

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

CARRERA

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



TRABAJO DE GRADO

**PROPUESTA DE UN MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS INTERNOS PARA LA
EMPRESA ACCESORIOS MÉDICOS**

Tutora: Cra. Miriam Mustafá

Alumnos: Christian Ezequiel Luna (DNI: 35.555.844)

Edgardo Sebastián Luna (DNI: 34.847.181)

2017



DEDICATORIA

A nuestros padres, empezando por mamá, que cómo dice el refrán, madre hay una sola, y nuestra madre es sin lugar a dudas la mejor que nos podría haber tocado. Con, su confianza y apoyo nos brindó su infinito amor en el trayecto de nuestras vidas, corrigiendo nuestras faltas y celebrando nuestros triunfos. Así como papá, que con sus sabios consejos nos enseñó entre otras muchas cosas a no darnos por vencidos nunca y que el trabajo duro es la parte más importante del éxito, y no se puede fallar y mucho menos decepcionar al jefe de la familia. El apoyo de nuestros padres es una pieza clave para lograr nuestros sueños y objetivos. Ellos nos comparten sus experiencias, nos aconsejan, nos apoyan económicamente, prácticamente nos llevan de la mano hacia nuestros sueños y metas, nos hace sentir muy bien respaldados.

A nuestros hermanos Martín y Gastón que con su apoyo incondicional y más allá de nuestras diferencias, nos ayudaron a no sentirnos lejos de casa aún estando a novecientos kilómetros de distancia de nuestro hogar.

A nuestra abuela Rosa, a quien llamamos Abu o Vieja (con todo el cariño del mundo), por ser una increíble luchadora de la vida y criarnos con muchísimo de ese amor tan especial como lo es el de una Abuela, por rezar en cada examen y depositar su fe en nosotros.

A nuestro tío Erich y tía Griselda, quien nos conocen tal y como somos, y nos acompañaron en logros y fracasos a lo largo de nuestra vida universitaria, ayudándonos siempre.

A Flor que con mucha paciencia y acompañándome incondicionalmente me mantuvo motivado a terminar con esta etapa de mi vida para empezar la siguiente juntos.



AGRADECIMIENTOS

A nuestra profe asesora quien nos aceptó cuando más la necesitábamos y con mucho profesionalismo y experiencia.

A nuestros profesores Mgter. Beatriz Ricci y Lic. Jorge Córdoba y por su motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales.

A nuestros amigos con quienes nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional juntándose a estudiar y que hasta ahora, seguimos siendo amigos: Benito Savio, Emma Viola, Hugo Bernal y Carlos Oehler.

Y a todos los que nos ayudaron y acompañaron a lo largo de nuestra carrera.

A Dios por bendecirnos para llegar hasta donde hemos llegado.



**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS INTERNOS PARA LA
EMPRESA ACCESORIOS MÉDICOS”**



I
U
A

INSTITUTO
UNIVERSITARIO
AERONAUTICO

HOJA DE ACEPTACIÓN DEL TRABAJO FINAL



INDICE

Capítulo 1: Marco teórico	13
1.1 El diagnóstico	14
1.2 Marco conceptual aplicado al diagnóstico	14
1.3 El diagnóstico organizacional	16
1.4 Proceso de diagnóstico	16
1.5 Tipos de Diagnóstico Organizacional	19
1.5.1 Diagnóstico funcional	19
1.5.2 Diagnóstico cultural	21
1.6 Funcionamiento del Diagnóstico Organizacional	23
1.7 Ventajas y desventajas del diagnóstico	23
1.8 Niveles de Diagnóstico Organizacional	24
1.9 Manuales administrativos	25
1.9.1 Objetivos	25
1.9.2 Clasificación básica de los manuales	25
1.10 Manuales de procedimiento	28
1.11 Procedimiento para la elaboración de manuales	31
1.12 Preparación del proyecto	33
1.13 Conclusión del capítulo	35
Capítulo 2: Presentación de la empresa y su entorno	36
2.1 La empresa, generalidades	37
2.1.1 Misión	37
2.1.2 Visión	38
2.2 Características principales de la empresa	38
2.2.1 Representaciones exclusivas	40
2.2.2 Centro de preparado para material médico de alta complejidad	40
2.2.3 Certificación de ANMAT	40



2.3 Productos que comercializa	41
2.4 Estructura formal de la organización	42
2.5 Complejo Insumos y Equipamiento Médico	45
2.5.1 Distribución Territorial	46
2.6 Análisis FODA	47
2.7 Conclusión del capítulo	49
Capítulo 3: Diagnóstico organizacional	50
3.1 Propuesta	51
3.2 Justificación	51
3.3 Plan de actividades	52
3.3.1 Selección de la Muestra	52
3.3.2 Recolección de Datos	52
3.3.3 Análisis de Datos	52
3.3.4 Presentación de los resultados	53
3.3.5 Resultados esperados	53
3.4 Resultados de la investigación	54
3.4.1 Forma de comunicación	54
3.4.2 Liderazgo	56
3.4.3 Definición de Actividades	58
3.4.4 Organización	61
3.4.5 Coordinación	65
3.5 Análisis factorial	68
3.6 Conclusión del capítulo	73
Capítulo 4: Manual de Procedimientos	74
Conclusión	75
Bibliografía	79
Anexos	80



RESUMEN

El presente Trabajo de Grado consiste en la propuesta de un Manual de Procedimientos que incluya la descripción de todos los procesos y procedimientos normalizados que se desarrollan en la organización, perfil de recursos humanos y descripción de puestos, y un código de ética y actuación profesional, para la empresa Accesorios Médicos con el objetivo de mejorar la coordinación, la autoridad, la especialización y la estandarización. Por consiguiente a incrementar el valor competitivo de la empresa.

La necesidad de contar con los manuales es vital, no solo por el ordenamiento, sino también por el creciente volumen de operaciones, el aumento del personal, la incorporación de técnicas modernas y la complejidad de las estructuras administrativas actuales.

A través del presente trabajo se espera poder ofrecer a la empresa un importante instrumento de control para la medición de la eficacia empresarial. Concretamente el Manual de Procedimientos tiene el propósito de servir como un instrumento de apoyo en el funcionamiento institucional, al conjuntar en forma sencilla, objetiva, ordenada, secuencial y estandarizada las operaciones realizadas que se llevan a cabo en la organización en su conjunto.



PALABRAS CLAVE

Análisis factorial: es una técnica estadística de reducción de datos usada para explicar las correlaciones entre las variables observadas en términos de un número menor de variables no observadas llamadas factores. Las variables observadas se modelan como combinaciones lineales de factores más expresiones de error.

ANMAT: la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT) es un organismo descentralizado de la Administración Pública Nacional creado en agosto de 1992, mediante decreto 1490/92.

Coordinación: es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia. Sin coordinación, la gente perdería e vista sus papeles dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de su departamento, a expensas de las metas de la organización.

Diagnóstico Organizacional: es el estudio, necesario para todas la organizaciones, que se encarga de evaluar la situación de la empresa, sus conflictos esto es qué problemas existen en la empresa, sus potencialidades o hasta dónde puede llegar y vías de desarrollo que es el camino a seguir para su crecimiento.

Liderazgo: hace referencia a la habilidad o al proceso a través del cual el líder en la empresa influye para satisfacer objetivos y necesidades de la empresa.

Manual de procedimientos: es un instrumento administrativo que apoya el quehacer cotidiano de las diferentes áreas de una empresa. En los manuales de procedimientos son consignados, metódicamente tanto las acciones como las operaciones que deben seguirse para llevar a cabo las funciones generales de la empresa.

Manuales administrativos: son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos.



Organización: Se conoce como organización a la forma como se dispone un sistema para lograr los resultados deseados. Es un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico.



INTRODUCCIÓN

La empresa ACCESORIOS MÉDICOS está ubicada en la ciudad de San Salvador de Jujuy, y es una organización que se dedica a la comercialización de implantes traumatológicos, ortopédicos y equipos médicos.

La administración de la empresa no es precisamente la adecuada puesto que consideran una idea de lo que esto significa, pero no está estructurada como tal, debido en parte a la falta de recursos y de conocimientos administrativos de quien la opera; ya que la empresa se gestiona en base al criterio y experiencia del director.

Los titulares consideran que es más importante solucionar los problemas que se vayan presentando, a organizar la empresa, pero esto a su vez está generando otros problemas.

Actualmente, si bien la empresa tiene una estructura organizacional definida, no posee organigrama, ni manual de procedimientos internos, ni descripción de puestos, por lo que el director es quién toma todas las decisiones por menores que sean, debido a la falta de confianza en los trabajadores y nula iniciativa por parte de los mismos.

Constituye una fuente formal y permanente de información y orientación sobre la forma de ejecutar una actividad determinada, con apego a las normas y políticas vigentes con una visión integral del funcionamiento y operación de la empresa, que permita la optimización de tiempo y recursos.



OBJETIVOS

Objetivos generales

- Mejorar la coordinación, autoridad, especialización y estandarización; y por consiguiente a incrementar el valor competitivo de la empresa ACCESORIOS MÉDICOS, a través de la elaboración de un Manual de Procedimientos Internos.
- Se espera poder ofrecer a la empresa un importante instrumento de control para la medición de la eficacia empresarial. El Manual de Procedimientos tiene el propósito de servir como un instrumento de apoyo en el funcionamiento institucional, al conjuntar en forma sencilla, objetiva, ordenada, secuencial y estandarizada las operaciones realizadas que se llevan a cabo en la organización en su conjunto.

Objetivos específicos

- Analizar si la estructura de la organización.
- Fortalecer la capacidad de respuestas oportunas, disposición de trabajar en equipo, control eficiente de procesos y sensibilidad organizacional.
- Fomentar la aplicación de sistemas de participación y preparación del personal orientado hacia un cambio de cultura.
- Analizar y rediseñar la departamentalización de la firma, proponiendo un organigrama que sea funcional para las condiciones específicas de la empresa estudiada.
- Determinar los procedimientos y tareas necesarias para la mejor ejecución de las actividades en la empresa.
- Establecer normas de convivencia para llevar a cabo las operaciones de la empresa con integridad y en cumplimiento de todas las leyes.



CAPÍTULO 1.

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA



1.1 El diagnóstico

En el diagnóstico se exploran y perfeccionan los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una empresa en todos sus niveles y también las producciones comunicacionales de una organización tales como historias, metáforas, símbolos y comentarios de las personas que se desempeñan en el ente hacen en sus conversaciones diarias (Maldonado, 2001)¹.

El objeto fundamental del diagnóstico reside en cuantificar el estado de madurez actual de la empresa con los estándares nacionales o internacionales que debería manejar la organización, identificando de manera rápida y precisa las áreas potenciales de desarrollo.

Las áreas que se evalúan en una organización son (Maldonado, 2001)²:

- Administración.
- Manuales y documentación.
- Producción.
- Seguridad Industrial.
- Logística.
- Recursos humanos.
- Sistemas.
- Finanzas.
- Comercialización.

1.2 Marco conceptual aplicado al diagnóstico

Seguidamente se presenta una lista de conceptos que se pueden escoger para confeccionar un modelo de diagnóstico (Maldonado, 2001)³:

¹ Maldonado, J. (2001). Comportamiento, cambio y desarrollo organizacional. Recuperado de: https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/comportamiento_y_desarrollo_organiz

² Maldonado, J. Op. Cit. p 14.

³ Maldonado, J. Op. Cit. p 14.



- ✓ **Organización ambiente:** Una empresa no puede ser entendida en forma aislada, prescindiendo de su entorno. Las variables ambientales tienen una importancia significativa en la conformación del sistema organizacional, en cuanto a las formas que pueden adoptar sus procesos de poder, comunicación y motivación.
- ✓ **Cultura y cultura organizacional:** Las organizaciones se caracterizan por su identidad, que son las peculiaridades propias de cada empresa. Pero también hay que tener en cuenta que la cultura de la sociedad en la cual la organización desempeña su actividad debe ser considerada, dado que ella permitirá, obstaculizará, o impedirá las diversas maneras concretas de relación organizacional.
- ✓ **Estructura:** Bajo este nombre se agrupan variables que permiten visualizar el perfil de la organización.
- ✓ **Comunicaciones:** Cualquier organización, al ser un sistema social, se constituye a través de las comunicaciones. Es fundamental diagnosticar el sistema de comunicación del ente que se analiza, porque a partir de él se podrán conocer los problemas más importantes de esta.
- ✓ **Poder autoridad y liderazgo:** El poder formal y el informal, son procesos esenciales en el accionar de toda empresa. Ambos son complementarios y pueden generar conflictos.
- ✓ **Conflicto:** Es una dimensión que siempre puede presentarse en un sistema social. Por ende, es de extrema importancia, identificar y reconocer los conflictos en lugar de no admitirlos, o pretender ocultarlos, ya que así no podrán ser regulados y su expresión puede terminar por ser violenta.
- ✓ **Descripción, evaluación de cargos y desempeños:** Las organizaciones tienen diversas formas de dividir el trabajo, a nivel de los cargos y puestos de trabajo, se puede optar por distintos sistemas. En la actualidad existe una tendencia mundial hacia una disminución significativa del número de cargos y de la enorme especificación de cada uno de ellos.



- ✓ **Motivación:** Las organizaciones solamente pueden aspirar a lograr sus objetivos si obtienen el apoyo efectivo de sus miembros en la búsqueda de las metas organizacionales. ES importante investigar la motivación de los trabajadores y también de los mecanismos motivacionales que se utilizan en la organización.
- ✓ **Clima laboral:** Esta dimensión tiene una estrecha relación con la motivación, pero abarca demás otros aspectos, tales como la atmósfera laboral que se crea entre los propios trabajadores.
- ✓ **Toma de decisiones:** Es el fenómeno de mayor trascendencia dentro de toda organización. Razón por la cual, las empresas deben ser vistas como un sistema constituido por decisiones. La correcta comprensión del proceso decisonal en una organización permitirá confeccionar un diagnóstico conveniente de su accionar como sistema.

1.3 El diagnóstico organizacional

Es un proceso analítico que otorga la oportunidad de conocer la situación real de una empresa en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el objetivo de solucionar los problemas y aprovechar las oportunidades.

En otras palabras, es el proceso de conocer el funcionamiento actual de un sistema; que consiste en obtener la información pertinente sobre las operaciones actuales, analizarla y sacar conclusiones para un cambio y mejoramiento potenciales. Contribuye a un conocimiento sistemático de la empresa sin el cual no sería posible crear una intervención productiva (Cummings, 2007)⁴.

En palabras más sencillas, el diagnóstico se puede definir como un proceso de comparación entre dos situaciones: la presente, que se llegó a conocer a través de la investigación, y otra ya definida y supuestamente conocida que sirve de pauta o modelo. El resultado de este contraste es lo que se denomina diagnóstico (Arizabaleta, 2004)⁵.

⁴ Thomas G. Cummings y Christopher G. Worley, (2007) “Desarrollo organizacional y cambio”, octava edición. México: Editorial Thomson Editores.

⁵ Arizabaleta, Elizabeth Vidal, (2004) “Diagnóstico Organizacional, Evaluación sistemática del desempeño empresarial en la era digital”, segunda edición. Colombia: Ecoe Ediciones.



1.4 Proceso de diagnóstico

En el pasado, el proceso diagnóstico se realizaba por áreas funcionales separadas y en organizaciones con estructuras jerárquicas poco flexibles, mando y control determinado, funciones separadas, etc.

Los cambios fundamentales del proceso de diagnóstico se centran en (Arizabaleta, 2004)⁶:

- ✓ La inclusión del análisis del entorno y su impacto en la organización, proceso que se originó aproximadamente a mediados de los años 60, donde se encuentran los primeros registros del análisis FODA. Su uso actual indica la importancia y perdurabilidad de esta herramienta.
- ✓ El análisis del direccionamiento estratégico que tiene una importancia significativa para el desempeño a largo plazo (esto marcó un giro esencial del proceso diagnóstico, diseño e intervención organizacional porque analiza todas las áreas entrelazadas y flexibiliza las jerarquías).
- ✓ La evaluación de la cadena de valor que se inicia con Porter a mediados de los años 70 y que guarda hoy, sin discusión una inusitada vigencia.
- ✓ La importancia dada a la investigación de necesidades y expectativas de los clientes en la gestión de hoy.
- ✓ La inclusión de los activos intangibles en la perspectiva del análisis financiero.
- ✓ La importancia relativa del área de gestión humana y el trabajo en equipo.
- ✓ El impacto en los sistemas de información y la tecnología tanto al interior de las organizaciones como en el comercio y los negocios entre empresas y entre éstas y sus clientes por internet.

⁶ Arizabaleta, Elizabeth Vidal. Op. Cit. p. 16.



Las bases del diagnóstico organizacional, deben someterse a exámenes reiterados y constantes a fin de poder potenciales problemas previamente a que éstos se vuelvan graves. Estos exámenes periódicos componen un sistema de control que permite perfeccionar el funcionamiento de las organizaciones.

Los aspectos que se evalúan en una organización, generalmente, son (Maldonado, 2001)⁷:

- ✓ Organizacional
- ✓ Producción
- ✓ Financiero
- ✓ Producto
- ✓ Mercadeo
- ✓ Competitividad

Como se mencionó previamente, el diagnóstico organizacional se fundamenta en el análisis de los procesos internos con su relación con el entorno global.

