



Rivas, Juan Facundo

DNI: 37.729.025

Trabajo Final de Grado

Lic. en Administración

“Reestructuración organizacional del área de la gerencia administrativa de la empresa Salud Jujuy SRL de la ciudad de San Salvador de Jujuy” .

“Reestructuración organizacional del área de la gerencia administrativa de la empresa Salud Jujuy SRL de la ciudad de San Salvador de Jujuy” .



Dni: 37.729.025

Resumen

El presente trabajo final de grado se desarrolló desde la disciplina de la administración en la UNIVERSIDAD SIGLO 21, con el propósito de aplicar conocimientos técnicos y teóricos con el fin de volcarlos en un estado pragmático eligiendo un caso particular que fue el de la empresa prepaga Salud Jujuy S.R.L. Dicho trabajo consistió en una reestructuración organizacional del área de la gerencia administrativa por medio de la elaboración de acciones pertinentes que le permitan a la empresa iniciar cambios internos con el fin que los mismos, puedan acompañar al crecimiento que la empresa desea en su mercado meta de salud de dicha ciudad.

Esta organización tiene más de 12 años de trayectoria en el sector de las empresas prepagas. La empresa Salud Jujuy SRL de la ciudad de San Salvador de Jujuy, se trata de una empresa que funciona como ente financiador de coberturas de servicios médicos, farmacéuticos y de laboratorios, que son prestados por clínicas y hospitales a sus afiliados. Independientemente de su prestigio como trayectoria, la organización, posee que el nivel corporativo y su estructura organizacional no se encuentran de forma consistente a las aspiraciones a futuro que la empresa desea ya que tienen un trabajo dinámico en cuanto a los requerimientos que el servicio le demanda con una estructura estática y estancada específicamente funcional, y por ende es un factor que le demuestra carencias y lleva a la compañía a una problemática de estancamiento que no le permite solidificar aquel objetivo estratégico de consolidación y crecimiento.

Es por ello y en relación a lo anterior, que la propuesta profesional fue el diseño del nivel estratégico de la compañía y la de organización de la misma a través de distintas herramientas como la diagramación y reestructuración de sus procesos donde por medio de taticas a implementar la empresa pudo desarrollar herramientas de gestión, definición de sus objetivos corporativos y estratégicos como la redefinición de su estructura mediante el diseño óptimo de un correcto organigrama empresarial generando procesos óptimos de desarrollo.

Palabras Claves: Administración estratégica en prepaga – rediseño organizacional en prepagas en Jujuy - Procesos y operaciones en organizaciones de la salud .

Abstract

The present final work of degree was developed from the discipline of administration at the UNIVERSIDAD SIGLO 21, with the purpose of applying technical and theoretical knowledge in order to dump them in a pragmatic state by choosing a particular case that was the prepaid health company Jujuy SRL. This work consisted of an organizational restructuring of the administrative management area through the elaboration of pertinent actions that allow the company to initiate internal changes in order that they may accompany the growth that the company wishes in its target market. health of said city.

This organization has more than 12 years of experience in the sector of prepaid companies. The company Salud Jujuy SRL of the city of San Salvador de Jujuy, is a company that functions as a financing entity for coverage of medical, pharmaceutical and laboratory services, which are provided by clinics and hospitals to its members. Regardless of its prestige as a career, the organization has the corporate level and its organizational structure are not consistent with the aspirations for the future that the company wants since they have a dynamic work in terms of the requirements that the service demands with a static and stagnant structure specifically functional, and therefore it is a factor that shows shortcomings and leads the company to a stagnation problem that does not allow it to solidify that strategic objective of consolidation and growth.

It is for this reason and in relation to the above, that the professional proposal was the design of the strategic level of the company and the organization of it through different tools such as the layout and restructuring of its processes where by means of taticas to be implemented the company was able to develop management tools, define its corporate and strategic objectives such as the redefinition of its structure through the optimal design of a correct business organization generating optimal development processes.

Keywords: Strategic management in prepaid social work - Organizational redesign in - prepayment of the province of Jujuy - Organizational processes and operations in relation to health.

Índice

Capítulo I	10
Introducción	10
Justificación	12
Antecedentes	13
Objetivo general.....	15
Objetivos específicos.....	15
Capítulo II	16
Marco Teórico	16
Procesos en una organización.....	17
Gestión por procesos en una organización	17
Definición de la estructura y el diseño de una organización	18
Análisis del Macro entorno:	25
Análisis del micro entorno (por medio de las 5 fuerzas).....	26
Análisis Interno de la empresa.....	27
Estado de resultado de una empresa.....	29
Capítulo III	30
Metodología.....	30
Capítulo IV	36
Antecedentes y diagnóstico organizacional.....	36
El Análisis Macro entorno	37
Análisis Micro Entorno	42
Análisis interno de la organización.....	54
FODA de la organización.....	69
Conclusiones diagnósticas.....	71
Capítulo V	73
Propuesta Profesional	73
Introducción y Justificación a la propuesta.....	74
Objetivo general de la propuesta.....	74
Objetivos específicos de la propuesta.....	74
Etapa estratégica.....	75
Etapa táctica.....	75
Beneficios a la hora de incorporar la propuesta	87
Presupuesto Final.....	88

Beneficio económico	88
Diagrama de Gantt	90
Capítulo VI	91
Conclusión	91
Bibliografía en base a Libro	94
Anexo	97

Índice de imágenes

Ilustración 1,Organgirama Actual de Salud Jujuy.....	57
Ilustración 2, Afiliados Salud Jujuy	59
Ilustración 3,Red prestacional Jujuy.....	63
Ilustración 4,Red Prestacional Salta	63
Ilustración 5,Padrón de Clínicas, Sanatorios y Centros.....	64
Ilustración 6, Solicitud de ingreso para el servicio o modificaciones	77
Ilustración 7, Organigrama empresarial	85
Ilustración 8, Flujograma.....	86
Ilustración 9, Encuestas originales	99
Ilustración 10, Presupuesto.....	99

Índice de Tablas

Tabla 1, Ficha técnica análisis del macro entorno por PEST.	31
Tabla 2, Ficha técnica micro entorno en base a Porter.....	32
Tabla 3, Ficha técnica en base al análisis interno de la empresa.....	33
Tabla 4, Factores claves del entorno político y legal	37
Tabla 5,Factores clave del entorno económico	38
Tabla 6, Factores claves del entorno socio cultural.....	39
Tabla 7, Factores claves del entorno tecnológico.....	40
Tabla 8, Descripción de productos/servicios.....	58
Tabla 9, Red de prestaciones de Salud Provincia de Jujuy por parte de Salud Jujuy SRL ..	60
Tabla 10,Red de prestadores en la provincia de Salta por parte de salud Jujuy SRL.....	61
Tabla 11,Red de prestaciones en la provincia de Salta por parte de Salud Jujuy SRL	62
Tabla 12, Sueldo auditoria.....	76
Tabla 13, Sueldo responsables de rrhh y Mkt	84
Tabla 14, Presupuesto Final.....	88
Tabla 15, Estado de resultado Salud Jujuy SRL año 2018.....	88
Tabla 16, Diagrama de Gantt.....	90
Tabla 17,Encuesta en relación al lineamiento estratégico organizacional	98
Tabla 18, Matriz de datos cuantitativos principal.....	99

Capítulo I

Introducción

Introducción

El presente trabajo final de grado, está referido a la reestructuración organizacional del área de la gerencia administrativa de la empresa Salud Jujuy SRL de la ciudad de San Salvador de Jujuy, se trata de una empresa que funciona como ente financiador de coberturas de servicios médicos, farmacéuticos y de laboratorios, que son prestados por clínicas y hospitales a sus afiliados. A partir de realizar un diagnóstico situacional tomando en cuenta el ambiente externo por medio de la herramienta de análisis PEST, un análisis del micro entorno por medio de la herramienta de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter y un estudio interno por medio de la matriz FODA, se realiza una propuesta que cumpla dicho fin, a ser implementada a partir del segundo semestre del año 2021.

Es importante destacar que la empresa tiene doce años de trayectoria en el medio y está comprometida con el bienestar de la provincia. Cuenta una red de centros asistenciales con cobertura de alcance nacional, que comprende a las provincias de Salta, Santiago del Estero, Córdoba, Capital Federal y otras. Toda su red de centros de salud cuenta con tecnología de avanzada y alta capacitación médica comparable con cualquier establecimiento de excelencia de Capital Federal, también con un amplio padrón de prestadores médicos, bioquímicos, farmacias en todas las poblaciones para su atención.

Dicho trabajo para poder llegar a su fin antes descripto se estructuro en varias etapas. Primeramente, una etapa de introducción junto a una justificación de la temática elegida donde en ellos se introdujo el tema a tratar y por qué se optó por este tema específico. Seguidamente en segundo lugar, por medio de autores referidos al tema se armó un marco teórico para generar un respaldo teórico del tema a tratar junto a una metodología de trabajo para llegar a su cumplimiento.

En tercer lugar y de manera de concluir, se procedió a un análisis tanto interno como externo de la empresa, para junto a este y toda la información reclutada de los puntos anteriores, presentar una propuesta eficiente para Salud Jujuy SRL que le permita alcanzar sus objetivos en relación a la propuesta de dicho trabajo final de grado.

Justificación

Las razones por las cuales se realiza este trabajo son las de brindar una solución a una situación problemática del área de la gerencia administrativa de la empresa y que está relacionada con los aspectos organizacionales de la misma, es decir, promover a un análisis, relevamiento y post ejecución de tareas internas modificativas a las actuales que potencien la gestión interna de la empresa y gracias a la misma poder beneficiar a la organización en su desenvolvimiento externo.

Dicha implementación surge debido a que su nivel corporativo y estructura organizacional no se encuentran de forma consistente y presentan falencias para acompañar a las aspiraciones a futuro que pretende la organización. Tienen un trabajo dinámico en cuanto a los requerimientos que el servicio le demanda con una estructura estática y estancada específicamente en el ámbito funcional, y por ende es un factor que le demuestra carencias y lleva a la compañía a una problemática de estancamiento que no le permite solidificarse con el objetivo estratégico de consolidación y crecimiento en su medio.

A demás, se presenta una visible e importante falencia a nivel organizacional en cuanto al desconocimiento de los encargados de cada área entre diferentes sectores de la empresa. Muchas personas desconocen quienes están a cargo de un puesto determinado u ante algún reclamo o duda desconocen a quien deberán consultar o pedir una reunión.

A su vez, el sector gerencial posee una carencia en cuanto al poder para tomar decisiones, ya que todas las decisiones son tomadas por los directivos y consultada a los mismos lo que evidencia que la parte gerencial nunca toma una decisión por sí sola, no por falta de capacidad sino por desconfianza de las directivas superiores de la empresa hacia ellos donde y a correlación de la anterior y según manifestado por sus dueños por medio de entrevistas; la empresa, no posee una estructura organizacional formal donde se identifica que el problema que en este momento presenta la empresa Salud Jujuy radica en que no hay una estructura organizacional clara, no están definidas las funciones de las personas que trabajan en la organización, específicamente en el área de la gerencia administrativa, esto resulta preocupante ya que son fundamentales estas estructuras para contribuir al crecimiento, expansión y solidificación de la empresa.

Antecedentes

Para llevar a cabo dicho trabajo en relación a las falencias antes descriptas y para lograr el objetivo final del mismo, se tomaron como antecedentes los siguientes informes cuya información fue valiosa a nivel de investigación, análisis y estudio.

- I. En el ámbito internacional, se halló un antecedente denominado:
Reestructuración organizacional del departamento de gestión humana de la Empresa Araujo & Segovia S.A, trabajo presentado por (Cruz Alvarez & Nuñez Romero, 2017).

El objetivo de dicho trabajo fue el de proponer un plan estratégico para la reestructuración del Departamento de Gestión Humana de la empresa Araujo y Segovia S.A., que permita generar la satisfacción del cliente interno y externo, a la vez que contribuya con el logro de los objetivos trazados por la Alta Gerencia. La conclusión a la que arribaron mencionan que es importante resaltar que la gestión humana está ligada a otros procesos administrativos, y a la asesoría permanente de la Gerencia. Este acompañamiento de la alta gerencia acompañará la organización y enriquecimiento del proceso.

- II. Por otro lado, se encontró un trabajo de grado de Argentina denominado:
Reestructuración organizacional, (Boschetto, 2012).

En este trabajo se realiza una reestructuración organizacional en la empresa Organización Pussetto Seguros de la localidad de Morteros (Prov. de Córdoba), dedicada al asesoramiento y venta de seguros patrimoniales y personales. Dentro de los análisis del macro entorno, sector, sub-sector y empresa se determina un diagnóstico que permite plantear varias propuestas profesionales. Se desarrolla la misión, visión y valores de la empresa, además del organigrama, las descripciones de puestos y funciones, y una propuesta de rotación de personal en el área de atención de siniestros para mejorar los roles y evitar inconvenientes, desgastes y superposición de actividades.

III. Por último, se rescata a nivel local un trabajo extraído del repositorio documental de la Universidad Católica de Salta, sede Jujuy, cuya autora es (Rodríguez Navarro, 2014), denominado: Proceso de Reclutamiento y Selección del personal de una empresa comercial, rubro ferretería industrial: Empresa Dergam S.R.L., de la ciudad de San Salvador de Jujuy.

Se rescata este antecedente, porque estudia una empresa familiar, si bien el objeto de investigación es el reclutamiento y selección de personal, se destaca que las sugerencias del trabajo son las que sirvieron para el presente TFG, en el desarrollo del trabajo de Rodríguez Navarro (2017) se entiende que la descripción clara de los puestos no puede estar dissociada del proceso de reclutamiento y selección. Por lo tanto, el procedimiento fue el de identificar a partir de las entrevistas que realizó la autora la necesidad de contar con esa información, elaborando un manual con cada puesto de trabajo a fin de colaborar en la Gestión de los Recursos Humanos de la Empresa.

Objetivo general

Elaborar un plan de reestructuración interna en la empresa Salud Jujuy SRL, con el fin de formalizar los procesos del área de la gerencia administrativa repercutiendo favorablemente en su crecimiento y consolidación en un 25% para diciembre del año 2021.

Objetivos específicos

1. Analizar el contexto, directo e indirecto en el que se encuentra inmersa la empresa para lograr detectar las ventajas y desventajas que posee por medio de la herramienta PEST entre el periodo de julio del 2018 a marzo del 2019.
2. Generar un análisis del micro entorno de Salud Jujuy SRL, para identificar los diversos elementos que la componen y el potencial de la misma por medio de la herramienta PORTER entre el periodo de julio del 2018 a marzo del 2019.
3. Indagar acerca de los lineamientos estratégicos que actualmente determina la organización, y reconocer la metodología de trabajo con la que materializa en el día a día, entre julio del 2018 y marzo del 2019.
4. Identificar la pertinencia de la actual estructura organizacional con el fin de determinar si la misma se asemeja a las expectativas y objetivos estratégicos que Salud Jujuy SRL se plantea para el año 2021.
5. Determinar el conjunto de tácticas, su presupuesto como el correspondiente sistema de control que le permitan a Salud Jujuy SRL llevar a cabo su plan de reestructuración interna para acompañar a su crecimiento externo para diciembre del año 2021.

Capítulo II

Marco Teórico

Marco Teórico

Procesos en una organización

Un proceso puede ser concebido en sentido amplio, como una secuencia o serie de actos que se desenvuelven progresivamente, con el objeto de llegar a una situación fijada, que exige la realización de determinados actos. En el concepto expuesto se destaca la unidad de los actos que constituyen el proceso, que éstos se caracterizan por estar encaminados en su conjunto a un determinado fin (Robbins & Coulter, 2005).

Gestión por procesos en una organización

La Gestión por procesos en las organizaciones es la forma imperante en la que la mayoría de ellas organizan su trabajo. La base de esta forma de organizar el trabajo está orientada al cliente. Concretamente la Gestión por Procesos en las organizaciones estructura éstos de manera tal que permita realizar los mismos de una manera secuencial generando un valor añadido a las entradas, de modo que las salidas que se obtengan satisfagan las necesidades de los clientes, es decir, generalmente va de modificaciones internas que impacten positivamente de manera externa. (Sanchez Hernandez, 2013).

Esta forma de estructurar la manera de realizar el trabajo permite tener un flujo más eficiente y enfocado en todo momento a las necesidades de clientes.

A la hora de identificar los procesos que tiene lugar en una organización, cada uno tiene una relevancia diferente, afectando a distintos niveles de la jerarquía de la propia organización. Existen diferentes tipos de procesos que se puede identificar en toda organización:

1.- Procesos estratégicos: éstos están orientados a la propia definición y control de las metas que la organización quiere lograr, así como las políticas a seguir y las estrategias a desarrollar para su alcance. Estos procesos son competencia directa de la alta dirección.

2.- Procesos operativos: estos procesos buscan poner en prácticas las acciones oportunas para poder hacer realidad las políticas, así como las estrategias que durante los procesos estratégicos han definido la alta dirección. De los procesos operativos se ocuparán los diferentes directores de departamentos o también llamados directores funcionales, en colaboración con el equipo humano de cada departamento.

3.- Procesos de apoyo: con éstos nos referimos a aquellos que no tiene vinculación exacta con las políticas definidas, pero que son esenciales para garantizar un óptimo rendimiento de los procesos operativos. (Sanchez Hernandez, 2013).

La mayor atención de la organización, se pondrá sobre los procesos operativos y en base a los mismos define las relaciones existentes entre unos y otros procesos, mediante el conocido como despliegue de procesos que puede conllevar:

- I. La definición de subprocesos, y la relación entre los mismos.
- II. La realización de una ficha de cada proceso, en la que se detalle las responsabilidades, entradas y salidas aparejadas al mismo.
- III. Diseño de una matriz en la que se establezcan las relaciones entre procesos y subprocesos (Sanchez Hernandez, 2013).

Dichos procesos pueden ir de la mano de diferentes variables u modificaciones para poder ejecutarse óptimamente, dicho procesos se relacionan a la:

Definición de la estructura y el diseño de una organización

Es importante para una empresa contar con una estructura organizacional, que le permita definir las características en relación a la organización del trabajo, al interior de la misma, estableciendo claramente cuáles son las autoridades, las jerarquías, las cadenas de mando, su organigrama, los departamentos y sectores. (Robbins & Coulter, 2005).

¿Qué es la estructura de una organización?

“Una estructura organizacional es el marco formal mediante el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan. Así como los humanos tenemos un esqueleto que define nuestra forma, las organizaciones tienen estructura de una organización, están aplicando en realidad el diseño organizacional, un proceso que implica tomar decisiones acerca de seis elementos claves: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud del control, centralización y descentralización y formalización.” (Robbins & Coulter, 2005, pág. 300).

En complementó puede referenciarse a (Baguer Alcala, 2012), quien expresa las diversas tipologías de estructuración que puede adoptar una compañía en su foro interno en pos de llevar a delante sus actividades claves de administración, dirección, organización y control. Este autor sostiene que acorde a sus necesidades internas, pero también a lo que el contexto le demanda una empresa debe tomar una decisión

estratégica de apelar a diversas formas de acomodar sus componentes claves. Es así que clasifica 6 alternativas para la organización interna:

- “Una estructura funcional “
- “Estructura por producto”
- “Estructura por cliente”
- “Estructura según la geografía”
- “Estructura por procesos”
- “Estructura telaraña” .

Cada una de estos formatos responde a una exigencia distinta, y la empresa decidirá cuál de estos aspectos le es el más conveniente. Si bien puede nombrarse de manera separa no significa que una organización puede adoptar varias estructuras al mismo tiempo, ya que esto es más bien una filosofía de organización, y no un factor estático y esquemático. Por supuesto según el autor, que una entidad debe adoptar un lineamiento estructural de base, pero a partir de allí deberá saber cómo readaptarlo según las vicisitudes y circunstancias.

La estructura telaraña es la típica organización que aún no ha formalizado la mayor parte de sus funciones, donde los lineamientos estratégicos, tactitos y operativos aun dependen del líder, o del responsable más avezado al respecto. Una de las características más prominentes de esta organización es la centralización de la toma de decisiones, autorizaciones, sin permitirse espacio para la delegación y departamentalización de las mismas.

- En lo que refiere a la estructura funcional, este es un diseño más evolucionados que el anterior donde una organización logra esquematizar su forma de trabajo de acuerdo a las funciones claves, y aborda sus responsabilidades teniendo un aérea específica para llevarlas adelante.
- La estructura por producto implica darle total protagonismo al desarrollo de su propuesta de valor y todas las funciones estarán súper editadas a esta instancia.

- En la estructura por clientes sucede algo similar a a la estructura por producto, pero en vez de enfocarse en el producto, la concentración se da en los tipos de cliente y las funciones se organizan teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas.
- La estructura geográfica radica en departamentalizar las funciones de la compañía de acuerdo a la cobertura espacial que la misma tenga en una zona determinada. Es de esta forma que podrá tener varios gerentes o líder de proyectos en distintos puntos geográficos con las mismas responsabilidades pero que atañen a su circunscripción.
- Finalmente, la estructura por procesos indica una combinación entre la organización funcional y la organización acorde a las actividades claves donde se van gestionando en una suerte de combinación permanente: A veces por las funciones y en otras acordes a los procesos y de esta manera surge una idea matricial que puede afrontar diversas contingencias focalizándose tanto en la función clave como así también en los procesos determinantes para el funcionamiento interno de la compañía. (Bagner Alcalá, 2012).

Es importante que se piense a la estructura organizacional de tal forma que la misma esté de acuerdo a las actividades o tareas que la empresa u organización pretenden realizar, definiendo claramente departamentos, roles y funciones con el fin de trabajar siguiendo un orden y un adecuado control para alcanzar las metas y objetivos fijados.

Según (Pungitore, 2007), toda organización está inserta en el entorno en el que opera, es la alta gerencia quien dirige y debe definir su estructura organizativa y seleccionar el modelo de gestión que se ajuste a los valores que reconoce, sostiene o promueve, es la encargada de definir la estrategia, entendida esta como la determinación de los fines de la organización y vincula estructuras y procesos internos con el de otras organizacionales, a través por ejemplo, mediante alianzas, como son las que deben acordar las financiadoras de sistemas de salud con los hospitales, sanatorios y farmacias.

Reorganización administrativa

Una reorganización administrativa comprende la realización de un diagnóstico preliminar sobre el estado actual, funcionamiento, estructura organizacional, para tomar conocimiento de su situación previo al diseño y puesta en marcha de nuevos procesos y procedimientos de trabajo para identificar las fortalezas y debilidades de los procesos en uso, que deberán ser expuestos, estudiados y analizados para posteriormente rediseñarlos. Desde la perspectiva de (Robbins & Judge, 2009) la reorganización surge en el seno organizacional para superar una situación crítica, e implica una irrupción sobre los actuales procesos, procedimientos con los que la compañía venía desenvolviéndose.

De esta manera se entiende a la reorganización como una herramienta para cambiar un acontecimiento preestablecido dentro de la empresa. En este caso los autores refieren a cambiar a procesos y procedimientos, sin embargo, es menester reconocer que la reorganización puede darse sobre similares tareas que no necesariamente se encuentran estipulados sobre procesos o procedimientos.

En complemento (Mintzberg, 2012), sostiene que rediseñar la estructura organizacional de una empresa afecta de forma directa a toda la organización, ya que involucra todas las relaciones que existen entre las funciones, niveles, actividades de los elementos materiales y humanos de la empresa. En razón de esto es importante contar con una lista de todas y cada una de las actividades que desarrolla la empresa, la cual servirá como guía para asignarlas a las áreas administrativas que les corresponde realizar.

Organigrama

Como herramienta para graficar la departamentalización se elige el Organigrama, según (Flanklin, 2004), éste es la representación gráfica de la estructura de una organización/empresa o de una de sus áreas administrativas, y muestra las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen, muestra los puestos de mayor y aun de menor importancia, las vías de comunicación y supervisión, los niveles y extractos jerárquicos, los niveles de autoridad y su relatividad dentro de la organización.

El organigrama nos va a permitir mostrar las áreas de la empresa y para definir los puestos que van a necesitar cada una de ellas utilizaremos el diseño de puestos.

Diseño de puestos

El puesto representa a cada trabajador de la empresa, indica el nombre y cargo de esa persona, “Para la organización, el puesto constituye la base de la organización de las personas en tareas organizacionales. Para las personas, el puesto constituye una de las principales fuentes de expectativas y motivación en la organización”. (Chiavenato, 2007, pág. 203)

Concepto de puesto

El concepto de puesto se basa en las nociones de tarea, obligación y función:

a_ Tarea: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto.

b_ Obligación: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto.

c_ Función: es un conjunto de tareas (puestos por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto.

d_ Puesto: es un conjunto de funciones (conjunto de tareas o de obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir en el organigrama .(Chiavenato, 2007, pág. 203)

El puesto se integra de todas las actividades que desempeña una persona, que pueden ser contenidas en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la organización. Para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa un puesto debe tener una posición definida en el organigrama. (Chiavenato, 2007, pág. 203).

“La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados y el departamento o división al que pertenece. Establecer la posición de un puesto en el organigrama significa establecer estas cuatro vinculaciones o condiciones”. (Chiavenato, 2007, pág. 203)

Concepto de diseño del puesto

Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

a_ El conjunto de tareas u obligaciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del puesto).

b_ Como debe desempeñar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).

c_ A quien le debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con la jefatura.

D_ A quien se debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con los subordinados. (Chiavenato, 2007, pág. 204)

“El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales del ocupante”.

