correcta y prolija. Tener en cuenta que dicha Historia Clínica es un documento legal de la empresa.

- **Hoja Presentación Paciente:** donde constara todos los datos del mismo.
- **Hoja Conformidad del Paciente o familiar a cargo.**
- **Calendario Mensual de Guardias:** se organizará mensualmente en conjunto con el Coordinador las guardias. Días y horas preestablecidos con conformidad de todos los profesionales que asistan al domicilio, quedando registrado así el Calendario dentro de la carpeta de Historia Clínica bajo el consentimiento de todos los enfermeros para información de todos y c/u como así también del conocimiento de los familiares.
- **Planilla Carga Horaria de Enfermería:** El profesional debe dejar registrado en la planilla a puño y letra tanto el horario exacto del ingreso/egreso a cada guardia con firma y aclaración. Cabe aclarar que la misma planilla será llenada por todo el grupo de enfermeros que atiendan al mismo paciente en 1 (una) sola hoja. Es decir que el enfermero entrante se registrará seguido del enfermero saliente que le pase la guardia en forma correlativa y consecutiva según los días. Las mismas serán firmadas por el familiar a cargo como consentimiento del servicio brindado y luego selladas por el Coordinador asignado al domicilio.
- **Planilla de Uso exclusivo de Enfermería:** Deberá dejar registrado por escrito el "horario de cada una de las medicaciones asignadas al paciente" en dicha planilla, según Indicaciones Médicas.
- **Planilla de Evolución de Enfermería:** habrá una hoja por cada día del mes en la cual cada profesional deja registrado en la carilla de adelante la interpretación de los siguientes ítems: signos vitales, síntomas. Y el estado clínico actual y condiciones en que se encuentra el paciente identificando las necesidades del mismo por medio de observaciones sistematizadas al dorso de la misma hoja junto al tratamiento de enfermería realizado, como también el material descartable utilizado en cada una de las visitas. Indicando así mismo el horario en el cual toma la responsabilidad de dicho paciente y del pase a otro profesional dejando constancia en el estado del mismo aclarando firma y sello cada profesional.
- **Valoración de Enfermería:** se confeccionará una evolución mensual del paciente. El reporte será confeccionado por un enfermero del grupo que asiste al paciente en conjunto con el Coordinador de Enfermería. El formulario destinado para tal fin, deberá ser remitido con la Historia Clínica de dicho mes.
- **Planilla de Pre-Liquidación:** dicha planilla será completada a puño y letra en forma correcta por cada profesional, donde anotará su carga horaria de período finalizado asentada en dicho domicilio. Tener en cuenta que cada planilla de pre-liquidación será independiente por cada domicilio que preste Servicio el profesional y deberá estar firmada por él mismo adjuntando factura de Monotributo para el pago de sus honorarios en caso de que el profesional se encuentre en el interior. Esto permitirá la auditoría por parte de la administración de la empresa.

* **Entrega de Historia Clínica:** deberá entregarse en forma completa y con letra legible y pre-llenada a puño y letra por todos y cada uno de los profesionales como así también firmadas y selladas. Deberá estar firmada cada una de las planillas bajo el consentimiento del familiar a cargo que ha recibido el servicio prestado.

La entrega de las Historias Clínicas de los pacientes que son atendidos en C.A.B.A. y GBA deberán ser remitidas **antes del tercer (3) día** del mes culminado a las oficinas de la empresa donde se encuentra funcionando. Los pacientes que son atendidos en el interior del país, las carpetas deberán ser despachadas al domicilio de las oficinas de la empresa donde se encuentra funcionando **antes del quinto (5) día** del mes culminado por intermedio de una empresa de correo e informar al Operador y/o Supervisora el número de seguimiento postal.

De lo contrario y en todos los casos, de recibir fuera de término de presentación que dispone nuestros financiadores, la empresa ~~XXXXXX~~ SRL, se reserva el derecho de abonar los honorarios correspondientes a ese período en tiempo y forma, ya que es pura y exclusiva responsabilidad del profesional ó del grupo de profesionales del mismo domicilio entregar en tiempo y forma la carpeta Historia Clínica.