En el ámbito interno, interesa conocer la cultura presente en la empresa. Una cultura corporativa por lo general, considera diversos elementos de estudio (Maldonado, 2001)⁸:

- Los fundadores: Los primeros valores difundidos por las personas que inician una organización, influyen en forma significativa en la formación de valores, ritos y creencias que marcarán el destino de la misma.
- El estilo de dirección: Constituye la forma como los altos niveles gerenciales, ejecutan sus decisiones, procesos de comunicación y el estilo de liderazgo.
- Los valores: La comunicación y transmisión de los valores organizacionales son de trascendental importancia para la conservación de

⁷ Maldonado, J. Op. Cit. p 14.

⁸ Maldonado, J. Op. Cit. p 14.



una cultura corporativa, ya que encamina hacia el fortalecimiento de una identidad propia con la capacidad de guiar las acciones directivas.

- El grado de autonomía: Hace referencia a cómo influye el grado de responsabilidad, independencia y creatividad permitida, en la determinación de la participación e interés por parte de los demás miembros de la empresa en mejorar los procesos de la misma.
- La estructura organizacional: En función al diseño organizacional de la empresa, la cultura se revelará a partir del nivel de centralismo, normalización, interacción, comunicación y sinergia, en la realidad cultural diaria de los miembros de la organización.
- Sistema de recompensas, reconocimientos y sanciones: La forma en que se evalúe, se reconozca y se sancione, manifestará una determinada cultura. La motivación establece un cierto grado de comportamiento humano y compromiso que puedan caracterizar a cada organización.
- El análisis interno: factor tenido en cuenta por la planificación estratégica para diagnosticar la realidad organizacional en términos de conocer sus potencialidades y fallas específicas.

1.5 Tipos de Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico organizacional se puede clasificar en función a dos perspectivas fundamentales, una funcional y otra cultural, cada una con sus propios objetivos, métodos y técnicas. Son complementarias entre sí y dan origen a dos tipos de diagnóstico (Maldonado, 2001)⁹:

1.5.1 Diagnóstico funcional

El diagnóstico funcional explora primordialmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación relacionadas con la producción, satisfacción del personal, mantenimiento de la empresa, y la innovación.

⁹ Maldonado, J. Op. Cit. p 14.



Objetivos del diagnóstico funcional

- Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y los diferentes canales.
- Evaluar los sistemas y procesos de comunicación a nivel interpersonal, grupal, departamental, e interdepartamental.
- Evaluar los sistemas y procesos de la comunicación externa de la organización.
- Evaluar el papel, la eficiencia y la necesidad de la tecnología de la comunicación organizacional.
- Evaluar el impacto los procesos de comunicación en la satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el compromiso y el trabajo en equipo.

Métodos y técnicas

Las técnicas aplicables son:

Entrevista. Esta técnica se complementa con el cuestionario y permite recoger información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de una organización.

Cuestionario. Permite recoger mayor cantidad de información de mayor cantidad de gente y de una manera más rápida y más económica que otros métodos; y facilita el análisis estadístico.

Análisis de transmisión de mensajes. Consiste en un cuestionario especializado que descubre el proceso de difusión de un mensaje en la organización, desde su punto de origen hasta que logra alcanzar a los diferentes miembros de la misma. Este método revela el tiempo que toma la difusión de un mensaje, su proceso comunicativo, quienes bloquean la comunicación, las redes de comunicación informal y la manera como se procesa la información.



El análisis de experiencias críticas de comunicación. Sirve para conocer las experiencias positivas y negativas que existen dentro de la organización y la efectividad o ineffectividad de las mismas.

Análisis de redes de comunicación. Analiza la estructura de comunicación de una organización y su efectividad. Se evalúa quien se comunica con quién, que grupos existen en la organización, qué miembros actúan como puente entre los grupos, los bloqueos que sufre la información, el contenido de la comunicación y la cantidad de información difundida.

La entrevista grupal. Esta técnica selecciona un cierto número de miembros representativos de la organización para ser entrevistados como grupo. La entrevista se suele centrar en aspectos críticos de la comunicación organizacional.

1.5.2 Diagnóstico cultural

El diagnóstico cultural es una sucesión de acciones cuya finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que éstos son conocidos y compartidos por sus miembros y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional.

Objetivos desde la perspectiva interpretativista

- Evaluar el papel de la comunicación en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura de una organización.
- Evaluar el contenido de las producciones comunicacionales y el significado que tiene para sus miembros, tales como conversaciones, ritos, mitos, filosofía y valores.
- Entender la vida organizacional y el papel de la comunicación desde la perspectiva de los miembros de la organización.

Categorías de análisis del diagnóstico cultural



Los valores y principios básicos de una organización pueden determinarse a través de los campos en que se manifiestan, por lo que mientras más manifestaciones culturales se analicen, más rico y acertado resultará el diagnóstico.

Las manifestaciones conceptuales y simbólicas están constituidas por las siguientes categorías y elementos:

- Espirituales: Ideología / filosofía, símbolos, mitos e historia.
- Conductuales: Lenguaje, comportamiento no verbal, rituales y formas de interacción.
- Estructurales: Políticas y procedimientos, normas, sistemas de status internos, estructura del poder.
- Materiales: Tecnología, instalaciones, mobiliario y equipo.

Métodos y técnicas

Técnicas cualitativas aplicables (Maldonado, 2001)¹⁰:

- Observación. Para llevarla a cabo, el investigador puede optar por convertirse en un miembro más del grupo (observación participante), o bien por observarlos desde fuera (observación no participante u ordinaria). El investigador debe ganarse, en cualquier caso, la confianza de las personas que va a estudiar, lograr su aceptación y evitar en lo posible que su presencia interfiera o perturbe de algún modo las actividades cotidianas del grupo.
- Entrevistas individuales. Es muy importante que en las entrevistas se logre lo que se conoce con el nombre de "simpatía". Esta implica el establecimiento de un clima de confianza mutua, comprensión y afinidad emocional entre el entrevistador y el entrevistado.
- Análisis de documentos. El investigador reunirá una colección de documentos diversos que necesitan ser interpretados a fin de extraer la información que

¹⁰ Maldonado, J. Op. Cit. p 14.



contienen sobre la historia y características de la organización, y que lo llevarán a inferir algunos aspectos importantes de la cultura de la misma.

- Discusión en grupos pequeños. Sesiones de grupo con una discusión dirigida.
- Dramatización. Proporciona datos sobre la percepción que la gente tiene de ciertos papeles, relaciones y situaciones de trabajo.
- Técnicas proyectivas. Consiste en presentar a un sujeto un material poco estructurado, con instrucciones vagas y pidiéndole que lo organice a su manera, cosas que no puede hacer sin proyectar la estructura de su propia personalidad.

Técnicas cuantitativas aplicables (Maldonado, 2001)¹¹:

- Encuesta. La información recogida por medio de esta técnica puede emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa. El método que puede utilizarse para levantar la encuesta es el cuestionario.

1.6 Funcionamiento del Diagnóstico Organizacional

Una de las ideas fundamentales en que se basa el Diagnóstico Organizacional es que: en una organización es frecuente que sus integrantes sean conscientes de las manifestaciones parciales de un problema (síntomas) y de que es necesario un proceso de síntesis (diagnóstico) para identificar el problema de una manera clara, que permita proponer soluciones (terapia).

Existen tres factores en un Diagnóstico Organizacional que son importantes tanto para determinar la problemática como para dar soluciones (Maldonado, 2001)¹²:

1. La situación de la empresa dentro del contexto de su rama industrial.
2. La posición de las empresas en el ciclo de vida de las organizaciones.
3. El estilo organizacional que prevalece en el sistema social de la empresa.

¹¹ Maldonado, J. Op. Cit. p 14.

¹² Maldonado, J. Op. Cit. p 14.



1.7 Ventajas y desventajas del diagnóstico

Ventajas (Maldonado, 2001):

- Al aplicarlo se despierta un espíritu de grupo.
- Es participativo.
- La gente se siente comprometida con las soluciones.
- Da una estructura lógica a la problemática.
- Es una manera muy eficiente en tiempo y recursos para encontrar problemas.
- Permite conocer los procesos operativos por donde hay que comenzar a trabajar con urgencia y conseguir una mejora inmediata.
- Proporciona datos para estructurar una planeación temporal, hasta que se fije el nuevo rumbo, los objetivos de la organización y se implanten cambios en los sistemas y procesos de la organización.
- Como metodología es muy clara y contiene elementos que pueden ser combinados con otras metodologías para crear enfoques particulares más eficientes.

Desventajas (Maldonado, 2001)¹³:

- El modelo normativo nunca es especificado y puede ser diferente para diversas personas.
- No todos los grupos sociales están listos para este tipo de interacciones.
- El definir problemas despierta expectativas de solución.
- Puede provocar conflictos interpersonales.
- Puede ser manipulado.

¹³ Maldonado, J. Op. Cit. p 14.



1.8 Niveles de Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico de la organización se puede efectuar a distintos niveles como se ilustra en la siguiente figura: para la detección de problemas, búsqueda de soluciones parciales y análisis estratégico.

La detección de problemas es un primer paso, pero por sí solo no genera ningún cambio en la empresa.

En el segundo nivel, el diagnóstico se centraliza en el procedimiento de mejora en sí, enfatizando un ciclo de resolución de problemas, este nivel de diagnóstico solo logran mejoras incrementales donde las decisiones de corto plazo no están conectadas con las de largo plazo y los esfuerzos de mejoramiento son aislados, en direcciones diferentes y con bajo impacto en el desempeño del negocio (Simons, 1994)¹⁴.

El análisis estratégico es el nivel rector que contiene a los anteriores, parte de los cambios en el entorno y reconoce la necesidad de integrar los esfuerzos de mejoramiento alrededor de los problemas claves o estratégicos de la organización y permite lograr cambios más radicales en el desempeño de la organización.

1.9 Manuales administrativos

Son instrumentos que sirven como medio de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas internas, procedimientos; así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.

1.9.1 Objetivos

A continuación se detallan los principales objetivos de los manuales administrativos (Fincowsky, 1998)¹⁵:

¹⁴ Simons, R. (1994). Los sistemas de control como instrumentos para la renovación estratégica. España: Deusto

¹⁵ Fincowsky B. (1998). Organización de empresas: análisis, diseño y estructura. México : McGraw-Hill



- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa para definir responsabilidades, evitar las duplicaciones y detectar las omisiones.
- Coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal, y propiciar la uniformidad del trabajo.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directivas.
- Facilitar el reclutamiento, selección e integración del personal.
- Sistematizar la iniciativa, aprobación, publicación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.
- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- Servir como vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios y/o clientes con los que interactúa la organización

1.9.2 Clasificación básica de los manuales



Seguidamente se muestra la clasificación básica de los manuales administrativos teniendo en cuenta diferentes criterios (Fincowsky, 1998)¹⁶:

Por su naturaleza

-Macro administrativos: Con aquellos que contienen información de más de una organización.

-Meso administrativos: Son instrumentos que involucran a todo un grupo o sector, o a dos o más organizaciones que lo componen.

-Micro administrativos: Son manuales que corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o circunscribirse a alguna de sus áreas en forma específica.

Por su contenido

-De organización: Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigrama, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como los canales de comunicación y coordinación de una organización.

-De procedimientos: Constituye un elemento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de las operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.

-De historia de la organización: Estos manuales son documentos que se refieren a la historia de una organización, como su creación, crecimiento, logros, evolución de su estructura, situación y composición.

-De políticas: También denominados de normas; estos manuales compendian las guías básicas que sirven como marco de actuación para la realización de acciones en una organización.

¹⁶ Fincowsky B. Op. Cit. p. 25



-De puestos: Conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.

-De técnicas: Documentos que agrupan los principios y técnicas necesarios, para la realización de una o varias funciones en forma total o parcial

-De producción: Constituye un elemento de soporte para dar dirección y coordinar procesos de producción en todas las tareas. Es un auxiliar muy valioso para uniformar criterios y sintetizar líneas de trabajo en áreas de fabricación.

-De finanzas: Manuales que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles, en particular en las áreas responsables de su captación aplicación conservación y control.

-De personal: Conocidos también como manuales de relaciones industriales, de reglas del empleado o de empleo, estos manuales básicamente incluyen información sobre: prestaciones, servicios y condiciones de trabajo.

-De operación: Manuales utilizados para apoyar las atareas altamente especificadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico.

Por su ámbito

-Generales: Documentos que contienen información global de una organización, atendiendo a su estructura, funcionamiento y personal.

-Específicos: Manuales que concentran un tipo de información en particular, ya sea unidad administrativa, área, puesto, equipos, técnicas o una combinación de ellos. Este documento contiene información detallada del contenido de los manuales de organización y procedimientos, en virtud de que son los de uso más generalizado en las organizaciones, por lo que pueden servir de para la preparación de toda clase de manuales administrativos.

1.10 Manuales de procedimiento



De la misma forma que se procedió con el manual de organización, se presenta a continuación el contenido mínimo que debería presentar un manual de procedimientos para cualquier organización (Rodríguez Valencia, 2012)¹⁷.

Identificación:

Este manual debe incluir en primer término los siguientes datos:

-Logotipo de la organización.

-Nombre oficial de la organización.

-Título y extensión (general o específico. Si es específico debe indicarse el nombre de la unidad a que se refiere).

-Lugar y fecha de elaboración.

-Número de revisión (en su caso).

-Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.

-Clave de la forma: En primer término las siglas de la organización, las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y por último el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal.

Índice o contenido:

Relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.

Prólogo y/o introducción:

Sección en donde se explica que es el manual, su estructura, propósito, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente. Puede contener un mensaje de alguna autoridad de la organización, preferentemente del más alto nivel jerárquico.

Objetivos de los procedimientos:

¹⁷ Rodríguez Valencia, J. (2012). Como elaborar y usar manuales administrativos, México: Congage Learning Editores.



Presentación del propósito que se quiere cumplir con los procedimientos.

Áreas de aplicación:

Esfera de acción que cubren los procedimientos.

Responsables:

Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus esferas.

Políticas o normas de operación:

En esta sección se incluyen los criterios y lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidades de las distintas instancias que participan en los procedimientos.

Conceptos:

Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, Las cuales por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.

Descripción de las operaciones:

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuando, donde, con qué y cuanto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo.

Cuando la descripción del proceso es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para



simplificar su comprensión e identificación, aún en los casos de varias opciones en una misma operación.

Formularios o impresos:

Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices.

En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, deben hacerse referencia específica a éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado.

Diagramas de flujo:

Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descripta. Además se suele hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso.

Los diagramas presentados en forma sencilla y accesible en el manual, brindan una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

Glosario de términos:

Lista de concepto de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos que sirven de apoyo para su uso o consulta.

1.11 Procedimiento para la elaboración de manuales

La tarea de preparar manuales administrativos requiere de mucha precisión, toda vez que los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud posible para no generar confusión en la interpretación de su contenido por parte de quienes los consultan.



Es por ello que se debe poner mucha atención en todas y cada una de sus etapas de integración, delineando un proyecto en el que se consignen todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamenten la ejecución del trabajo (Rodríguez Valencia, 2012)¹⁸.

Responsables

Para iniciar los trabajos que conducen a la integración de un manual, es indispensable prever que no quede diluida la responsabilidad de la conducción de las acciones en diversas personas, sino que debe designarse a un coordinador, auxiliado por un equipo técnico, al que se le debe encomendar la conducción del proyecto en sus fases de diseño, implantación y actualización. De esta manera se logra homogeneidad en el contenido y presentación de la información.

Por lo que representa a las características del equipo técnico, es conveniente que sea personal con un buen manejo de las relaciones humanas y que conozca la organización en lo que concierne a sus objetivos, estructura, funciones y personal. Para este tipo de trabajo, una organización también puede contratar los servicios de consultores externos (Rodríguez Valencia, 2012)¹⁹.

Delimitación del universo de estudio

Los responsables de efectuar los manuales administrativos de una organización tienen que definir y delimitar su universo de trabajo para estar en posibilidad de actuar con él; para ello deben realizar (Rodríguez Valencia, 2012)²⁰:

-Estudio preliminar: Este paso es indispensable para conocer en forma global las funciones y actividades que realizan en el área o áreas donde se va a actuar. Con base en él se puede definir la estrategia global para el relevamiento de la información, identificando las fuentes de la misma, actividades por realizar, magnitud y alcances del proyecto, instrumentos requeridos para el trabajo y, en general, prever las acciones y estimar los recursos necesarios para efectuar el estudio.

¹⁸ Rodríguez Valencia, J. Op. Cit. p. 28

¹⁹ Rodríguez Valencia, J. Op. Cit. p. 28

²⁰ Rodríguez Valencia, J. Op. Cit. p. 28



-Fuentes de información: Referencia de las instituciones, áreas de trabajo, documentos, personas y mecanismos de información de donde se pueden obtener datos para la investigación. Entre las más importantes se pueden mencionar:

Instituciones

-Organizaciones que trabajen coordinadamente o forman parte del mismo grupo o sector de la que es objeto de estudio.