(Chiavenato, 2007, pág. 204)

Dentro de las teorías de diseño de puesto se puede encontrar el modelo situacional que es el que más represente la línea que se maneja en el presente trabajo:

Modelo situacional

Es un enfoque más moderno y amplio que toma en cuenta dos variables: las diferencias individuales de las personas y las tareas involucradas. Por esto es situacional, ya que depende de la adecuación del diseño del puesto a esas dos variables. En el modelo situacional, convergen tres variables: la estructura de la organización, la tarea y la persona que la desempeñara. (Chiavenato, 2007, pág. 210)

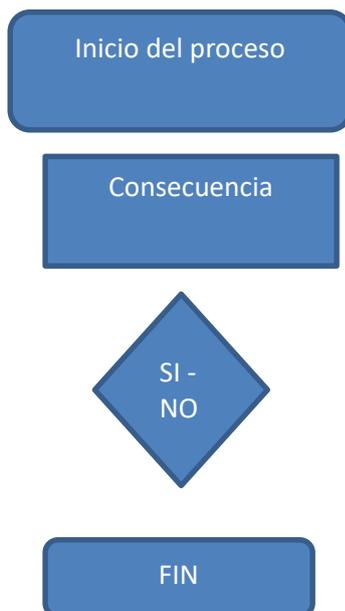
“En realidad, el diseño de puestos descansa no solo en las suposiciones con respecto a la naturaleza de las personas, sino también en un conjunto de presunciones implícitas al ambiente en el que operan los puestos”. (Chiavenato, 2007, pág. 210)

Flujograma

A continuación, se describe una herramienta que ayuda a mejorar significativamente la gestión dentro de las empresas, se utilizará para dar cuenta de los procesos que lleva el área de gerencia administrativa. El Flujograma se entiende como “La representación gráfica de un proceso, como un ente individual” (Pardo Alvarez, 2015, pág. 23).

Según Pardo Álvarez (2015) Los flujogramas serían el proceso final que se llevará a cabo en este trabajo ya que deja claramente definidas las funciones y responsabilidades de cada uno de los agentes intervinientes, esta forma visual favorece a que las personas lleguen a acuerdos sobre los métodos a seguir con más convicción y rapidez.

Dicho proceso posee los siguientes símbolos con su significado:



Fuente: Elaboración propia en base a (Pardo Alvarez, 2015)

Análisis del Macro entorno:

Las organizaciones y la necesidad de administrarlas

Son justamente las fuerzas del contexto las que terminan encausando los direccionamientos de las compañías, y más aún cuando las mismas no sean percatado de su necesidad de ser administradas, es decir de ser atravesadas por un cumulo de conocimientos y herramientas estratégicas, devenidos de la técnica y la procedimentacion de la administración. Según (Sainz de Vicuña Ancín, 2013), toda organización que no preste atención a lo que sucede en el contexto estará condenada a la obsolescencia, y para salir de este estado necesitara trazar elementos de la administración estratégica.

En este sentido se comienza el entendimiento del desarrollo e intervención sobre las organizaciones a partir de la inquietud de mejorar su desempeño, viabilizar sus proyectos o solucionar sus conflictos, para de esta manera dotarlas de la capacidad para adaptarse a su entorno, y de esta forma potenciar sus virtudes y aprovechar las oportunidades.

Ahora bien, existen diversidad de herramientas que pueden ser aplicadas a una empresa y es allí donde le profesional deberá discernir acerca del método pertinente. Para esto deberá conocer con el mayor detallé posible la situación en la que la compañía se encuentra inmersa.

Análisis situacional

Es pertinente a la hora de realizar una reestructuración desde la planificación estratégica llevar acabo un minucioso análisis de la situación externa e interna que le permite a la organización identificar aquellos factores que serán de vital importancia a la hora del armado de dicho plan.

El análisis situacional requiere de un acopio de información amplio y riguroso que servirá para establecer un posterior diagnóstico. De esta forma el análisis de la situación se divide en dos etapas; la primera de ellas relacionada al análisis de la situación externa, analizando los impulsores de cambio del sector y de la industria en la cual la organización está inserta. Una segunda etapa en la que se estudiara en profundidad los aspectos más significativos de la empresa (Sainz de Vicuña Ancín, 2013).

Análisis del macro entorno (por medio de Pestel)

Como se mencionó anteriormente el análisis del entorno conlleva dos sub etapas, realizando un estudio de las variables del macro entorno que influyen o podrían influir directa e indirectamente en el funcionamiento de la organización. En este aspecto lo que se pretende analizar son aquellos factores externos que se encuentran fuera del alcance de la propia empresa, llevándola a cabo a través del modelo teórico Pestel (Sainz de Vicuña Ancín, 2013).

El mismo pretende generar un repaso macro que se presentara dentro de los próximos 3 a 5 años, así se analizan, como lo expresa su nombre, los aspectos más importantes en cuanto a las decisiones políticas y económicas de los gobierno, los aspectos sociales , tecnológicos y legales (Sainz de Vicuña Ancín, 2013). De esta manera, para hacer foco en los aspectos a analizar, se pueden encontrar la evolución del PBI, del consumo, la inflación, aspectos demográficos, tasas de desempleo, legislaciones fiscales, entre otros.

Análisis del micro entorno (por medio de las 5 fuerzas)

Una vez realizado el análisis del macro entorno es pertinente desarrollar en análisis del sector o micro entorno, el cual se llevará a cabo a través de un complemento con el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, con el fin de comprender el grado de competitividad del sector. Con este análisis lo que se pretende es determinar la incidencia que cada una de las fuerzas del sector tiene sobre este y a su vez como pueden influir de manera positiva o negativa en el normal funcionamiento de la empresa.

Puntualmente las fuerzas a analizar serán las referidas a la rivalidad entre los competidores, las amenazas de producto sustitutos y de nuevos ingresantes al mercado, el poder negociación que tienen los proveedores y el poder de negociación que tienen los clientes (Porter, 2008).

Análisis Interno de la empresa

Análisis FODA

Una de las herramientas de gestión que facilita el proceso de planeación estratégica, desarrolladas por diversos autores, es el análisis de cuatro elementos o dimensiones, identificados como: las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, estas dimensiones o elementos conocidos como FODA, para explicar este tipo de análisis se trabajará a partir de los aportes de (Olivera, 2011).

Los elementos que proporciona dicha herramienta, proveen de información para implementar proyectos de mejora, con acciones particulares para profundizar y aprovechar fortalezas y oportunidades, e implementar medidas correctivas en cuanto a debilidades y amenazas que puedan presentarse a las organizaciones e instituciones.

Según la autora mencionada, para desarrollar la matriz, es necesario seleccionar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que puedan tener mayor incidencia sobre el cumplimiento de la Misión y la Visión de la organización o poner en riesgo el cumplimiento de estas.

Los factores económicos, políticos, sociales y culturales pueden favorecer, o poner en riesgo, la misión y la visión de la organización, por lo es recomendable la creación de un taller de expertos y desarrollar la técnica denominada tormenta de ideas (brainstorming) a los fines de detectar e identificar estos factores.

Asimismo, (Olivera, 2011) advierte que tanto las oportunidades y las amenazas se identifican o corresponden a factores externos a la organización, mientras que las fortalezas y las debilidades corresponden al ámbito interno.

Para poder construirlo, se identifican y seleccionan aquellos elementos que más inciden sobre los objetivos, para luego proceder ordenando y enumerando, teniendo como principal criterio el impacto (de mayor a menor) que pueden tener sobre los objetivos de la organización.

Identificados los cuatro elementos, puede procederse con la confección de una matriz de impactos FODA, y en esa misma matriz se evalúa la energía de interacción entre los elementos externos e internos. Para ello resulta necesario que se imponga y

determine un valor numérico proporcional a la intensidad o energía del impacto, estableciendo cuadrantes con puntuación.

Así el cuadrante de mayor puntuación, permite definir la situación en que se aprecia la empresa, y las sumatorias por ejes identifican el impacto real de cada elemento sobre la organización, determinando por tanto la influencia que tiene en el presente y futuro de la organización y en la Misión y Visión.

Por último, (Olivera, 2011) explica que según el cuadrante que resulte con mayor puntuación, la matriz identifica cuatro alternativas que permiten definir estrategias de abordaje de lo detectado, estas estrategias en la práctica, pueden superponerse, sintéticamente se identifican en:

1.- Debilidades vs. Oportunidades

2.- Debilidades vs. Amenazas

3.- Fortalezas vs. Amenazas

4.- Fortalezas vs. Oportunidades

1.- Estrategia Debilidades vs. Amenazas (DA): tiene como objetivo minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Esta posición es la más peligrosa y aquí la organización debe asumir una actitud de supervivencia, por eso el esfuerzo principal de la organización es luchar por sobrevivir. Para una organización esta sería su peor situación respecto al logro de sus objetivos. Las alternativas de estrategia, pueden ser la reducción de las operaciones en busca de minimizar las debilidades o esperar cambio del entorno y que estas modificaciones desaparezcan las amenazas. Cualquiera sea la estrategia seleccionada.

2.- Estrategia Debilidades vs. Oportunidades (DO): su objetivo es minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. En esta situación, se identifica las oportunidades que presenta el contexto, pero identifica las debilidades organizacionales que no impiden su aprovechamiento. Puede la organización, en virtud de las debilidades desaprovechar la oportunidad, pero esta oportunidad puede ser aprovechada por otra organización, por lo que es necesario que la empresa tome una posición adaptativa.

3.- Estrategia Fortalezas vs. Amenazas (FA) su fundamento yace en que las fortalezas pueden enfrentar las amenazas del entorno. Aquí el objetivo de la organización es maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas, aplicando las primeras con discreción y en el momento adecuado, es decir asumiendo una posición defensiva.

4.- Estrategia Fortalezas vs. Oportunidades (FO) Aquí se requiere utilizar las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades, de poder gratificarse sintéticamente la organización asume la ofensiva y orientada al éxito.

Puede observarse que las estrategias 1 y 4 son los extremos en la vida de las Organizaciones, donde una estrategia se fundamente en la supervivencia, la restante en el éxito y expansión de la organización.

Estado de resultado de una empresa

El estado de resultados, es una herramienta de estado financiero plasmado en un documento en el cual se muestran de manera detallada y minuciosa todos los ingresos, gastos, así como el beneficio o pérdida que se genera en una empresa durante un período de tiempo determinado (por ejemplo, un trimestre o un año). Gracias al mismo, una empresa cuenta con una mejor visión financiera, pudiendo prevenir y actuar de antemano, pues puede realizar previsiones en base a los resultados que se obtienen a través del estado de resultados (Emprendepyme, 2018).

Capítulo III

Metodología

Metodología

La metodología empleada para recabar información y que sirvió para la elaboración de la propuesta de reestructuración Organizacional del área de la Gerencia Administrativa, fue de tipo exploratoria, descriptiva, cualitativa y cuantitativa; las fuentes de información a las que se recurrió fueron tanto primarias, como secundarias, las mismas se complementaron con técnicas tales como las de observación indirecta, entrevistas, encuestas, revisión bibliográfica y documental.

Fichas técnicas

Tabla 1, Ficha técnica análisis del macro entorno por PEST.

Tipo de estudio	Exploratorio.
Metodología	Cualitativa y Cuantitativa
Técnica	Análisis documental.
Instrumento	Grilla de análisis.
Población	Análisis del Macro entorno por medio de herramienta PEST
Criterio Muestral	No probabilístico-intencional
Muestra	Páginas webs, información recabada de diarios, revistas, libros, informes sobre el tema

Fuente: Producción Propia (2019)

Tabla 2, Ficha técnica micro entorno en base a Porter

Tipo de estudio	Exploratorio.
Metodología	Cualitativa y Cuantitativa
Técnica	Análisis documental.
Instrumento	Grilla de análisis.
Población	Análisis del Micro entorno por medio de herramienta PORTER
Criterio Muestral	No probabilístico-intencional
Muestra	Páginas webs, información recabada de diarios, revistas, libros, informes sobre el tema, análisis propio del contexto

Fuente: Producción Propia (2019)

Tabla 3, Ficha técnica en base al análisis interno de la empresa

Tipo de estudio	Exploratorio – Descriptiva
Metodología	Cualitativa y Cuantitativa
Técnica	Análisis de entrevistas
Instrumento	Grilla de análisis y Observación
Población	Empresa Salud Jujuy Srl, compuesta por 40 empleados
Criterio Muestral	No probabilístico-intencional
Muestra	<ul style="list-style-type: none"> • 18 encuestas al sector de gestión de la empresa • 7 entrevistas a gerentes del área de administración de la organización

Fuente: Producción Propia (2019)

El criterio muestral que se tomó es “No probabilístico, intencional” ya que la intención fue plantear la resolución de un problema puntual de una empresa determinada y el mismo criterio no fue optado al azar. (Vieytes, 2004)

Una vez redactado lo anterior líneas arriba y junto al anhelo de cumplir con el objetivo final de dicho trabajo final de graduación; se realizaron las siguientes tareas en relación a los objetivos específicos descriptos en el capítulo numero I, apartado “Objetivos Específicos”:

1. Analizar el contexto, directo e indirecto en el que se encuentra inmersa la empresa para lograr detectar las ventajas y desventajas que posee por medio de la herramienta PEST entre el periodo de julio del 2018 a marzo del 2019.

Primeramente, se procedió a analizar el ambiente externo en el que fluctúa la organización con el uso de documentación externa relevante, como lo son periódicos, informes, sitios webs, charlas digitales sobre el tema, etc. Aquí la herramienta empleada para realizar dicho objetivo específico fue la herramienta PESTEL, por medio del análisis y pos relevamiento de información del sector político, económico, social y tecnológico por el que transcurre el sector externo y que inciden a la organización.

2. Generar un análisis del micro entorno de Salud Jujuy SRL, para identificar los diversos elementos que la componen y el potencial de la misma por medio de la herramienta PORTER entre el periodo de julio del 2018 a marzo del 2019.

Posteriormente, fue preciso el desarrollo de un análisis del micro entorno en el que transcurre la empresa con el fin de determinar su capacidad competitiva para con el medio. La herramienta utilizada para este punto fueron las cinco fuerzas de Porter analizando clientes, proveedores, competidores, sustitutos y rivalidad entre los competidores. Los elementos necesarios para el desarrollo de este punto se basaron en páginas web como un análisis propio del mercado.

3/4. Indagar acerca de los lineamientos estratégicos que actualmente determina la organización, y reconocer la metodología de trabajo con la que materializa en el día a día, entre julio del 2018 y marzo del 2019 e identificar la pertinencia de la actual estructura organizacional con el fin de determinar si la misma se asemeja a las expectativas y objetivos estratégicos que Salud Jujuy SRL se plantea para el año 2021.

Se utilizó la encuesta (ver Anexo I) que sirvió para identificar y analizar la estructura organizacional de la empresa Salud Jujuy S.R.L. Las mismas fueron realizadas al personal de las diferentes áreas: la encuesta fue entregada a cada uno de los encuestados, dicho instrumento tiene una presentación donde se les solicita que respondan con sinceridad a las preguntas que se les presentan (Ver Anexo II, con encuestas originales). Las preguntas tienen múltiples opciones y requieren de una única respuesta.

La encuesta proporcionada al personal consta de una primera parte con información general y 17 ítems que se corresponden a variables y dimensión de estudio propuestas, en total se realizaron 18 encuestas. Una vez efectuadas las encuestas se dispuso el llenado de una matriz de datos principal (ver Anexo III), paso necesario para pasar a la fase de procesamiento, análisis e interpretación de la información.

Con respecto a las entrevistas, se realizó un protocolo de entrevista (Ver Anexo IV), se llevaron a cabo un total de 7 entrevistas (Ver Anexo V).

- 5 Determinar el conjunto de tácticas, su presupuesto como el correspondiente sistema de control que le permitan a Salud Jujuy SRL llevar a cabo su plan de reestructuración interna para acompañar a su crecimiento externo para diciembre del año 2021.

En primer lugar, se recopiló toda la información disponible y reclutada de los objetivos anteriores; luego, una vez finalizado el punto anterior, se formuló el respectivo plan de reestructuración organizacional junto a su presupuesto para ser implementado para finalmente, desarrollar mecanismos de control de los mismos expuestos por medio de un diagrama Gantt.

Capítulo IV

Antecedentes y diagnóstico organizacional

El Análisis Macro entorno

El análisis PESTEL está asociado a los aspectos del macro entorno, en base a este se hizo un análisis del contexto externo en términos de oportunidades y riesgos en el que transita y podrá transitar la empresa en un futuro próximo.

Dimensión política y legal

En el sentido político y legal; el gobierno tiene un diagnóstico errado de la situación económica local, lo cual depende de las tendencias locales y globales de la actividad económica en el presente, año 2019, que están basadas en las especulaciones y las tendencias financieras, muy especialmente con las subas de las tasas de interés.

Tabla 4, Factores claves del entorno político y legal

Dimensión Política y legal
Situación política
Política económica
Legislación económica y social
Política fiscal

Fuente: Elaboración propia sobre información de (Asociación de entidades de medicina, 2018)- (www.adevino.es, 2018)

El ajuste fiscal, previsional y laboral como el aumento del tipo de cambio; resultan complicado. Por un lado, el dólar es más competitivo para las exportaciones y, pero a su vez, representa un encarecimiento para las importaciones y el costo de vida.

Los factores asociados a la política influyen sin duda en la actividad de la empresa en el futuro; siendo una de ellas las diferentes políticas de los gobiernos locales y nacionales, los posibles cambios de partidos políticos en los gobiernos, y sus ideas sobre la sociedad y la empresa.

El gasto total del sistema argentino de cuidados de la salud se distribuye entre los gobiernos nacional, provinciales y municipales, que aportan el 24,6%, los seguros sociales o sea las obras sociales nacionales, provinciales, el PAMI y otras, que contribuyen con el 34,3% y las familias, que completan con su gasto directo en medicamentos, cuotas a prepagos, coseguros y otros, el 41,1% restante.

Las empresas de medicina prepaga actúan como entidades de seguro voluntario. Se concentran en las grandes ciudades, funcionan hasta ahora totalmente desreguladas, cubren alrededor 2,2 millones de personas, cuyo gasto representa aproximadamente el 7% del total del gasto en salud. La mayoría de sus afiliados tienen doble cobertura, ya que también realizan aportes por ley a alguna obra social. (Asociación de entidades de medicina, 2018), informe extraído de <https://advenio.es/como-analizar-el-entorno-y-los-factores-externos-que-influyen-en-tu-modelo-de-negocio/> publicado el 7 de junio de 2018

Dimensión económica

La repuesta se encuentra en las metas de inflación previstas para el 2019 y de una evolución de precios pronosticada en enero de 2019 en torno al 22%, que luego esta se corrigió al 8% generando un pronóstico que llegaría a un 42% en diciembre de este año.

Tabla 5, Factores clave del entorno económico

Dimensión Económica
PBI
Inflación
Paro
Mercado de capitales
Política industrial

Fuente: Elaboración propia en base a (www.cepal.org.es, 2018)

Según la (CEPAL, 2018) con respecto al mercado de capitales las tendencias mundiales cambiaron y si bien en la década pasada Argentina estaba entre los principales destinos de las inversiones externas eso ya no ocurre. Hoy otros mercados son apetecidos por los inversores extranjeros, el mercado Argentina sigue siendo riesgoso.

Disciplinar al movimiento popular, que tiene una larga trayectoria en la Argentina es preocupación central de las clases dominantes.

Respecto a lo productivo y su desarrollo, se requiere discutir el modelo, en especial vinculados con definiciones a asumir a nivel regional: esto depende de la orientación de la producción, la distribución, el cambio o el consumo y no tan solo de las cuentas públicas.

Los factores económicos obligan a analizar, pensar y estudiar sobre las cuestiones económicas actuales y futuras del país. Las políticas económicas del gobierno, relacionadas por ejemplo con los tipos de interés, la inflación y los niveles de renta, la segmentación en clases económicas de la población y posibles cambios, los factores macroeconómicos propios del país, los tipos de cambios, tasa de desempleo, son variables que han de ser tenidas en cuenta para la definición de los objetivos económicos de la empresa.

Dimensión Socio Cultural

En lo social el límite es la protesta y el descontento, que queda expresado en la conflictividad social y la falta de confianza y el consenso a la política oficial. Esto amenaza la continuidad de cualquier proyecto político.

Tabla 6, Factores claves del entorno socio cultural

Factores Clave del Entorno
Dimensión Socio Cultural
Valores y actitudes
Grupos sociales
Conflictividad social
Mercado de Trabajo
Sindicatos
Defensa del consumidor

Fuente: Elaboración propia en base a (www.infobae.com, 2018)

Además, las demandas salariales por negociaciones colectivas, las actualizaciones de ingresos, de las jubilaciones o beneficios sociales son persistentes.

La posibilidad de defender y ampliar derechos sociales, económicos y culturales de la mayoría de la sociedad implica discutir las bases materiales de la estructura social, ideológica, cultural y política.

Con respecto a los factores socioculturales se reflexionó sobre aquellos elementos de la sociedad que pueden afectar a la empresa y cómo están cambiando, buscamos identificar tendencias en la sociedad actual y pensando en cuestiones relacionadas con los gustos y preferencia de los consumidores, el nivel de ingresos, la conciencia por la salud, cambios poblacionales (nivel de natalidad, de mortalidad y esperanza de vida), entre otros.

Dimensión Tecnológica

La política científica y tecnológica en Argentina tiene numerosos vaivenes, durante las últimas décadas se explica por los resultados cambiantes de los actores que en distintos momentos fueron capaces de generar diferentes alianzas y provocar confrontaciones en los inestables escenarios de la política y la economía.

Tabla 7, Factores claves del entorno tecnológico

Dimensión Tecnológica
Política de I + D
Conocimientos científicos y tecnológicos
Infraestructura científica y tecnológica
Madurez tecnológica actual

Fuente: Elaboración propia en base a (<https://advenio.es>, 2018)

Se puede sostener que los niveles de inversión en I+D fueron constantemente bajos y no experimentan mejoras sustanciales a lo largo de los últimos años.

Con respecto a los factores tecnológicos, este punto es más complejo, puesto que los cambios tecnológicos existen, la velocidad con la que se producen hoy día es vertiginosa. Sobre este tema se necesitó realizar una profunda reflexión. La aparición de nuevas tecnologías relacionadas con la actividad de la empresa son las que provocan recurrir a la innovación, capacitación y formación del personal permanentemente. La promoción y el desarrollo tecnológico obligan a la empresa a integrarla dentro de su

estrategia competitiva como consecuencia de la velocidad de los cambios y el acortamiento de los plazos de obsolescencia.

Conclusión del Macro entrono

Toda variable o cambio en un entorno externo de una organización son elementos de importancia a la hora de determinar o querer determinar hacia donde se quiere ir con una empresa ya que esos cambios o variables harán dibujar la estrategia organizacional a seguir en el tiempo futuro.

Saber sobre el panorama externo en que Salud Jujuy SRL, se ubica ya sea desde el impacto económico, político, social, tecnológico y como también en este caso de Salud que impactan en la empresa y obvio en otras organizaciones de dicho rubro como de cualquier otra, son indicadores como elementos claves para dibujar el futuro organizacional de la empresa. Es allí donde la empresa debe estar alerta y preparada para su respuesta rápida a dichos cambio y actuar de manera proactiva.

Al hablar de un año de elecciones ya sean presidenciales, provinciales como municipales y ser consiente de una historia económica argentina dura con problemas en el poder de ahorro de la gente, déficit económico, caída en el poder adquisitivo, caída en los salarios, niveles de empleos bajos, entre otros indicadores negativos entre los cuales Salud Jujuy SRL, ajironarse para determinar estrategias como políticas que les dé lugar al crecimiento organizacional más allá de estos inconvenientes tomando los mismos como guías y no olvidándolos o pasándolos por alto.

Continuando con el lineamiento anterior de un año de elecciones, el mismo no solo impactará en niveles económicos, sino también a niveles políticas y sociales.

En primer lugar, políticos, porque toda decisión nueva o modificatorias a las actuales impactaran en la organización de manera positiva como negativa teniendo que estar atento a ellas y a como la empresa da respuesta a ello y en complemento, y en segundo lugar esto dará lugar a cambios o variaciones en las preferencias de la sociedad de elegir o seleccionar un producto o servicio determinado tomando como variable de decisión la parte económica, profesional, ética, cultural entre otras.

Como penúltimo y último punto; se puede mencionar a la tecnología y a la salud. La primera es un elemento que forma parte en la vida actual y cotidiana de los ciudadanos creando un hábito o en mucho de los casos un vicio como, por ejemplo, los teléfonos móviles. Dicho elemento varía o hace varias nuestros gustos, preferencias, costumbres, etc; no solo interviniendo en la parte recreativa de nuestras vidas sino también en la parte de salud (segundo elemento en análisis de dicho punto), donde a cada rato aparecen nuevas medicinas, vacunas, tratamientos, formas de actuar para crear un avance en medicina y una cura ante enfermedades antes no curables; lo que impacta en una organización dedicada a la salud al estar en constante actualización de las mismas y generar al mismo tiempo medidas estratégicas económicamente hablando para poder incorporarlas ya que las mismas son muy costosas ya sea para su incorporación, capacitación como implementación futura tanto en la misma organización hablando de su área de gestión (empleados) como en los pacientes (demandantes de estas nuevas tecnologías).

Análisis Micro Entorno

Introducción análisis del sector

El análisis del micro entorno se caracteriza por lo desarrollado y explicado en el marco teórico; el cual estratifica el análisis del sector realizando una diferencia de conceptos entre lo que es propiamente el sector, la industria y los segmentos. Dicha herramienta a emplear para este caso será las 5 fuerzas competitivas de Porter.