Normas Operativas del área de Facturación

FACTURACION

NORMAS OPERATIVAS DE FACTURACION

1) Elaboración de Presupuesto

Tener en cuenta que el presupuesto debe contar con todos los datos del paciente que puedan obtenerse. De esto dependerá el poder brindar una buena calidad de Servicio y una buena cotización para los profesionales.

Antes de confirmar y enviar el presupuesto a la Cobertura/O. Social debe tener la aprobación de:

1.1. Confirmación del C. E. para el chequeo de los equipos, insumos, medicación y alimentación según las necesidades del paciente.

2.1 Chequear y corroborar con el C. E. la zona del domicilio y seguridad de ingreso antes de aceptar la solicitud de prestación. Dado que somos "Totalmente responsables de cualquier inconveniente que surgiera a cada uno de los profesionales derivados para la asistencia del paciente". Incluso puede que halla que **recotizar** en conjunto con el C. E. los aranceles hasta el momento pautados, y el C. E. junto con el Director Médico evaluarán el aumento.

2.2 Luego de chequear los ítems consensuar el presupuesto con el Director Médico y su aprobación.

2.3 Antes del envío del presupuesto LEER CLARAMENTE Y CHEQUEAR LOS VALORES Y LAS SUMAS. Tener en cuenta que es fundamental comenzar con el servicio sin errores, de lo contrario ya creamos dudas y mala imagen al presentar un presupuesto sin chequear y con error. **OJO! Con el valor total que se le pasa.**

2.4 Firma de aprobación de Leticia del presupuesto antes de ser enviado a la cobertura/O. Social.

"Una vez que se aceptó la solicitud, el paciente es de nuestra entera responsabilidad."

MODULOS generalmente es a través de ya estipulados. La Tabla de Valores tiene que volver a Kindomi firmadas por el responsable de la Prepaga dando su conformidad. "es un documento Legal" y queda una copia en la carpeta de la Prepaga para poder facturar y el original en la carpeta de Contratos Varios.

PRESUPUESTOS

Los presupuestos son confeccionados por el grupo de Facturación según el requerimiento de la Cobertura Médica Prepaga/Obra Social la cual pide cobertura para un determinado paciente. Y la información que recaba el operador/a.

Para elaborar una cotización nueva tener en cuenta todos los datos del paciente que puedan obtenerse, de esto dependerá el poder brindar una buena calidad de Servicio y una buena cotización para los profesionales.

A. Pre-Ingreso pedido de Presupuesto por la Cobertura Médica Prepaga/Obra Social la cual pide cobertura para un determinado paciente.

Para elaborar una cotización nueva, tener en cuenta "todos los datos del paciente que puedan obtenerse". De esto dependerá el poder brindar una buena calidad de Servicio y una buena cotización para los profesionales.

B. Presupuesto Planilla de Cotización que se confecciona para la Cobertura Médica/Prepaga/Obra Social. Completar todos los datos del paciente y familiar a cargo. Completar fecha de inicio y cuando es renovación completar a qué período corresponde el presupuesto.

Sin la aprobación/Autorización de la Cobertura Médica no puede brindarse el servicio al paciente.

B.1. Recurso Humano se detallará tipo de prestación de c/profesional.

Ej. Médico 1 visita x semana \$00,00 x visita

Ej. Enfermería 1 P/S x día \$00,00 x P/S ó

Ej. Enfermería 6hs/12hs/24hs diarias \$00,00 x hora

Ej. Kinesio 1 AKR x día \$00,00 x sesión

Ej. Kinesio 3 AKM x semana \$00,00 x sesión

Luego completar el valor Total del Recurso Humano. Todos los valores tienen que estar aclarados al final del presupuesto a cuanto tiempo se proyecta la cotización. Se detallará al final del presupuesto si los valores incluyen o no IVA.