-Organizaciones líderes en el mismo campo de trabajo.

-Organizaciones normativas que dictan lineamientos de carácter obligatorio.

-Organizaciones que prestan servicios o suministran insumos necesarios para el funcionamiento de la organización que se estudia.

Archivos de la organización

-General.

-De las áreas de estudio.

Directivos y empleados

-Personal del nivel directivo que maneja información valiosa, ya que se conocen si el acervo de archivos responde a la realidad.

-Personal operativo cuyas opiniones y comentarios son de gran ayuda, puesto que ellos tienen a su cargo las actividades rutinarias, por lo que pueden detectar limitaciones o divergencias en relación con otros puntos de vista o contenido de documentos.

Áreas de trabajo

-Niveles de la organización que reflejan las condiciones reales de funcionamiento, medios y personal.

Clientes y/o usuarios

Receptores de los productos y/o servicios que genera la organización.



Mecanismos de información

Recursos computacionales que permiten el acceso a información interna o externa a la organización que sirven como soporte al estudio.

1.12 Preparación del proyecto

Recabados los elementos preliminares **para** llevar a cabo el manual, se debe preparar el documento de partida para concretarlo, el cual debe quedar integrado por (Fincowsky, 1998)²¹:

1) Propuesta técnica que debe incluir:

- Antecedente: Recuento de todos los manuales o esfuerzos análogos preparados con anterioridad.
- Naturaleza: Tipo de manual que se pretende realizar.
- Justificación: Demostración de la necesidad de efectuarlo en función de las ventajas que ello reportará a la organización.
- Objetivos: Logros que se pretenden alcanzar.
- Acciones: Iniciativas o actividades necesarias para su ejecución.
- Resultados: Beneficios que se esperan obtener en cuanto a mejorar el funcionamiento de la organización, sus productos y/o servicios, clima organizacional y relaciones con el entorno.
- Alcance: Área de aplicación que cubre el estudio en términos de ubicación en la estructura orgánica y/o territorial.
- Recursos: Requerimientos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para desarrollarlo.

²¹ Fincowsky B. Op. Cit. p. 25



- Costo: Estimación global y específica de recursos financieros que demanda su ejecución.
- Estrategia: Ruta fundamenta necesaria para orientar los recursos de acción y asignación de recursos.
- Información complementaria: Material e investigaciones que pueden servir como elementos de apoyo.

2) Programa de trabajo que debe especificar:

- Identificación: Nombre del manual.
- Responsables: Unidad o grupo que tendrá a cargo la implementación del manual.
- Áreas: Universo de trabajo.
- Clave: Número progresivo de las actividades estimadas.
- Actividades: Pasos específicos que tienen que darse para captar la información.
- Fases: Definición del orden secuencial para realizar las actividades.
- Calendario: Fechas asignadas para el inicio y terminación de cada fase.
- Representación gráfica: Descripción del programa en cuadros e imágenes.
- Formato: Presentación y resguardo del programa de trabajo.
- Reportes de avance: Seguimiento de las acciones.
- Periodicidad: Espacio de tiempo dispuesto para informar avances.

1.13 Conclusión del capítulo

El objetivo del presente capítulo fue puntualizar los conceptos más relevantes en lo que a la teoría se refiere, respecto de dos temas que serán fundamentales para el presente Trabajo Final de Grado, como lo son el Diagnóstico Organizacional y los



Manuales Administrativos. A partir de este basamento teórico de referencia se desarrollarán los siguientes capítulos que constituyen en desarrollo propiamente dicho del presente trabajo.

Para la elaboración del diagnóstico se tuvieron presentes los conceptos formulados por Maldonado (2001) y para la confección de los manuales se tuvo en cuenta como guía y eje de ejecución la bibliografía de Rodríguez Valencia (2012).

La mencionada selección de autores obedeció a que se consideró que eran los que más concretamente exponían los principales conceptos y herramientas para llevar a cabo el objetivo del presente proyecto final de grado.



CAPÍTULO 2.

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y SU ENTORNO



2.1 La empresa, generalidades

La empresa fue fundada el 3 de marzo de 2003, bajo el nombre de ACCESORIOS MÉDICOS, en un pequeño local ubicado en calle Alvear 785, trasladándose luego a un espacio más amplio y confortable en Alvear 872 en pleno centro de la ciudad de San Salvador de Jujuy, al que se anexa en el año 2014 un moderno Centro de Logística y Esterilización en local propio en Avenida Párroco Marshke 902.

La Dirección Comercial y Administrativa de la Empresa está a cargo del Sr. David Edgardo Luna y su esposa, farmacéutica y auditoría técnica Mariela Elena Lazcano Kayssner.

Hoy, como desde el primer día, la organización dedica todos sus esfuerzos a ofrecer un servicio de excelencia, para ser un modelo de empresa para la comunidad jujeña y de toda la región. Actualmente la empresa se esmera por brindar al cliente la mejor calidad en implantes, proporcionando un servicio profesional, integral, ágil y permanente.

2.1.1 Misión

Mejorar la calidad de vida de la población, facilitando el acceso a la más amplia y variada cantidad de productos médicos disponible en el mercado, con capacidad de acceder a los conocimientos científicos y la tecnología de punta para resolver las necesidades requeridas mediante un efectivo servicio, logrando así cumplir todas las normas y requerimientos que nos sitúa como una empresa de calidad mundial.

Para poder lograr su misión, la empresa busca:

- Satisfacción del cliente: Existimos por y para nuestros clientes y les servimos de manera personalizada, con dedicación y con velocidad en nuestras respuestas.
- Excelencia y profesionalismo: Estamos comprometidos con los resultados y actualización continua de nuestros procesos de trabajo en búsqueda de la satisfacción y calidad del servicio al cliente, orientado al logro de resultados eficientes y eficaces.



- Innovación: Tenemos una actitud proactiva ante la introducción de nuevas tecnologías en la disposición de aprender, gerenciar y difundir el conocimiento.
- Honestidad: Actuamos con integridad, veracidad y transparencia a través de nuestras actitudes y acciones.
- Compromiso, equidad y respeto: Valoramos la individualidad y dignidad de las personas dando igualdad de oportunidades y un trato cortés y cálido.
- Lealtad y trabajo en equipo: Tenemos un compromiso individual y de integración de equipos determinado con el propósito de alcanzar metas comunes.
- Confiabilidad: Trabajamos para brindar servicios de calidad, ganando así la credibilidad de nuestros clientes y colaboradores.
- Flexibilidad: Nos orientamos hacia el futuro, inspirándonos en la mejora y encarando el desafío del cambio con espíritu agresivo e innovador.
- Integridad: Exhibimos una actitud consistente, ética, honesta, responsable, equitativa y proactiva hacia nuestro trabajo y hacia la sociedad en la cual nos desenvolvemos.

2.1.2 Visión

Llegar a ser la compañía referente en la distribución de productos médicos dedicados a mejorar la calidad de vida de las personas. Ser un modelo de Empresa para la comunidad jujeña y de toda la región.

2.2 Características principales de la empresa

En el año 2009 fueron proveedores exclusivos de prótesis e implantes al PAMI (I.S.S.J.P.) en la provincia de Jujuy con un caudal de cirugías que rondan las 500 intervenciones por año. El mecanismo y el orden en la provisión de los materiales para cirugías traumatológicas a personas de la tercera edad, ha recibido reconocimiento tanto de la comunidad médica, como de los familiares de los beneficiarios. La empresa valora considerablemente a las personas mayores.



En la actualidad son proveedores de Obras Sociales, Compañías de Seguros y Gerenciadoras²², tales como: OSDE, SWIS MEDICAL, OSECAC, OSDEPYM, OSPIT, IOSE, COSALUD, LATSER, LATITUD SUR, LIBERTY, SALUD JUJUY, MASTER MEDICAL. También se cubren cirugías en todas las provincias del país.

Cuentan con un Centro de Distribución y Logística conjuntamente con la más sofisticada tecnología para brindar un servicio de alta eficiencia, el que ponen a disposición de sus clientes.

También incluye una Sala de Capacitación del más alto confort y modernidad que tiene como objetivo brindar herramientas de perfeccionamiento a profesionales y auxiliares de la salud; además incluye capacitación en otras temáticas de interés para el personal de otras áreas del Estado.

Cada día, la empresa se esmera en brindar un servicio serio, eficiente y responsable al paciente y al médico, contribuyendo de esta manera a que la intervención quirúrgica sea lo más rápido posible, con una entrega inmediata del material, con todos los beneficios que representa para el sanatorio, la obra social y el paciente. De esta manera se logran despejar los continuos reclamos de los afiliados y/o familiares.

A continuación se detallan los puntos principales en los que la organización se esmera para ofrecer un servicio eficiente y responsable:

-Facilidad en entrega y retiro: el material se entrega ya cavitado por ultrasonido para ser esterilizado, brindando mayor comodidad y rapidez para el uso de los mismos en quirófano, agilizando la devolución del instrumental.

-Traslado: cuenta con un servicio de móviles para la entrega en tiempo y forma de las prótesis en las áreas de traumatología y ortopedia.

-Técnicos propios y/o de las empresas proveedoras: para el asesoramiento para los distintos actos quirúrgicos, que de ser necesario aportan su servicio a los cirujanos y al mismo tiempo garantizan la utilización del elemento a implantar.

²² La función de la gerenciadora o administradora es procurar un balance equilibrado entre los recursos ingresados por cápitas o módulos y lo efectivamente gastado en la producción de los servicios y el pago de honorarios a los profesionales. Por su parte las obras sociales ofrecen una cobertura médico- asistencial a cambio de los aportes obligatorios de los empleados en relación de dependencia.



-Formación Académica: formación constante a especialistas y el personal, participando en congresos nacionales e internacionales, cursos de entrenamiento sobre productos a comercializar, ofreciendo actualización técnica permanente.

-Instrumental especializado: diseñado especialmente para cada implante quirúrgico, que la empresa ofrece (en calidad de préstamo) para ser utilizado de acuerdo a cada implante, este es un esfuerzo de inversión en beneficio exclusivo de lograr el mejor resultado durante la cirugía y posterior mejoría del paciente.

2.2.1 Representaciones exclusivas

La empresa ofrece al mercado de la salud, diferentes líneas de prótesis, implantes, insumos y equipos médicos nacionales e importados desarrolladas por prestigiosas compañías nacionales e internacionales tales como: Depu Synthes - Biomet - Micromed System - Domini - Imeco - Implantes Fico - Matritec

Inclusive son representantes exclusivos de Imeco, De Puy Synthes y Fico para las provincias de Jujuy, Salta y Santiago del Estero, y a demás de Biomet también para la provincias ya mencionadas y Tucumán.

Todos los productos cuentan con las aprobaciones correspondientes de los organismos de salud como así lo exige la ANMAT.

2.2.2 Centro de preparado y logística para material médico de alta complejidad

Adaptándose a la nueva disposición 6052/2013 de la ANMAT, se inauguró el primer centro de preparado y logística para material médico de alta complejidad, no sólo cumpliendo con los requisitos dispuestos por la ANMAT, sino que también incorporando tecnología de última generación en materia de manejo y cuidado de implantes ortopédicos y así diferenciar y optimizar la calidad de nuestro servicio.

2.2.3 Certificación de ANMAT

Después de trabajar arduamente desde el mes de diciembre del año 2014 en conjunto con la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología



Médica (ANMAT), la Técnica Farmacéutica María Elena Lazcano Kayssner (MP N° 234) y con el apoyo de proveedores y asociados internacionales, reestructuraron y mejoraron todos los procesos para cumplimentar con lo dispuesto por la disposición 6052/2013 de ANMAT, la cual regula y prevé un sofisticado seguimiento de todos los materiales e insumos que la empresa comercializa, brindando así un servicio de calidad mundial de alta confiabilidad.

A partir de ahora todos los productos y servicios de la firma son auditados y verificados por ANMAT, con lo cual se quiere brindar seguridad y confiabilidad a los clientes actuales y potenciales de la empresa a la hora de elegirlos.

2.3 Productos que comercializa

Accesorios Médicos es una de las principales empresas comercializadoras de implantes traumatológicos, ortopédicos y equipos médicos de la región del NOA. La organización posee una extensa variedad, pero a modo informativo se detallan a continuación las líneas de productos relacionadas con la ortopedia y traumatología:

Trauma General: en la línea de trauma se manejan tornillos, placas, clavos bloqueados y tutores tipo AO. Los cuales vienen en acero.

Trauma Especializada: esta línea está compuesta también por tornillos y placas pero cambia el material a titanio.

Pie: en la línea de pie, se manejan placas y tornillos en acero y titanio.

Mano: para la línea de contamos con tornillos, placas, brocas y arandelas de diferentes tamaños.

Maxilofacial: en la línea de máximo, manejamos placas, tornillos, brocas, mallas y prótesis condilares.

Columna: con respecto a la línea de columna, comercializamos tornillos, placas, ganchos y barras.

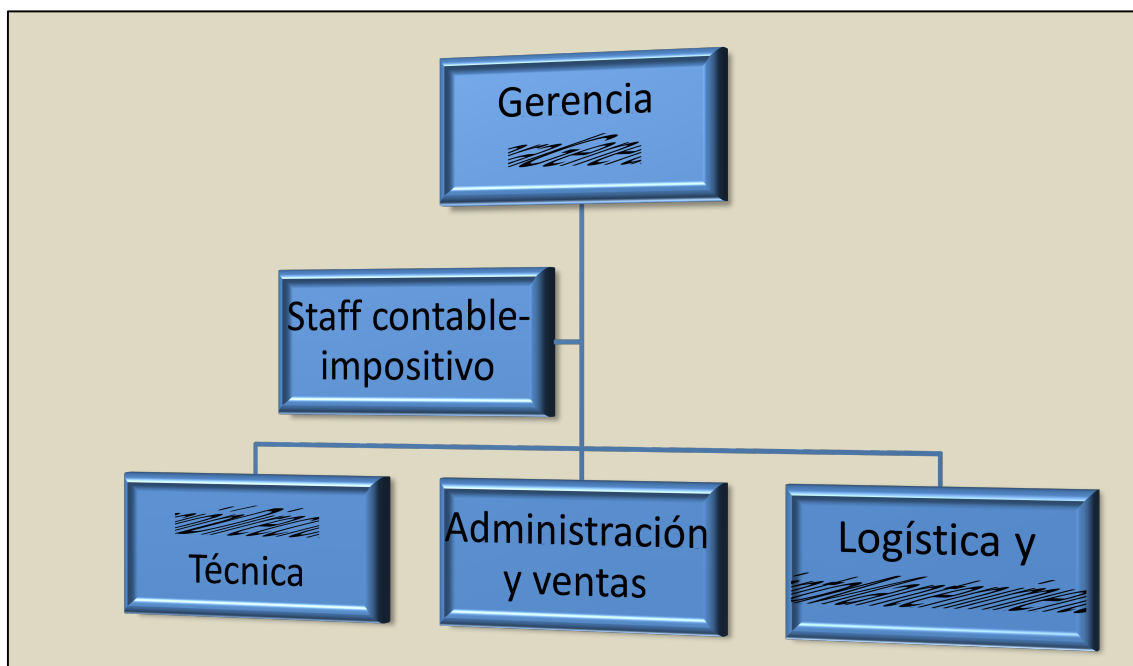
Artroscopia: en Artroscopia manejamos una amplia gama de tornillos, cánulas, anclajes y flechas (todo con instrumental).

La empresa cuenta con un portafolio de producto bastante extenso y novedoso, del cual el presentador realizó una recopilación con los puntos pertinentes a la investigación efectuada en la empresa (Ver Anexo A).

2.4 Estructura formal de la organización

Si bien la empresa no posee una estructura formal definida expresamente, a través de la observación directa se pudo detectar la siguiente distribución departamental:

Figura 1: Estructura formal observada



Fuente: Elaboración propia

Las principales funciones de los departamentos mencionados en el diagrama son los siguientes:

Gerencia General

- Define y formula la política de la compañía.



- Planifica, dirige y coordina el funcionamiento general de la empresa. •

Representa a la empresa en su trato con terceros.

- Diseña, instaure y controle las estrategias financieras de la empresa.
- Coordina las tareas de contabilidad, tesorería, y análisis financiero
- Supervisa auditoría interna.
- Realiza y mantiene negociaciones con entidades financieras y otros proveedores.
- Aprueba las compras principales

Dirección Técnica

- Responsable legal ante las autoridades del Ministerio de Salud y entes reguladores.

- Garantiza la aplicación de las Normas de Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte de Productos Médicos.

- Responsable de toda la documentación técnica.
- Custodia toda la documentación y registros generados.
- Adopta las medidas técnicas a las normas legislativas vigentes
- Supervisa, conjuntamente con el Departamento de Compras, los productos adquiridos para que cumplan con los requerimientos exigidos.
- Firma todos los documentos de carácter técnico-sanitario.
- Responsable de auditar los procesos y documentos, definidos en este manual de procedimiento, y sus ejecuciones en su totalidad.
- Hacer valer todas las leyes, disposiciones y normas bajo las cuales se desempeña la empresa.