Salud Jujuy S.R.L se encuentra dentro del sector de la salud y cómo tal existen un sin número de industrias que se acopian para alistarse en lo que es el abordaje de todo el servicio a nivel global, principalmente la industria es el de las empresas de servicio prepago de asistencia de salud, lo que genera entonces un desarrollo y articulación con sus industrias que podrían ser determinadas como proveedores y al mismo tiempo consumidores y aliados estratégicos entre los que se pueden mencionar sanatorios, hospitales, farmacias, centros médicos, consultorios privados, consultorios particulares, centros de estudios y laboratorios, odontología, centro de rehabilitación muscular, diagnóstico por imagen, entre otros. Cómo puede observarse en un sector plagado de diversas sub industrias que juegan un papel fluctuante donde por momentos algunos de estos actores son parte del propio entramado comercial y en otros son partes consumidor o proveedor, por lo tanto, el análisis debe hacerse sobre una contextualización y

contingencia para identificar la función y el rol que cada uno de estos actores genera dentro del sector y sobre todo en relación a la industria de la medicina prepaga.

En cuanto al mercado, este puede segmentarse acorde a las distintas edades de las personas ya que al ser un abordaje de servicio de salud es importante determinar el nivel y la calidad de vida que presentan las distintas personas y en este sentido la edad es un factor determinante para poder fraccionar a todo el mercado, además por supuesto de la correspondiente segmentación de acuerdo a la cobertura y ubicación geográfica que presentan tanto sanatorios como centros médicos y demás espacios que brindan servicios de salud como así también las propias personas es decir, los afiliados y potenciales afiliados (prospectos) para las prepagas.

Competidores

Los competidores directos de Salud Jujuy SRL se manifiestan en un espectro amplio, en términos de alcance global de su prestación. Es así que en este inciso se encuentran agentes como OSDE, SanCor Salud, Swiss Medical, Prevención Salud, OMINT, Medicus, prestadoras de un espectro nacional. Como también prestadoras de índole local/regional, como lo pueden ser IPS (Norte), Boreal (Cuyo), GEA (Córdoba), MET (Córdoba), Parque Salud (Córdoba), Apres Salud (Buenos Aires).

También está la diferenciación en función de ciertos gremios o rubros laborales que presentan su propia prepaga, como es el caso de FEMEDICA (prepaga de los profesionales de la salud), OSECAC (prepaga para empleados de comercio), OsPe (prepagas para petroleros), OSDEPYM (de Empresarios, profesionales y monotributistas) OSUTHGRA (de empleados hoteleros y gastronómicos), entre otros.

Los agentes mencionados previamente representan la más masiva penetración en el colectivo social, y es por ello que son el foco del análisis de los competidores actuales de Salud Jujuy SRL.

Prestadoras Nacionales

OSDE

OSDE se ha posicionado en el mercado argentino de la salud como un referente en términos de prestigio, siendo esto resultado de la más amplia red de prestadores médicos, instituciones de salud y servicios complementarios, sumados a un estándar en calidad de atención, convenios corporativos con grandes empresas y una fuerte estrategia de marketing.

El público al que atiende, a gran escala, es masivo, puesto que busca la fidelización de una familia tipo. Es así que los planes están diseñados para el grupo familiar.

Cómo puede observarse la propuesta de valor de OSDE radica en su amplia cobertura geográfica, es decir respecto a la gran cantidad de sanatorios, hospitales y otras entidades de la salud que trabajan y articulan con este servicio de prepaga, independientemente del lugar en donde se encuentre ya que está es la otra característica de la oferta que diferencia a esta organización.

Si bien es una de las organizaciones que mayores aranceles genera para los beneficiarios, también tiene una amplia cartera de productos que le permiten a los potenciales afiliados poder elegir cómo configurar su servicio acorde a la capacidad de pago y a la demanda de la prestación.

OSDE ha sabido gestionar sus recursos claves para poder ramificar toda su prestación a lo largo del país logrando generar, cómo bien se dijo al principio, una escena de prestigio que le permite tener sustento a la hora de negociar con los distintos prestadores de salud y medicina como así también la industria farmacéutica y lo que le permite entonces ofrecer una amplia disponibilidad de alternativas a las que el afiliado podrá acceder.

Otro de los aspectos es que ha gestionado su relación con los clientes desde un concepto mucho más abstracto de lo que es el modelo de negocios concreto de una prepaga y ha generado su conceptualización pensando en la satisfacción del vivir y de poder hacerlo conjuntamente a los seres queridos teniendo un fraccionamiento específico de este mensaje de acuerdo a los distintos segmentos de cliente a los que se dirige.

De esta manera cómo pudo apreciarse OSDE tiene distintos paquetes y planes que se amoldan a las edades y a los momentos de la vida en el que cabrá uno de los usuarios va transcurriendo. Esto hace que la metodología de propuesta de esta organización sea diferencial.

Es decir, y resumidamente que OSDE es una prestadora que trabaja conceptualmente una relación con los clientes que va más allá del servicio en sí mismo, un trabajo fuerte de aliados estratégicos a lo largo del país y una cantidad de ofertas que le permiten al usuario poder elegir entre una diversidad amplia de planes con distintos beneficios y por ende distintas formas de acceder económicamente a los mismos.

Finalmente otro de los aspectos en los que se diferencia esta organización es la agilidad con la que trabaja y evita a los usuarios realizar los constantes tramites largos y tediosos que todas las prepagas o al menos que conceptualmente se tiene sobre ese servicio de prepaga; este es un aspecto fundamental donde el cliente termina decidiendo sobre una u otra prepaga, no solo desde el aspecto económico sino también desde las trabas y obstaculizaciones que habitualmente las obras sociales le generan en su vinculación con el prestador del servicio médico. En este caso OSDE es una organización que se caracteriza por su eficiencia y por ende es un factor diferencial con el cual se presenta en el mercado.

Galeno

Galeno es otra organización que presenta similares características a OSDE principalmente en cuanto a la trayectoria en el mercado con más de 30 años de desarrollo y desenvolvimiento en el mismo lo que la presenta como una empresa competitiva que conoce el espectro de desarrollo y la forma de fraccionar las ofertas y propuestas hacia el mercado, que es un aspecto fundamental en este tipo de industria.

En cuanto a su cobertura geográfica Galeno, al igual que OSDE es una empresa con una propuesta nacional que las distingue y dan seguridad a los afiliados y potenciales afiliados ya que este aspecto lleva tranquilidad a quien las contrata sabiendo que estén donde estén pueden contar con este servicio, al menos en sus prestaciones básicas.

Otro de los lineamientos que demuestran esta cobertura es los más de 6500 espacios destinados para que el afiliado pueda resolver sus necesidades en cuanto a cobertura de salud en cualquier destino de la Argentina.

Su oferta también se caracteriza por un servicio 360 que refiere principalmente a las 24 horas del día, los 365 días del año, lo que también ejerce un apalancamiento importante en cuanto a la necesidad que tiene afiliado.

Al igual que OSDE también presenta una cartera amplia en cuanto a las diversas ofertas teniendo planes adaptados a las necesidades económicas y también a los requerimientos técnicos en cuanto al abordaje sobre las problemáticas y disfunciones de salud que pueden presentar los afiliados acorde a su edad o a las distintas patologías o enfermedades que los caracterizan.

Esta prepaga también se centra en un trabajo de alianzas estratégicas con los sanatorios más importantes a lo largo del país lo que le permite entonces lograr esa fase de cobertura nacional que antes se mencionaba.

Swiss Medical

Swiss Medical es una de las empresas que presenta varias diferencias en comparación con los principales actores del sector; la primera cuestión refiere a que es un grupo empresario dedicado exclusivamente a todo lo referido al abordaje de la salud y de la atención de la misma a millones de personas en Argentina.

Siempre se ha caracterizado por su política de calidad en la salud ya que es una prestadora que deviene de su vocación de trabajo sobre la salud principalmente generada como un espacio de distintos sanatorios que se inició en este ámbito, es decir en la atención directa y que con el paso del tiempo fue desarrollando este modelo o unidad de negocio que es una prepaga dentro del grupo empresario. Este es un aspecto entonces que la diferencia en cuanto a su estructura identitaria y a la razón de ser del desarrollo de la organización.

En cuanto a los servicios y los planes es una prepaga que al igual que Galeno y Osde se encuentran con coberturas globales teniendo la mayor cantidad de ofertas para el afiliado desde consultas varias hasta internaciones y tratamientos de diversa índole y naturaleza. Entre los cuales pueden mencionarse, además de las consultas, internación, óptica y oftalmología, el servicio de farmacología, odontología sobre diferentes puntos específicamente en la provincia de Buenos Aires.

Respecto a este último punto tal vez sea la desventaja de Swiss Medical en comparación a Osde y Galeno que tienen una cobertura de mayor presencia a nivel nacional, aunque esta empresa también la tiene, pero en menor proporción.

Al igual que Osde es una empresa que se enfoca en distintos segmentos, pero demuestra un interés concreto en el público joven teniendo planes específicos tanto para el rango entre los 18 y 25 años como el de 26 a 35 adaptando las ofertas y propuestas.

Otro diferencial es su abordaje sobre la medicina estética ya que no todas las obras sociales trabajan estas alternativas y en muchos casos es un aspecto de discusión con los afiliados; al contrario, Swiss Medical tiene esta alternativa de servicio como uno de sus elementos más importantes a la hora de trabajar con el afiliado.

Cómo bien se decía al principio el gran aspecto de diferenciación refiere a la forma y origen que tuvo la prepaga desde el grupo empresario ya que es un grupo que tiene sanatorios propios, más de 10 centros, entre sanatorios privados: puede mencionarse a la clínica Maternidad Suizo Argentina que es el espacio que dio origen a toda oferta de Swiss Medical.

Prevención Salud

Esta prepaga, en apariencia podría ser comparada a Swiss Medical debido a que pertenece a un grupo empresario, pero es allí donde justamente presenta su diferencial ya que, si bien es producto del desarrollo de los negocios del grupo Sancor, la prepaga se ha independizado en los últimos 5 años dejando de ser una unidad de negocios de Sancor Seguros para convertirse en una empresa totalmente independiente y dedicada al desarrollo de la salud. En este sentido puede que en muchas ocasiones su marca se presente de forma confusa para el mercado lo cual es lógico por el poco desarrollo marcario y su presencia desplegada en el mercado.

Justamente en relación a este aspecto que es una problemática para Prevención Salud es que durante el año 2018 ha llevado adelante una estrategia de comunicación estratégica e imagen corporativa donde cambió su identidad visual y sus distintos soportes de comunicación para separarse y diferenciarse de los colores identitarios de Sancor Seguros.

Al igual que Osde, Galeno, Swiss Medical su cobertura busca ser nacional, aunque principalmente el enfoque está puesto en el centro del país donde se encuentran los mayores productores de esta pre paga apalancados por los productores de Sancor Seguros ya que desde allí toma fuerza especialmente desde la provincia de Santa Fe que es el espacio de donde se origina este modelo de negocios. También Córdoba es otra plaza donde Prevención Salud tiene un abordaje importante y es una de las líderes del mercado. Al igual que las empresas anteriores su propuesta esta característica por trabajar de acuerdo a cada etapa de la vida teniendo en cuenta las edades y aquí nuevamente se advierte un enfoque especial sobre los jóvenes teniendo planes para aquellos que se encuentran entre los 18 y 25 años con distintas prestaciones generadas a medida de sus necesidades, aunque a diferencia de Osde y Swiss Medical está prepaga no aborda a los comprendidos entre los 26 y 35 años.

Tiene una oferta conllevada en ocho planes donde cada uno de estos va especificando su oferta de acuerdo a médicos, especialistas, farmacias, estudios y laboratorios y todos los servicios que puedan generarse en clínicas y sanatorios a lo largo del país.

Conclusión competidores

Como bien se pudo analizar los distintos competidores indagados son actores que de una u otra forma presentan como principales características su cobertura a Nivel nacional y su gestión de alianzas estratégicas con diversos sanatorios y centros de salud a lo largo del país, están aquellos concentrados como por ejemplo Osde que tiene una cobertura masiva e impulsada en distintas provincias y el cual se convierte en el líder en cuanto al sustento de su servicio, luego está por ejemplo Prevención Salud con una cobertura nacional pero más enfocada en el centro del país entre las provincias de Santa Fe, Córdoba, Entre Ríos, Santiago del Estero, Tucumán.

Swiss Medical también posee una cobertura nacional, aunque enfocada principalmente en la provincia de Buenos Aires y la Región Pampeana que se dilata desde Buenos Aires, La Pampa, parte de Córdoba y la Patagonia.

Más allá de estos aspectos de cobertura nacional que presentan todas estas organizaciones otra de sus principales características es su experiencia y trayectoria en el mercado donde la mayoría tiene más de 30 años de desarrollo salvo Prevención Salud que es una empresa joven en términos de independización respecto a su grupo

empresario que dio origen pero éste le genera un apalancamiento importante debido a sus más de 70 años de trayectoria en toda la industria de atención a distintos afiliados.

Otro aspecto en común es la cantidad de ofertas y la diversidad en cuanto a la cartera de servicios que tienen estas prepagas principalmente en un trabajo enfocado de acuerdo a los distintos niveles de edad que presentan sus afiliados. En esta línea, Osde y Swiss Medical son las prepagas enfocadas en la mayor cantidad de afiliados acordes a sus edades y principalmente aportando a los jóvenes donde la mayor cantidad de prepagas son reticentes a desarrollar ofertas ya que estos son prospectos que no generan mayores beneficios. De la misma forma Swiss Medical y Osde trabajan fuertemente la oferta en cuanto a la cobertura de medicina estética, otro concepto tabú para muchas prepagas pero que éstos dos logran una diferenciación.

De acuerdo a todo lo analizado puede decirse que las pre pagas son actores de este sector que tiene una importante intervención en cuanto al protagonismo y desarrollo y por ende se presentan como actores con un nivel de influencia determinante sobre todo el sector donde puede calificarse entonces su poder de negociación como alto para todo el sector y principalmente la industria.

Barreras de entrada

En cuanto a las barreras de ingreso a la industria pueden mencionarse un nivel elevado ya que en los distintos aspectos que se tienen en cuenta para su análisis todos generan un esfuerzo importante para aquellos actores que pretendan incorporarse a esta gestión de negocios.

Principalmente el convertirse en una prepaga genera la necesidad de tener una experiencia en cuanto a la gestión de la salud lo que conlleva a un aspecto técnico y un conocimiento específico sobre cómo se manejan estos elementos fundamentalmente en cuanto a las propuestas, los regímenes y las normativas para estar acorde a lo que es una prepaga.

En cuanto a la cobertura médica para esto es necesario que la prepaga tenga una vinculación estratégica con centros médicos lo que es un aspecto complejo y dificultoso de lograr para cualquier actor que no posea un desarrollo dentro de lo que es el sector de la salud. Es por esta razón que muchas de las prepagas son originadas a partir de un ala

de algún sanatorio como por ejemplo lo es en el análisis de Swiss Medical o de alguna obra social como Met que participa específicamente en los albores de centros privados.

Luego es la reputación y el prestigio que deben mostrar frente al consumidor ya que se encuentran sobre estos la garantía de brindar un servicio para una necesidad básica como lo es la salud de las personas.

Todos estos aspectos con llevan una inversión económica elevada en cuanto a profesionales, aspectos administrativos, trabajos de alianza y cobertura en distintos centros y espacios lo que demuestra un panorama complejo para todo potencial actor que pretenda convertirse o gestionarse dentro de la industria de las prepaga de medicina privada.

Proveedores

Cómo bien se mencionaba en la introducción al análisis del sector los proveedores son actores que fluctúan su función y rol de acuerdo a la situación que les toque enfrentar frente a las prepagas y sobre todo frente a los prospectos, es decir usuarios y afiliados.

Los principales proveedores a los que también puede denominarse como aliados estratégicos de las prepagas son los sanatorios y centros médicos y luego todos los espacios que brinden productos o servicios destinados al abordaje de la gestión de la salud de los ciudadanos. Entre estos puede mencionarse por ejemplo a la industria farmacológica ya que brindan el servicio y venta de productos medicinales los que son fundamentales para la gestión de las distintas patologías que se tramitan en cada uno de los centros, así también los espacios de rehabilitación y diagnóstico ya sea por imagen, estudios y laboratorios de distinta índole.

En promedio, y como se describió al analizar los distintos competidores, cada prepaga tiene una vinculación que se aproxima entre los 6500 y 8500 centros que se distribuyen en distintos puntos del país. Estos actores de acuerdo a las circunstancias tendrán una mayor o menor intensidad de negociación, pero que concretamente se ven influenciados de manera drásticas por las prepagas ya que son estas las que tiene cautivos a los afiliados y serán las mismas las que puedan recomendar de acuerdo a su vinculación institucional y comercial con los distintos centros a donde poder generar y gestionarse atención específica de la salud.

Por supuesto que cada uno de estos centros puede mejorar su oferta acorde a la mixtura de oferta que pueda desarrollar junto a la prepaga. En este caso el nivel de negociación y de intervención/protagonismo que tienen estos proveedores puede ser calificado en una instancia media dentro del sector.

Sustitutos

Los sustitutos pueden describirse de acuerdo a las distintas instancias de oferta de la medicina y sus distintos albores dentro del sector.

Principalmente se encuentra la accesibilidad a la atención de la salud pública como principal sustituto, es decir un competidor indirecto de las prepagas, ya que en caso de tener un servicio público en condiciones óptimas este sería un sustituto concreto para las prepagas, sin embargo en Argentina la salud pública demuestra su déficit y por ende los ciudadanos se inclinan sobre todo la clase media y media alta, se inclina a optar por la atención en los servicios privados donde las prepagas, cómo bien se analizaba anteriormente tiene un papel determinante, por lo tanto está arista sustituta no tiene un nivel de apalancamiento importante sobre las industrias de este sector de la salud.

Luego pueden encontrarse cómo activos sustitutos las promociones que algunos sanatorios pueden generar para la atención a particulares y también la entrega de medicamentos generados a partir del modelo de servicio de los visitantes médicos. Si bien estos son elementos que pueden llegar a identificarse como sustitutos tiene una preponderancia muy mínima sobre lo que es el abordaje global de la medicina en la salud, lo cual puede determinarse entonces cómo una incidencia menor y de influencia baja como fuerza del sector.

Clientes

Salud Jujuy cuenta con un total de aproximadamente 19.150 afiliados divididos o segmentados en tres planes. En primer lugar, un plan estándar, en segundo lugar, un plan plata y en tercer lugar un plan oro. Dicha diferenciación, se realiza ya que, dependiendo el plan optado por el interesado, es el monto que el cliente deberá abonar por el mismo y por ende las prestaciones que el cliente posee con respecto a la cobertura médica brindada.

Las características de estos afiliados es que son personas generalmente de medianos a altos recursos que principalmente contratan esta empresa porque ofrece una muy buena relación con respecto a la calidad/ precio brindando así los mejores sanatorios, clínicas y una buena cobertura a un precio acorde con el servicio y el ingreso del contribuyente.

Esta empresa cuenta aproximadamente con 90 altas por mes y una ineficiencia de 8 bajas. En el caso que se presente un conflicto de disgusto con el afiliado la forma que Salud Jujuy utiliza para resolverlo es a través de una negociación entre las partes, se sienta y se charla con el mismo para ver qué es lo que ellos piden y lo que se les puede dar, siempre tratando de llegar a un acuerdo mutuo.

Con respecto al trato con el cliente es principalmente en forma física en las oficinas o sino cuenta con otras alternativas que puede ser vía telefónica, vía mail y otra forma es el Facebook estas últimas dos los clientes la usan bastante poco ya que no les resulta cómodo, otra forma acercarnos a ellos es a través de los vendedores con nuestros futuros afiliados.

Requisitos para afiliarse:

- Fotocopia DNI Titular y Grupo Familiar 1 y 2 hojas.
- Fotocopia Último Recibo de Sueldo
- Fotocopia Certificado de Matrimonio o Convivencia
- Fotocopia Certificado de Nacimiento de los Hijos
- Estudiantes de 21 a 25 años Certificado de Estudios
- Constancia de Negatividad ANSES Conyuge

Conclusión del Micro entorno

De acuerdo a lo analizado en el cada uno de sus actores ya sean competidores, proveedores, sustitutos, las barreras de ingreso y sobre todo los segmentos de consumidores puede decirse que hay un aspecto fundamental en el que trasciende toda la fluctuación de este sector y el conjunto de industrias y sub industrias que lo componen que es la necesidad básica que tiene toda persona de tener un acceso a la salud, un acceso a la atención de su salud y al mantenimiento de su calidad de vida.

Este caso se vuelve un requerimiento imprescindible y como tal es importante medir y contrastar la calidad de la atención que brinda la empresa para con sus clientes, este es un factor neurálgico ya que en base a la posibilidad que tienen los ciudadanos de acceder a un servicio de medicina pública es que las prepagas tendrán una preponderancia absoluta sobre el nivel de negociación de los consumidores.

En este caso es obvio el análisis como bien se describió a la hora de ver los sustitutos que fueron determinados como el servicio de medicina pública que él mismo demuestra una carencia en cuanto a su desarrollo donde si bien son muchos los profesionales de la medicina que salen al mercado, las instituciones públicas devienen de falencias que no dan seguridad en cuanto a la forma de ofrecer los servicios y tampoco en los tiempos y las metodologías con las que lo hacen por lo que dejan al ciudadano frente a la urgencia de tener que adoptar una medida resolutoria sobre cómo abordar urgencias médicas con una garantía concreta para su salud y por lo tanto las prepagas toman un papel protagónico dónde terminan siendo un componente trascendental en el sector de la salud y sobre todo en las sub industrias que la componen y antes fueron mencionadas.

El otro elemento que también tiene gran incidencia es la particularidad del consumidor donde el costo de atenderse de forma particular en los distintos sanatorios privados y centro médicos privados es de un nivel elevado y principalmente servicios específicos donde el más importante es el de la internación al cual los potenciales prospectos reconocen el potencial impacto que esto puede generar en su economía considerando que ningún ser humano se encuentra excepto de una contingencia en cuanto a su salud. Es allí donde las prepagas entonces tiene un apalancamiento determinante ya que de alguna manera los actores analizados tienen un desarrollo de alianzas estratégicas con distintos centros y sanatorios donde terminan teniendo una negociación elevada debido a que nuclear muchos afiliados y tiene vinculaciones en distintos espacios donde presten el servicio a la salud.

En esta línea el actor que también tiene un determinado impacto importante son los segmentos de clientes principalmente empresas ya que es otro de los actores que debido a la relación laboral y los contratos laborales se ven obligadas a vincularse con prepagas para brindarle un servicio al empleado. Por ende, las empresas se convierten en un actor que determina con que prepaга vincularse y allí su poder de negociación al

tener cautivo a muchos potenciales afiliados lo vuelve un protagonista excluyente que debe ser tenido en cuenta y va fijando la forma de atribuir o asignar a sus empleados a determinada obras sociales.

Análisis interno de la organización

Descripción de la organización

Salud Jujuy S.R.L es una empresa de medicina prepaga que cuenta, con 13 años de trayectoria en brindar servicios médico asistenciales a sus beneficiarios de la Provincia de Jujuy, República Argentina, ampliamente comprometida con el bienestar de sus afiliados.

La obra que realiza la empresa significa un importante aporte para la salud de la provincia, sirve para fortalecer toda la red de asistencia en materia de salud a nivel provincial y para su población significa una fuente generadora de empleo.

Los planes de salud de Salud Jujuy con los que cuenta la empresa son tres:

- Plan estándar.
- Plan Plata.
- Plan Oro.

La cobertura de Salud Jujuy es de alcance nacional, posee un amplio padrón de prestadores médicos, odontólogos y bioquímicos y red de farmacias adheridas, con el fin de favorecer el acceso fácil y rápido a sus afiliados, además, cuenta con una red de centros asistenciales, que se encuentran equipados con la mayor tecnología, como así también con la mejor capacitación médica profesional.

La empresa ha experimentado un crecimiento sostenido en el tiempo, su padrón de afiliados se ha multiplicado en relación a las clínicas, sanatorios y farmacias empadronadas, como así también, prestadoras de servicios de salud.

Sistema de Objetivos corporativos

Como primer paso para el análisis de la situación interna de Salud Jujuy se estudió al sistema de objetivos corporativos que definen al negocio de la empresa. En un primer acercamiento a la misma se pudo evidenciar la falta de formalización en cuanto a la visión y la misión.

Visión: Para el año 2025, posicionarnos como la empresa líder en cobertura de salud en la provincia de Jujuy con presencia significativa a nivel nacional

Misión: Cuidar la salud de nuestros clientes mediante un servicio amplio, de calidad y accesible.

Puntualmente en cuanto a la visión empresarial se observó que solo los miembros del directorio conocen lo que quieren llegar a ser, pero siempre desde una perspectiva coloquial sin tenerlo en formato papel ni poder describirlo en palabras. Esto fue evidenciado luego de llevar a cabo las diferentes entrevistas con los miembros de la dirección. Con respecto a la misma y en base a la idea de visión que tiene el directorio; se puede denotar que si bien hace alusión hacia donde quiere dirigirse la empresa, pierde el foco en cuanto al sector al cual pertenece y la región en la cual actúa; esto es así debido a que los directivos dan por sentado que la visión si es conocida por ellos y no por el resto de la organización es suficiente.

Una vez analizada la visión es menester continuar con el análisis de la misión, es decir lo que la empresa busca ser. Para este análisis se continuo con la metodología utilizada de los párrafos anteriores. De esta manera, queda licito que Salud Jujuy tampoco cuenta con una definición formal y escrita de la misión empresarial, sino que la misma se transmite de forma verbal y de acuerdo a los cuestionarios desarrollados se concluyó que no todos los directivos y miembros de la empresa la conocen.

La misión expuesta por el directorio, la cual es escasa y escueta en cuanto a lo que Salud Jujuy sabe hacer, es decir cuál es la vocación que esta tiene para con su público. Además, su misión verbal tampoco especifica cómo pretende la empresa lograr el cumplimiento de esta, es decir carece de planes óptimos para su consecución.

El análisis, tanto de la visión y misión, arrojan una primera mirada acerca de cómo se encuentra configurada la empresa desde sus aspectos más esenciales, así como se mencionó la misma carece de las definiciones formales de estos elementos estratégicos y los mismos son poco comunicados a la empresa en sí, pero si son conocidos por el directorio, aunque cada uno de sus miembros tiene una definición diferente lo que genera una confusión en cuanto a lo que busca lograr la empresa.