DATOS A TENER EN CUENTA

Cuando se recibe el pedido por parte de la Prepaga u Obra Social siempre hay que tener en cuenta los siguientes datos:

1. Nombre y Apellido
2. Diagnóstico de base
3. Cobertura Médica y N° de afiliado
4. Dirección del domicilio y entre que calles "referencias"
5. ZONA: ubicación geográfica (tener en cuenta ubicación exacta y si está en una zona afectada como ser Villa.)
6. TEL.: chequear siempre el teléfono porque puede que el paciente todavía no se haya externado y no podamos comunicarnos c/la familia.
7. Familiar a cargo
8. TEL. de familiar a cargo como 2da. opción.
9. Lugar donde se encuentra internado el paciente (si se externó o no)
10. Fecha probable de ALTA

11. Prestaciones que brindamos:

- ✓ Coordinación General de Enfermería
- ✓ Cuidadoras
- ✓ Asistentes Terapéuticas
- ✓ Enfermeras/os Auxiliares
- ✓ Enfermeras/os Profesionales
- ✓ Enfermeras/os Licenciados
- ✓ Médico de Clínico de cabecera
- ✓ Médicos Especialistas
- ✓ Lic. Kinesiología AKM/AKR ambas o cualquiera de las 2
- ✓ Lic. Fonoaudiología
- ✓ Lic. Psicología
- ✓ INSUMOS (evaluar c/Coordinados según necesidades del Pte.)
- ✓ Equipamiento de Ortopedia
- ✓ Equipamiento Ventilatorio
- ✓ Medicación
- ✓ Alimentación Enteral con ó sin seguimiento Médico Nutricionista.
- ✓ Laboratorio a domicilio
- ✓ Rx a domicilio
- ✓ ECG a domicilio

3) **Confirmar Cobertura**

- 3.1 Confirmar a la cobertura la aceptación de la solicitud en tiempo y forma.
- 3.2 En caso de aceptar nuestro presupuesto, la Prepaga/O. Social debe confirmar la Autorización del servicio.
- 3.3 Una vez recibida la aceptación por e-mail ó Fax se pondrán los procesos en marcha.
- 3.4 En caso de no conseguir Recurso Humano para cubrir la solicitud, informar dentro de las 48hs la NO aceptación. Tener en cuenta que la respuesta a los operadores siempre tiene que ser bajo una comunicación amena y que siempre se busca una siguiente solución;

Nuestro lema es brindarle apoyo y solución a los problemas o inconvenientes que les surgiera a nuestros clientes

Por ejemplo: "Los profesionales que tenemos trabajando por la zona, están cubierto con las prestaciones que tienen hasta el momento. De conseguir otros profesionales los valores son otros".

4) **Inter-relación con el Coordinador de Enfermería**

El Operador "debe entregar al C. E. una copia de los requisitos del paciente de lo que respecta a su área sin valores del presupuesto". Hoja que deberá ser entregada en tiempo y forma para confeccionar el presupuesto y posterior relevamiento de las necesidades del paciente y la visita ambiental con la familia y el paciente.

- 4.1 Recurso Humano: Cuidadoras: A.T. ; enferm., auxiliares; enferm. Profesionales para convocar al equipo que asistirá al paciente
- 4.2 Equipamiento ortopédico y ventilatorio: detalle de c/u de los equipos solicitados por el prestador. Características de producto: marcas y tamaños
- 4.3 Insumos de Materiales descartables: lista de todos y c/u de los productos solicitados por el prestador. Características de producto: marcas y tamaños
- 4.4 Medicamentos: solicitud de prescripción de la orden médica o de la solicitud del prestador de los medicamentos, nombre de las drogas; nombre genéricos; dosificación y presentación y cantidad según el tiempo solicitado.

5) **Comunicación con la familia**

El operador es el 1er. contacto con la familia y el paciente. En una charla cordial debe informar que somos la empresa designada para el seguimiento y asistencia del servicio de prestación al **familiar** (no paciente). Tiene que ser una charla amena pero a la vez informativa de:

- 5.1 Quiénes somos en ~~Logística Médica~~
 - 5.1.1 Servicios que brindamos de "Logística Médica": RRHH: Equipamiento Ortopédico: Equipamiento Mecánico; Material de Insumos; Medicamentos; Alimentación enteral.
 - 5.1.2 Nuestra seriedad con la que trabajamos día a día, control y seguimiento de todos y cada uno de los profesionales como así también el compromiso constante de solucionar inconvenientes.
 - 5.1.3 Donde nos encontramos geográficamente, como así también si desean la posibilidad de acercarse tanto los familiares y/o personas a cargo hasta la oficina, tienen las puertas abiertas para conocernos desde adentro nuestro funcionamiento como empresa.
 - 5.1.4 Respecto a las habilitaciones de nuestra empresa, la SSS y Ministerio.
 - 5.1.3 Horarios de atención administrativa y teléfonos para comunicarse con cualquier persona de la oficina en caso de no ubicar alguno de los profesionales que asiste a su domicilio.
- 5.2 Chequear datos del paciente para transmitir al coordinador:
 - 5.2.1 sexo y edad
 - 5.2.2 enfermedad de base
 - 5.2.3 estado en que se encuentra el paciente actualmente
 - 5.2.4 fecha en que se externa el paciente
 - 5.2.5 medicación que está tomando
 - 5.2.6 algún insumo determinado
 - 5.2.7 algún equipo importante
 - 5.2.8 si tiene alimentación chequear
 - 5.2.9 algún dato relevante a tener en cuenta
- 5.3 Transmitir el nombre del Coordinador de enfermería que va a estar asistiendo en su domicilio y teléfono quien se estará comunicando para la entrevista de ambientación y relevamiento.
- 5.4 Transmitir el nombre de los profesionales designados y teléfonos. Aclarar al familiar cantidad de sesiones que nos fueron designadas por el prestador para que siga el profesional. Las renovaciones que debe gestionar a través del pedido de la orden médica y posterior autorización en la prepaga.

6) **Pedido de Equipamiento/Insumos de Materiales y Medicación**

- 8.1 Deberá emitir el pedido de los equipos/Insumos de Materiales y Medicación a cada uno de los Proveedores **previa conformidad** del Coordinador de Enfermería por lo menos 48hs antes (dos días antes) de la externación del paciente.

8.2 Conviniendo con el familiar a cargo día y hs. de la entrega en el domicilio del paciente para luego ser chequeado por los enfermeros.

8.3 Deberá chequear con cada proveedor que se efectuó la entrega.

8.4 Devolución al Coordinador de Enfermería que c/u de los requisitos fueron entregados.

7) Confección y Armado de la Carpeta de H.C.

Se entregará al Coordinador de Enfermería una carpeta Historia Clínica que luego será renovada mensualmente en cada domicilio con los insumos.

- 9.1. Carátula c/datos del paciente
- 9.2. Conformidad Médica
- 9.3. Evolución Médica
- 9.4. Medicamentos
- 9.5. Insumos
- 9.6. Remito de Equipamiento: "de ser equipamiento mensual ya saldrá con la Carpeta para que venga firmada".
- 9.7. Conformidad de Kinesiología
- 9.8. Tratamiento de Kinesiología
- 9.9. Evolución de Kinesiología
- 9.10. Conformidad de Fonoaudiología
- 9.11. Tratamiento de Fono
- 9.12. Evolución de Fonoaudiología
- 9.13. Conformidad de Terapia Ocupacional
- 9.14. Tratamiento de T.O.
- 9.15. Evolución de T.O.
- 9.16. Conformidad de Enfermería
- 9.17. Planillas de Carga Horaria de Enfermería
- 9.18. Planillas de Evolución/Historia Clínica de Enfermería
- 9.19. Planilla de Pre-Liquidación de horas por cada enfermero
- 9.20. Planilla Valoración de Enfermería
- 9.21. Norma Operativas de Internación

8) Renovaciones de asistencias

Es responsabilidad del equipo operativo de formular los días 18 (dieciocho) de c/mes las Autorizaciones ó renovaciones en c/u Cobertura Medicina Prepaga/Obra Social. Es responsabilidad de este servicio de controlar el seguimiento de las renovaciones e informar la baja o seguimiento de los servicios a todos y c/u de los profesionales, inclusive al área de enfermería

9) Carpeta Negra y Planilla de Pacientes internados

Debe ser actualizada semanalmente la planilla de los Pacientes Internados y entregar una copia a todos los sectores para su información.