Administración



- Mercadeo
- Auditoria de procesos internos
- Auditoria Legal y Contable
- Planificación
- Manejo del personal de logística, depósito y ventas

Ventas

- Atención al cliente de productos ortopédicos e implantes
- Venta al público de productos ortopédicos e implantes
- Carga de remitos
- Emisión de sugerencia de pedidos

Logística

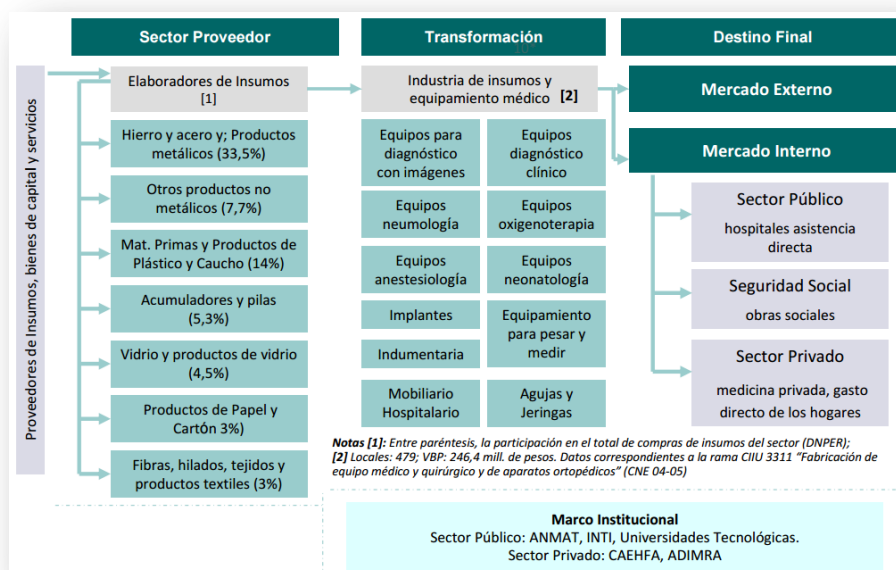
- Responsable de trasladar todos los productos dentro y fuera de la empresa.
- Revisa toda la documentación requerida cuando entrega y/o recibe los productos o los materiales al cliente.
- Controla el movimiento de todos los lotes de productos e insumos de terceros siguiendo la norma adecuada y cumplimentando los documentos.
- Controla la rotulación de encomiendas.
- Control de envíos
- Se responsabiliza del control de los datos de la distribución de los lotes de producto expendidos por la empresa.
- Responsable de almacenar todos los productos
- Controla la recepción de todos los lotes de productos e insumos de terceros siguiendo la norma adecuada y cumplimentando los documentos.

- Controla y realiza la rotulación del depósito.
- Velar por el correcto cumplimiento de las normas de buen almacenamiento.
- Control de stock
- Manejo del personal de mantenimiento.
- Prepara pedidos de clientes.

2.5 Complejo Insumos y Equipamiento Médico

El sector de insumos y equipamiento médico comprende la fabricación de productos (incluso aquellos que son descartables) vinculados a los tratamientos médicos y al cuidado hospitalario. Quedan excluidos de esta clasificación los productos farmacéuticos y de laboratorio.

Figura 2: Esquema del Complejo



Fuente: Secretaría de Política Económica Subsecretaría de Programación Económica (MECON, 2012)



Analisis de Mercado

En el mercado de insumos y equipamiento médico coexisten una amplia variedad de productos, que pueden ser clasificados según el nivel de tecnología incorporada en (MECON, 2012)²³:

- Bienes intensivos en tecnología: son producidos por las empresas con mayor capacidad de I+D. Los principales productos son los equipos y accesorios para diagnóstico por imágenes, neonatología, neumología, anestesiología, oxigenoterapia y diagnóstico clínico y diversas clases de implantes.

- Productos de tecnología madura: no necesitan de constante innovación y, por lo tanto, demandan menores niveles de financiamiento orientado a ese tipo de inversiones. Esta fracción de mercado presenta una mayor permeabilidad al ingreso de PyMEs. Los principales productos de este segmento son las agujas y jeringas, la indumentaria, el mobiliario hospitalario y el equipamiento para pesar y medir.

El sector está compuesto mayormente por PyMEs de intensidad tecnológica variada. Las empresas nacionales adaptan e incorporan con rapidez las innovaciones de productos, tecnológicas y de diseño, desarrollados por las firmas multinacionales (MECON, 2012)²⁴.

Ello les permite insertarse en nichos dinámicos del mercado mundial, donde la competencia se determina vía diferenciación de producto y calidad, produciendo bienes como incubadoras y analizadores para laboratorio, entre otros.

La demanda del sector se encuentra en continua expansión debido al creciente aumento del gasto en salud, debido a la ampliación en la cobertura de servicios de los sistemas de salud pública y al incremento en la esperanza de vida.

²³ Secretaría de Política Económica Subsecretaría de Programación Económica (MECON, 2012). Recuperado de:

http://www.economia.gob.ar/peconomica/docs/Complejo_Equipamiento_Medico.pdf

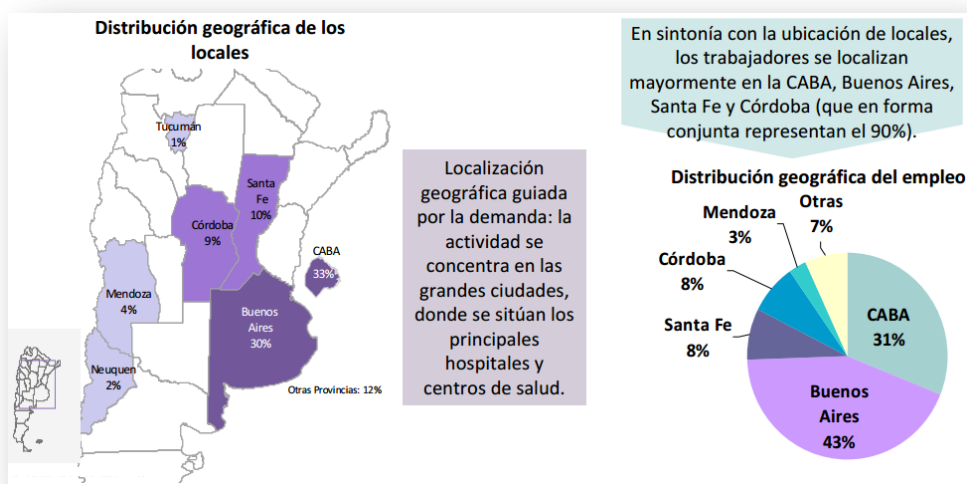
²⁴ MECON, Op. Cit. p 46

En Argentina, la producción y almacenamiento de estos productos, principalmente de insumos médicos, está controlada por la ANMAT, responsable de fijar las normas que deben cumplir los fabricantes de insumos y equipos médicos (MECON, 2012)²⁵

2.5.1 Distribución Territorial

A continuación se expone la distribución geográfica de los locales y del empleo en todo el territorio de la República Argentina.

Figura 3: Distribución territorial



Fuente: Secretaría de Política Económica Subsecretaría de Programación Económica (MECON, 2012)

La alta concentración geográfica de los locales y el empleo se refleja en el Índice Herfindhal-Hirschman²⁶ (IHH), que arroja un valor de 0,22 para los primeros y de 0,30 para el segundo.

2.6 Análisis FODA

El análisis DAFO, también conocido como análisis FODA o DOFA, es una herramienta de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus

²⁵ MECON, Op. Cit. p 46

²⁶ Índice Herfindhal-Hirschman (IHH): se calcula como la sumatoria de la participación del empleo/locales de la rama i localizado/s en la provincia j . El HHI toma valores entre 0 y 1 (cuanto mayor es el grado de concentración mayor es el valor de IHH). Así, si la actividad se encuentra uniformemente distribuida en todas las provincias toma el valor de 0, mientras que asciende a 1 si se concentra en una sola provincia.



características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades).

Su utilización obedece a que permite realizar una aproximación a la coyuntura de la empresa, que influye positiva o negativamente en la realidad organizacional, y en la forma en que refleja su posición competitiva en el mercado. Se aprecia entonces que el análisis de los factores que impactan las realidades de las empresas, que determinan la posición competitiva de la misma, se evalúen a través de un instrumento como el FODA, los diversos niveles y variables, que se presentan en escenarios como Interno, Mercado y Global.

• **Fortalezas**

1) Aptitud demostrada en la comercialización de productos de alta tecnología de punta.

2) La empresa ofrece índices de calidad asignados por ANMAT y los fabricantes en cada uno de los productos que integran su portafolio.

3) Servicio Postventa de calidad garantizando la satisfacción de sus clientes.

4) Personal con altos principios éticos basados en la honestidad, el compromiso, el profesionalismo y la responsabilidad.

5) Departamento técnico altamente calificado, cuenta con equipos y herramientas que garantizan un excelente servicio.

6) Trayectoria en el mercado del NOA garantizando un campo de acción sólido y experiencia en los diferentes sectores de la salud en el ámbito público y privado.

7) Prestigio institucional representando a compañías de reconocimiento internacional y nacional que la acreditan como agente autorizado en la comercialización de accesorios médicos.

8) Asesoramiento profesional confiable y de mayor calidad, que fortalece el servicio venta y postventa.

• **Oportunidades**



1) Aumento del nicho de mercado que conlleva a una mayor participación y poder de negociación con las entidades clientes de la empresa.

2) Mercados grandes nivel nacional e internacional a largo plazo.

3) Realizar convenios con otras empresas del mismo ramo nacionales y/o del exterior.

4) La constante preocupación de los gobiernos por el fortalecimiento del sector salud a nivel nacional y regional.

• Debilidades

1) La página web de la empresa carece de información indispensable y necesaria para el acercamiento con los clientes actuales y potenciales de la empresa.

2) No existe personal capacitado y especializado para atender algunos requerimientos de los clientes.

3) **La actual cadena Logística que integra la compra, almacenamiento y distribución de los productos que comercializa es precaria e ineficiente.**

4) La empresa no cuenta con un departamento comercial que lidere y planee las actividades de ventas y mercadeo de la organización.

5) No existe una estructuración definida de departamentos y sus respectivas funciones y objetivos.

• Amenazas

1) El mercado tiende a complicarse debido a la entrada de nuevas empresas extranjeras con la posibilidad de invertir grandes presupuestos en el mercado local.

2) Alza sostenida y generalizada del nivel de precios internos (inflación).

3) Poca previsibilidad de las medidas de política económica del presente gobierno.

4) Incremento abrupto de las tarifas de los servicios básicos.



5) La incertidumbre respecto al tipo de cambio, la devaluación del peso frente al dólar no constituye un momento propicio para la importación de nuevas tecnologías médicas importadas.

2.7 Conclusión del capítulo

Lo desarrollado en este segundo capítulo, permitió identificar, describir y analizar la organización objeto del presente Trabajo Final de Grado. La identificación de las principales características estratégicas de la empresa y su entorno, permite comenzar a esbozar el contexto donde se desenvuelve la organización, poniendo de manifiesto información trascendental para el desarrollo de los siguientes capítulos.

Es fundamental destacar que la mayoría de las debilidades de la organización evidenciadas en el análisis FODA, como la capacitación del personal, la logística deficitaria y la falta de definición una estructura formal adecuada con descripción de funciones específicas se podrían solucionar o atenuar con la implementación de la propuesta del presente Trabajo de Intervención



CAPÍTULO 3.

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL



Introducción

Previo al análisis de los resultados obtenidos, se realizará una puntualización de la propuesta con su respectiva justificación; y un plan de actividades que resumen la metodología a emplear para la elaboración de un diagnóstico que justifique el presente trabajo de intervención.

3.1 Propuesta y justificación

Actualmente, si bien la empresa tiene una estructura organizacional definida, no posee organigrama, ni manual de procedimientos internos, ni descripción de puestos, por lo que el director es quién toma todas las decisiones por menores que sean, debido a la falta de confianza en los trabajadores y nula iniciativa por parte de los mismos.

A través del presente trabajo se espera poder ofrecer a la empresa un importante instrumento de control para la medición de la eficacia empresarial. Concretamente el Manual de Procedimientos tiene el propósito de servir como un instrumento de apoyo en el funcionamiento institucional, al conjuntar en forma sencilla, objetiva, ordenada, secuencial y estandarizada las operaciones realizadas que se llevan a cabo en la organización en su conjunto.

Conforma una fuente formal y permanente de información y orientación sobre la forma de realizar una actividad determinada, con apego a las normas y políticas vigentes con una visión integral del funcionamiento y operación de la organización, que posibilite la optimización de tiempo y recursos.

3.2 Plan de actividades

A continuación se detalla el plan de actividades en base a las tareas a realizar.

3.2.1 Selección de la Muestra

Para motivos de la investigación no se seleccionara una muestra, debido a que se realizará un censo donde se incluirán a todos los trabajadores de la empresa, actualmente 16 personas, de la empresa Accesorios Médicos.

3.2.2 Recolección de Datos



Para lograr los objetivos del presente trabajo se realizará inicialmente una entrevista a profundidad al titular de la empresa, así como a la persona encargada de la dirección técnica de la misma (recolección de datos A) con la finalidad de tener un panorama general y adquirir información para la preparación de un cuestionario, la entrevista será semiestructurada y se basará en una guía de 19 preguntas, dicha guía se encuentra en el Anexo A.

El cuestionario que se aplicará a todos los empleados de la firma (recolección de datos B), será estructurado y estará compuesto por 25 preguntas cerradas, de las cuales tres preguntas serán dicotómicas, cinco de respuesta múltiple y las restantes de escala de Likert (Anexo B).

3.2.3 Análisis de Datos

Una vez efectuadas las mencionadas entrevistas y encuestas, se realizará el análisis de los datos recabados para poder categorizar y clasificar los resultados obtenidos con la finalidad de confeccionar el correspondiente manual que incluirá la descripción de todos los procesos y procedimientos normalizados que se desarrollan en la organización, perfil de Recursos Humanos y Descripción de Puestos, y un Código de Ética y Actuación Profesional.

El análisis de los datos obtenidos de las encuestas se realizará a través del programa estadístico SPSS, en donde se hará un análisis de frecuencia de los datos, así como también un análisis factorial de los mismos.

3.2.4 Presentación de los resultados

Este último punto consistirá en la elaboración de un reporte escrito en donde se presentarán los resultados obtenidos de la investigación que incluirán el manual de descripción de puestos (para la elaboración del manual de descripción de puestos se aplicarán entrevistas estructuradas a todos los empleados de la empresa del Anexo C), la propuesta de la nueva estructura organizacional, así como las recomendaciones y conclusiones del estudio.

3.2.5 Resultados esperados



El resultado esperado con el presente Trabajo Final de Graduación es el logro de la “Eficiencia Organizativa”, esto implica integrar de forma óptima el Modelo Organizativo, los Procesos y la Gestión de todo el conjunto, integrar los sistemas, herramientas y las acciones llevadas a cabo dentro de la compañía, cuyo fin último es la ordenación, priorización y orientación de los recursos de la organización tanto materiales como humanos, para la consecución de los objetivos establecidos, en las mejores condiciones de tiempo y costos.

3.3 Resultados de la investigación

Para poder efectuar un diagnóstico de cualquier empresa es menester llevar a cabo un análisis de los factores influyentes, internos y externos que tienen relación con el desempeño de la organización.

Los factores antes mencionados involucran el campo de actividad de la compañía, el sector donde desarrolla su actividad, su proceso productivo y de dirección, así como la identificación y evaluación de las personas que constituyen la fuerza laboral de empresa para poder establecer su posición dentro de la misma.

Previo al desarrollo de la propuesta objeto del presente trabajo, es necesario conocer la situación y el funcionamiento actual de la organización, con el fin de detectar cuales son los aspectos fundamentales que presenta la empresa como resultado de la inexistencia de una guía formalizada que incluya la descripción de todos los procesos y procedimientos normalizados que en ella se desarrollan.

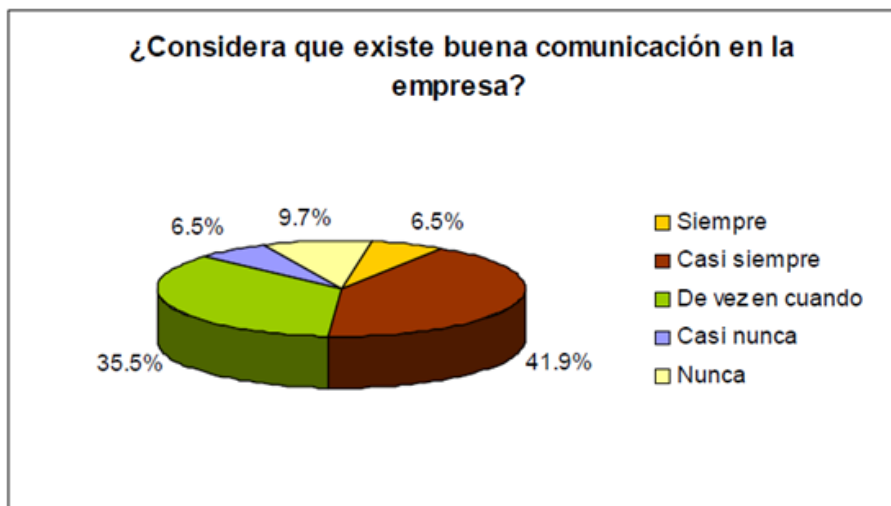
Para ello se confeccionó un cuestionario y una entrevista en profundidad con la intención de recabar información relacionada con:

- Forma de comunicación.
- Liderazgo.
- Definición de actividades.
- Coordinación.
- Organización.