Objetivos

Los objetivos que contempla Salud Jujuy tampoco se encuentran formalizados, sino que los mismos son conocidos verbalmente y primariamente hacen referencia a la rentabilidad del negocio. A su vez en entrevistas con los directivos se pudo catalogar otros objetivos, como, por ejemplo: el aumento del número de afiliados por mes o por año.

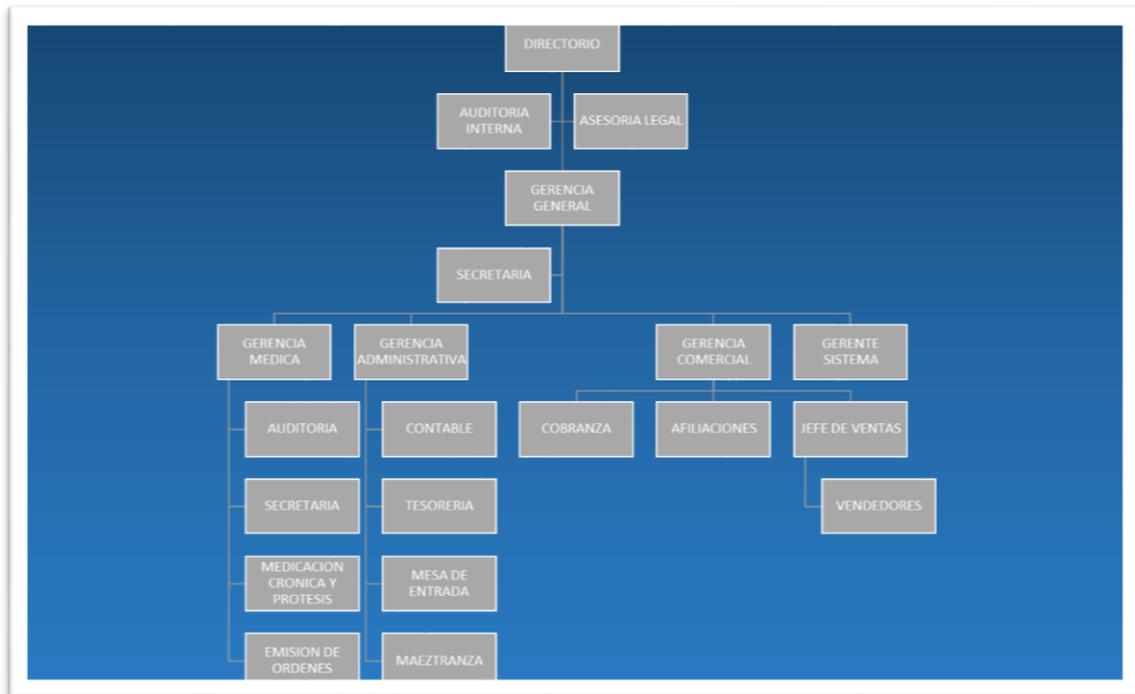
Al mismo tiempo los directivos de Salud Jujuy remarcaron en numerosas ocasiones que la meta a largo plazo que poseen es la de expandirse y crecer, para de esta forma aumentar la presencia en el mercado y por ende sus ingresos. Aquí nuevamente se ve que el peso de los objetivos lo tiene la rentabilidad ya que por más que los directivos pretendan crecer y expandirse no tienen en claro cómo hacerlo ni hacia dónde dirigir sus esfuerzos.

A su vez la organización posee un compendio de objetivos de tipo de crecimiento generando una situación de desorganización ya que Salud Jujuy no puede enfocar sus esfuerzos en un objetivo común, definido correctamente y con una jerarquía adecuada que le permita mejorar la relación que tiene con sus clientes y prestadores.

Estructura Organizacional

Salud Jujuy se encuentra compuesta por un total de 40 empleados distribuidos en distintas aéreas. Así se pudieron evidenciar 5 departamentos organizacionales, a saber, la gerencia general, gerencia administrativa, gerencia médica, gerencia de sistemas y gerente comercial los cuales se encuentran supeditados por un directorio que hace las veces de dirección general. Si bien la empresa no cuenta con un organigrama formal se configuro un modelo del mismo el cual se realizó en base a la entrevista con el gerente general de Salud Jujuy.

Ilustración 1, Organgirama Actual de Salud Jujuy



Fuente: Elaboración propia en base a entrevista a (GerenteGeneral, 2018)

Esta empresa tiene como encrucijada tener que responder a dos públicos claves tanto a los prestadores como afiliados que se encuentran distribuidos por diversos sectores geográficos no solamente en Jujuy. Además, la organización ya ha comenzado a expandirse y en esos puntos donde se expande esta estructura funcional que se acaba de describir le es totalmente inocua porque no le permite con un responsable de administración en Jujuy responder a las inquietudes de los prestadores en Salta y a los afiliados mismos. Es decir, no corresponde no es consistente la estructura que posee hoy con las aspiraciones de crecimiento que proyecta y ya ha empezado a desarrollar.

Servicios que ofrece

Salud Jujuy cuenta con dos tipos de servicios para sus afiliados, el primero de ellos referido a la generación y pedidos de consultas en el cual los afiliados pueden acceder de forma sencilla y practica a través de la propia página de internet de la empresa. En cuanto al segundo servicio este permite la atención directa a los afiliados a través de las bocas de expendio de la obra social.

Definición del Negocio

En cuanto a la definición del negocio Salud Jujuy lo define en torno al ofrecimiento de tres diferentes planes en materia de salud para sus afiliados. Estos planes son los servicios de salud integral que marca el Programa Médico Obligatorio (PMO) como base y con mejoras tanto de servicios, de accesibilidad, así como de prestadores, siendo que en cada uno se aplica y se ofrece las mejoras en cada gama.

Cada uno de estos planes se encuentran dirigidos hacia distintos segmentos de mercado, ya sea de acuerdo a la capacidad económica del afiliado por su zona geográfica. De esta forma los planes que trabaja la empresa son: Estándar, Plata y Oro. A continuación, se expone una tabla en la cual se pueden identificar los diferentes planes y el número aproximado de afiliados que cada uno contiene.

Tabla 8, Descripción de productos/servicios.

	Estandar	Plata	Oro
Especialidades	28	32	34
Cobertura	Solo 8 especialidades al 100 %	Solo 13 especialidades al 100 %	Aprox todas al 100 %
Numero de afiliados	17500	1500	150

Fuente: Elaboración propia en base a entrevista (GerenteComercial, 2018)

De esta tabla se puede dilucidar que el Plan Estándar al ser el producto que tiene más número de afiliados es el que mayor movimiento e ingresos le está generando a la empresa, esto debido no solo al número de clientes que lo utilizan, sino que también a que del total de especialidades que pueden atenderse solo ocho de ellas son cubiertas completamente por Salud Jujuy. Al mismo tiempo el Plan Oro al ser el más caro tiene el menor número de afiliados, pero se evidencia que ante el uso y la potenciación del mismo no solo pueden aumentarse los ingresos de la empresa sino también la imagen que pretende trasmitirle a su público.

Lo que se describió anteriormente se puede visualizar de una manera más clara ante el siguiente gráfico, el cual nos muestra la cantidad conceptual de afiliados de acuerdo a cada uno de los productos que ofrece Salud Jujuy, siendo el 91 % al Plan

Estándar, prácticamente la totalidad de clientes ya que entre el Plan Oro y el Plan Plata solo suman un el 9% de sus afiliados, es decir una proporción muy chica.

Ilustración 2, Afiliados Salud Jujuy



Fuente: Elaboración propia en base a (GerenteComercial, 2018)

- Plan Estándar: Este plan cuenta con 17.500 afiliados con un costo que se toma por el aporte de ley el cual estaría en un promedio de entre \$ 500 y \$ 600 por cápita.
- Plan Plata: El mismo cuenta con 1.500 afiliados con un importe por cápita de \$ 1.200 al cual se le descuenta el ingreso del aporte por Ley y se aplica un porcentaje de bonificación sobre ese valor cuantos más integrantes tiene el grupo familiar.
- Plan Oro: Este producto dispone de 150 afiliados con un importe por cápita de \$ 2.400 al cual se le descuenta el ingreso del aporte por Ley y se aplica un porcentaje de bonificación sobre ese valor cuantos más integrantes tiene el grupo familiar.

Prestadores del servicio

Salud Jujuy cuenta con una cantidad abundante de prestadores del servicio los cuales se encuentran distribuidos en diferentes zonas geográficas, principalmente en Jujuy y en Salta. Puntualmente los establecimientos, es decir los centros médicos se hallan concentrados primariamente en las capitales de dichas provincias. Así, como se puede observar en las siguientes tablas. En la capital jujeña hay quince prestadoras y el mismo caso para Salta; el resto de centros médicos se distribuyen en las diferentes

localidades del interior de ambas provincias. Es importante aclarar que esta empresa no cuenta con ingresos por alianza con los centros de salud ya que la organización les abona las prestaciones a dichos centros.

Tabla 9, Red de prestaciones de Salud Provincia de Jujuy por parte de Salud Jujuy SRL

Provincia	Ciudad	Establecimiento	Dirección	Especialidad
JUJUY	San Salvador de Jujuy	1.Sanatorio Lavalle	Otero 337	Internación, Ambulatorio, Centros de Diagnóstico y Tratamiento
		2.Sanatorio Nuestra Señora del Rosario	Belgrano 340	Internación, Ambulatorio, Centros de Diagnóstico y Tratamiento
		3.C.O.R.J. SRL.	Ramírez Velazco 449	Centros de Diagnóstico y Tratamiento
		4.Clínica San Sebastián	Juana Manuela Gorriti	Internación, Ambulatorio, Centros de Diagnóstico y Tratamiento
		5.Clínica de Ojos	Sarmiento 450	Ambulatorio
		6.Clínica del Niño y del Recién Nacido	Belgrano 1220	Internación y Ambulatorio
		7.Instituto Medico Integral S. Salvador	Salta 740	Ambulatorio
	Perico	8.Clínica Galo	23 de Agosto 32	Internación y Ambulatorio
		9.Cooperativa de Trabajo Luis Pasteur	9 de Julio 134	Internación y Ambulatorio
	Ramal	10.Clínica Ledesma S.R.L		Internación y Ambulatorio
		11.Clínica San Lorenzo		Internación y Ambulatorio
		12.Instituto Privado de Hemoterapia Pedro S.H	Mitre 129	Ambulatorio y Centros de Diagnóstico y Tratamiento
		13.Sanatorio Santa María S.A	Aristóbulo del Valle 347	Internación y Ambulatorio
	Quiaca	14.Clínica La Quiaca	Belgrano 165	Internación y Ambulatorio

Fuente: Elaboración propia en base a entrevista a (GerenteComercial, 2018)

Tabla 10,Red de prestadores en la provincia de Salta por parte de salud Jujuy SRL

Provincia de Salta
Ciudad Capital
1.Colegio de farmacéuticos
2.Círculo odontólogos de Salta
3.Sanatorio del Carmen
4.Centro medico San Nicolás
5.Centro médico PROMED SRL
6.Maternidad Privada
7.Nuevo hospital del Milagro
Joaquín V González
8.Clínica Virgen de Huachana
Metan
9.Clínica de Metan
El Quebrachal
10.Clínica Itati
Gral Güemes
11.Clínica Alem
Embarcación
12.Clínica Mayo
Tartagal
13.Clínica Divina Misericordia
14.Clínica Sn Antonio
Salvador Mazza
15.Clínica San Lucas

Fuente: Elaboración propia en base a entrevista a (GerenteComercial, 2018)

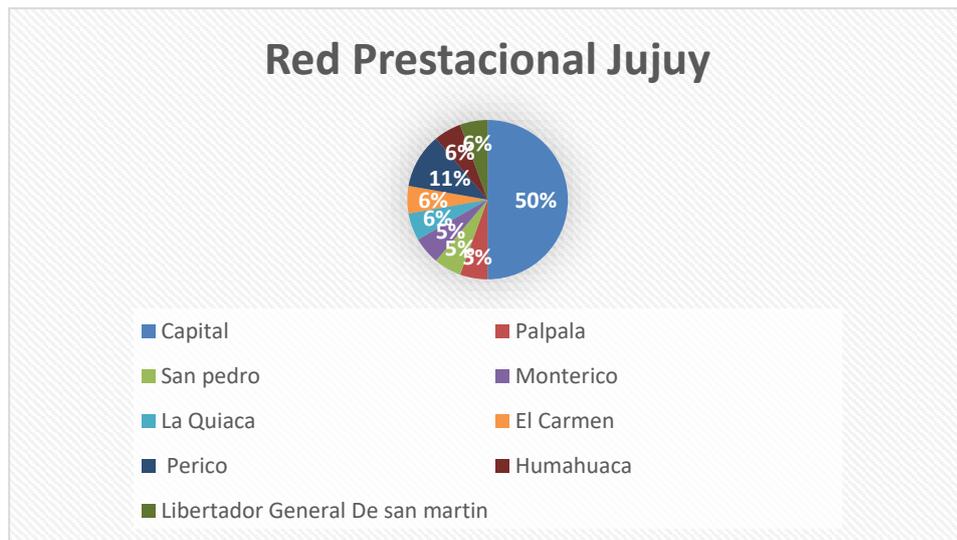
Tabla 11, Red de prestaciones en la provincia de Salta por parte de Salud Jujuy SRL

Cobertura en otras localidades
16.Apolinario Saravia
17.Cachi
18.Cafayate
19.Campo Quijano
20.Cerrillos
21.Colonia Santa Rosa
22.Coronel Moldes
23.Chicoana
24.El Bordo
25.El Carril
26.El tala
27.Guachipas
28.La Viña
29.Las Lajitas
30.Pichanal
31.Rosario de la Frontera
32.Rosario de Lerma
33.San Luis
34.Vaqueros

Fuente: Elaboración propia en base a entrevista a (GerenteComercial, 2018)

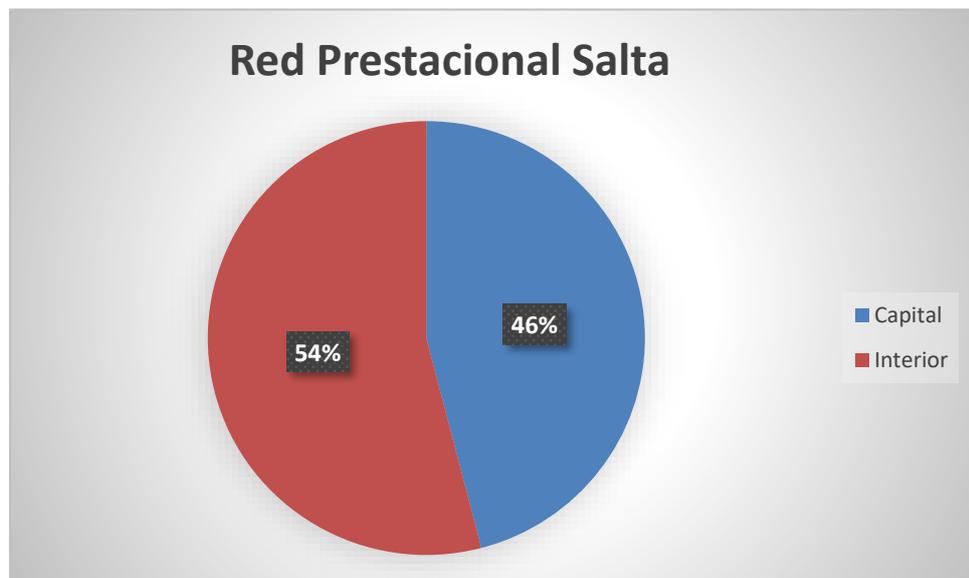
Con el fin de exponer la información de una forma más clara se confeccionaron diferentes gráficos en los cuales se expone la cantidad porcentual de centros de salud de acuerdo a cada una de las zonas geográficas en las cuales la empresa presta su servicio.

Ilustración 3, Red prestacional Jujuy



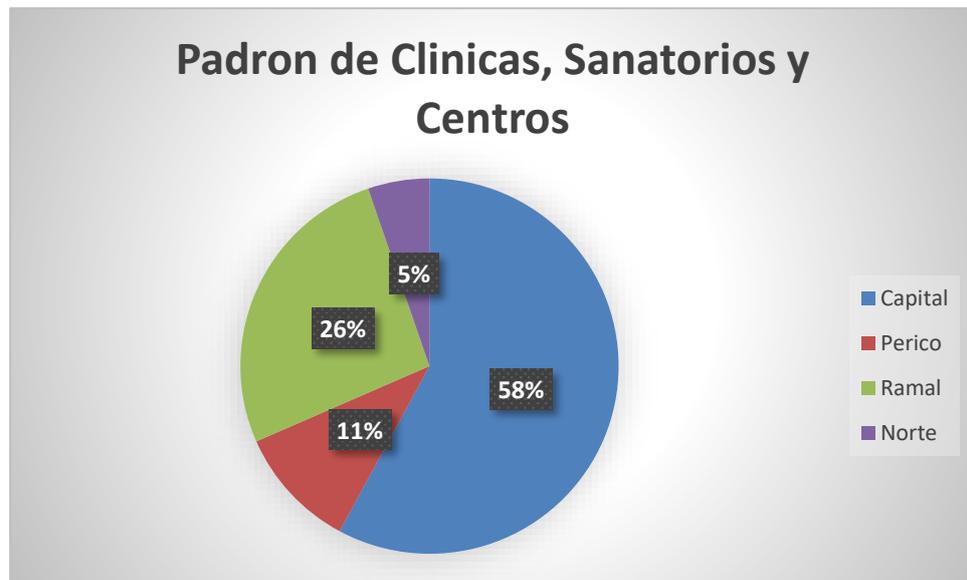
Fuente: Elaboración propia en base a entrevista a (GerenteComercial, 2018)

Ilustración 4, Red Prestacional Salta



Fuente: Elaboración propia en base a entrevista a (GerenteComercial, 2018)

Ilustración 5, Padrón de Clínicas, Sanatorios y Centros



Fuente: Elaboración propia en base a entrevista a (GerenteComercial, 2018)

Recursos Humanos

La misma abarca una Gerencia general que está dividida en 4 aéreas. Por un lado, la Gerencia Medica que está conformada por otras sub aéreas que están a su cargo como ser: Secretaria, Medicación y prótesis, Emisión de órdenes y Auditoria tanto administrativa como médica. Luego la gerencia Administrativa que dentro de la misma se encargan tanto de las funciones como: de Tesorería, Contable, Mesa de Entrada y Maestranza. Por otro lado, la Gerencia comercial que en ella se encuentran todo lo relacionado a lo que tiene que ver con las cobranzas, afiliaciones y el jefe de ventas (persona a cargo de sus vendedores). Y por último la Gerencia de sistemas que es la que se encarga de todo el sistema operativo de la empresa.

Esta empresa trabaja a través de distintas formas por un lado utiliza un sistema llamado Xeilon medical, luego cuenta con un software propio para la registración de algunos procesos, y por ultimo Plantillas de Excel y cuadernos en papel varios para el plasmeo del contenido y documentos acotados.

Desde las entrevistas realizadas se pudo determinar que hay un predominio de sexo masculino, se ve que hay una amplia experiencia de parte del personal de la misma con respecto al rubro ya que el 44 % tiene una antigüedad de más de diez años laborando en el sector, es decir que no hay demasiada rotación entre ellos. Se ve

claramente que los trabajadores tienen un conocimiento adecuado sobre los objetivos y metas determinadas, pero de una manera inconstante, por ende, el trabajo está todo desorientado; van trabajando el día a día.

Se puede observar el dominio sobre las decisiones en el sector de la gerencia general. Ellos remarcan conocer tanto la estructura y los niveles jerárquicos, pero todo de forma verbal, es decir no hay un documento escrito que los determine al igual que los objetivos, observando así una mala logística interna.

Además, existe una falta de estudios profesionales en aquellas aéreas que no son de la gerencia, pero si con un conocimiento previo con respecto a la experiencia laboral en el rubro de la salud. Se puede observar la falta de personal adecuado al rubro (profesionales) pero también destacando así y toda una muy buena fuerza de venta.

Proceso (Proceso Administrativos)

Los procesos administrativos llevados por el personal de gestión de la empresa, son varios, pero vamos a hacer hincapié en dos, ya que son los más comunes y los que hoy en día, año 2019, están generando inconvenientes a fin de presentarlos en este apartado y darle una solución a futuro.

- I. En primer lugar, está el ingreso del nuevo afiliado. El proceso con el que opera Salud Jujuy es que el vendedor busca y contacta al futuro afiliado, luego presenta la ficha del mismo y una vez autorizada se envía la misma para ser aprobada. Una vez certificada y aprobado; se le entrega un carnet al afiliado con el cual este mismo, está autorizado y tiene permitido hacerse atender por medio de dicha prepaga de salud utilizando dicho servicio en los centros de salud con que trabaja la empresa. Uno de los conflictos en este punto, es la deficiencia en contenido que posee el formulario de ingreso del nuevo afiliado, ya que muchas veces la información solicitada es muy superficial en relación a la temática que se está tratando que es de salud, generando en varias oportunidades que una vez que el afiliado se presentó y se le aprobó su ingreso, realice consultas médicas a profesionales de salud sobre temáticas difíciles y costosas que no toda prepaga cubre generando erogaciones muy grande, las cuales otras prepagas al realizar un buen

informe previo, analiza su ingreso por medio de auditorías internas como externas previas.

- II. El segundo proceso administrativo interno conflictivo es con respecto al acuerdo con los sanatorios por la atención médica con los afiliados, el cual la prepaga procede de la siguiente manera:

Cuando el afiliado necesita hacerse atender por algún inconveniente médico, el mismo asiste a un sanatorio que preste servicio con la obra social, presenta su carnet, firma una planilla en el sanatorio que cuente que se hizo, que día, mes y su firma constatando dicha visita. En caso que dicho sanatorio u dicho profesional no atienda con la mutual, el paciente paga la consulta, presenta un papel que le da el sanatorio en la institución para cobrar ese monto, de nominado reintegro. Cada atención médica, dependiendo que sea, tiene un código nacional que es el nomenclador, en base a ese código es que se determina el monto de dicha consulta.

Al finalizar cada mes, los sanatorios le envían a la empresa una facturación de las atenciones médicas ejercidas en ese mes hacia pacientes con la obra social, dicha factura tiene un monto general y atrás detalladas todas las firmas de los pacientes constatando que la facturación es correcta.

El problema aparece puertas adentro de Salud Jujuy SRL, ya que dicha tarea de corroborar la facturación con las firmas de los pacientes como así también los reintegros es realizada por el área administrativa de la empresa, cuya función también es la de atención al público, atender teléfono, etc, lo que demora la tarea de auditoria de lo redactado anteriormente, y atrasando la fecha de pago hacia los sanatorios donde debe ser hasta el día 7 de cada mes; y en algunos casos se atrasa hasta el 15 por este inconveniente.

Conclusiones del análisis interno

De todo lo analizado puede determinarse en base al aspecto interno; el siguiente diagnóstico que termina contrastándose con el análisis relevado anteriormente en relación a Salud Jujuy S.R.L para funcionar acordeamente.

Cómo bien se fue desarrollando, su estructura no trasciende a un trabajo de organización funcional sino a una ramificación acorde a los distintos espacios en la geografía nacional que tienen para desarrollarse, y esto es justamente una de las carencias que presenta la organización en estudio ya que su estructura es netamente funcional y se encuentra anclada en la ciudad de San Salvador de Jujuy donde limita su espectro de actuación determinándole carencias al momento de atender a las empresas prestadoras de servicios como así también a sus afiliados que tiene diseminados a lo largo de las provincias y ciudades mencionadas.

Este aspecto netamente funcional es un elemento limitante lo cual debe ser trabajado y por ellos la reestructuración de la empresa tiene un fin específico sobre este punto que es trascendental para la solidificación y el crecimiento de la organización en cuanto a una metodología deficiente en la atención a sus afiliados.

Otro de los elementos que se advirtió como carencia es la indefinición de su nivel corporativo funcional y operativo. En este sentido, además de carecer de una estructura pro geografía la organización no tiene contemplado una materialización de su conceptualización a nivel global como organización y por ende no puede realizar un desglose hacia los distintos servicios y unidades de negocios que tiene que desarrollar en las distintas geografías en las que se pretende desenvolver.

Y finalmente la inexistencia de procedimientos donde operativamente queda expuesta la deficiencia con la que tienen que trabajar principalmente el sector de atención a afiliados para optimizar su forma de entrega del servicio y la gestación del mismo. Este componente tiene una doble faz en cuanto a la forma de trabajo ya que los mismos responsables de los vínculos con los afiliados son quienes tienen la responsabilidad de gestionar a los prestadores.

De esta forma la característica familiar de la empresa termina contaminando su gestión siendo la informalidad el denominador común central que termina trazando el estilo de trabajo, esto genera contradicciones y solapamiento de funciones impidiendo que el personal trabaje acorde a lineamientos estándares y que le permitiría trabajar de forma más independiente y más fluida.

FODA de la organización

Fortalezas

- I. Existencia de una relación permanente con los prestadores; todos los servicios, aranceles a los que se han comprometido las partes, están siendo cumplidos a la perfección.
- II. La prestación de los servicios médicos es variada, por haberse comprometido la institución a ofrecer y prestar servicios que cubran las expectativas de los pacientes.
- III. Buena rentabilidad en razón del uso eficaz de los recursos, por entenderse que existe una buena proporción entre los recursos que se invierten en la operación de la misma comparado con los beneficios y/o ganancias, indicador este que podrá mejorar con la reorganización administrativa que prevé la implementación de la propuesta objeto de este trabajo.
- IV. Cuenta con recursos tecnológicos que aseguran la calidad de los servicios que se prestan, ya que es uno de los aspectos más importantes para asegurar la permanencia de las empresas en el mercado.
- V. Solvencia económica, esto significa que la empresa tiene capacidad de pago para atender sus obligaciones de pago.
- VI. Bajo costo.
- VII. Excelente relación con sus prestadores.
- VIII. Buen equipo de ventas, “Fuerza de ventas “.