10) Teléfonos de urgencia de nuestros proveedores

Debe ser actualizado los teléfonos de URGENCIA como soporte fuera de los horarios administrativos.

11) Pedido de Insumos Mensuales

- 21.1 Un Operador tendrá la tarea del seguimiento y control de Stock de insumos dentro de la oficina.
- 21.2 Chequear con el Coordinador de Enfermería los insumos faltantes y cantidades a reponer dentro de la oficina.
- 21.3 Comparar precio con varios proveedores para obtener mejores precios dentro de la buena calidad.
- 16.1 El equipo de Operadores deberá comunicarse telefónicamente el día 25 (veinticinco) de cada mes con c/u de los domicilios de pacientes internados para chequear los insumos del próximo mes.
- 16.2 Dicho presupuesto debe ser autorizado por escrito por el Coordinador de Enfermería.

- 18.7 Hoja de Evolución de Enfermería: NO hace falta que esté firmada por la familia, SI por el profesional.
- 18.8 Entrega de Planillas de P/S y Profesionales: Contra-entrega de todas las planillas descriptas anteriormente y presentadas por los profesionales, se completará dicha planilla de entrega.
- 18.8.1 Deberá marcar c/u de las columnas indicadas por cada paciente cantidad de prestaciones realizadas y conformidad si llegan completas.
- 18.8.2 Chequear en el momento de la entrega la cantidad de prestaciones. En caso de superar las prestaciones Autorizadas, marcar las prestaciones que se debitarán.
- 18.8.3 Indicar Nombre del Profesional que entrega; fecha de recepción y período que entrega.
- 18.8.4 Firmar recepción de la entrega de planilla el Operador y el Profesional como constancia.
- 18.8.5 Original para ~~XXXXXX~~ y copia si lo desea el profesional.

14) Facturación a las Prepagas/O. Sociales

- 19.1 El equipo de Operadores confeccionará la Facturación de todas y cada uno de las Prepagas y O. Sociales. Teniendo en cuenta las Autorizaciones de los Presupuestos asignados a cada uno de los pacientes por si hubiera cambios
- 19.2 El equipo de Operadores confeccionará la Refacturación de los Débitos.

15) Liquidación de Honorarios de Profesionales

El equipo de Operadores confeccionará la Liquidación de todos y cada uno de los Profesionales, teniendo en cuenta que:

- 20.1 Cuidadores, A. T. y Enfermeros cobran sus honorarios a partir de los días 20 (veinte) de cada mes. Si fuera fin de semana, sólo se adelantará el pago de honorarios a los profesionales del interior. Si hubiera feriados, se adelantará la fecha de pago al último día hábil.
- 20.2 El Coordinador de Enfermería organizará el día y horario de cada profesional a cobrar en Bs. As.
- 20.3 Profesionales Médicos, Kinesiólogos, Fono. T.O., E.T. Psicólogos cobran sus honorarios luego del día 25 (veinticinco) de cada mes. Si hubiera feriados, se adelantará la fecha de pago al último día hábil.

Liquidación de Honorarios Datos de CUIT/CUIL.... Para depósito.

Importante para un buen funcionamiento y coordinación de trabajo en grupo tener en cuenta:

- A. **Agenda:** siempre dejar registrado aunque sea una palabra, pero que quede registrado para luego poder resolver el tema pendiente.
- B. **Trabajo en Equipo:** "el equipo de C. O. trabajará en conjunto, comunicándose e Inter-relacionándose ambos Operadores".
- C. **Comunicación:** TODOS los sectores tienen que estar constantemente comunicados y conectados para conocer la información y resolver los problemas. Tenemos que entender que a veces no depende de nosotros la solución, pero otra persona del equipo puede brindar una solución con su experiencia y conocimiento.
- D. **Devolución:** "Todas las tareas designadas por el Dr. ~~XXXXXX~~ ó Coordinadores, deben tener una devolución durante ó al final del día, así no se haya terminado los procesos, pero esto nos da la alternativa y posibilidad de mantenernos informados y solucionar problemas en conjunto. Y por sobre todo que el operador es responsable y está pendiente de la tarea asignada.