3.3.1 Forma de comunicación

En el cuestionario se confeccionaron tres preguntas fundamentales para conocer cuál es la forma de comunicarse en la organización: quién y cómo se les hace llegar la información así como el tiempo y forma en la que se les comunica. Se observaron los siguientes resultados: el 41,9% de la personas encuestadas respondió que casi siempre existe buena comunicación en la organización, y solamente el 6.7% opinaron que siempre la información les llegaba a tiempo y completa, mientras que el 43,3% respondieron que de vez en cuando la información les llegaba de esta forma, como se puede apreciar en los gráficos 1 y 2.

Gráfico 1



Fuente: elaboración propia en base a encuesta

Gráfico 2



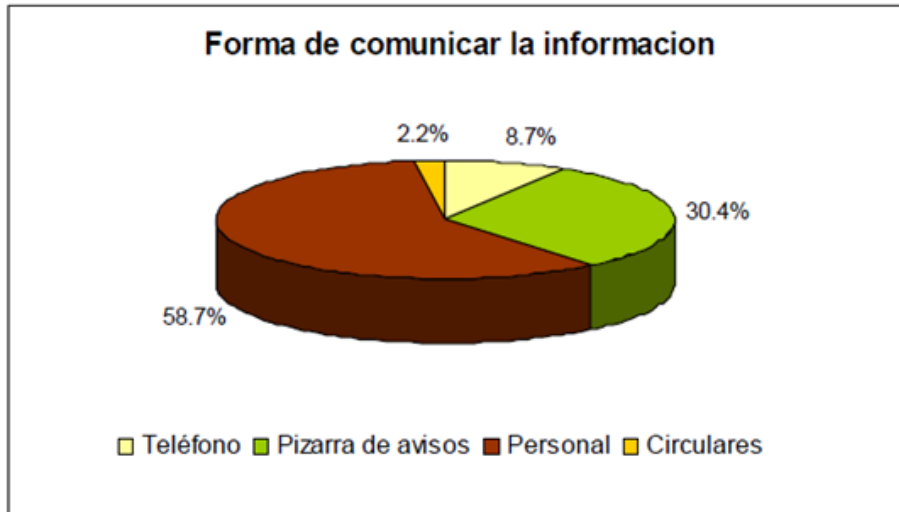
Fuente: elaboración propia en base a encuesta

Por otra parte, como se puede apreciar en los gráficos 3 y 4, la información les llega a los empleados de manera personal en un 58.7% y a través de un pizarrón de avisos



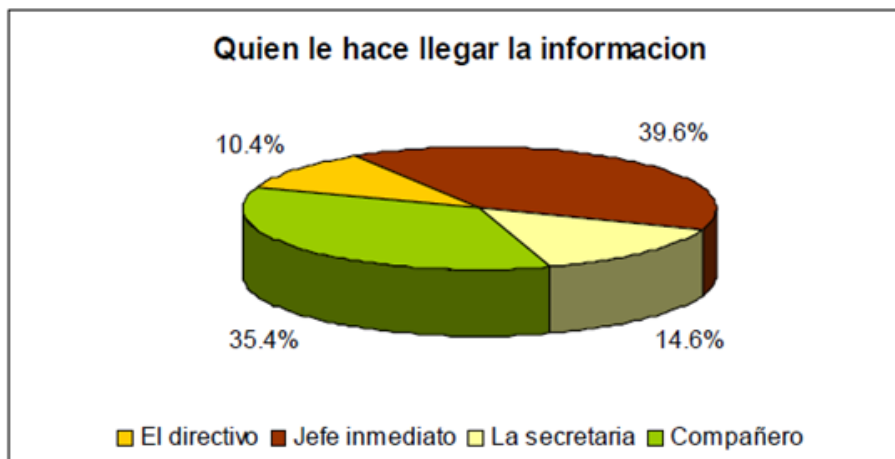
el 30.4%. El 39,6 % del personal encuestado manifestó que jefe inmediato es la persona que se encarga de transmitir la información, pero un 35,4 % respondió que los compañeros de trabajo también son una fuente significativa de información.

Gráfico 3



Fuente: elaboración propia en base a encuesta

Gráfico 4



Fuente: elaboración propia en base a encuesta

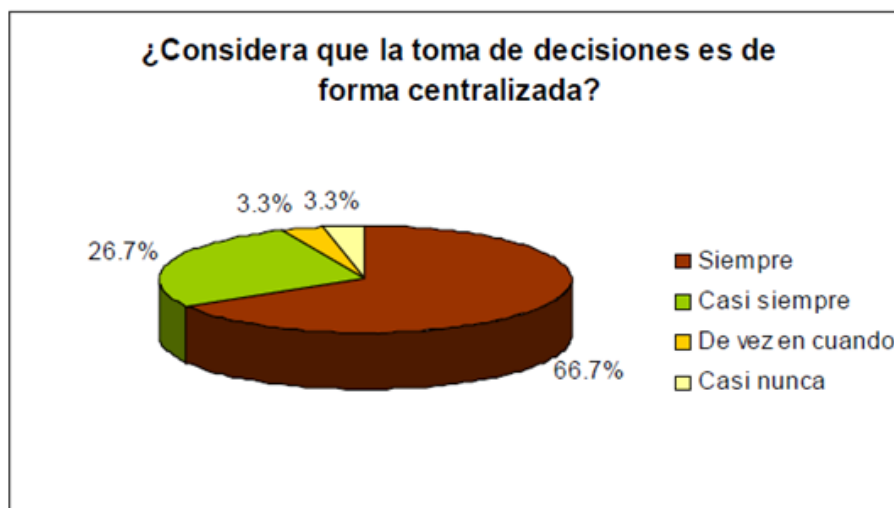
Estableciendo una relación entre esta información con la recabada en la entrevista a profundidad, se puede ver que coexisten deficiencias en la manera o modo de hacer llegar la información, debido a que la comunicación es de forma descendente e informal, como se puso de manifiesto previamente, los compañeros son una fuente importante de comunicación lo que origina que no siempre llegue de forma oportuna o se distorsione;

consecuencia de ello se perciben inconvenientes tanto en los procesos operacionales como en la toma de decisiones de la organización.

3.3.2 Liderazgo

En cuanto a los aspectos relacionados al tipo de liderazgo, en la encuesta y en la entrevista en profundidad se formularon una serie preguntas que sirven para conocer como se da éste dentro de la organización. En un principio lo que se pudo ver fue que la organización posee una estructura centralizada, ya que aproximadamente el 67% de las personas encuestadas dijeron que siempre la toma de decisiones se hace de esta manera (gráfico 5), esto pone de manifiesto que el tipo de liderazgo que se presenta es poco participativo.

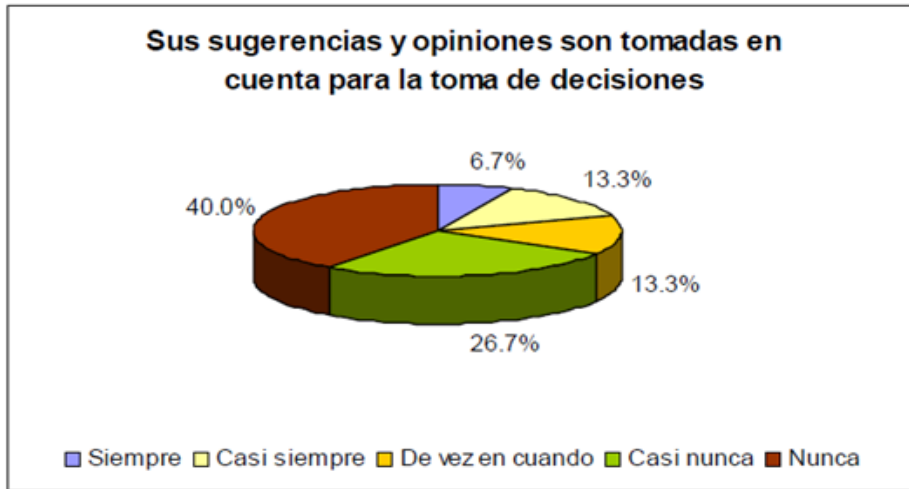
Gráfico 5



Fuente: elaboración propia en base a encuesta

Como se puede observar en el gráfico 6, las sugerencias y opiniones procedentes de las personas encuestadas no son tenidas en cuenta para la toma de decisiones, exteriorizado por el 40% del personal, que expresaron que sus sugerencias y opiniones nunca son tenidas en cuenta.

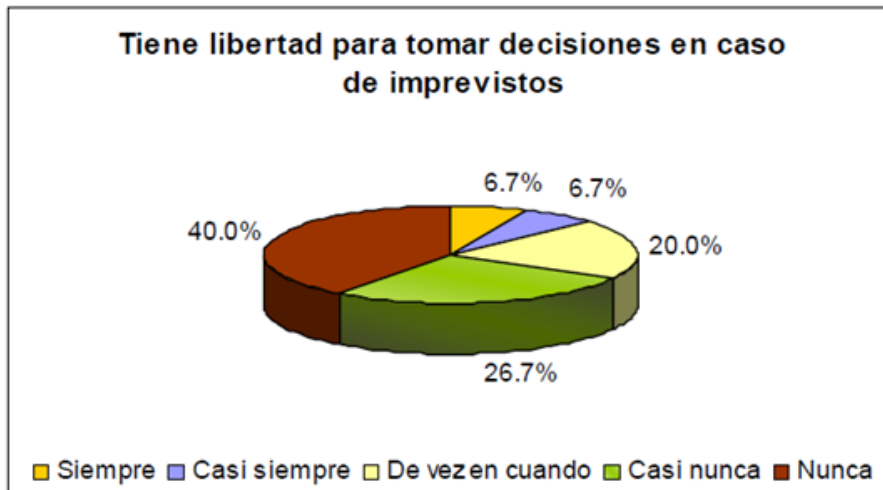
Gráfico 6



Fuente: elaboración propia en base a encuesta

Cuando se interrogó respecto del grado de libertad que tienen para tomar decisiones en el caso de que se presente algún imprevisto, el 40% expresó que nunca tienen libertad para tomar decisiones bajo ninguna circunstancia, en tanto que un 27% dijeron casi nunca tenerla, como lo expresa el gráfico 7, que pone en evidencia la centralización que se presenta en la organización.

Gráfico 7



Fuente: elaboración propia en base a encuesta

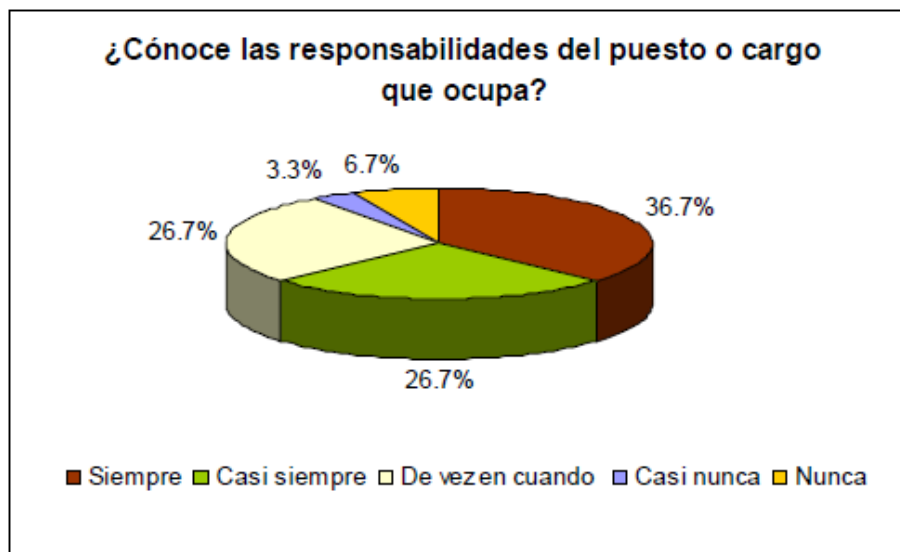
3.3.3 Definición de Actividades

En lo que se refiere a la definición de actividades que le corresponden a cada miembro de la empresa Accesorios Médicos, se les hizo la siguiente pregunta, ¿Conoce



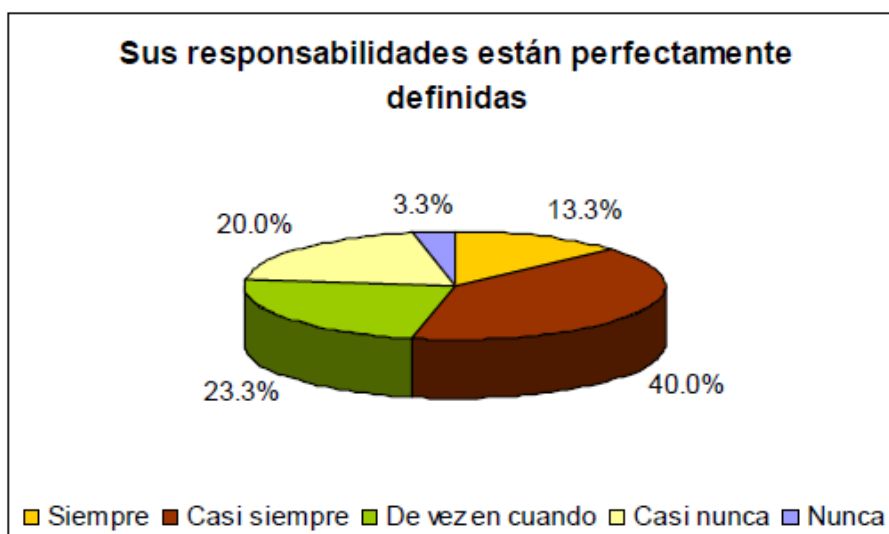
cuales son las responsabilidades del puesto o cargo que ocupa?, a lo que el 36.7% de ellos respondieron que siempre las conocen, seguido de un 26.7% con casi siempre, aunque al cuestionarles sobre la definición de sus responsabilidades, hubo discrepancia en opinión, pues el 40 % de ellos consideraron que casi siempre sus responsabilidades están perfectamente definidas, mientras que otro 23.3 % manifestó de vez en cuando tenerlas perfectamente definidas (se pudo apreciar que tal opinión fue dada en su mayoría por los administrativos), como se expone en los gráficos 8 y 9.

Gráfico 8



Fuente: elaboración propia en base a encuesta

Gráfico 9



Fuente: elaboración propia en base a encuesta

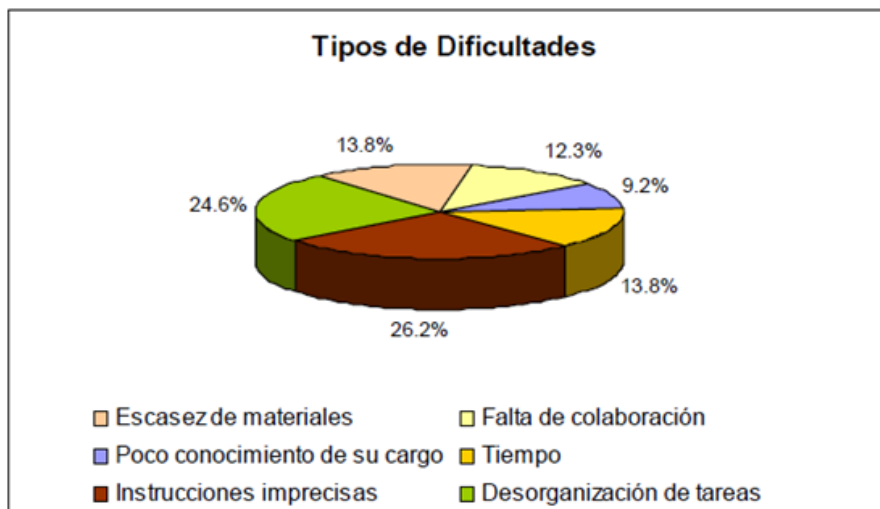
En lo que respecta a si los empleados encuentran dificultades para ejecutar su trabajo, el 70% dijeron que si, y las dificultades más relevantes fueron: las instrucciones imprecisas (26.2%), la desorganización de actividades (24.6%), la escasez de materiales (13.8%) y el tiempo (13.8%), lo que se puede observar en los dos gráficos siguientes.