Oportunidades

- I. Incremento de la concientización social, y, por tanto, un mercado con potencial creciente.
- II. Posibilidad de incrementar los afiliados en los planes plata y oro ya que la mayoría están en el plan estándar lo cual es un riesgo para la organización centralizar todo en un solo plan.
- III. Oportunidad de captar nuevas tecnologías en el sector de la medicina prepaga.
- IV. Incrementar la cartera de proveedores en cuento a sanatorios como farmacias que otorguen descuento para el uso de dicha prepaga.
- V. Reorganización de la estructura de su modelo de gestión transformándola desde los funcional a la diversificación geográfica donde la calidad de atención será

uno de los componentes predominantes que se impulsen hacia la vinculación institucional con prestadoras y afiliados.

Debilidades

- I. Los procesos están diseñados, pero no sistematizados.
- II. Los procesos no están escritos.
- III. Informalidad.
- IV. Selección de cargos jerárquicos (por lazos de familia).
- V. Falta de compromiso de los empleados con respecto al trabajo, por falta de estímulos y condiciones necesarias para que adopten el comportamiento y el desempeño profesional que se busca de ellos.
- VI. Falta de formación académica del personal, no cuenta con suficiente profesionalismo.
- VII. Pocos empleados, ellos se ven obligados a realizar muchas tareas, cuando esto sucede debe ir cumpliendo pendientes y terminan por cansarse, a largo plazo no pueden identificar a qué proyecto tiene que dar un valor agregado y cómo hacerlo. La empresa se enfrenta a que disminuya la calidad de su trabajo, porque ninguna de las tareas que le asignan se ejecuta con la atención debida.
- VIII. Indefinición de criterios de valoración del rendimiento organizacional, pues no son medidos mediante indicadores y series históricas de gestión, en ninguna de las unidades de la empresa.
- IX. Falta rotación de personal, esta condición se debe dar en la empresa ya que es parte de la evolución de la misma, aunque no debe ser frecuente; además cuando se realice se deberá hacer una evaluación de las condiciones del empleado.
- X. El sistema de control no cuenta con un sistema predeterminado que permita seguir una secuencia; este deberá ser total, cubrir todas las unidades e involucrar al máximo al personal, y debe ser periódico.

Amenazas

- I. Gobierno económicamente débil, pues es propenso al financiamiento del déficit con emisión de dinero.
- II. Inexistencia en la población de una ética de trabajo centrada en la calidad, la productividad y la mejora.
- III. Constantes variaciones en las regulaciones legales para este tipo de empresas
- IV. Variación del poder de ahorro y consumo de los individuos.

Conclusiones diagnósticas

A continuación, se exponen las conclusiones diagnósticas identificadas, las mismas servirán de justificación de la propuesta de aplicación.

El principal problema encontrado es la falta de documentos escritos referidos a la organización estructural y funcional de la empresa. Desde la incorporación del personal hasta los circuitos diarios de trabajo éstos no se encuentran registrados, ni sistematizados.

La misión y visión de la empresa no se encuentra plasmada en ningún documento y solo la reconocen los familiares del gerente general, los otros gerentes no la conocen, ni reconocen. Se identifica a esto como un problema porque parte del personal no alinea su tarea respecto a la identidad de la empresa.

Analizando detenidamente ambos instrumentos de recolección de datos, se identifica una divergencia entre las respuestas dadas en las encuestas y las entrevistas, sobre los mismos puntos, arrojan resultados diferentes. Al volver sobre los pasos realizados en el trabajo de campo, una observación y crítica a realizar sobre la aplicación del mismo, es que, en una primera instancia, el personal que respondió manifestó poca disponibilidad de tiempo para dedicarle al mismo.

Otro punto importante y que aparece como una carencia tanto en lo cualitativo como en lo cuantitativo, es la falta de capacitación impartida por la empresa en el momento del ingreso del personal. En esa primera instancia reciben de forma verbal la descripción de las áreas y de las tareas que tiene que desarrollar. Esto daría cuenta de la falta de un proceso de inducción avalado por documentos que muestren las políticas de la empresa, donde se explicita la misión, visión y los objetivos de la misma, el organigrama y el perfil del puesto que va a desempeñar la persona.

Además; presenta un desarrollo inadecuado en cuanto a sus capacidades, es decir sus procesos y normativas para no potenciar el recurso valioso que es el de su experiencia y trayectoria dentro del mercado. Es decir que la principal problemática deviene de la inexistencia de procesos, normativas y reglamentaciones para estructurar a una organización que tiene conocimiento, experiencia, y recursos humanos preparados principalmente desde sus fundadores, pero que no pueden desplegar estos conocimientos ya que la estructura y la falta de procedimientos como se dijo

anteriormente, terminan limitando y obstaculizando su crecimiento y consolidación en esta perspectiva de desenvolverse nacionalmente.

En este sentido pretenden expandirse, pero su gestión es inconsistente, es decir lo que desarrollan y accionan no tienen congruencia con aquel elemento que aspiran ser.

Apuestan a la rentabilidad a corto plazo teniendo un equipo funcional estancado sin desarrollar una estrategia de expansión que tenga una estructura de organización geográfica. Además, si pretenden desenvolverse de esta forma es importante que desarrollen un departamento de atención al cliente especialmente destinado a vincularse con prestadores y afiliados de forma separada y por ende procedimental estos aspectos y no tenerlos obsoletos y unificados como lo hacen actualmente, año 2019.

Capítulo V

Propuesta Profesional

Introducción y Justificación a la propuesta

Considerando el análisis realizado anteriormente detectando las principales problemáticas de Salud Jujuy S.R.L. La propuesta estará encaminada a trabajar con el propósito de profesionalizar a la empresa prepaga transformando su esencia, la cual actualmente responde a una estructura de empresa familiar; en una organización profesionalizada con los procedimientos y una estructura acorde a la jerarquización de sus objetivos estratégicos.

Cómo bien se señaló, la no priorización de sus objetivos estratégicos y la indefinición de su nivel corporativo y organizacional no le permite a la empresa visualizar un desarrollo a mediano y largo plazo contemplando una consistencia con su aspiración de expandirse y consolidarse en otros espacios de la geografía nacional saliendo del sector norte del país, principalmente en la provincia de Jujuy y Salta donde tiene sus mayores adeptos.

Para esto las estrategias y acciones contemplarán puntos que conciernen al nivel corporativo y las unidades de servicio, como la determinación de los objetivos tanto corporativos como estratégicos buscando aquella consistencia mencionada.

Finalmente, la reorganización de la estructura de su modelo de gestión tendrá el fin de transformarla desde lo funcional a la diversificación geográfica donde la calidad de atención será uno de los componentes predominantes que se impulsen hacia la vinculación institucional con prestadoras y afiliados.

Objetivo general de la propuesta

Replantear el diseño organizacional de Salud Jujuy SRL aplicando tácticas internas que formalicen sus procesos en post de favorecer el crecimiento y consolidación de la empresa para diciembre del año 2021.

Objetivos específicos de la propuesta

- Encauzar la toma de decisiones en el seno directivo para diciembre del año 2019 mediante el replanteo de la estructura corporativa en relación a los puestos y tareas ejecutadas.
- Contribuir a que los colaboradores internos mejoren el tiempo de ejecución de sus tareas en un 25% para diciembre de 2021.

- Lograr una estructuración organizacional funcional geográfica que le permita a la organización optimizar sus tiempos de trabajo agilizando la toma de decisiones y disminuyendo en un 25% las horas ociosas de sus colaboradores y equipos de trabajo para diciembre de 2021.

Etapa estratégica

Dicha etapa estratégica en post de llevar adelante la reestructuración de la empresa, se refiere a proponer herramientas de organización, que permitan a la empresa el planteo y organización de su estructura de órganos y cargos que la componen para por medio de ellos, poder dirigir y controlar sus actividades correctamente mejorando el desempeño interno de la empresa y por medio del mismo, su relación con su exterior. Por medio de dicha organización y la correcta distribución de responsabilidades entre los miembros del equipo de trabajo se busca establecer y reconocer las relaciones y vínculos necesarios para alcanzar la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar armonizando los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo y de la empresa.

Etapa táctica

1. Determinar responsables para mejorar la respuesta de la empresa en relación a sus clientes como proveedores.
2. Formular la descripción de puestos, funciones y responsabilidades del personal del área de la gerencia administrativa.
3. Realizar el organigrama general de la empresa
4. Generar un proceso de flujograma como herramienta de control del proceso.

- A. Determinar responsables para mejorar la respuesta de la empresa en relación a sus clientes como proveedores.

La propuesta profesional en este caso, será la incorporación de una persona que se encargue del área de auditoria externa de la empresa cuyas funciones serán dar de alta a los nuevos clientes cuyo procesamiento se hace deficientemente y realizado por la administradora, la cual delegará dicha función a esta persona y la tarea de auditoria con respecto a sanatorios, lo cual era una gran problemática descripta líneas arriba.

La empresa ya posee una auditoria, pero es solamente en temas relacionados a lo interno de la empresa, es decir, pagos al personal, contabilidad interna, parámetros legales, estudio de la distribución de la rentabilidad de la empresa, entre otras tareas.

Esta persona será reclutada por la parte gerencial de la empresa y se le propondrá el siguiente salario:

Tabla 12, Sueldo auditoria

Sueldos				
Concepto	Sueldo neto	Aportes	\$/mes	\$/año
Empleado	\$ 45.000,00	28%	\$ 57.600,00	\$ 748.800,00
Total Costos en sueldo				\$ 748.800,00

Fuente: Elaboración propia (2019), en base a (www.faecys.org.ar, 2019)

Su sueldo neto mensual será de \$45.000, pero ese no es el monto que le costará a la empresa ya que debe abonar el 28% de aportes determinados por ley, lo que mensualmente para la empresa será una erogación de \$57.600 y al año \$748.800, en este último punto se toman 13 meses ya que está incluido el aguinaldo.

DECLARACIÓN JURADA DE ENFERMEDADES							INTERNACIONES, OPERACIONES Y ACCIDENTES ANTERIORES A LA ASOCIACIÓN					
DATOS	TITULAR		CONYUGE		HIJO 1		HIJO 2		HIJO 3		HIJO 4	
Ingresar:	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Apellido y Nombre:	_____											
DNI:	_____											
<p>- Cuestionario: El titular en representación de todo su grupo familiar, ingresen o no, completa todos los datos de la Declaración Jurada. - Aclaraciones: Complete los casilleros correspondientes con SI o NO en cada caso según corresponda. No dejar celdas vacías. - Al responder con SI, en Observaciones (haciendo referencia al punto en cuestión) debe aclarar y profundizar indicando: patologías, tratamientos, secuelas, síntomas, fechas, estado actual, etc. - En Observaciones declarar el motivo por el que no ingresa el grupo familiar.</p>												
INFORMACIÓN, ANTECEDENTES Y DE DATOS DEL ESTADO DE SALUD <small>Responde con referencia al titular e integrantes del grupo a asociar.</small>						GRUPO FAMILIAR (Responde el titular en representación de todos)						
						TITULAR	CONYUGE	HIJO 1	HIJO 2	HIJO 3	HIJO 4	
01- Peso												
02- Altura												
03- Adjunte fecha y motivo de la última visita al médico. ¿Le prescribieron análisis u otros estudios? ¿Algún resultado fue anormal?												
04- ¿Toma o tomó medicación que no sea ocasional? ¿Cuál?												
05- ¿Ha tenido alguna internación? ¿Fue sometido a cirugía? ¿Se realizó alguna biopsia? De ser así diga cuándo y porqué.												
06- ¿Sufrió Lesiones y/o Accidentes? ¿Sufre de algún tipo de secuelas? De ser así diga cuándo y qué tipo.												
07- ¿Es portador de alguna enfermedad congénita o hereditaria? ¿Le generó discapacidad o defectos físicos? ¿Tramitó en algún momento un certificado de discapacidad transitorio o permanente?												
08- ¿Sufre afecciones de boca, nariz, garganta u oído, nódulos de cuerdas vocales, sordera o disminución de la audición, ronquidos, apnea, etc.?												
09- ¿Sufre Ud. de alteraciones visuales, miopía, estrabismo, glaucoma, problema de retina, córnea, etc.? ¿Usa anteojos?												
10- ¿Ha padecido Ud. angina de pecho, soplos, infarto, arritmias, miocardiopatías, hipertensión arterial, arteriopatía, várices, etc.? ¿Le han realizado estudios cardiacos? ¿Cuáles? ¿Qué resultado arrojaron?												
11- Padece Ud. alteraciones pleuropulmonares, asma, EPOC, bronquitis crónica, infecciones, expectoraciones con sangre? ¿Ha tenido internaciones o consultas de emergencia por broncoespasmos/falta de aire? ¿Cuadros de alergias severos?												
12- ¿Sufre Ud. alteraciones digestivas en esófago, páncreas, úlceras, úlceras, gastritis, reflujo, hernias, cálculos vesiculares, colitis ulcerosa, Chron, hepatopatías, hepatitis, etc.? ¿Antecedentes familiares de tumores? ¿Ha tenido pólipos intestinales?												
13- ¿Padece Ud. alteraciones renales, de la vejiga, próstata, cálculos, pólipos? ¿Infecciones genitales, quistes, tumores? Si es varón, ¿ha tenido valores anormales del antígeno prostático específico? ¿Tiene antecedentes de esterilidad o tratamiento de la misma?												
14- ¿Sufre Ud. afecciones ginecológicas u obstétricas: infecciones genitales, quistes o tumores en ovario o útero, miomas, hemorragias endometriales, endometriosis, esterilidad o antecedentes de tratamientos de infertilidad? ¿Nódulos, quistes o tumores de mama? ¿Tuvo abortos espontáneos reiterados?												
15- ¿Tiene Ud. antecedentes neurológicos de convulsiones, desmayos, inestabilidad, mareos, temblor, parálisis, epilepsia, cefaleas, neuralgias, trastornos del lenguaje o de la marcha? ¿Accidentes cerebrovasculares? ¿Retraso madurativo? ¿Estuvo internado?												
16- ¿Padece Ud. depresión, esquizofrenia, intentos de suicidio u otros trastornos psiquiátricos? ¿Estuvo internado? ¿Toma psicofármacos o realiza psicoterapia?												
17- ¿Padece Ud. gota, alteraciones de la tiroides, trastornos de crecimiento u otras endocrinopatías? ¿Es Ud. diabético o dislipémico? ¿Requiere insulina? ¿Desde cuándo?												
18- ¿Se encuentra Ud. embarazada? Informe fecha probable de parto. De no estarlo, informe fecha última menstruación.												
19- ¿Sufre Ud. afecciones de los músculos, huesos, columna, cadera, rodilla, hombro, manos, pies, etc.? ¿Posee algún tipo de prótesis o implante? ¿Sufre o ha sufrido de artrosis, artritis, osteoporosis?												

DECLARACIÓN JURADA DE ENFERMEDADES		INTERNACIONES, OPERACIONES Y ACCIDENTES ANTERIORES A LA ASOCIACIÓN				
INFORMACIÓN, ANTECEDENTES Y DE DATOS DEL ESTADO DE SALUD <small>Responde con referencia al titular e integrantes del grupo a asociar.</small>	GRUPO FAMILIAR (responde el titular en representación de todos)					
	TITULAR	CÓNYUGE	HIJO 1	HIJO 2	HIJO 3	HIJO 4
20- ¿Padece Ud. obesidad, anorexia, bulimia u otros trastornos de la alimentación?						
21- ¿Sufre Ud. enfermedades autoinmunes y/o degenerativas? ¿Enfermedades inmunológicas o infectocontagiosas, HIV, SIDA o síntomas relacionados?						
22- ¿Padece Ud. enfermedades de la piel, nevus displásicos, tumores, vitiligo, psoriasis, eczemas, urticarias?						
23- ¿Tiene antecedentes de afecciones hematológicas, anemia, leucemia, linfomas, mielomas, presencia de ganglios, tumores, trombofilia, hemofilia? ¿Ha requerido transfusiones o sangrías?						
24- ¿Tiene antecedentes de adicciones? ¿Drogadicción? ¿Cuál? ¿Alcoholismo? ¿Hizo tratamiento? ¿Requirió internación?						
25- ¿Se sintió enfermo en los últimos meses? ¿Ha notado pérdida de peso o infecciones recurrentes? ¿Tiene alguna cirugía o internación programada a futuro? ¿Ha participado en algún estudio de investigación?						
26- ¿Se encuentra realizando tratamientos de psicopedagogía, fonoaudiología, psicomotricidad o terapia ocupacional? ¿Tiene dificultades en la interacción social o déficit de atención o trastornos de conducta o dificultades en el aprendizaje?						
27- ¿Tiene antecedentes familiares o hereditarios de alguna enfermedad? Si es así, ¿cuál?						
6) OBSERVACIONES						

Fuente: Documento extraído de (SuperintendenciadelaSalud, 2019)

- II. Tarea de auditoria con respecto a sanatorios en tiempos de respuesta de pago antes del 7 de cada mes, en relación a la falencia explicada en la metodología de trabajo interna en su respectivo análisis interno de la empresa.

Una vez determinado el proceso que desarrollará dicha persona en la empresa para llevar adelante su tarea anterior; será momento y tiempo de realizar una capacitación para que el mismo se inculque de dichas herramientas y a la vez capacitarse sobre el trato que un asesor externo de la salud debe tener en relación a los proveedores denominado sanatorios en la recepción de informes, reintegros, pagos, devoluciones, etc.

Para realizar dicha tarea será necesario contar con una empresa especializada en recursos humanos que brinda capacitaciones de este tipo. Luego de varias entrevistas a empresas de la provincia de Jujuy, se optó por una, entendiéndola como la más capacitada para realizar dicha tarea, prestando atención al servicio que prestan y no al costo del mismo.

Dicha empresa es la organización “SEL-SRL”, de la localidad capitalina de San Salvador de Jujuy, la cual es una consultora integral especializada en el análisis, desarrollo y gestión de recursos humanos y procesos organizacionales. Dicha empresa se encuentra en la calle Alvear 712, piso número 5.

El proceso de capacitación junto a su costo, fue consultado por medio de mail ya que el autor de tesis se encontraba en la ciudad de Córdoba el día viernes 8 de marzo del 2019, los cuales detallan a continuación:

La capacitación brindada por la empresa será una capacitación mensual durante un periodo de tres años (2019-2021), dividida en tres temáticas:

Temática número uno, capacitaciones mensuales durante el plazo de 3 meses, empezando en el mes de junio hasta agosto del año 2019 (3 charlas) donde se tratará sobre temas relacionados a la incorporación de un nuevo afiliado

Temática número dos, capacitaciones mensuales de 6 meses (agosto 2019-enero 2020), compuestas por una clase mensual donde se le transmitirá al operario información sobre el pago en tiempo y forma de reintegro hacia los clientes y a los sanatorios.

Temática número 3, capacitaciones mensuales durante los meses de (febrero 2020-diciembre 2021) las cuales consistirán en evaluaciones y controles para ver como la empresa se amolda a las nuevas metodologías de trabajo como así también a capacitaciones sobre temáticas surgidas en el trajín del día a día de la organización buscando siempre efficientizar sus procesos internos y acompañar el crecimiento externo de la misma.

Con respecto al presupuesto, la misma empresa expreso que su valor es de \$420.000,00. Dicho presupuesto se encuentra de manera gráfica en anexo número 6.

La cantidad de charlas serán 31, una vez al mes, tomando desde junio del 2019 a diciembre del año 2021 (31 meses). El precio por charla es de \$35.000, es decir que el precio anual será de \$420.000. Las capacitaciones se llevarán a cabo en las instalaciones de la empresa los días viernes últimos de cada mes en el horario de 16 a 18 horas, horario convenido con la empresa asesora como la gerencia de la empresa.

B. Formular la descripción de puestos, funciones y responsabilidades del personal del área de la gerencia administrativa.

Las áreas gerenciales que se encuentran supeditadas y controladas por la gerencia general que posee la empresa son gerencia médica, administrativa, comercial y de sistema.

Por medio de las entrevistas descriptas arriba y redactado a lo largo del todo el trabajo, la gerencia médica, comercial como de sistema trabajan eficientemente en cuanto a tiempos de tareas y respuestas; el problema aparece en el interior de la empresa en la gerencia administrativa compuesta por el sector contable, tesorería y mesa de entrada donde lo que se recabo es que existe una superposición de roles y tareas dentro de esa área, donde muchas tareas que debe realizar el sector contable, lo hace el sector de tesorería, como así también muchas veces un proveedor viene a dejar dinero en la empresa derivado de un pago y es recibido por la mesa de entrada y no derivada a la parte de tesorería de la misma empresa para que la información como documentación no se pierda y que su proceso sea el correcto.

Cada área debe estar configurada por funciones donde el personal debe tener en claro que debe hacer en cada caso y cuál es su tarea en su puesto como también saber a quién responder. Determinada esta debilidad, la cual puede traer complicaciones si se sigue ejecutando así al área comercial como de sistema, ya que esta última se encarga de digitalizar todo el procedimiento diario que posee la empresa; y si un pago en vez de recibirlo tesorería, la recibe mesa de entrada y esta última no lo envía en tiempo y forma a la parte de tesorería y esta pasarla al área de sistema los procesos se retrasan y el impacto en vez de ser por zona es a nivel empresarial. A continuación, se presentarán las funciones que deberá tener cada área dentro de la gerencia administrativa como respuesta a dicho problema:

1. Sector contable:

- I. Obtener en cualquier momento información ordenada y sistemática sobre el movimiento económico y financiero del negocio.
- II. Establecer en términos monetarios, la cuantía de los bienes, deudas y el patrimonio que dispone la empresa.

- III. Registrar en forma clara y precisa, todas las operaciones de ingresos y egresos.
- IV. Proporcionar, en cualquier momento, una imagen clara de la situación financiera del negocio.
- V. Prever con anticipación las probabilidades futuras del negocio.
- VI. Realizar las facturaciones de la empresa en tiempo y forma.
- VII. Servir como comprobante fidedigno, ante terceras personas de todos aquellos actos de carácter jurídico en que la contabilidad puede tener fuerza probatoria conforme a Ley.

2. Tesorería:

- I. Determinar las utilidades o pérdidas obtenidas al finalizar el ciclo económico.
- II. Garantizar la solvencia de la empresa. Esta es la función principal de la tesorería, hacer que el negocio disponga de medios para afrontar sus compromisos de pago en cualquier momento.
- III. Colaborar en el mantenimiento de relaciones fluidas y estables tanto con los agentes financieros como con los departamentos de la propia empresa, para sacar el máximo provecho de las ventajas de este trato preferencial en caso de necesitarlo.
- IV. Evitar situaciones de dificultad de financiación para la empresa, teniendo previstas líneas de actuación viables para usarlas si es preciso.
- V. Tener controladas las fechas de pagos, los vencimientos de responsabilidades fiscales, etc., de forma que no haya que añadir penalizaciones, recargos o tasas extra por quedarse como deudores en las cuentas o pagar fuera de plazo.
- VI. Impedir que la empresa llegue a la suspensión de pagos.
- VII. Recibir los pagos externos de la empresa para su posterior auditoria y rumbo acorde que se le debe dar.
- VIII. Reducir al mínimo los costes administrativos y optimizar la gestión del tiempo que se invierte en las tareas de tesorería.
- IX. Fijar claramente los límites de actuación de la tesorería.

3. Mesa de entrada:

- I. Recepción de la documentación.
- II. Registro de la documentación entrante y de salida.
- III. Distribución de documentos dentro de la empresa.
- IV. Derivaciones de llamadas telefónicas al área correcta.
- V. Derivaciones de consultas en persona al área correcta.
- VI. Corroboración de documentación externas sino omitir dicho ingreso.

Incorporación de dos departamentos dentro de la empresa

Ante lo analizado también se vislumbra la falta de dos departamentos esenciales que debe tener toda empresa, que es el departamento de marketing como de recursos humanos. Si bien la organización realiza tareas de publicidad ya sea en sanatorios como medios publicitarios de diarios o por su página web, no existe en su interior un departamento de marketing que solamente estudie el mercado externo y analice las formas desde puertas adentro poder generar mayor publicidad en la empresa atrayendo más cliente y a la vez consolidando la marca. Como también se denota la falta de un departamento de recursos humanos, muchas veces ocurre que al rescindirle el contrato a un empleado, dicho acto es anunciado por el gerente de la empresa hacia esa persona sin poseer especialistas en dicha disciplina que le ayuden a transmitir esa triste noticia y que la persona lo entienda, asimile de la mejor manera; como también así, a la hora de reclutar nuevo personal es la gerencia general quien se encarga de ello, retrasando sus tareas esenciales de su puesto en relación a las estrategias, misiones y visiones de la empresa. No se encuentra un personal idóneo para hacer las entrevistas y reclutar al nuevo personal.

Es por ello, que el objetivo aquí es incorporar un departamento de marketing compuesto por dos personas junto a un departamento de recursos humanos con la misma cantidad de colaboradores. El lugar a ocupar dentro de la empresa será en un espacio o habitación vacía que posee la empresa la cual está sin uso debido a que antes era un depósito de papeles y al limpiarlo, no se utilizó a futuro.