Gráfico 10



Fuente: elaboración propia en base a encuesta

Gráfico 11

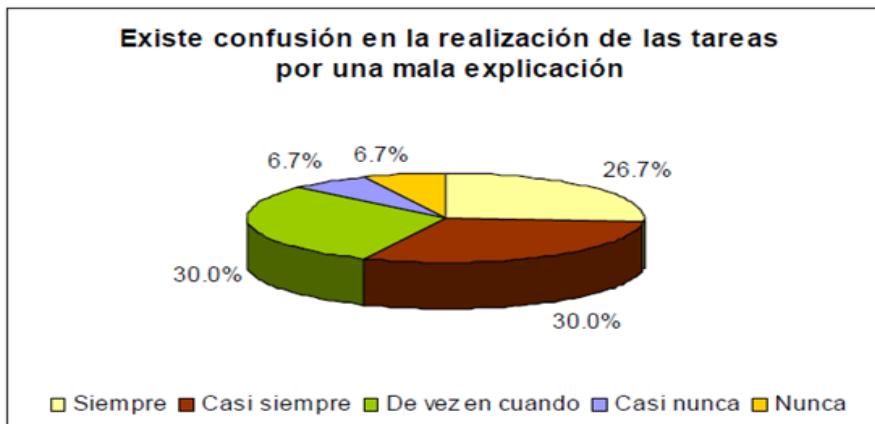


Fuente: elaboración propia en base a encuesta

Por otra parte, se puede ver que existen contrariedades debido a la confusión en la realización de los trabajos, esto debido a una mala explicación de las respectivas tareas, el 30% del personal manifestó que casi siempre sucede esto, y otro 30% dice que de vez

en cuando se presenta este inconveniente, al momento de la aplicación del cuestionario, los empleados dijeron que no existía un documento formal donde se les expliquen las tareas a realizar, si no que solamente el director, gerente o jefe inmediato les explican de forma general sus funciones (gráfico 12).

Gráfico 12

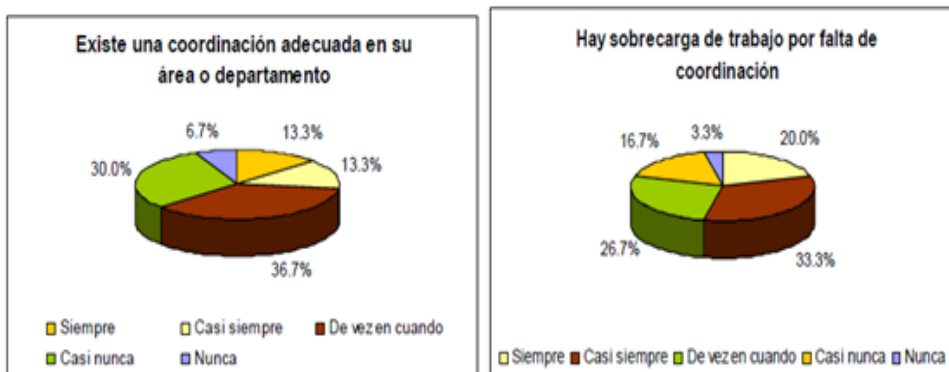


Fuente: elaboración propia en base a encuesta

3.3.4 Coordinación

Para poder descubrir el aspecto de coordinación de las actividades en Accesorios Médicos se prepararon preguntas dentro del cuestionario en donde el 36.7% del personal encuestado opinó que de vez en cuando se da tal coordinación, por otra parte el 30% manifestó que casi nunca, lo que se vincula con que el 33.3% expresó que casi siempre hay sobrecarga de trabajo por ausencia de coordinación, seguido de un 26.7% quienes expresaron que siempre se presenta ese problema.

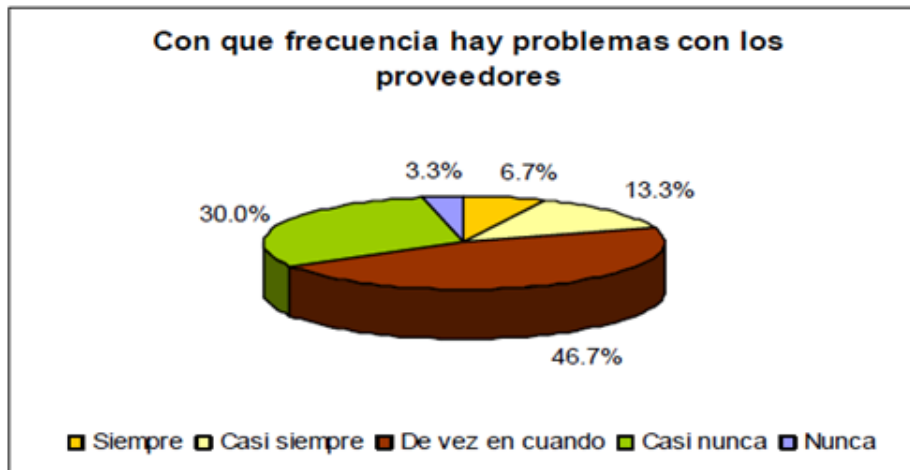
Gráfico 13 y 14



Fuente: elaboración propia en base a encuesta

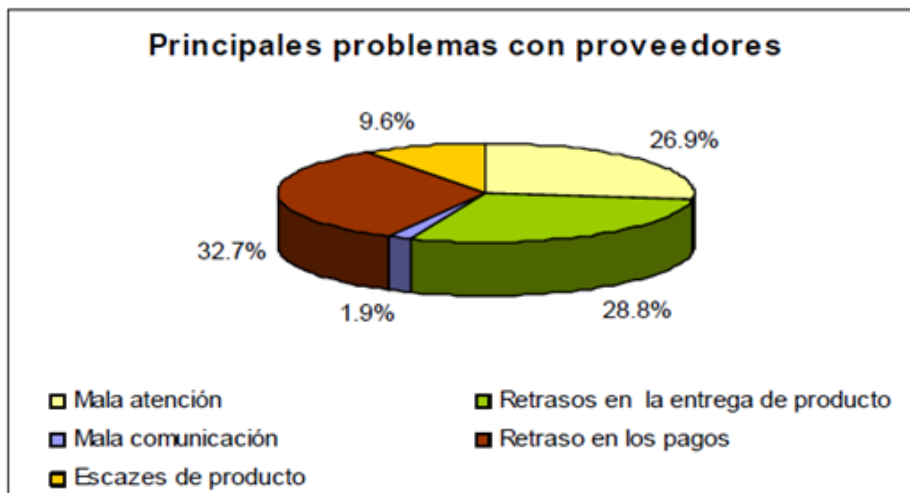
El inconveniente de la falta de coordinación entre los diferentes departamentos no solo causa dificultades con los trabajadores, sino también con los proveedores (46.7%) especialmente en la demora en los pagos (32.7%) y en la entrega de productos (28.8%), como se puede ver en los gráficos 15 y 16, todo esto ocasionado por la ausencia de coordinación entre el área de producción y el encargado de compras y ventas.

Gráfico 15



Fuente: elaboración propia en base a encuesta

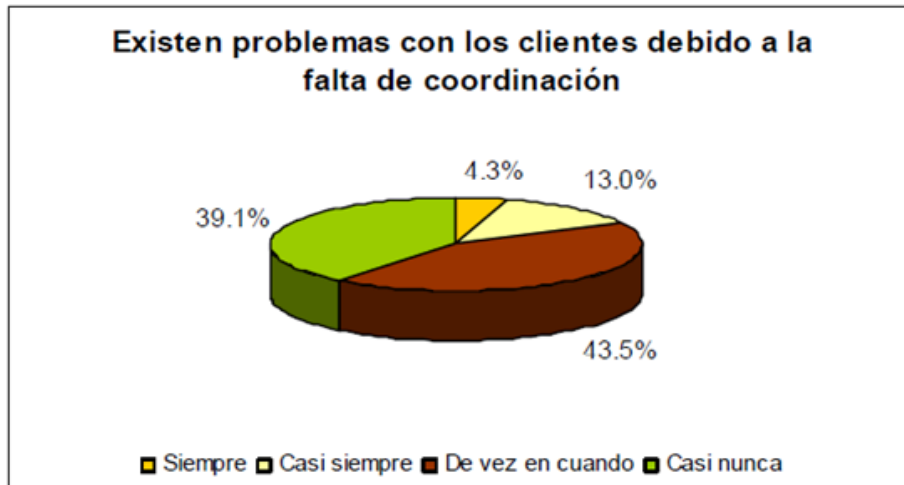
Gráfico 16



Fuente: elaboración propia en base a encuesta

En cuanto a si hay dificultades con los clientes debido a la ausencia de coordinación, los empleados manifestaron en un 43.5% que de vez en cuando sucedía esto, mientras que el 39.1% manifestó que esto nunca pasaba, como se puede ver este no es un problema muy frecuente, como se visualiza en el gráfico 17.

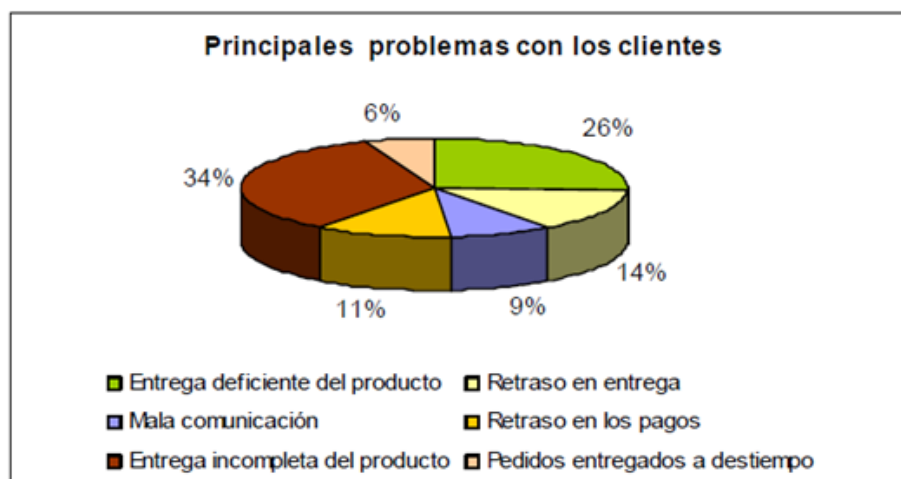
Gráfico 17



Fuente: elaboración propia en base a encuesta

Algunos de las complicaciones que se exteriorizan con los clientes son en mayor proporción la entrega incompleta de pedidos con un 34%, dado que no se poseen las cantidades necesarias de productos para satisfacerlos, y los pedidos que no son entregados en el tiempo acordado con un 26%.

Gráfico 18



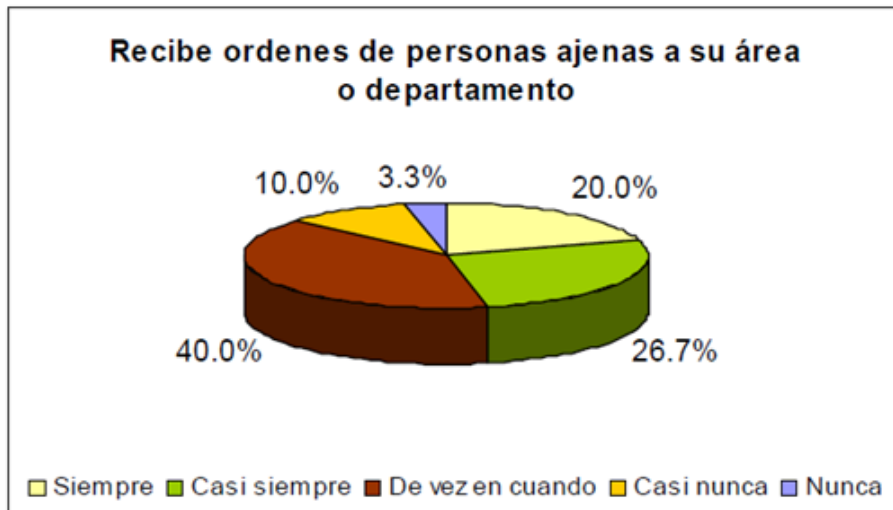
Fuente: elaboración propia en base a encuesta

Cuando se les preguntó sobre la frecuencia con la que recogen órdenes de personas fuera de su área, el 40% del personal manifestó que de vez en cuando sucede esto, luego



un 26.7% expresó que casi siempre se da la mencionada situación, como se puede ver en el gráfico 19.

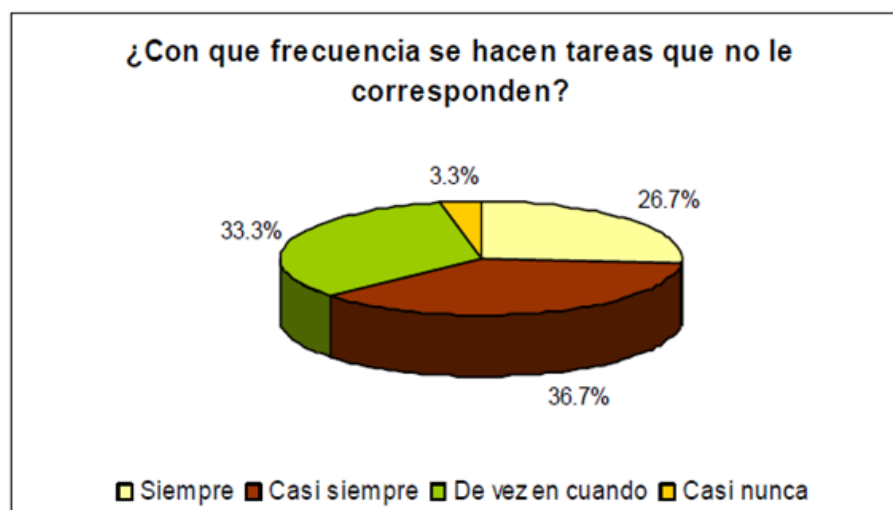
Gráfico 19



Fuente: elaboración propia en base a encuesta

El gráfico 20 muestra que el 36.7% de las personas encuestadas casi siempre hacen tareas que no les corresponden, seguido de un 33.3% que manifiestan que de vez en cuando las realizan.

Gráfico 20



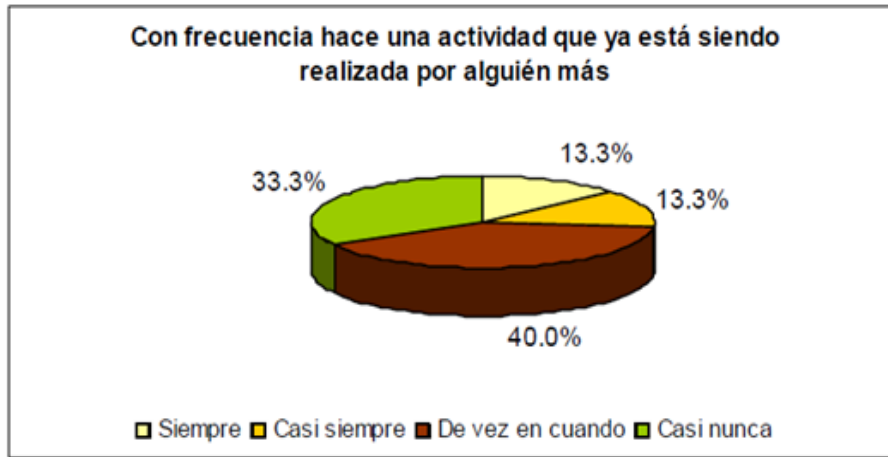
Fuente: elaboración propia en base a encuesta

La ausencia de coordinación y definición de puestos de trabajo dan origen a la existencia de duplicidad en las tareas, el 13.3% de las personas encuestadas manifestó



que siempre se da este inconveniente, así mismo el 13.3% dijo que casi siempre se da, y un 40% expresaron que ocurre de vez en cuando (gráfico 21).

Gráfico 21



Fuente: elaboración propia en base a encuesta

3.3.5 Organización

En lo referente a la organización el gráfico 22 permite visualizar que el 40% de las personas encuestadas reportan sus actividades de forma directa a tres diferentes personas, por otra parte el 20% lo hacen a dos y el 17% a cuatro, esto produce confusión ya que tienen que acatar instrucciones de diferentes jefes, esto se vincula con la falta de coordinación y definición de puestos.

Gráfico 22

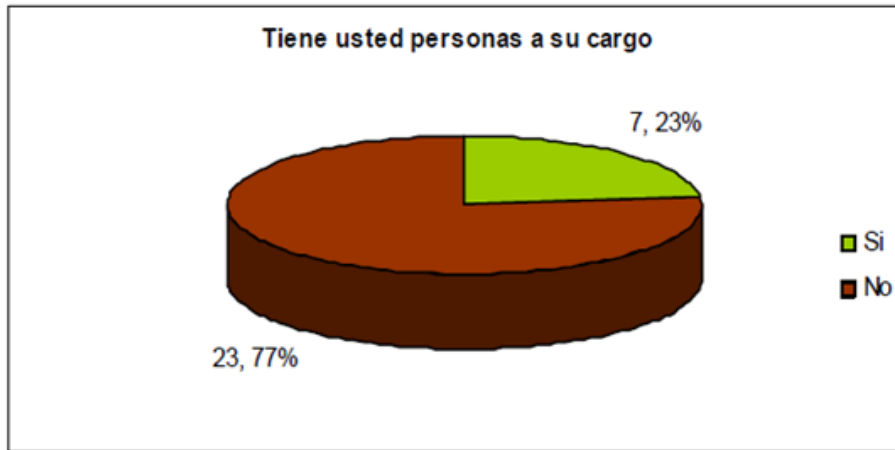


Fuente: elaboración propia en base a encuesta



Así mismo siete de las personas encuestadas manifiestan que cuentan con personal a su cargo, lo que corresponde al 23.77% del total, como se puede ver en el gráfico 23.

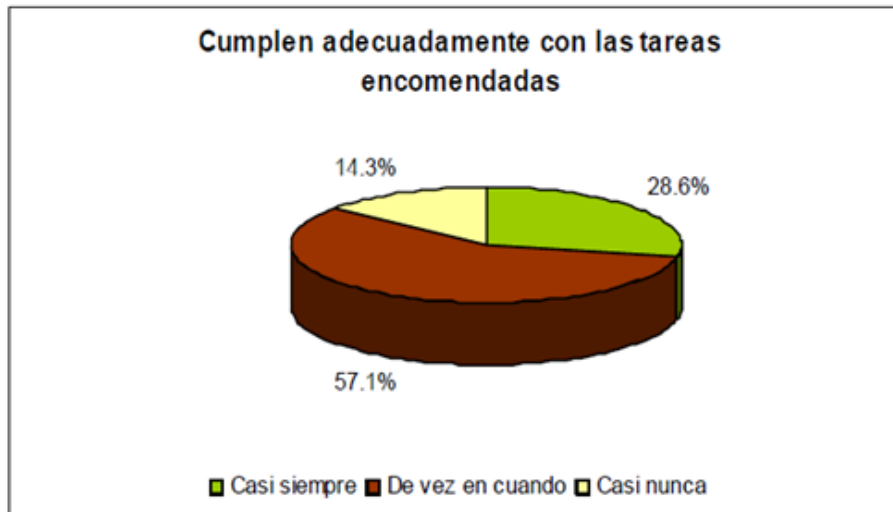
Gráfico 23



Fuente: elaboración propia en base a encuesta

El 23.77% mencionado anteriormente expresó en un 57.1%, que solamente de vez en cuando los empleados cumplen apropiadamente con sus tareas, mientras que el 14.3% expresó que esto casi nunca sucede, como se puede ver en el gráfico 24. Con la información expuesta y la entrevista a profundidad se pudo verificar la ausencia de liderazgo en los distintos niveles, ya que no se conocimiento de cómo encausar a los integrantes de la empresa hacia objetivos y directrices concretas, por lo que las responsabilidades y compromisos de cada sección no son transmitidas por los líderes, de modo que los empleados no hacen su trabajo como debieran hacerlo.

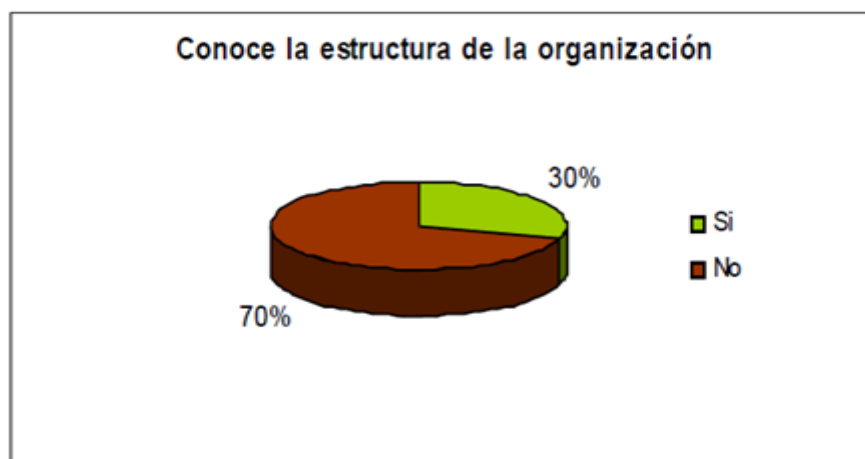
Gráfico 24



Fuente: elaboración propia en base a encuesta

Todo lo anteriormente expuesto se cimienta en el desconocimiento de la estructura organizacional de la empresa, parte fundamental de toda organización, manifestando en el 70% de los casos que no se conoce dicha estructura y que además manifestaron que en el instante que comenzaron a trabajar, nunca se les explicó la forma en que la misma estaba organizada, por otro lado el 30% restante la conoce de manera informal (gráfico 25).

Gráfico 25



Fuente: elaboración propia en base a encuesta

Ya analizada la totalidad de la información recabada en las encuestas, se puede ver que coexisten diferentes problemas como la ausencia de coordinación entre las



personas de la misma área o de un área a otra, la falta de definición en los puestos de trabajo, la multiplicidad de líneas de mando que producen en muchos casos desorden y situaciones confusas en la ejecución de las actividades y un liderazgo poco participativo, entre otros.

Como consecuencia de lo antes expuesto, se considera trascendental proponer a la organización una nueva estructura organizacional y un manual de procedimientos con la finalidad de tratar de solucionar estas dificultades y colaborar a que la firma se formalice para poder ejecutar sus actividades de forma más eficiente y en un futuro cercano lograr un mayor crecimiento.

3.4 Análisis factorial

El análisis factorial es una técnica de reducción de datos que permite encontrar grupos homogéneos de variables que se correlacionan mucho entre si, a partir de un conjunto numeroso de variables y tiene como propósito el buscar el número mínimo de factores capaces de explicar el máximo de información contenida en los datos (SPSS, 1999)

El mencionado análisis se realizó partiendo de la información recopilada en los cuestionarios efectuados al personal, tomando en consideración solamente las variables métricas del cuestionario (preguntas en escala de Likert).

En la tabla 1 se muestran las matrices de correlación de todas las variables analizadas, donde se calculan los coeficientes de correlación medios. A modo de ejemplificar, se puede observar que entre las variables “en caso de presentarse algún problema sabe a qué persona dirigirse dentro de la empresa” y “considera que sus responsabilidades se encuentran perfectamente definidas” existe una correlación de 0,536. Por otra parte el determinante de esta matriz es 0.07, muy próximo a cero, lo que pondría de manifiesto que las variables mencionadas estarían correlacionadas, y que el análisis factorial, en un principio sería adecuado.



Tabla 1
Correlation Matrix^a

Pregunta	1)	8)	9)	11)	10)	12)	14)	16)
1)	1.000	316	114	-408	471	-91	216	137
8)	316	1000	95	-459	504	-439	428	388
9)	114	95	1000	-159	67	125	480	319
11)	-408	-459	-159	1000	-513	385	-473	-247
10)	471	504	67	-513	1000	310	229	37
12)	-91	-439	125	385	-310	1000	-430	-240
14)	216	428	480	-473	229	-430	1000	536
16)	137	388	319	-247	37	-240	536	1000

Mientras que la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin pone de manifiesto que el modelo estadístico utilizado es adecuado, ya que el KMO es de $.714 > .5$ y la significación es $.000 < .05$, esto implica que el modelo es confiable en un 95%, como lo manifiesta la Tabla 2.

Tabla 2

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.714
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	66.200
	df	28
	Sig.	.000

La tabla 3 expone la matriz anti-imagen de correlación entre todas las variables analizadas. En su diagonal se observan los coeficientes MSA que indican los KMO, pero para cada una de las variables analizadas por separado.

Para que el análisis factorial resulte adecuado es sustancial tener valores diagonales mayores a 0.05, en tanto que los coeficientes restantes mientras más pequeños sean mejor. (SPSS)



Tabla 3
Anti – image Matrices

Pregunta	1)	8)	9)	11)	10)	12)	14)	16)
1)	0,768	-5,318E-02	1,655E-02	0,196	-0,319	-0,158	-3,68E-02	-6,257E-02
8)	-5,318E02	0,808	6,823E-02	8,464E-02	-0,351	0,179	-9,573E-02	-0,287
9)	1,655E-02	6,823E-02	0,481	-1,251E-02	-9,321E-02	-0,397	-0,495	-0,122
11)	0,196	8,464E-02	-1,251E-02	0,847	0,28	-0,119	0,246	1,855E-02
10)	-0,319	-0,351	-9,321E-02	0,280	0,696	0,134	7,989E-02	0,231
12)	-0,158	0,179	-0,397	-0,119	0,134	0,639	0,387	2,839E-02
14)	-3,676E-02	-9,573E02	-0,495	0,246	7,989E-02	0,387	0,682	-0,303
16)	-6,257E-02	-0,287	-0,122	1,855E-02	0,231	2,839E-02	-0,303	0,733

La tabla 4 expone todos los factores que se obtienen con el método de componentes principales. Las variables se agrupan en 3 grupos con un valor propio inicial mayor a 1. El primer factor explica en un 40% la varianza de la muestra y los tres conjuntamente explican casi un 72% de la varianza.

Tabla 4

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.205	40.065	40.065	3.205	40.065	40.065	2.072	25.895	25.895
2	1.435	17.932	57.997	1.435	17.932	57.997	1.955	24.437	50.333
3	1.093	13.659	71.656	1.093	13.659	71.656	1.706	21.324	71.656
4	.655	8.186	79.843						
5	.555	6.935	86.778						
6	.449	5.613	92.391						
7	.345	4.317	96.708						
8	.263	3.292	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

La tabla 5 muestra las communalities, que indican el porcentaje de varianza de cada variable que es explicada por el modelo. Por ejemplo, la variable considera que las decisiones de la empresa se encuentran centralizadas, es explicada en un 81.3% seguida de la variable con qué frecuencia hace tareas que no le corresponden que se explica en un 80%.



Tabla 5

Communalities

	Initial	Extraction
¿Conoce las responsabilidades del puesto?	1.000	.692
¿Considera que sus sugerencias y opiniones son tomadas en cuenta para la toma de decisiones en la empresa?	1.000	.627
¿Considera que las decisiones de la empresa se encuentran centralizadas?	1.000	.813
¿Tiene la libertad para tomar decisiones en caso de presentarse algún imprevisto durante su trabajo?	1.000	.742
¿Con que frecuencia recibe ordenes de personas ajenas a su área o departamento?	1.000	.623
¿Con que frecuencia hace tareas que no le corresponden?	1.000	.800
En caso de presentarse un problema sabe a que persona dirigirse dentro de la empresa	1.000	.780
¿Considera que sus responsabilidades se encuentran perfectamente definidas?	1.000	.656

Extraction Method: Principal Component Analysis.

En la matriz de componentes (tabla 6), se visualiza cómo se agrupan los tres grupos previo a rotar. A modo de ejemplificación, para el grupo primero se tomaron siete variables, como las más relevantes se pueden mencionar: “considera que sus sugerencias y opiniones son tenidas en consideración para la toma de decisiones en la empresa”, y “con qué frecuencia recibe órdenes de personas ajenas a su área o departamento”, las dos variables representadas con un 0,759; seguidas de la variable “en caso de presentarse un problema sabe a qué persona dirigirse dentro de la empresa” con 0,755.

Para el grupo segundo las variables que más toma en cuenta son: “considera que las decisiones de la empresa se encuentran centralizadas” con un 0,689; seguidas de “considera que sus responsabilidades se encuentran perfectamente definidas” con 0,549; y finalmente la variable “tiene la libertad para tomar decisiones en caso de presentarse algún imprevisto durante su trabajo” que representa un 0,508.



El tercer grupo tienen solamente dos variables que son tenidas en cuenta; a la variable “con qué frecuencia hace tareas que no le corresponden” con 0,643 y “conoce las responsabilidades de su puesto” con 0,552.

Pero, una vez rotada la matriz, se visualiza el reacomodamiento de las variables en dichos componentes, ver Tabla 7.

Tabla 6 y 7

Component Matrix ^a				Rotated Component Matrix ^a			
	Component				Component		
	1	2	3		1	2	3
¿Conoce las responsabilidades del puesto?	.538	-.313	.552	.821	9.588E-02	9.108E-02	
¿Considera que sus sugerencias y opiniones son tomadas en cuenta para la toma de decisiones en la empresa?	.759	-.154	-.195	.477	.266	.573	
¿Considera que las decisiones de la empresa se encuentran centralizadas?	.347	.689	.487	.144	.815	.358	
¿Tiene la libertad para tomar decisiones en caso de presentarse algún imprevisto durante su trabajo?	.648	-.506	.259	.823	-4.09E-02	-.251	
¿Con qué frecuencia recibe órdenes de personas ajenas a su área o departamento?	-.759	.193	-9.16E-02	-.643	-.263	.373	
¿Con qué frecuencia hace tareas que no le corresponden?	-.585	.209	.643	-.120	-7.10E-02	.883	
En caso de presentarse un problema sabe a que persona dirigirse dentro de la empresa	.755	.445	-.108	.205	.769	-.384	
¿Considera que sus responsabilidades se encuentran perfectamente definidas?	.560	.546	-.203	-2.84E-02	.738	-.333	

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 3 components extracted.

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization



3.5 Conclusión del capítulo

Según los datos manifestados en la matriz rotada los trabajadores están divididos en tres grupos o componentes, y cada uno presenta variables particulares.

El primer grupo está identificado con la definición de actividades, tienen una concreta definición de actividades, tienen conocimiento de las responsabilidades del puesto que ocupan, tienen mayor libertad para la toma de decisiones y es menor la frecuencia con la que se reciben órdenes de personas ajenas a su sección.

El segundo grupo se identifica a la forma de liderazgo y está relacionado con la centralización de las decisiones, aquí se visualiza una mezcla con el factor definición de puestos en lo referente a conocer a quién se deben dirigir en aquellos casos de existir algún problema y con la definición de responsabilidades.

El tercer grupo tiene la misma mezcla presentada por el anterior, ya que consideran variables como: las sugerencias y opiniones tomadas en consideración y la frecuencia con que se ejecutan actividades no correspondientes a su puesto.

Los datos proporcionados por la matriz de componentes rotados ponen de manifiesto que los inconvenientes más significativos que se presentan son la centralización y la falta de definición de puestos de trabajo, lo que evidencia la necesidad imperiosa de reestructurar la organización y la confección de un manual de procedimientos.



CAPÍTULO 4.

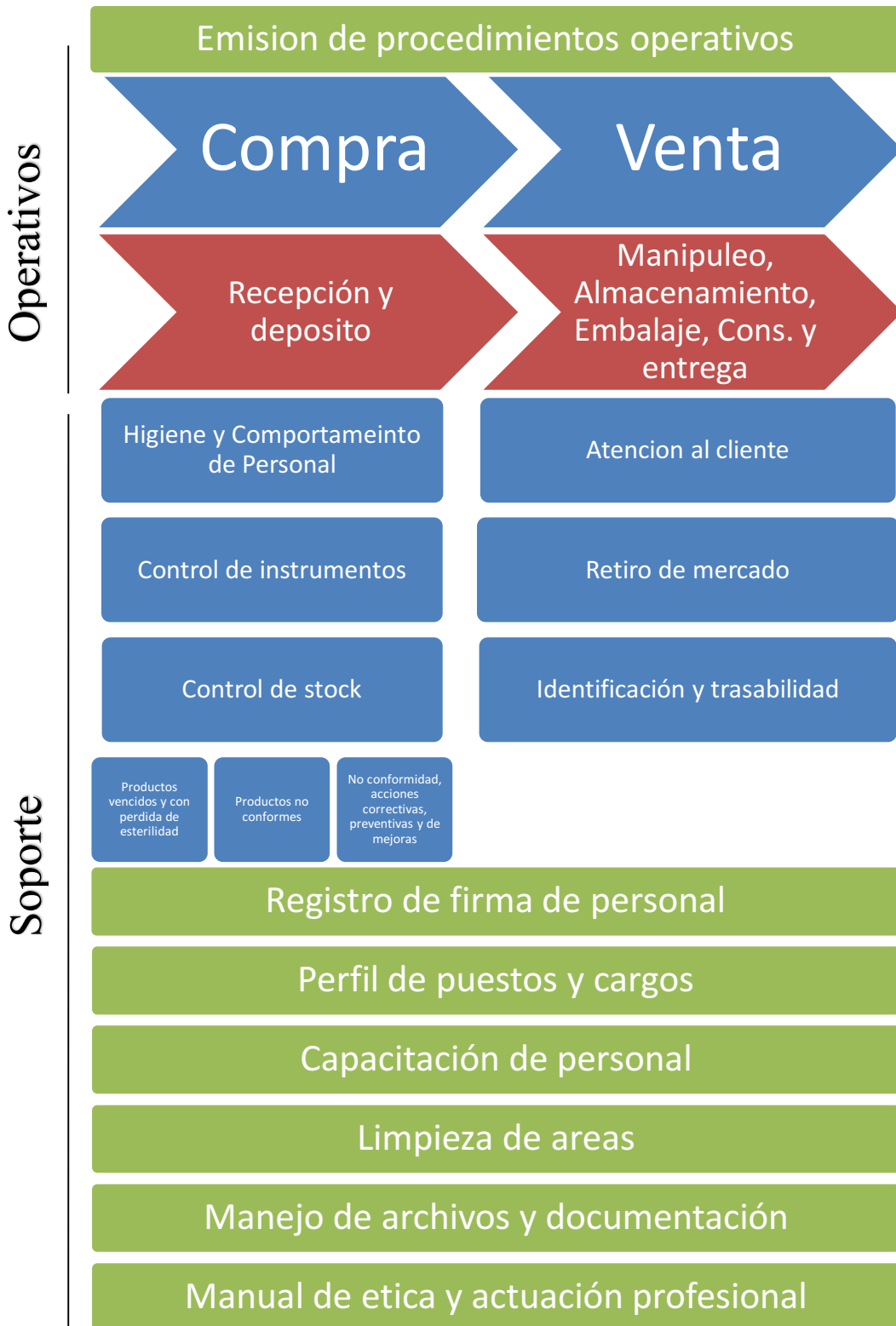
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS INTERNOS



Manual de Procedimientos



Mapa de procedimientos





POLITICAS DE CALIDAD

REV.00



Accesorios Médicos tiene como política cumplir con todas las leyes, reglamentaciones y disposiciones vigentes aplicables a su actividad. Es por ello que se basa en pilares fundamentales como:

- ✓ El respeto por los pacientes
- ✓ La mejora continua

Que concuerdan con los valores de:

- Integridad
- Orientación al cliente
- Propósito común
- Efectividad
- Compromiso

Objetivos:

- Crear una estructura de ventas y servicios para responder en forma rápida y variada a las necesidades de los clientes, a fin superar sus expectativas.
- Concentrarse en preferencias y expectativas de los clientes para brindar una experiencia de compra fácil, directa y que responda a sus solicitudes.
- Brindar los mejores productos junto con la mejor calidad de servicio.
- Respetar los más altos estándares éticos.
- Mantener, junto con su personal, un ambiente de trabajo seguro, armonioso y productivo donde se destaque la honestidad e idoneidad en todo momento.
- Capacitar al personal mediante programas de aprendizaje continuo para asegurar la calidad y excelencia en todas nuestras acciones.
- Ser la opción más confiable de la región

Al cumplimentar los requisitos de Buenas Prácticas requeridos según Disposición 6052/2013 por la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica, ofrecemos un aval más de garantía y confiabilidad para nuestros clientes.