El sueldo de dicho personal estará fijado por ley y será de \$30.000 pesos mensuales neto para el área de recursos humanos y \$35.000 pesos para las personas del sector de marketing, como se dijo antes a esto se le debe sumar un 28% de aporte, lo cual la erogación hacia la empresa quedara determinada de la siguiente manera:

Tabla 13, Sueldo responsables de rrhh y Mkt

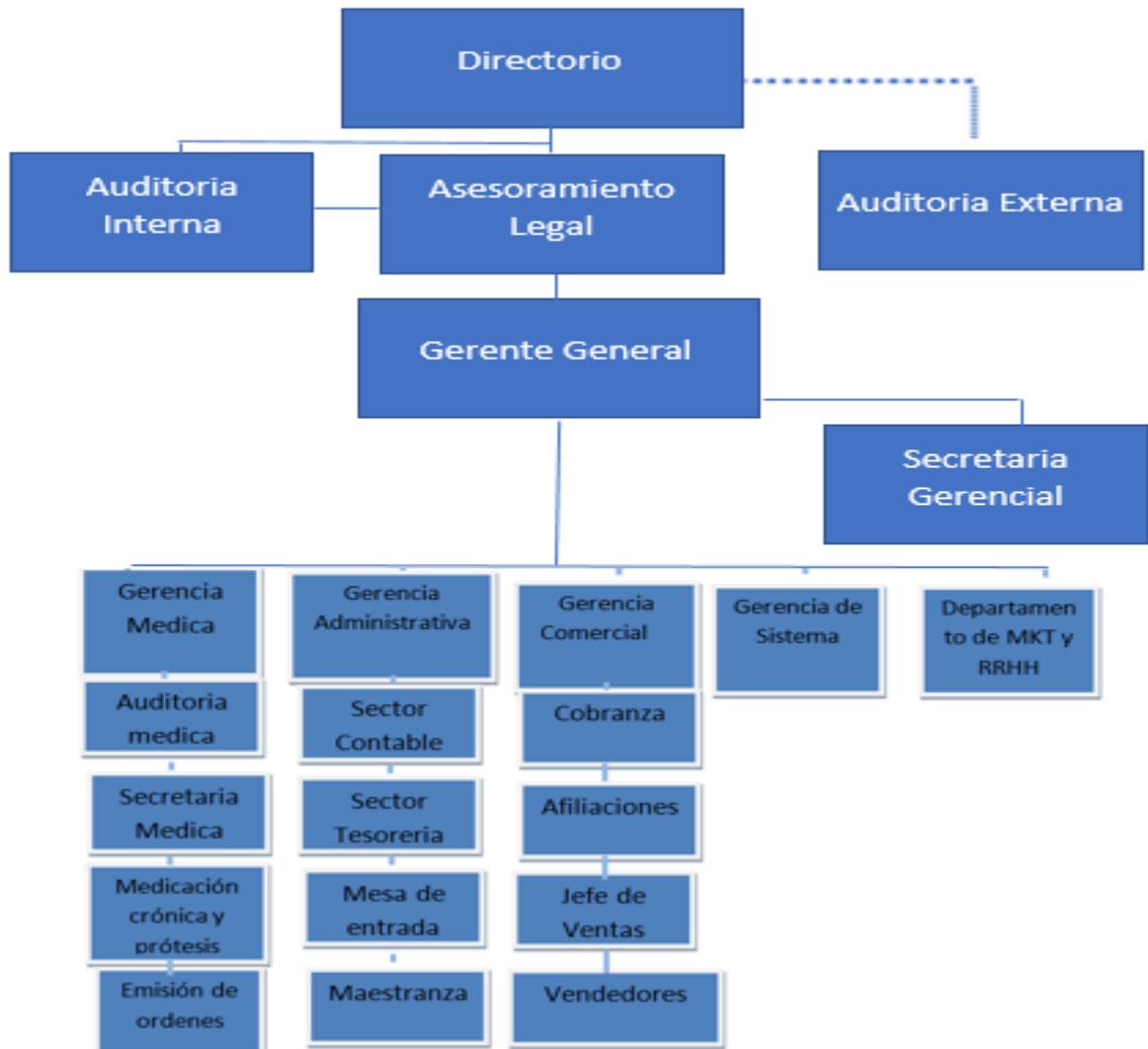
Sueldos				
Concepto	Sueldo neto	Aportes	\$/mes	\$/año
Empleado	\$ 130.000,00	28%	\$ 166.400,00	\$ 2.163.200,00
Total Costos en sueldo				\$ 2.163.200,00

Elaboración propia (2019), en base a (www.faecys.org.ar, 2019)

C. Realizar el organigrama general de la empresa

Finalmente, una vez realizado todo lo anteriormente citado, se presentará como quedará el organigrama de la empresa junto a la inclusión de los nuevos departamentos y tareas a realizar:

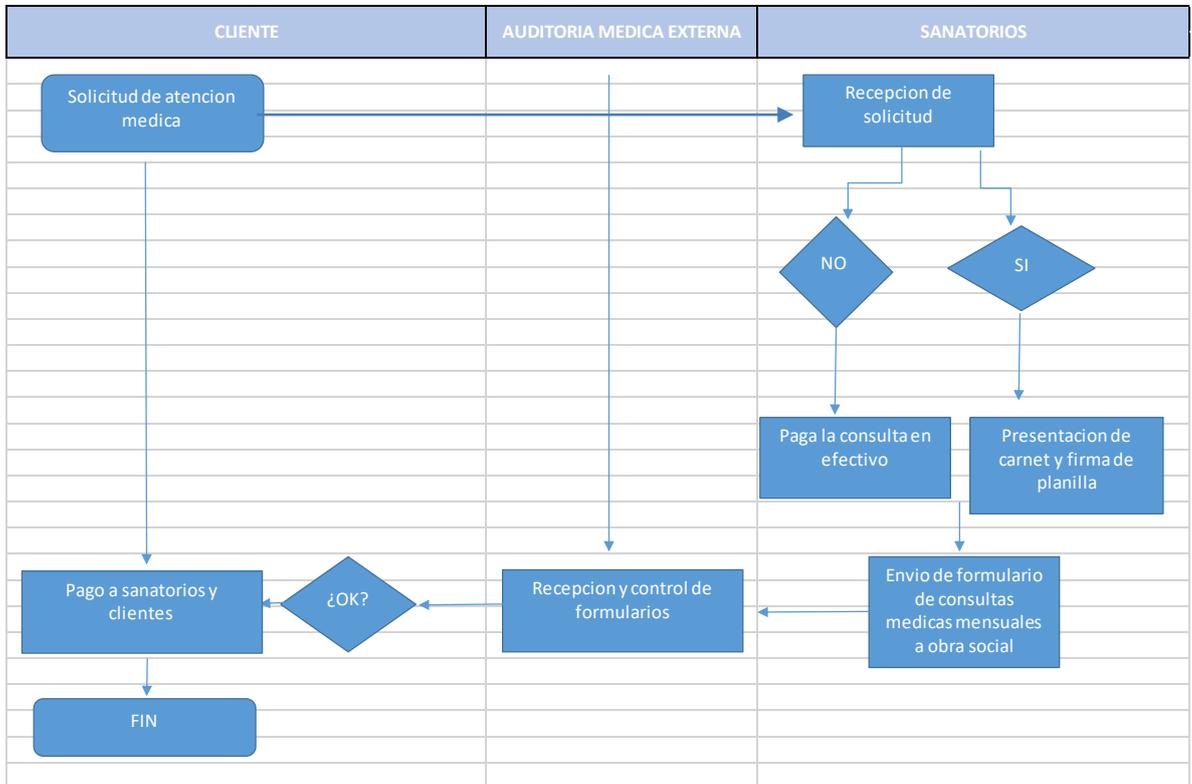
Ilustración 7, Organigrama empresarial



Fuente: Elaboración propia (2019)

D. Generar un proceso de flujograma como herramienta de control del proceso.

Ilustración 8, Flujograma



Fuente: Elaboración propia (2019)

Un gran aporte de la creación de un flujograma será que permite dilucidar la comunicación entre los pasos que hacen parte de la cadena del proceso y cómo interactúan entre ellos haciendo más viables los análisis. Es en este proceso que el flujograma se va a basar sobre el aspecto más crítico que posee la empresa que es la organización de los procesos a realizar en relación al acuerdo prepaga-sanatorios y su respectiva retribución económica, en relación a cuando el afiliado necesita hacerse atender por algún inconveniente médico, el mismo asiste a un sanatorio que preste servicio con la obra social, presenta su carnet, firma una planilla en el sanatorio que cuente que se hizo, que día, mes y su firma constatando dicha visita. En caso que dicho sanatorio u dicho profesional no atienda con la mutual, el paciente paga la consulta, presenta un papel que le da el sanatorio en la institución para cobrar ese monto, de nominado reintegro. Cada atención médica, dependiendo que sea, tiene un código nacional que es el nomenclador, en base a ese código es que se determina el monto de dicha consulta. Al finalizar cada mes, los sanatorios le envían a la empresa una

facturación de las atenciones médicas ejercidas en ese mes hacia pacientes con la obra social, dicha factura tiene un monto general y atrás detalladas todas las firmas de los pacientes constatando que la facturación es correcta, función determinada por la auditoría médica (asesor externo de la empresa).

Beneficios a la hora de incorporar la propuesta

Toda empresa a la hora de invertir en modificaciones debe ser consiente que debe generar una erogación monetaria importante, pero a la vez debe entender que dicha inversión le va a generar beneficios al corto como largo plazo. En primer lugar, al definir y diseñar las metas con que la empresa se visualiza y pretende lograr en un futuro le genera a la misma empresa un puente de conexión entre el presente y el futuro al que quiere lograr donde en medio de ese puente se concentran varias tácticas para poder lograrlas las cuales las mismas serian inviables sin una clara visualización a su futuro.

Una de las tácticas consiste en dar a conocer y determinar los procesos internos de la empresa a sus miembros, beneficiando sin lugar a dudas su gestión y desenvolvimiento diario haciendo los procesos más eficientes y de rápida realización acompañado de la definición de roles y puestos de trabajo que dichos procesos demanda para su óptimo funcionamiento. Esto es necesario para generar una profesionalización en la empresa y poder demostrar que desde líneas adentro la empresa se encuentra establecida de manera eficiente y por medio de dicho proceso poder dar respuesta a las peticiones del medio externo generando un nuevo canal de vinculación entre las partes, pero esta vez de manera correcta.

Cabe destacar a demás como un factor más de beneficio, que toda representación gráfica en una empresa impuesta por medio de mails, impresiones, gráficos y demás ayuda al mejor entendimiento y post vinculación de tareas y procesos por parte de las personas involucradas, lo cual se cree que al desarrollar un organigrama de los puestos de la empresa como un flujograma explicando un procedimiento determinado; son acciones vitales y beneficiarias para la organización y la rápida respuesta de los operarios en su ejecución ahorrando tiempo de evaluación y post respuesta.

Presupuesto Final

Tabla 14, Presupuesto Final

Inversion Salud Jujuy SRL en para el año 2021			
Año			
Concepto	2019	2020	2021
Sueldo personal auditoria	\$ 748.800,00	\$ 988.416,00	\$ 1.304.709,12
Asesoramiento interno	\$ 420.000,00	\$ 554.400,00	\$ 731.808,00
Empleados RRHH y MKT	\$ 2.163.200,00	\$ 2.855.424,00	\$ 3.769.159,68
Total	\$ 3.332.000,00	\$ 4.398.240,00	\$ 5.805.676,80
Promedio de inflacion anual en los proximos años	32%		

Fuente: Elaboración propia (2019)

Para diciembre del año 2019, a la empresa dichas estrategias corporativas le costaran \$3.332.000. En caso que la empresa decida continuar con dichas estrategias en los años posteriores, fue decisión del autor de tesis presentar dichos montos teniendo en cuenta la inflación para los años próximos extraída de (economista, 2019), que expresa que la inflación promedio será del 32 % anual en los próximos 3 años.

Beneficio económico

Tabla 15, Estado de resultado Salud Jujuy SRL año 2018

Concepto	Cantidad
Activo	
Activo Corriente	
Caja y banco	\$ 2.500.200,00
Créditos por venta	\$ 900.325,12
Otros créditos	\$ 65.815,00
Bienes de cambio	\$ 25.234,00
Total activo corriente	\$ 3.491.574,12
Activo no corriente	
Bienes de uso	\$ 11.457.115,78
Total activo no corriente	\$ 11.457.115,78

Total activos	\$ 14.948.689,90
Pasivo	
Pasivo Corriente	
Cuentas a pagar	\$ 65.000,00
Documentos a pagar	\$ 158.356,00
Total pasivo Corriente	\$ 223.356,00
Pasivo no corriente	
Documentos a pagar	\$ 210.453,00
Total pasivo no corriente	\$ 210.453,00
Total pasivo	\$ 433.809,00
Patrimonio neto	\$ 14.514.880,90
Total CT (AC-PC)	\$ 3.268.218,12

Fuente: Información brindada por (GerenteGeneral, 2018)

Al incorporar dicho proyecto para ser implementado en el tiempo estipulado determinado líneas arriba en el objetivo general con el fin de aumentar un 25% de ganancias sobre la actual que posee la empresa (año 2018) según el último balance, la empresa ganará \$817.054,53.

Lo que se tomó en dicho caso es el estado de resultado que tuvo la empresa en el año 2018, y en base a ello se le incorporo el 25 % de ganancia (que es lo que se espera lograr con el objetivo de dicho trabajo final de grado) en el plazo de tres años determinando su monto al finalizar dicho periodo como al anual en caso que sea de interés de la empresa, saber dicho monto sobre por encima de lo que logro y obtuvo en el último cierre de Balance (diciembre 2018).

Diagrama de Gantt

Tabla 16, Diagrama de Gantt

Táctica	Junio		Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre	
	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin
Incorporacion de un auditor externo	■	■	■											
Descripcion de las funciones de cada area de la gerencia administrativa			■	■	■	■	■							
Incorporacion del departamento de marketing y recursos humanos							■	■	■	■				
Realizar el organigrama general de la empresa									■	■	■	■		
Proceso de control de las pautas del proceso estipulado (flujograma)													■	■

Fuente: Elaboración propia (2019)

Capítulo VI

Conclusión

Conclusión

Una vez finalizado todo el trabajo final de grado, se llega a la conclusión final de dicha labor. Salud Jujuy SRL, tiene la posibilidad de generar cambios internos que le permitan una mejor organización de sus actividades internas y junto a ellas poder crecer externamente.

Que una organización no tenga determinado su organigrama formal, las tareas realizadas por los puestos de trabajo o a quien responde cada área u actividad es un peligro importante dentro de las organizaciones ya que no les permite internamente acompañar a la visión y misión que posee la empresa para su futuro.

Desde este trabajo personal se puede decir que la empresa tiene todas las herramientas para superarse, ya sea generando más publicidad por medio de un departamento de MKT antes no existente, generar mayores y mejores profesionales desde un adecuado relevamiento por parte del personal nuevo de RRHH como la diversificación de tareas dentro del área administrativa evitando la superposición de roles como de tareas, ganando en tiempo de respuesta y ejecución.

Es muy importante que una empresa cuenta con auditorias, pero las mismas no pueden ser solo internas, como solo poseía dicha empresa, la mismas también deben ser externas ya que toda empresa necesita de su medio exterior para crecer y sobrevivir.

Una vez redactado lo anterior y finalmente, se puede comentar que Salud Jujuy SRL, tiene capacidades de crecimiento interno muy eficiente que le permiten con su ejecución ayudar al crecimiento externo que desea la empresa, ya sea a nivel provincial como nacional, pero lo último será muy difícil de llevarse a cabo si no se hacen variaciones internas que acompañen al éxito externo que posee la empresa.

También, cabe determinar y como modo de recomendación del autor de dicho trabajo final de grado, que una vez que la empresa desarrolle dicha intervención profesional, la misma va a contar con herramientas válidas y eficientes para en un futuro poder realizar otras acciones. Es decir, que esta reestructuración organizacional le va a servir como antecedente y pie de acción para desempeñar nuevas actividades u proceso en post de seguir beneficiando a la organización, como, por ejemplo, un cuadro de mando integral, el cual consiste en medir la evolución de la actividad de un compañía, sus objetivos estratégicos como sus resultados desde un punto de vista estratégico y con

una perspectiva general la cual no se podría llevar a cabo si la empresa no posee una visión, misión como objetivos claros, como así también una falta de procesos como organización de su recursos humanos que es lo que plantea entre otras cosas dicho trabajo final de graduación.

Además, en segundo lugar, es recomendable una vez incorporado todo el proceso y controlado por medio del cuadro de mando integral que se realice un correcto plan de inducción a los nuevos empleados con el fin de formalizar el proceso de inducción para facilitar la integración y adaptación del nuevo personal tanto a sus funciones como a la cultura de la empresa, a través de herramientas digitales que faciliten la comunicación en este proceso. Dichas herramientas permitirán que el ingresante sea lo más eficiente que sus capacidades lo permitan en el menor tiempo posible, a través del conocimiento de sus tareas, de la empresa y su funcionamiento y el desarrollo de un sentido de pertenencia.

La información que contendrá el Manual de Inducción para el empleado será:

- ✓ Carta de bienvenida.
- ✓ Introducción a la empresa.
- ✓ Historia de la empresa.
- ✓ Misión, visión, valores.
- ✓ Sucursales.
- ✓ Organigrama organizacional.
- ✓ Reglamentación interna.
- ✓ Jornada de trabajo, asistencia y puntualidad.
- ✓ Obligaciones y prohibiciones del personal.
- ✓ Sanciones disciplinarias.
- ✓ Vacaciones.
- ✓ Licencias especiales.
- ✓ Beneficios.

Bibliografía en base a Libro

- Baguer Alcala, A. (2012). *Dirección de personas= Un timon en la tormenta*. Madrid: Saiz de Santos.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. 8va ed.* Colombia: Mc Graw Hill.
- Cruz Alvarez, P., & Nuñez Romero, J. (2017). *Reestructuración organizacional del departamento de gestión humana de la empresa Araujo & Segovia SA*. Cartagena de India Colombia: Universidad de Cartagena.
- Franklin, B. (2004). *Organización de empresas*. Mexico: MC Graw-Hill.
- Mintzberg, H. (2012). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona.
- Olivera, D. &. (2011). *El análisis DAFO y los objetivos estratégicos*.
- Pardo Alvarez, J. M. (2015). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. España: AENOR.
- Porter, M. (2008). *Las 5 fuerzas competitivas*. Deusto.
- Pungitore, J. L. (2007). *Sistemas administrativos y control interno*. Buenos Aires.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración, sexta edición*. Mexico: Marisa de Anta.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.
- Rodriguez Navarro, L. (2014). *Proceso de reclutamiento de personal de una empresa comercial, empresa industrial Degram SRL*. San salvador de Jujuy: Universidad Católica de Salta.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2013). *El plan de Marketing en la Practica*. México: ALFAOMEGA GRUPO EDITOR S.A.
- Sanchez Hernandez, R. (2013). *Abre tu negocio*. Universidad Iberoamericana.
- Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad "Etimologías y técnicas"*. Buenos Aires: Editorial de las Ciencias.

Bibliografía Extra

- Asociación de entidades de medicina, p. (2018). *Dimension política y legal*. Buenos Aires.
- Boschetto, A. (2012). *Reestructuración organizacional (tesis de grado)*. Argentina: Universidad empresarial siglo 21.
- CEPAL. (2018). *Dimension económica argentina*. Buenos Aires.
- economista, E. (5 de Enero de 2019). *eleconomista.com*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2018, de *eleconomista.com*: <https://www.eleconomista.com.ar/2018-09-el-2018-cerraria-con-la-inflacion-anual-mas-elevada-desde-1991/>
- Emprendepyme. (2018). *Estado de resultados en una empresa*. Buenos Aires.
- Fernando. (abril de 2019). presupuesto asesoramiento interno. (J. F. Rivas, Entrevistador)
- GerenteComercial. (6 de septiembre de 2018). Descripción de productos y servicios. (J. F. Rivas, Entrevistador)
- GerenteGeneral. (5 de septiembre de 2018). Organigrama empresarial 2018. (J. F. Rivas, Entrevistador)
- <https://advenio.es>. (7 de junio de 2018). <https://advenio.es>. Obtenido de <https://advenio.es/como-analizar-el-entorno-y-los-factores-externos-que-influyen-en-tu-modelo-de-negocio/> publicado el 7 de junio de 2018
- SuperintendenciadelaSalud. (2019). *Solicitud de ingreso para el servicio o modificaciones*. Buenos Aires.
- www.adevino.es. (7 de junio de 2018). www.adevino.es. Obtenido de www.adevino.es: <https://advenio.es/como-analizar-el-entorno-y-los-factores-externos-que-influyen-en-tu-modelo-de-negocio/> publicado el 7 de junio de 2018
- www.cepal.org.es. (16 de mayo de 2018). www.cepal.org.es. Obtenido de www.cepal.org.es: <https://www.cepal.org/es>
- www.faecys.org.ar. (3 de enero de 2019). www.faecys.org.ar. Obtenido de www.faecys.org.ar: <http://www.faecys.org.ar/escala-general-enero-2019/>
- www.infobae.com. (30 de septiembre de 2018). www.infobae.com. Obtenido de www.infobae.com: <https://www.infobae.com/opinion/2018/09/30/como-se->

explica-el-drama-de-la-pobreza-argentina/ fecha de publicación 30 de septiembre 2018

Anexo

Anexo I- Protocolo de encuesta

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO XXI

Administración de empresas

Objetivo. -Analizar el nivel de aceptación de la creación de una estructura organizacional y funcional dentro de la empresa Salud Jujuy S.R.L.

INSTRUCCIONES

Para responder la encuesta hacer uso de lápiz o lapicera color azul o negro Responder las preguntas hechas basándose en su experiencia de trabajo en la empresa. El cuestionario consta de 18 preguntas. Todas tienen cuatro opciones de respuesta elija la que mejor describa lo que piensa usted" En el caso de no entender la pregunta consultar a quien le entregue la encuesta que Sus respuestas son importantes para nosotros y serán usadas para fines estrictamente académicos y estas son de carácter confidencial Los nombres y respuestas se quedaran a nuestro cargo sin mencionarlo a alguien más. GRACIAS POR SU COLABORACION

I INFORMACIÓN GENERAL

Condición del informante

GERENTE

EMPLEADO

Sexo: HOMBRE MUJER

Antigüedad

De 1 mes a 5 meses

De 6 meses a 12 meses

De 1 año a 2 años

De 2 años a 5 años

De 5 años a 10 años

Más de 10 años

II INFORMACIÓN ESPECÍFICA

Instrucción: Favor poner una X, en el casillero de su respuesta.

Tabla 17, Encuesta en relación al lineamiento estratégico organizacional

Nº	DETALLE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	RARA VEZ	NUNCA
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL					
1	¿Conoce los objetivos de su empresa?				
2	¿Se encuentra de acuerdo con los objetivos de la empresa?				
3	¿Tiene en claro cuál es la meta de la empresa?				
4	Le piden su opinión los superiores para cambiar algunos aspectos de la empresa				
5	¿Conoce la estructura de la empresa.. es decir cómo está conformada?				
6	¿Se sientes parte de esa estructura?				
7	¿Conoce los niveles jerárquicos?				
8	Los objetivos de la empresa van ligados a las tareas que desempeña?				
9	Reconoce las Amenazas y oportunidades que tiene la empresa				
10	Reconocen cuales son los puntos clave para cumplir los objetivos de la empresa				
ESTRUCTURA FUNCIONAL					
11	¿Considera usted que el personal de la empresa tienen clara las funciones que cumplen al interior de las misma?				
12	¿Cree usted que en su departamento el personal sabe sus funciones y responsabilidades?				
13	¿Considera usted que existe una distribución uniforme de las funciones en el área en donde se encuentra?				
14	El personal que realizan las misma actividades que usted, ¿Se encuentran en el mismo nivel jerárquico?				
15	Tienes en claro a quién dirigirte si tienes algún inconveniente en tus funciones				
16	¿Considera usted necesario el diseño de las funciones para cada empleado?				
17	¿Considera usted necesario que se elabore un plan de Capacitación para cada puesto dentro de la empresa?				

Anexo II- Encuestas originales

Ilustración 9, Encuestas originales

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO XXI
Administración de empresas

GERENTE ADMINISTRATIVO

Objetivo.-Analizar el nivel de aceptación de la creación de una estructura organizacional y funcional dentro de la empresa Salud Jujuy S.R.L.

INSTRUCCIONES

Para responder la encuesta hacer uso de lápiz o lapicera color azul o negro Responder las preguntas hechas basándose en su experiencia de trabajo en la empresa. El cuestionario consta de 18 preguntas. Todas tienen cuatro opciones de respuesta elija la que mejor describa lo que piensa usted" En el caso de no entender la pregunta consultar a quien le entrego la encuesta que Sus respuestas son importantes para nosotros y serán usadas para fines estrictamente académicos y estas son de carácter confidencial Los nombres y respuestas se quedaran a nuestro cargo sin mencionarlo a alguien más. GRACIAS POR SU COLABORACION

I INFORMACIÓN GENERAL

Condición del informante

GERENTE

EMPLEADO

Sexo: HOMBRE MUJER

Antigüedad

De 1 mes a 5 meses

De 6 meses a 12 meses

De 1 año a 2 años

De 2 años a 5 años

De 5 años a 10 años

Más de 10 años

II INFORMACIÓN ESPECÍFICA

Instrucción: Favor poner una X, en el casillero de su respuesta.

Nº	DETALLE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	RARA VEZ	NUNCA
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL					
1	¿Conoce los objetivos de su empresa?		X		

2	¿Se encuentra de acuerdo con los objetivos de la empresa?		X		
3	¿Tiene en claro cuál es la meta de la empresa?	X			
4	Le piden su opinión los superiores para cambiar algunos aspectos de la empresa	X			
5	¿Conoce la estructura de la empresa.. es decir cómo está conformada?	X			
6	¿Se sientes parte de esa estructura?	X			
7	¿Conoce los niveles jerárquicos?	X			
8	Los objetivos de la empresa van ligados a las tareas que desempeña?		X		
9	Reconoce las Amenazas y oportunidades que tiene la empresa		X		
10	Reconocen cuales son los puntos clave para cumplir los objetivos de la empresa		X		
ESTRUCTURA FUNCIONAL					
11	¿Considera usted que el personal de la empresa tienen clara las funciones que cumplen al interior de las misma?		X		
12	¿Cree usted que en su departamento el personal sabe sus funciones y responsabilidades?		X		
13	¿Considera usted que existe una distribución uniforme de las funciones en el área en donde se encuentra?			X	
14	El personal que realizan las misma actividades que usted, ¿Se encuentran en el mismo nivel jerárquico?	X			
15	Tienes en claro a quién dirigirse si tienes algún inconveniente en tus funciones	X			
16	¿Considera usted necesario el diseño de las funciones para cada empleado?	X			
17	¿Considera usted necesario que se elabore un plan de Capacitación para cada puesto dentro de la empresa?	X			
18	¿Cree usted que la definición de un plan estratégico generara mayor rentabilidad a la empresa?	X			

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO XXI

Administración de empresas

Objetivo.-Analizar el nivel de aceptación de la creación de una estructura organizacional y funcional dentro de la empresa Salud Jujuy S.R.L.

INSTRUCCIONES

Para responder la encuesta hacer uso de lápiz o lapicera color azul o negro Responder las preguntas hechas basándose en su experiencia de trabajo en la empresa. El cuestionario consta de 18 preguntas. Todas tienen cuatro opciones de respuesta elija la que mejor describe lo que piensa usted" En el caso de no entender la pregunta consultar a quien le entrego la encuesta que Sus respuestas son importantes para nosotros y serán usadas para fines estrictamente académicos y estas son de carácter confidencial Los nombres y respuestas se quedaran a nuestro cargo sin mencionarlo a alguien más. GRACIAS POR SU COLABORACION

I INFORMACIÓN GENERAL

Condición del informante

GERENTE

EMPLEADO

Sexo: HOMBRE MUJER

Antigüedad

De 1 mes a 5 meses

De 6 meses a 12 meses

De 1 año a 2 años

De 2 años a 5 años

De 5 años a 10 años

Más de 10 años

II INFORMACIÓN ESPECÍFICA

Instrucción: Favor poner una X, en el casillero de su respuesta.

Nº	DETALLE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	RARA VEZ	NUNCA
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL					
1	¿Conoce los objetivos de su empresa?	<input checked="" type="checkbox"/>			
2	¿Se encuentra de acuerdo con los objetivos de la	<input checked="" type="checkbox"/>			

	empresa?				
3	¿Tiene en claro cuál es la meta de la empresa?	X			
4	Le piden su opinión los superiores para cambiar algunos aspectos de la empresa		X		
5	¿Conoce la estructura de la empresa.. es decir cómo está conformada?	X			
6	¿Se sientes parte de esa estructura?	X			
7	¿Conoce los niveles jerárquicos?	X			
8	Los objetivos de la empresa van ligados a las tareas que desempeña?		X		
9	Reconoce las Amenazas y oportunidades que tiene la empresa		X		
10	Reconocen cuales son los puntos clave para cumplir los objetivos de la empresa		X		
ESTRUCTURA FUNCIONAL					
11	¿Considera usted que el personal de la empresa tienen clara las funciones que cumplen al interior de las misma?		X		
12	¿Cree usted que en su departamento el personal sabe sus funciones y responsabilidades?		X		
13	¿Considera usted que existe una distribución uniforme de las funciones en el área en donde se encuentra?			X	
14	El personal que realizan las misma actividades que usted, ¿Se encuentran en el mismo nivel jerárquico?		X		
15	Tienes en claro a quién dirigirse si tienes algún inconveniente en tus funciones	X			
16	¿Considera usted necesario el diseño de las funciones para cada empleado?	X			
17	¿Considera usted necesario que se elabore un plan de Capacitación para cada puesto dentro de la empresa?		X		
18	¿Cree usted que la definición de un plan estratégico generara mayor rentabilidad a la empresa?	X			

Fuente: Elaboracion propia (2019)

Anexo III- Matriz de datos cuantitativos

Tabla 18, Matriz de datos cuantitativos principal

Condición del informante		Función	Sexo		Antigüedad					¿Conoce los objetivos de su empresa?				¿Está de acuerdo con los objetivos de la empresa?				¿ Tiene en claro cual es la meta de la empresa?						
Gerente	Empleado		Hombre	Mujer	1 a 5 meses	6 a 12 meses	1 a 2 años	2 a 5 años	5 a 10 años	más de 10 años	Siempre	Casi siempre	Rara vez	Nunca	Siempre	Casi siempre	Rara vez	Nunca	Siempre	Casi siempre	Rara vez	Nunca		
1		Gerencia General	1						1	1				1								1		
1		Gerencia Administrativa	1				1				1				1							1		
1		Gerencia Medica		1						1	1				1							1		
1		Gerencia Comercial	1							1	1				1							1		
	1	Mesa de entrada		1					1	1					1							1		
	1	Tesoreria	1							1	1				1							1		
	1	Contable		1				1			1				1							1		
	1	Sistemas		1						1			1			1							1	
	1	Aesoria Legal	1							1	1				1							1		
	1	Jefe de ventas	1		1						1				1							1		
	1	Afilaciones	1						1		1				1							1		
	1	Secretario	1					1			1				1							1		
	1	Auditoria interna	1					1					1			1							1	
	1	Emision de ordenes		1			1				1				1							1		
	1	Mediacaion y protesis	1							1	1				1							1		
	1	Ventas	1							1	1				1							1		
	1	Ventas	1			1					1				1							1		
	1	Ventas		1	1						1				1							1		
			12	6	2	1	2	3	2	8	15	1	2		16	2	0	0			12	4	2	0

Le piden su opinión los superiores para cambiar algunos aspectos de la empresa				¿ Conoce la estructura de la empresa..es decir como esta conformada?				¿ Se siente parte de esa estructura?				¿ Conoce los niveles jerarquicos?			
Siempre	Casi siempre	Rara vez	Nunca	Siempre	Casi siempre	Rara vez	Nunca	Siempre	Casi siempre	Rara vez	Nunca	Siempre	Casi siempre	Rara vez	Nunca
		1			1			1				1			
1				1				1				1			
	1			1				1				1			
		1		1				1				1			
	1			1					1			1			
		1		1					1			1			
						1				1		1			
1					1			1				1			
1				1				1				1			
		1		1					1			1			
		1		1					1			1			
1				1			1			1		1			
1				1				1				1			
			1			1				1		1			
1				1				1				1		1	
1				1				1				1			
6	5	6	1	14	2	2	0	13	4	1	0	17	1	0	0



Anexo IV- Protocolo de entrevista

1. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?
2. ¿Conoce los objetivos de la empresa y de su área de trabajo? Si su respuesta es positiva, ¿cuándo se los dieron a conocer? ¿En forma verbal o escrita?
3. Conoce las políticas de trabajo de la empresa
4. ¿Conoce las políticas del área donde trabaja? ¿Cuándo se las dieron a conocer? ¿Para usted son claras y específicas?
5. En relación al puesto de trabajo
 - 5.1 ¿Cuáles son los pasos que realiza para efectuar su trabajo?
 - 5.2 ¿De quién depende directamente?
 - 5.3 ¿Recibe órdenes de más de una persona?
 - 5.4 Cuando falta su jefe, ¿de quién recibe órdenes?
 - 5.5 ¿Conoce cuáles son sus funciones?
 - 5.6 ¿Quién se las dio a conocer?
 - 5.7 ¿Existen más personas que realicen las mismas funciones que usted?
 - 5.8 ¿Cree que es necesario más personal para realizar sus mismas funciones?
 - 5.9 ¿Conoce cuáles son sus responsabilidades?
 - 5.10 ¿A quién responde sobre lo realizado?
 - 5.11 ¿A través de qué medios?
 - 5.12 ¿Al producirse una vacante en la empresa, usted llenó alguna solicitud?
 - 5.13 ¿Le hicieron algún tipo de examen?
 - 5.14 ¿Qué requisitos le pidieron para cubrir el puesto?
 - 5.15 ¿Quién se encargó de entrevistarlo?
 - 5.16 ¿A recibido algún tipo de curso o capacitación. ¿Hace cuánto tiempo?

Anexo V- Entrevistas realizadas

Registro de entrevista n° 1

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO XXI

Administración de Empresas

Sexo: Femenino **Silvia Valeria Miranda**

PUESTO Administrativo (**Emisión y autorización de órdenes médicas**)

DEPARTAMENTO/ÁREA Atención al Público

Objetivo.-Relevar desde la posición de informante la presencia o ausencia de procesos organizacionales, dicha información contribuirá a la revisión de los mismos en el marco de un Práctica Profesional de Grado-

Instrucción.- La entrevista consta de 24 preguntas. Le vamos a solicitar que conteste con la mayor sinceridad posible y de forma completa. Sus respuestas son importantes para nosotros y serán usadas para fines estrictamente académicos y estas son de carácter confidencial Los nombres y respuestas se quedaran a nuestro cargo sin mencionarlo a alguien más.

GRACIAS POR SU COLABORACION

Referencias:

E: Entrevistado

I: Investigador

Ingreso/Inducción

I:¿Quién se encargó de entrevistarlo cuando ingreso?

E: Gerente Administrativo.

I:¿Qué requisitos le pidieron para cubrir el puesto?

E: Buena presencia, disponibilidad horaria, experiencia atención al público, manejo de Word y Exel.

I:¿Le hicieron algún tipo de examen?

E: Si, psicológico.

I: ¿Ha recibido algún tipo de capacitación? ¿De quién?

E: Sí, por parte de personal jerárquico del área correspondiente.

I: ¿Conoce la misión y visión de la empresa?

E: Sí.

I: ¿A través de que medio lo conoció? Verbalmente o formalmente?

E: Verbalmente

I: ¿Conoce el organigrama de la empresa?

E: Sí.

I: ¿Cómo accedió al mismo?

E: Personalmente conociendo cada área, no lo vi físicamente, en versión papel digamos

I: ¿Conoce los objetivos de la empresa y de su área de trabajo?, ¿Cuándo se los dieron a conocer?

E: Sí, conozco los objetivos de la empresa y mi área de trabajo, me los dieron a conocer en el momento que ingrese a formar parte de la misma.

I: Le comunicaron cuáles iban a ser sus funciones y responsabilidades al momento del ingreso? Si su respuesta es positiva: fue de forma verbal o escrita?

E: Sí. De forma verbal.

I: ¿Conoce las políticas/ o reglamentos internos de trabajo de la empresa?

E: Sí.

I: ¿A través de que medio accedió a las mismas?

E: Verbal

En relación al puesto de trabajo

I: ¿Conoce las políticas de la aérea donde trabaja? ¿Cuándo se las dieron a conocer? ¿Para usted son claras y específicas?

E: Si, conozco las políticas del área donde trabajo. Me las dieron a conocer en el momento de ocupar el puesto. Siempre fueron claras y específicas.

I: ¿Conoce cuáles son sus funciones (tareas a desarrollar) Ej. Hacer depósitos bancarios.

E: Sí. Atención al público con la recepción de pedidos médicos, evaluación de la misma para su dicha autorización, ya sea administrativa o médica. Control de archivo, autorizaciones de laboratorios Vacri, entrega y recepción de historias clínicas de los Sanatorios al médico auditor

I: ¿Quién se las dio a conocer?

E: Mi Jefe de área.

I: ¿Quién es su jefe de Área?

E: Srita. Silvana Molina, sería el área de auditoría administrativa.

I: ¿Conoce cuáles son sus responsabilidades EJ: Que los depósitos estén efectuados en el día de la cobranza?

E: Si conozco cuáles son mis responsabilidades. Por ejemplo yo hago la carga de valores.

I: ¿Cuáles son los pasos que realiza para efectuar su trabajo?

E: Básicamente sería así:

- Se recepciona un pedido médico se verifica que tenga todo lo que tiene que tener, a veces solo se emite consulta médica.
- Solicito carnet y documento del afiliado
- Debo evaluar el pedido para saber si requiere auditoria médica o es algo simple para autorizarlo yo. (la evaluación consta de verificar si corresponde el pedido con el diagnóstico)
- Y por último se emite el bono correspondiente a la autorización de la práctica.

I: ¿De quién depende directamente?

E: Jefe de área

I: ¿Recibe órdenes de más de una persona?

E: Si

I: ¿Puede decirme de quiénes?

E: En ocasiones de la Gerente Médica Dra. Patricia Boscarino.

I: Cuando falta su jefe, ¿de quién recibe órdenes?

E: Personal del aérea que haya quedado a cargo.

I: ¿Existen más personas que realicen las mismas funciones que usted?

E: Sí.

I: ¿Cuántas aproximadamente?

E: Seis personas más.

I: ¿Cree que es necesario más personal para realizar sus mismas funciones?

E: No, somos suficientes

I: ¿A quién responde sobre lo realizado?/ ¿A través de qué medios?

E: Siempre a la Srita. S M. que es Jefe de área, es el área de auditoría administrativa. Siempre lo hago por escrito mediante mails o personalmente.

I: ¿Al producirse una vacante en la empresa, usted llenó alguna solicitud?

E: No.

I: ¿Tiene en claro los tiempos en los que debe realizar sus funciones?

E: Sí.

I: ¿Se siente capacitado para desempeñar sus funciones?

E: Sí.

I: ¿Sus estudios/conocimientos son acordes al puesto que ocupa?

E: Sí.

I: ¿Qué estudios posee?

E: En cuanto a mis conocimientos, si son acordes ya que cuento con una experiencia previa de trabajo en salud pero en estudios no creo que tenga nada que ver con mi área ya que soy bilingüe porque cursé seis años de instituto privado y hasta tercer año del profesorado de inglés. La mayoría de los cursos que hice están basados a la educación.

Registro de entrevista N° 2

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO XXI

Administración de Empresas

Sexo: Masculino

PUESTO: Gerente General

DEPARTAMENTO/ÁREA: Gerencia General

Objetivo.-Relevar desde la posición de informante la presencia o ausencia de procesos organizacionales, dicha información contribuirá a la revisión de los mismos en el marco de un Práctica Profesional de Grado-

Instrucción.- La entrevista consta de 24 preguntas. Le vamos a solicitar que conteste con la mayor sinceridad posible y de forma completa. Sus respuestas son importantes para nosotros y serán usadas para fines estrictamente académicos y estas son de carácter confidencial Los nombres y respuestas se quedaran a nuestro cargo sin mencionarlo a alguien más.

GRACIAS POR SU COLABORACION

Referencias:

E: Entrevistado

I: Investigador

Ingreso/Inducción

I: ¿Quién se encargó de entrevistarlo cuando ingreso?

E: Yo soy el creador de la empresa, dueño y accionista.

I: ¿Qué requisitos le pidieron para cubrir el puesto?

E: Yo soy el creador de la empresa, dueño y accionista.(Me recibí de contador público nacional)

I: ¿Le hicieron algún tipo de examen?

E: No.

I: ¿Ha recibido algún tipo de capacitación? ¿De quién?

E: Si. Hice diplomados en administración de sistemas de salud, cursos de gestión de salud, postgrados de administración de salud.

I: ¿Conoce la misión y visión de la empresa?

E: Si , no está escrita formalmente pero es la atención de la salud de los afiliados en forma integral .

I: ¿Conoce el organigrama de la empresa?

E: Si

I: ¿Conoce los objetivos de la empresa y de su área de trabajo?, ¿Cuándo se los dieron a conocer?

E: Sí, yo mismo los realice.

I: ¿Le comunicaron cuáles iban a ser sus funciones y responsabilidades al momento del ingreso? Si su respuesta es positiva: ¿fue de forma verbal o escrita?

E: Soy fundador y dueño de la empresa es decir que tengo conocimiento sobre las funciones y responsabilidades de la misma .

I: ¿Conoce las políticas/ o reglamentos internos de trabajo de la empresa?

E: Soy fundador y dueño de la empresa por ende conozco las políticas de la misma.

En relación al puesto de trabajo

I: ¿Conoce las políticas de la área donde trabaja? ¿Cuándo se las dieron a conocer? ¿Para usted son claras y específicas?

E: Soy fundador y dueño de la empresa por lo tanto tengo un conocimiento general de la empresa.

I: ¿Conoce cuáles son sus funciones (tareas a desarrollar) Ej. Hacer depósitos bancarios?

E: Si, mis funciones son coordinar todos los sectores para el logro de los objetivos en la forma más eficiente posible.

I: ¿Quién se las dio a conocer?

E: Soy fundador y dueño de la empresa es decir que yo mismo las genere

I: ¿Conoce cuáles son sus responsabilidades EJ: Que los depósitos estén efectuados en el día de la cobranza?

E: Que se logren los objetivos de la empresa en la forma más eficiente

I: ¿Cuáles son los pasos que realiza para efectuar su trabajo?

E: Coordinar todos los sectores para que se pueden desarrollar cada uno en la forma más eficiente y productiva posible

I: ¿De quién depende directamente?

I: ¿Recibe órdenes de más de una persona?

E: No.

I: **Cuando** falta su jefe, ¿de quién recibe órdenes?

E: De nadie, formo parte del directorio

I: ¿Existen más personas que realicen las mismas funciones que usted?

E: No.

I: ¿Cree que es necesario más personal para realizar sus mismas funciones?

E: No porque la función mía es de coordinar los diferentes equipos, posiblemente se necesite gente dentro de cada equipo para coordinar los mismos internamente, precisamente en el área que te comenté la primera vez que te acercaste a la empresa, la de la gerencia administrativa

I: ¿A quién responde sobre lo realizado? / ¿A través de qué medios?

E: A mí.

I: ¿Al producirse una vacante en la empresa, usted llenó alguna solicitud?

E: No, soy el creador.

I: ¿Tiene en claro los tiempos en los que debe realizar sus funciones?

E: Si porque es mi responsabilidad.

I: ¿Se siente capacitado para desempeñar sus funciones?

E: Si por que los resultados avalan.

I: ¿Sus estudios/conocimientos son acordes al puesto que ocupa?

E: Si me siento capacitado en lo que hago ya que el hecho de los cursos , diplomados y postgrados relacionados a la salud me sirvieron mucho para lo que hago.

Registro de entrevista N° 3

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO XXI

Administración de Empresas

SEXO: Masculino

PUESTO GERENTE ADMINISTRATIVO

DEPARTAMENTO/ÁREA ADMINISTRACIÓN

Objetivo.-Relevar desde la posición de informante la presencia o ausencia de procesos organizacionales, dicha información contribuirá a la revisión de los mismos en el marco de un Práctica Profesional de Grado-

Instrucción.- La entrevista consta de 24 preguntas. Le vamos a solicitar que conteste con la mayor sinceridad posible y de forma completa. Sus respuestas son importantes para nosotros y serán usadas para fines estrictamente académicos y estas son de carácter confidencial Los nombres y respuestas se quedaran a nuestro cargo sin mencionarlo a alguien más.

GRACIAS POR SU COLABORACION

Referencias:

E: Entrevistado

I: Investigador

Ingreso/Inducción

I: ¿Quién se encargó de entrevistarlo cuando ingresó?

Al ser una empresa familiar no tuve ningún mecanismo formal de entrevista, ya que entré por designación del Directorio y Gerente General, digamos, mi viejo en realidad.

I: ¿Qué requisitos te pidieron para cubrir el puesto?

Título Universitario, actitud proactiva y ejecutiva, orientación a resultados.

I:¿Qué título tienes?

Título de contador público / egresado de ciencias económicas

I:¿Le hicieron algún tipo de examen?

No

I: ¿Ha recibido algún tipo de capacitación? ¿De quién?

Si, durante el primer mes de trabajo tuve una capacitación programada por todas las áreas de le empresa coordinada por el Gerente General.

I: ¿Conoce la misión y visión de la empresa?

No.

I: ¿La empresa tiene misión y visión?

La empresa no tiene una visión ni misión definida formalmente

I:¿Conoce el organigrama de la empresa?

Sí, pero no es formal, no está armado oficialmente,

I: ¿Conoce los objetivos de la empresa y de su área de trabajo?, ¿Cuándo se los dieron a conocer?

Si, a medida que fui avanzando en la misma, fui entendiendo como venía la mano. Eso que te marqué con verde, la gerencia administrativa que es la mía, a mí me ponen porque sería justo el área a mejorar, te diría que para nosotros es troncal, sería la que marca algo así como el eje de trabajo, pasa que el día a día te lleva puesto y sobre la marcha se va mejorando.

I: ¿Le comunicaron cuáles iban a ser sus funciones y responsabilidades al momento del ingreso? Si su respuesta es positiva: fue de forma verbal o escrita?

Verbalmente

I: ¿Conoce las políticas/ o reglamentos internos de trabajo de la empresa?

Si, aunque no están establecidos formalmente.

En relación al puesto de trabajo

I: ¿Conoce las políticas del área donde trabaja? ¿Cuándo se las dieron a conocer? ¿Para usted son claras y específicas?

Si, en un comienzo. Por momentos sí, son claras. A veces no tanto, seguro hay cosas que pulir.

I: ¿Conoce cuáles son sus funciones (tareas a desarrollar) Ej. Hacer depósitos bancarios?

Si

I: ¿Puede enumerar cada una de sus funciones?

Controlar liquidaciones previsionales

Coordinar las tareas del sector contable

Autorizar pagos

Seguimiento y gestión de cobranzas

_ Trabajo coordinado con el gerente comercial para controlar al grupo de ventas

I: ¿Quién se las dio a conocer?

El Gerente General, mi viejo

I: ¿Conoce cuáles son sus responsabilidades EJ: Que los depósitos estén efectuados en el día de la cobranza?

Si

I: ¿Puede enumerar sus responsabilidades?

_ Que las cobranzas se realicen en tiempo y forma

_ Controlar los pagos de sueldos y depósitos de cargas sociales

_ Controlar la rentabilidad del negocio

I: ¿Cuáles son los pasos que realiza para efectuar su trabajo?

Coordinar proyectos, evaluar su funcionamiento y resultados organizando los recursos humanos y materiales disponibles a tal fin. ¿En ese orden? O según se vayan presentando las necesidades?

Mi trabajo involucra análisis y decisiones tácticas por lo tanto más que realizar tareas en un orden secuencial consiste en controlar que el personal a cargo realice las suyas de manera coordinada y en base a ciertos informes preestablecidos tomar decisiones al respecto

I: ¿De quién depende directamente?

Gerencia General

I: ¿Recibe órdenes de más de una persona?

Si

I: ¿Puede precisar de quiénes?

Recibo órdenes del directorio y del gerente general.

I: **Cuando** falta su jefe, ¿de quién recibe órdenes?

Trabajamos en conjunto con el Gerente Comercial, pero en igualdad de condiciones.

I: ¿Existen más personas que realicen las mismas funciones que usted?

No

I: ¿Cree que es necesario más personal para realizar sus mismas funciones?

Más que nuevo personal creo que hace falta gestionar mejor los procesos

I: ¿A qué se refiere concretamente?

Quando me refiero a gestionar mejor los procesos hago hincapié a que las tareas realizadas no se hacen de la manera más eficiente posible porque hay poca informatización, falta capacitación, se hace trabajo innecesario, a veces se duplica el trabajo, dos personas hacen lo mismo y eso porque algunos procesos no son claros, no se decirte si procesos o, simplemente las funciones.

I: ¿A quién responde sobre lo realizado?/ ¿A través de qué medios?

A través de algunos informes escritos pero también verbalmente, frente a Gerencia General y Directorio.

I: ¿Al producirse una vacante en la empresa, usted llenó alguna solicitud?

No

I: ¿Tiene en claro los tiempos en los que debe realizar sus funciones?

Si

I: ¿Se siente capacitado para desempeñar sus funciones?

Si

I: ¿Sus estudios/conocimientos son acordes al puesto que ocupa?

Si.

I: ¿Qué estudios posee?

Soy contador público nacional y estudiante de MBA en la universidad Torcuato Di Tela

Registro de entrevista N° 4

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO XXI

Administración de Empresas

Sexo: Masculino

PUESTO: GERENTE

DEPARTAMENTO/ÁREA: DIRECCION – COMERCIAL - LEGAL

Objetivo.-Relevar desde la posición de informante la presencia o ausencia de procesos organizacionales, dicha información contribuirá a la revisión de los mismos en el marco de un Práctica Profesional de Grado-

Instrucción.- La entrevista consta de 24 preguntas. Le vamos a solicitar que conteste con la mayor sinceridad posible y de forma completa. Sus respuestas son importantes para nosotros y serán usadas para fines estrictamente académicos y estas son de carácter confidencial Los nombres y respuestas se quedaran a nuestro cargo sin mencionarlo a alguien más.

GRACIAS POR SU COLABORACION

Referencias:

E: Entrevistado

I: Investigador

Ingreso/Inducción

I: ¿Quién se encargó de entrevistarlo cuando ingreso?

E: Me entrevistaron los directores.

I: ¿Qué requisitos le pidieron para cubrir el puesto?

E: Conocimientos técnicos, honestidad, predisposición.

I: ¿Le hicieron algún tipo de examen?

E: No, no que yo recuerde, fue todo bastante rápido.

I: ¿Ha recibido algún tipo de capacitación? ¿De quién?

E: si, durante el desarrollo del trabajo, en cursos externos.

I: ¿Conoce la misión y visión de la empresa?

E: Si, las conozco

I: ¿A través de qué medios accedió a las mismas?

E: Por lo que me informaron los directivos al momento del ingreso (que se refiere al gerente general mi papá, él me puso al tanto de todo)

I: ¿Conoce el organigrama de la empresa?

E: Sí

E: ¿Cómo accedió al mismo? ¿Todo el personal tiene conocimiento del mismo?

Bueno, formalmente, no. Más bien lo conozco a través de la interiorización que hice sobre cada sector y consultando sobre ellos a los directivos. Desconozco si todo el personal tiene conocimiento. Entiendo que en general, sí.

I: ¿Conoce los objetivos de la empresa y de su área de trabajo?, ¿Cuándo se los dieron a conocer?

E: Si, desde el principio, apenas entré es lo primero que me dijeron.

I: ¿Le comunicaron cuáles iban a ser sus funciones y responsabilidades al momento del ingreso? Si su respuesta es positiva: fue de forma verbal o escrita?

E: Si, en forma verbal.-

I: ¿Conoce las políticas/ o reglamentos internos de trabajo de la empresa?

E: Si.-

I: ¿Cómo se los dieron a conocer?

E: A través de los directivos y de circulares escritas o vía mail (por ejemplo hay una especie de reglamento en cuanto a la utilización de celular)

En relación al puesto de trabajo

I: ¿Conoce las políticas del área donde trabaja? ¿Cuándo se las dieron a conocer? ¿Para usted son claras y específicas?

E: Si, desde el principio, requieren que se especifiquen periódicamente.-

I: ¿Conoce cuáles son sus funciones (tareas a desarrollar) Ej. Hacer depósitos bancarios?

E: Sí, claro.

I:- ¿Puede enunciar cada una de ellas?

E: A ver, te las voy enumerando:

- _ Organización del personal a mi cargo
- _ Seguimiento e informe de cobros
- _ Control y seguimiento de afiliaciones
- _ Firma de documentación de incorporaciones, cobros, etc.
- _ Informes sobre avances
- _ Incorporación de nuevos clientes

I: ¿Quién se las dio a conocer?

E: LOS DIRECTORES.-

I: ¿Conoce cuáles son sus responsabilidades EJ: Que los depósitos estén efectuados en el día de la cobranza?

E: si, tiene que ver con las funciones

I: ¿Puede detallar cada una de sus responsabilidades?

E: Ídem a las que te mencioné en las funciones y agregaría el tema de cumplir con los objetivos propuestos por los directivos a medianos y corto plazo

I: ¿Cuáles son los pasos que realiza para efectuar su trabajo?

E: La ejecución, desarrollo e implementación de planes y proyectos, así como la organización del personal a tal fin.

I: ¿en ese orden? ¿O todo se hace en la medida que va surgiendo la necesidad?

E: Si generalmente se hace en ese orden para luego controlar los resultados finales

I:¿De quién depende directamente?

E: De los directores.-

I: ¿Recibe órdenes de más de una persona?

E: SI.-

I: Cuando falta su jefe, ¿de quién recibe órdenes?

E: De nadie.

I: ¿Existen más personas que realicen las mismas funciones que usted?

E: No

I: ¿Cree que es necesario más personal para realizar sus mismas funciones?

E: Sí, algunas.

I: ¿A quién responde sobre lo realizado?/ ¿A través de qué medios?

E: A los directores, mediante informes escritos y verbales.-

I: ¿Al producirse una vacante en la empresa, usted llenó alguna solicitud?

E: NO

I: ¿Tiene en claro los tiempos en los que debe realizar sus funciones?

E: SI.-

I: ¿Se siente capacitado para desempeñar sus funciones?

E: SI.-

I: ¿Sus estudios/conocimientos son acordes al puesto que ocupa? SI.- ¿Qué estudios posee?

Estudio Universitario de Abogado, Cursos de capacitación en gestión administrativa y en gestión comercial y cursado completo faltando presentar tesis de doctorado / postgrado de derecho.

Registro de entrevista N° 5

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO XXI

Administración de Empresas

NOMBRE RICO LIA

SEXO: FEMENINO

PUESTO CONSULTORA EN SISTEMAS

DEPARTAMENTO/ÁREA: SISTEMAS

Objetivo.-Relevar desde la posición de informante la presencia o ausencia de procesos organizacionales, dicha información contribuirá a la revisión de los mismos en el marco de un Práctica Profesional de Grado-

Instrucción.-La entrevista consta de 24 preguntas. Le vamos a solicitar que conteste con la mayor sinceridad posible y de forma completa. Sus respuestas son importantes para nosotros y serán usadas para fines estrictamente académicos y estas son de carácter confidencial Los nombres y respuestas se quedaran a nuestro cargo sin mencionarlo a alguien más.

GRACIAS POR SU COLABORACION

Referencias:

E: Entrevistado

I: Investigador

Ingreso/Inducción

I:¿Quién se encargó de entrevistarla cuando ingresó?

E: Un psicólogo

I:¿Qué requisitos le pidieron para cubrir el puesto?

E: Automatizar los procesos concernientes a la CESJ. En ese momento no existía el área sistemas se denominaba Facturación-sistemas, entonces me pidieron mejorar el sistema de información porque tenía múltiples inconvenientes. Para ello se realizó una reingeniería en las áreas más críticas de la CJES (Facturación-Liquidación) y se concibió un sistema de información mejorado.

I: ¿Le hicieron algún tipo de examen?

E: Sólo el Psicológico

I: ¿Ha recibido algún tipo de capacitación? ¿De quién?

E: No, nunca

I: ¿Conoce la misión y visión de la empresa?

E: No

I: ¿Conoce el organigrama de la empresa?

E: No

I: ¿Conoce los objetivos de la empresa y de su área de trabajo?, ¿Cuándo se los dieron a conocer?

E: No

I: Le comunicaron cuáles iban a ser sus funciones y responsabilidades al momento del ingreso? Si su respuesta es positiva: fue de forma verbal o escrita?

E: Cuando ingresé a la CJES me informaron sobre mis funciones, todo de forma verbal.

I: ¿Conoce las políticas/ o reglamentos internos de trabajo de la empresa?

E: No, pasa que toco de afuera

En relación al puesto de trabajo

I: ¿Conoce las políticas de la área donde trabaja? ¿Cuándo se las dieron a conocer? ¿Para usted son claras y específicas?

E: No hay políticas escritas.

I: ¿Conoce cuáles son sus funciones (tareas a desarrollar)?

E: Gestionar el sistema de información de la CJES

I: ¿Quién se las dio a conocer?

E: Nadie, por mi formación se cómo gestionar ese sistema, me contratan por mi experticia

I: ¿Conoce cuáles son sus responsabilidades EJ: Que los depósitos estén efectuados en el día de la cobranza?

E: Soy responsable de todas las actividades de la CJES, que básicamente son: Velar por el óptimo funcionamiento de los recursos tecnológicos y los sistemas de información que apoyan a toda la gestión de la empresa, otra es la gestión de software, la gestión de hardware y las tareas operativas.

I: ¿Cuáles son los pasos que realiza para efectuar su trabajo?

E: Chequear que el sistema funcione correctamente, y colaborar con todos los sectores en la gestión de la información

I: ¿De quién depende directamente?

E: De los gerentes

I: ¿Recibe órdenes de más de una persona?

E: Si

I: Cuando falta su jefe, ¿de quién recibe órdenes?

E: Solo de los gerentes

I: ¿Existen más personas que realicen las mismas funciones que usted?

E: Somos dos personas en sistema y la tengo a cargo.

I: ¿Cree que es necesario más personal para realizar sus mismas funciones?

E: No

I: ¿A quién responde sobre lo realizado?/¿A través de qué medios?

E: A la gerencia y empleados. Por mail.

I: ¿Al producirse una vacante en la empresa, usted llenó alguna solicitud?

E: No

I: ¿Tiene en claro los tiempos en los que debe realizar sus funciones?

E: Si, sino hablaría muy mal de mí profesionalismo

I: ¿Se siente capacitado para desempeñar sus funciones?

E: Sí

I: ¿Sus estudios/conocimientos son acordes al puesto que ocupa?

E: Si, totalmente, soy Mg. En Administración de Empresas e Ing. En Informática.

Registro de entrevista N° 6

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO XXI

Administración de Empresas

Sexo: Masculino

PUESTO Tesorería

DEPARTAMENTO/ÁREA Contable

Objetivo.-Relevar desde la posición de informante la presencia o ausencia de procesos organizacionales, dicha información contribuirá a la revisión de los mismos en el marco de un Práctica Profesional de Grado-

Instrucción.- La entrevista consta de 24 preguntas. Le vamos a solicitar que conteste con la mayor sinceridad posible y de forma completa. Sus respuestas son importantes para nosotros y serán usadas para fines estrictamente académicos y estas son de carácter confidencial Los nombres y respuestas se quedaran a nuestro cargo sin mencionarlo a alguien más.

GRACIAS POR SU COLABORACION

Referencias:

E: Entrevistado

I: Investigador

Ingreso/Inducción

I: ¿Quién se encargó de entrevistarle cuando ingresó?

E: La gerente de Salud Jujuy y luego la encargada del sector contable

I: ¿Qué requisitos le pidieron para cubrir el puesto?

E: Conocimientos contables y manejos de sistemas contables

I: ¿Le hicieron algún tipo de examen?

E: Si

I: ¿Ha recibido algún tipo de capacitación? ¿De quién?

E: Si varias, por parte de la Fundación Magister y de Lic. Idoyaga entre otros

I:¿Conoce la misión y visión de la empresa?

E: SI

I:¿cómo accedió a las mismas?

E: En una reunión de la empresa y ahí definimos entre todos los miembros cual era la misión y visión de la empresa

I: ¿Conoce el organigrama de la empresa?

E: Si

I: ¿Cómo accedió al mismo?

E: Conozco el organigrama de la empresa pero de manera informal, sabemos los cargos de cada uno.

I: ¿Conoce los objetivos de la empresa y de su área de trabajo?, ¿Cuándo se los dieron a conocer?

E: Si, a principio de cada año

I: ¿Le comunicaron cuáles iban a ser sus funciones y responsabilidades al momento del ingreso? Si su respuesta es positiva: ¿fue de forma verbal o escrita?

E: Si, de manera verbal

I: ¿Conoce las políticas/ o reglamentos internos de trabajo de la empresa?

E: Si

En relación al puesto de trabajo

I: ¿Conoce las políticas de la aérea donde trabaja? ¿Cuándo se las dieron a conocer? ¿Para usted son claras y específicas?

E: Si al comenzar cada mes, son específicas

I: ¿Conoce cuáles son sus funciones (tareas a desarrollar)?

E: Emisión de pagos a proveedores, prestadores y toda obligación administrativa sueldos, impuestos y otros. Conciliación Bancaria. Liquidación de prestaciones, cobranza a obras sociales

I: ¿Quién se las dio a conocer?

E: El gerente y encargada del área

I: ¿Conoce cuáles son sus responsabilidades EJ: Que los depósitos estén efectuados en el día de la cobranza?

E: Si, cada tarea tiene su proceso. Ej. Carga de factura y su respectivo pago en tiempo y forma.

I:¿Podría detallarme otros?

E: Si, sería, a ver, te detallo:

- _ Conciliación bancaria
- _ Recopilación de información
- _ Pagos a proveedores
- _ Recepción y carga de factura
- _ Emisión de cheques y pago de los mismos
- _ Liquidación y pago de impuestos

I: ¿Cuáles son los pasos que realiza para efectuar su trabajo?

E: Son varios y depende de que tarea especifique. Ejemplo un pago comienza desde la recepción de la factura, luego se controla y posterior a la carga impositiva y para pagar. Después recién pasa a pagos propiamente dicho donde se emite el cheque/transferencia correspondiente más las retenciones que correspondan

I: ¿De quién depende directamente?

E: Encargada sector Contable

I: ¿Recibe órdenes de más de una persona?

E: Si

I: Cuando falta su jefe, ¿de quién recibe órdenes?

E: Depende quien quede a cargo

I: ¿Existen más personas que realicen las mismas funciones que usted?

E: si

I: ¿Cree que es necesario más personal para realizar sus mismas funciones?

E: No

I: ¿A quién responde sobre lo realizado?/ ¿A través de qué medios?

E: A la encargada del sector – informes (balances y conciliaciones detalle de pagos)

I: ¿Al producirse una vacante en la empresa, usted llenó alguna solicitud?

E: No

I: ¿Tiene en claro los tiempos en los que debe realizar sus funciones?

E: Si

I: ¿Se siente capacitado para desempeñar sus funciones?

E: Si

I: ¿Sus estudios/conocimientos son acordes al puesto que ocupa?

E: Si.

I: ¿Qué estudios posee?

E: Universitario incompleto en ciencias económicas en tercer año.

Registro de entrevista N° 7

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO XXI

Administración de Empresas

SEXO: Femenino

PUESTO Administrativa Contable

DEPARTAMENTO/ÁREA Contable

Objetivo.-Relevar desde la posición de informante la presencia o ausencia de procesos organizacionales, dicha información contribuirá a la revisión de los mismos en el marco de un Práctica Profesional de Grado-

Instrucción.- La entrevista consta de 24 preguntas. Le vamos a solicitar que conteste con la mayor sinceridad posible y de forma completa. Sus respuestas son importantes para nosotros y serán usadas para fines estrictamente académicos y estas son de carácter confidencial Los nombres y respuestas se quedaran a nuestro cargo sin mencionarlo a alguien más.

GRACIAS POR SU COLABORACION

Referencias:

E: Entrevistado

I: Investigador

Ingreso/Inducción

I: ¿Quién se encargó de entrevistarlo cuando ingresó?

E: El Gerente Administrativo

I:¿Qué requisitos le pidieron para cubrir el puesto?

E: Conocimientos acabados de Contabilidad, Impuestos y manejo del Sistema Bejerman, por sobre todas las cosas.

I: ¿Le hicieron algún tipo de examen?

E: No escrito, pero fueron amplias y variadas las preguntas realizadas en la entrevista sobre los conocimientos adquiridos en mi trabajo anterior

I: ¿Ha recibido algún tipo de capacitación? ¿De quién?

E: No - pero permanentemente me mantengo al día en lo que respecta a lo laboral (por tener contratado el Sistema de Informaciones Laborales)

I: ¿Conoce la misión y visión de la empresa?

E: Si

I: ¿A través de que medio accedió a las mismas? ¿Me las podría decir?

E: Por mi trabajo anterior y por ser una empresa importante de la provincia sé que la Empresa a través de Obras Sociales Sindicales (incluidas en la 26660) presta el servicio a los afiliados.

I: ¿Conoce el organigrama de la empresa?

E: Si, sí.

I: ¿A través de que medio accedió a las mismas?

E: Verbalmente, a medida que trascurrieron los primeros días de trabajo

I: ¿Conoce los objetivos de la empresa y de su aérea de trabajo?, ¿Cuándo se los dieron a conocer?

E: Si – El primer día de trabajo fui informada

I: ¿Le comunicaron cuáles iban a ser sus funciones y responsabilidades al momento del ingreso? Si su respuesta es positiva: fue de forma verbal o escrita?

E: Si – Fue en forma verbal

I: ¿Conoce las políticas/ o reglamentos internos de trabajo de la empresa?

E: No sobre la totalidad

En relación al puesto de trabajo

I: ¿Conoce las políticas de la aérea donde trabaja? ¿Cuándo se las dieron a conocer? ¿Para usted son claras y específicas?

E: Hay veces que son confusas por que mayormente no soy notificada a tiempo

I: ¿Conoce cuáles son sus funciones (tareas a desarrollar) Ej. Hacer depósitos bancarios?

E: Si

I: ¿Puede mencionar detalladamente cuáles son sus funciones específicas?

E: Mirá, espero te sirva, en general es así:

Determino diariamente el saldo contable de Banco y cheques en cartera

Realizo parte de la facturación y cobranzas de la Empresa

Cargo en el Sistema de la empresa los comprobantes para que tesorería realice el pago correspondiente.

Llevo la contabilidad de la Empresa (con verificación de asientos, migración, mayorización, Minutas contables, etc.)

Determinación del IVA e Ingresos Brutos y DDJJ (para AFIP y DPR Jujuy)

Confección de diversos informes dirigidos a otros departamentos

I: ¿Quién se las dio a conocer?

E: En un primer momento el Gerente Administrativo; en una segunda instancia amplió la Jefa del Área. Luego fue modificada por el Gerente General y en última instancia soy dirigida por el Auditor Contable (por que el 90% de mis tareas está abocada a la contabilidad)

I:¿Conoce cuáles son sus responsabilidades EJ: Que los depósitos estén efectuados en el día de la cobranza?

E: Si

I: ¿Puede nombrar o enumerar sus responsabilidades?

- Tener a primera hora el saldo contable de Banco
- Que no queden Transferencias sin su correspondiente recibo
- Las cobranzas que se depositen efectivamente
- Presentar en término las DDJJ
- Tener saldos verificados para la confección del balance en un término prudencial

I:¿Cuáles son los pasos que realiza para efectuar su trabajo?

E: Resumidamente, hago la carga de la información luego la controlo una vez conformada realizo informes, mayorizaciones, DDJJ, determinación de saldo, y toda información que sea solicitada

I: ¿De quién depende directamente?

E: La mayoría de mi tarea la supervisa el Auditor Contable pero existe una Jefa de Area

I:¿Cuál sería el jefe de área a la que refiere?

E: Jefe Dpto Contable (Silvia Vacaflor)

I: ¿Recibe órdenes de más de una persona?

E: Si

I: ¿De quienes específicamente?

E: Del Auditor Contable, Jefe de Dpto. contable, Gerente Salud Jujuy y Gerente General

I: Cuando falta su jefe, ¿de quién recibe órdenes?

E: De la Gerencia

I: ¿Existen más personas que realicen las mismas funciones que usted?

E: Exactamente las mismas, no

I: ¿Cree que es necesario más personal para realizar sus mismas funciones?

E: No

I: ¿A quién responde sobre lo realizado?/ ¿A través de qué medios?

E: Por la Contabilidad e Impuestos con el Auditor Contable verbalmente y por e-mail; y por los Saldos Bancarios a la Jefa de Área por e-mail

I: ¿Al producirse una vacante en la empresa, usted llenó alguna solicitud?

E: No

I: ¿Tiene en claro los tiempos en los que debe realizar sus funciones?

E: Si – esencialmente debo cumplir con vencimientos

I: ¿Se siente capacitado para desempeñar sus funciones?

Si, siempre

I: ¿Sus estudios/conocimientos son acordes al puesto que ocupa?

E: Si

I: ¿Qué estudios tiene?

E: Trabaje casi 20 años en un estudio contable y 15 años de los mismos al frente de este, realizando Sueldo (manejando variados CCT) y toda determinación que dependen de este. Determinación de todos los impuestos tanto Nacionales como provinciales. Pericias laborales, entre otras tareas.

Exposición, análisis e interpretación de los datos

A continuación, expondremos el comportamiento de las variables, contemplando cada una de las dimensiones propuestas ya sea personal, organizacional y funcional.

Se discuten resultados anómalos (no esperados). Se los interpreta, ofreciendo una justificación. Se proponen especulaciones o teorizaciones que intentan explicarlos, comprenderlos y/o interpelarlos interrogativamente.

En primer lugar, se encuestaron a 18 personas (que componen el 100% de la muestra) y que forman parte de la planta de empleados de la Empresa, el 67% son varones y un 33% mujeres, existe un predominio del sexo masculino. Además, el 44% de la muestra total tiene más de 10 años de antigüedad, un 17% tiene de 2 a 5 años de antigüedad, el resto entre 1 mes a 2 años de antigüedad. En general y considerando los resultados obtenidos no hay demasiada rotación de trabajadores

Otro dato importante, es que el 83% del personal manifiesta conocer los objetivos de la empresa, el 11% rara vez y el 6% casi siempre, el valor de nunca es del 0%. Cabe destacar que, al cruzar estos datos cuantitativos con los obtenidos en las entrevistas, llama la atención, que todos conocen los mismos, dado que en todos los registros de entrevista mencionan conocerlos, pero sólo verbalmente, no existe como documento escrito y consensuado por las autoridades y los distintos equipos.

Del total de la muestra, un 89% expresa estar siempre de acuerdo con los objetivos de la empresa, sólo un 11% casi siempre, para rara vez y nunca se obtuvo un valor del 0%. Al cruzar estos datos con las entrevistas, surge un dato a tener en cuenta, en el registro de entrevista n°2 realizado al Gerente General y fundador de la Empresa, manifiesta “yo mismo los realicé”, no se ponen en consideración de otros miembros de la gerencia, ni empleados en general la formulación de los mismos.

Luego, el 67% manifiesta tener siempre clara la meta de la empresa, un 22% casi siempre, un 11% rara vez y nunca obtuvo un 0% y con ello podemos decir, que los valores más significativos coinciden en un 33% en las respuestas siempre y rara vez, un 28% casi siempre y un 6% nunca. Al analizar cada uno de los registros de entrevistas, las decisiones están centralizadas en la gerencia general de la empresa, resultado que disiente con los porcentajes expuestos.

Un 78% manifiesta conocer cómo está conformada la empresa, casi siempre y rara vez, coinciden con un porcentaje del 11 %, nunca obtuvo un 0%. Al cruzar los datos con las entrevistas y el análisis de datos oficiales, se pone en evidencia que no existe un documento formal en el que se transmita la estructura de Salud Jujuy S.R.L

Un 72% manifiesta siempre sentirse parte de la estructura, un 22% casi siempre, un 6% rara vez y un 0%, nunca y, además, un 94% reconoce siempre los niveles jerárquicos de la empresa, un 6% casi siempre y rara vez y nunca presentan un valor del 0%. Estos resultados concuerdan con las entrevistas porque todos tienen en claro las líneas de mando.

Más del 50 % de la muestra manifiesta que siempre coinciden los objetivos de la empresa con las tareas que desempeña, un 28% menciona que casi siempre, un 17% rara vez y un 0% nunca. Un 50 % manifiesta que casi siempre el personal de la empresa tiene claridad en las funciones que cumple al interior de la misma, un 39% siempre, un 11% rara vez y un 0% rara vez. A partir de estos resultados es posible inferir que la falta de una descripción del perfil del puesto puede generar estos resultados.

Sucesivamente, un 50% expresa que el personal siempre conoce sus funciones y responsabilidades por departamento, un 44% dice que siempre, un 6% rara vez, un 0% nunca. Los resultados arrojados son un buen indicador respecto a la organización interna de cada área.

Un 44% responde que siempre, un 28% casi siempre, un 22% nunca y un 6% rara vez. Al no existir un organigrama formal y definido por escalas jerárquicas sumado a la falta de perfiles de puestos se manifiesta esta disparidad y variedad de respuestas.

Finalmente se puede aportar que

- Un 83% dice que siempre tiene claridad respecto a quien dirigirse si tiene algún inconveniente en sus funciones, el 11% casi siempre, el 6% rara vez y un 0% nunca. Los resultados coinciden con la tabla y gráfico N° 9, una vez más se manifiesta que los niveles jerárquicos están claros.
- El 78% expresa que siempre será necesario diseñar la función para cada empleado, el 22% casi siempre y para rara vez, el valor 0 % coincide en ambos casos. Se infiere que hay una marcada tendencia de la necesidad de contar con un perfil de puesto para el personal.
- Un 89% del total de la muestra expresa que siempre será necesario un plan de capacitación para cada puesto dentro de la empresa, un 11% casi siempre y rara vez y nunca coinciden en un valor del 0%. Estas

respuestas convergen con lo manifestado en las entrevistas respecto a que no reciben capacitación cuando ingresan a la empresa y posterior a ello.

Conclusiones Parciales por etapa de análisis de entrevistas

Del análisis emergen categorías que se detallan a continuación y que están validadas empíricamente a partir de los datos obtenidos:

Necesidad de reestructuración de la gerencia administrativa

El gerente administrativo expresa lo siguiente en su entrevista:

El gerente general opina que se necesita más personal, mientras que el gerente administrativo manifiesta que es necesario además de lo anterior, mejorar los procesos.

Cuando se refiere a gestionar mejor los procesos se hace hincapié a que las tareas realizadas no se hacen de la manera más eficiente posible porque hay poca informatización, falta capacitación, se hace trabajo innecesario, a veces se duplica el trabajo, dos personas hacen lo mismo y eso porque algunos procesos no son claros.

Necesidad de formalización de los procesos

Se rescata como un punto importante del trabajo lo planteado en las entrevistas del gerente general y el gerente administrativo respecto a la necesidad de reestructuración del área de la gerencia administrativa, donde se denota que todos los registros de entrevista coinciden en la inexistencia de un organigrama formal.

Centralización de las decisiones del diseño de la estructura

Las respuestas del gerente general dan cuenta de que el diseño de los objetivos de la empresa, las funciones y responsabilidades de los puestos fueron decididos por él, en ningún momento refiere a que lo consultó con otros integrantes de la empresa, como el directorio, por ejemplo, o que se basó en el modelo de otras empresas. Es una constante en su discurso.

Anexo numero 6:

Ilustración 10, Presupuesto

SEL S.R.L

SEL SRL
Lic. Fernando Jordan
Consultora de Recursos Humanos

PRESUPUESTO

Salud Jujuy S.R.L

0388-4240780 / 154644001
contacto@selconsultora.com

Alvear 712 – 1 Piso Depto. 5
San Salvador de Jujuy, Jujuy

Patricias argentinas 541
4600 San salvador de Jujuy, Jujuy

Fecha: 08/03/19

Título del proyecto: Asesoramiento interno de la empresa

Numero de presupuesto: 378

Condiciones de pago: 30 días

Cantidad de charlas	Días por mes	Precio por charla	Precio mensual	Precio Anual
31	1	\$35000	\$35000	\$420000
			Total	\$420000

Agradecemos tu confianza,

A la espera de una respuesta favorable.

Lic Fernando Jordan

Fuente: Consulta vía mail a (Fernando, 2019)

ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Rivas, Juan Facundo
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	37.729.025
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	Reestructuración organizacional del área de la gerencia administrativa de la empresa Salud Jujuy SRL, de la ciudad de San Salvador de Jujuy
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	Juancho_8_rivas@hotmail.com
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

Texto completo de la Tesis <i>(Marcar SI/NO)^[1]</i>	SI
Publicación parcial <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	TODOS

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: _____

Firma autor-tesista

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:
_____ certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63). Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.