Firma y sello Gerente



INDICE



INDICE

15 feb. 2017

Rev 0001

N° de PAM	Descripción de Procedimiento	N° Revision	Copia
PAM001	Emisión de Procedimientos Operativos	0	
PAM002	Procedimientos de Compras	0	
PAM003	Procedimientos de Ventas	0	
PAM004	Procedimiento para No Conformidades, Acciones Correctivas, Acciones Preventivas y Acciones de Mejoras	0	
PAM005	Procedimiento para Higiene y Comportamiento de Personal	0	
PAM006	Procedimiento para Identificación y Trazabilidad	0	
PAM007	Procedimiento para Recepción y Deposito	0	
PAM008	Procedimiento para Atención al Cliente	0	
PAM009	Procedimiento para Manipuleo, Almacenamiento, Embalaje, Conservación y Entrega	0	
PAM010	Procedimiento para Control de Instrumentos	0	
PAM011	Procedimiento para Productos Vencidos y con Perdida de Esterilidad	0	
PAM012	Procedimiento para Registro de Firmas de Personal	0	
PAM013	Descripción de Perfil de Puestos y de Cargos	0	
PAM014	Procedimiento de Capacitación de Personal	0	
PAM015	Procedimiento para Limpieza de Áreas	0	
PAM016	Procedimiento para Productos No Conformes	0	
PAM017	Procedimiento para Manejo de Archivos y Documentación	0	
PAM018	Procedimiento de Control de Stock	0	
PAM019	Procedimiento de Retiro de Mercado (Recall - Stop Shipment)	0	
PAM020	Procedimiento para Control de Plagas	0	
PAM021	Manual de Etica y Actuación Profesional	0	

Referencias:

PAM: Procedimientos Accesorios Médicos

8. MODIFICACIONES

Preparó

Controló

David Edgardo Luna - Gerente General

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

1



Emisión de Procedimientos Operativos



PAM001

15 feb. 2017

Rev 0001

1. PROPOSITO

El presente documento tiene la finalidad de establecer las pautas y criterios para la redacción, emisión, circulación, revisión y remoción de los Procedimientos Operativos Normalizados, que describen los criterios, pautas y lineamientos generales de trabajo en la empresa, y su conocimiento por parte del personal que participa en ella.

2. ALCANCE

Los Procedimientos Operativos Normalizados (PON) se refieren a todas las actividades de la empresa que se relacionan con los productos que se comercializan.

3. RESPONSABILIDADES

La redacción del PON es responsabilidad de Gerencia General la quedando la revisión y aprobación a cargo de la Dirección Técnica

4. DEFINICIONES

Procedimiento Operativo Normalizado (PON): descripción del correcto modo de realizar las operaciones que se llevan a cabo en los diversos ámbitos de trabajo de la empresa. Son documentos que brindan el fundamento para la aplicación de un programa integral de calidad y de Buenas Prácticas de las actividades relacionadas con los productos comercializados.

5. METODOLOGÍA

5.1 Identificación:

Los PON se identifican de forma sencilla con los siguientes datos:

- Título de descripción de su contenido, que debe ser breve y explícito.
- La sigla PAM seguida de un guión y tres dígitos que genera correlatividad numérica de los PON.
- Fecha que se actualiza en cada revisión.
- Número de revisión o modificación del PON.

5.2 Estructura:

Dividido por ítems numéricos, comienza a desplegarse la información propia del PON:

- *Proposito:* consiste en definir el propósito de la emisión.
- *Alcance:* define el ámbito de aplicación del PON • *Responsabilidades:* debe definir la responsabilidad del personal involucrado en su aplicación, con breve detalle de sus obligaciones.
- *Definiciones:* cuando sean necesarias para la comprensión del documento
- *Metodología:* detalla a continuación el conjunto de normas y criterios con que se realizan las actividades a que hace referencia.

Preparó

Controló

David Edgardo Luna - Gerente General

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

1



Emisión de Procedimientos Operativos



PAM001

15 feb. 2017

Rev 0001

- *Diagrama de flujo*: si fuera necesario para su mejor comprensión.
- *Anexos*: cuando es necesario, incorpora planillas, rótulos, modelo de protocolos, planos, o cualquier otro material vinculado con la actividad que se analiza en el documento.
- *Modificaciones*: los PON serán revisados por el director técnico anualmente con el objetivo de mantenerlos actualizados y se registra el historial de cambios del procedimiento. La primera versión del PON debe señalar que se trata de una versión original (rev.0). Cada nueva versión del documento debe contener el historial de las sucesivas versiones y la fecha de los cambios.

Por último, al pie de cada una de las páginas, deben constar las firmas de los responsables de la preparación, revisión y aprobación del documento. El responsable de confeccionar y preparar la documentación es el Director Técnico, y el responsable de controlarla es el Gerente de desarrollo organizacional o el Gerente General.

5.3 Formularios anexos:

En estos formularios se registra toda la información requerida en el procedimiento. Para su identificación, se utiliza la letra F seguida de un guión, el número del procedimiento, otro guión y un número que indica si es el primero, segundo, tercer, etc, formulario de ese procedimiento.

Ej: F-001-1 es el primer formulario del procedimiento 001

En estos formularios, luego de registrados los datos requeridos, debe dejarse constancia de la persona que lo realizó junto con su firma y la fecha.

5.4 Distribución de documentos

Los documentos operativos deben estar a disposición del personal. Para ello se distribuyen copias selladas como "COPIAS CONTROLADAS" al personal que corresponda. Las zonas de distribución quedan registradas en el índice de procedimientos, de manera que al momento de una nueva revisión sean fácilmente detectadas para su remoción y destrucción.

5.5 Remoción de documentos obsoletos

La versión previa a un cambio de un documento, se debe sellar como "OBSOLETA" y removerse del manual de calidad para ser archivada en la carpeta de "Documentos Obsoletos" que se halla en la oficina técnica. A su vez, debe remitirse al índice de procedimientos que se encuentra en el manual de calidad, para ubicar todas las copias controladas de dicho documentos y ser destruidas y reemplazadas por la nueva revisión.

5.6 Índice

En el índice de procedimientos debe quedar registrado el número de revisiones de cada uno de ellos y los sitios donde se encuentran copias controladas de los mismos.

5.7 Revisión de documentos

Los Procedimientos pueden ser modificados en cualquier momento, a criterio de la Gerencia

Preparó

Controló

David Edgardo Luna - Gerente General

María E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

2



Emisión de Procedimientos Operativos



PAM001

15 feb. 2017

Rev 0001

General o de la Dirección Técnica, que pueden decidir emitir una nueva versión. De todos modos, se les atribuye una vigencia que no podrá ser de más de tres años. Cumplido ese plazo, se considera necesario realizar una nueva versión revisada del mismo, aún sin haber efectuado modificaciones.

6. DIAGRAMA DE FLUJO

7. ANEXOS

8. MODIFICACIONES

Preparó

Controló

David Edgardo Luna - Gerente General

María E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

3



Procedimientos de Compras



PAM002

15 feb. 2017

Rev 0000

1. PROPOSITO

Establecer una metodología de compras para la adquisición de productos, insumos o servicios a proveedores previamente evaluados.

2. ALCANCE

Auditora técnica y personal encargado de compras.

3. RESPONSABILIDADES

El sector de compras está a cargo de Auditoria Técnica, siendo responsable de su aprobación la Gerencia General y Desarrollo Organizacional.

4. DEFINICIONES

5. METODOLOGÍA

5.1 Compras

Solo se pueden adquirir productos médicos a empresas habilitadas, por lo que se debe solicitar:

- Copia de Disposición, Autorización de Funcionamiento de Empresa y Certificado de Buenas Prácticas de Fabricación.
- Certificado del registro de PM a adquirir
- En caso de adquirir PMs a otro distribuidor (no fabricante) pedir habilitación sanitaria provincial y de la ANMAT si fuera de otra jurisdicción.

Para realizar una compra, se debe consultar el listado de proveedores habilitados. Corresponde darle prioridad al proveedor que haya resultado con más aptitud en el momento de la evaluación de proveedores. Si fuera la primera vez de realizar este tipo de compra, se debe buscar varios proveedores, evaluarlos, compararlos y usar el mismo criterio de selección que en los casos anteriores.

Para adquirir productos o servicios, debe confeccionarse la nota de pedido correspondiente:

a. Pedido de compras: donde debe constar los datos del proveedor (razón social, dirección, teléfono, e-mail, número de C.U.I.T. u otra información contable), número de nota de pedido, fecha de pedido, plazo estimado de entrega, nombre del paciente, médico interviniente, instituto médico, mercadería solicitada con descripción exhaustiva para evitar errores (códigos, identificaciones, cantidad o cualquier otra información útil), aclaraciones pertinentes del envío (acondicionamiento, transporte, etc)

Preparó

Controló

Edgardo S Luna - Desarrollo Organizacional

María E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

1



Procedimientos de Compras



PAM002

15 feb. 2017

Rev 0000

b. Pedido de servicios: donde debe constar los datos del proveedor (razón social, dirección, teléfono, e-mail, número de C.U.I.T. u otra información contable), número de nota de pedido, fecha de pedido, fecha para la realización del servicio, tipo de informe a entregar por parte del prestador del servicio y cualquier otra aclaración válida.

Estas notas de pedido deben permanecer archivadas como pendientes (en archivos electrónicos y papel) hasta el momento de su finalización. Recibido el remito, informe o factura, deben adjuntarse a la nota de pedido correspondiente, dando así por finalizada la acción. Todas las notas de pedido deben estar firmadas por algún responsable de auditoría técnica o junta directiva que haya autorizado la compra.

Nota: Se le debe exigir al proveedor que detalle en los remitos o facturas los números de lotes de las piezas enviadas.

5.2 No conformes

En el caso de no recibir exactamente lo solicitado en la nota de pedido, el encargado de compras debe confeccionar una no conformidad, explicando la no coincidencia y las acciones a tomar. Una copia de esta no conformidad debe ser enviada al proveedor vía medio válido (mail, fax, etc), donde se deje constancia del envío.

5.3 Evaluación a proveedores

Junta Directiva y Dirección técnica son los responsables de realizar la selección, evaluación y calificación de proveedores. Esta evaluación necesita una revisión anual.

5.3.1 Selección de proveedores

La elección de un proveedor puede realizarse por:

- contactos en congresos
- búsqueda en internet
- recomendación de terceros
- presentación del departamento de marketing del proveedor

La metodología a seguir es la siguiente:

- Se le solicitan las habilitaciones sanitarias correspondientes de la empresa y de los productos a comercializar.
- De ser factible, se solicita el producto para ser expuesto al servicio médico y así saber si cumple con las expectativas requeridas.
- En caso de ser requerido un servicio, debe satisfacer las normas correspondientes.
- Si los puntos anteriores son aprobados, ingresa al sistema y se realiza una primera compra.

A partir de la primera compra, el proveedor se evalúa según indica el punto 5.3.2 de este procedimiento.

Preparó

Controló

Edgardo S Luna - Desarrollo Organizacional

María E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

2



Procedimientos de Compras



PAM002

15 feb. 2017

Rev 0000

5.3.2 Evaluación de proveedores

Es necesario realizar la evaluación a los proveedores, según F-002-3:

- Luego de la primera compra
- En forma anual, como rutina
- Si hay reiteradas no conformidades

Luego de ser evaluado, se procede a su calificación del según se indica en el punto 5.3.3

5.3.3 Calificación de proveedores

Teniendo en cuenta la calificación obtenida en la evaluación, el proveedor es categorizado de la siguiente forma:

Categoría A: Proveedores que por sus condiciones de Calidad, servicio y plazo, obtienen una valoración en el proceso de evaluación > 90%

Categoría B: Proveedores que por sus condiciones de Calidad, servicio y plazo, obtienen una valoración en el proceso de evaluación comprendida entre el 90% y el 75%

Categoría C: Proveedores que por sus condiciones de Calidad, servicio y plazo, obtienen una valoración en el proceso de evaluación < 75%.”

Clasificación	Categoría	Condición de aprobación
Supera el 90%	A = Optimo	No presenta Aspectos críticos
Entre el 90% y el 75%	B = Apto	No presenta Aspectos críticos
Por debajo del 75%	C = No Apto	Presenta aspecto critico excluyente

Los proveedores aprobados deben registrarse en el Listado de Proveedores Autorizados F-002-4

5.4 Contratos con proveedores

En caso de existir procesos tercerizados que influyan sobre la calidad del producto, se debe realizar un contrato de servicios con dicho proveedor, donde se expliciten claramente las condiciones en que se debe realizar el proceso. De este modo se puede asegurar que los servicios o procesos ejecutados por terceros estén en conformidad con lo establecido. En este acuerdo o contrato, el proveedor se compromete a notificar cualquier alteración en el producto, servicio o proceso, para así determinar si dicha alteración afecta la calidad del producto terminado.

6. DIAGRAMA DE FLUJO

Preparó

Controló

Edgardo S Luna - Desarrollo Organizacional

María E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

3



Procedimientos de Compras



PAM002

15 feb. 2017

Rev 0000

7. ANEXOS

- F-002-1 Nota de pedido de insumos
- F-002-2 Nota de pedido de servicios
- F-002-3 Evaluación a proveedores
- F-002-4 Listado de Proveedores Autorizados

8. MODIFICACIONES

Preparó

Controló

Edgardo S Luna - Desarrollo Organizacional

María E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

4



Evaluación a proveedores



	F - 002 - 03	Fecha:	
Proveedor:			GLN:
Telefono:		CUIT	
E-mail:			
Nombre de contacto			Cargo:
Descripción de producto o servicio:			

Puntualidad en la entrega	A = Muy Buena	B = Buena	C = Deficiente
Calidad de producto/servio entregado	A = Muy Buena	B = Buena	C = Deficiente
Cumplimiento en el plazo de entrega	A = Muy Buena	B = Buena	C = Deficiente
Estado de la documentación adjunta a la mercadería	A = Muy Buena	B = Buena	C = Deficiente
Embalaje adecuado para el tipo de mercadería	A = Muy Buena	B = Buena	C = Deficiente
Estado del embalaje	A = Muy Buena	B = Buena	C = Deficiente
Etiquetado del paquete adecuado	A = Muy Buena	B = Buena	C = Deficiente
Envia tipo y cantidad solicitada	A = Muy Buena	B = Buena	C = Deficiente
Repuesta a reclamos	A = Muy Buena	B = Buena	C = Deficiente
Repuesta a devoluciones	A = Muy Buena	B = Buena	C = Deficiente
Certificado de empresa y productos	A = Muy Buena	B = Buena	C = Deficiente
Precios competitivos	A = Muy Buena	B = Buena	C = Deficiente
Servicio pos venta	A = Muy Buena	B = Buena	C = Deficiente
Atención al cliente	A = Muy Buena	B = Buena	C = Deficiente
Conocimiento de producto o servicio por parte del personal	A = Muy Buena	B = Buena	C = Deficiente

- Categoría A: Proveedores que por sus condiciones de Calidad, servicio y plazo, obtienen una valoración en el proceso de evaluación > 90%.
- Categoría B: Proveedores que por sus condiciones de Calidad, servicio y plazo, obtienen una valoración en el proceso de evaluación comprendida entre el 90% y el 75%.
- Categoría C: Proveedores que por sus condiciones de Calidad, servicio y plazo, obtienen una valoración en el proceso de evaluación < 75%.

Clasificación final

Observaciones:

A B C

Firma responsable	Firma auditor



Procedimientos de Ventas



PAM003

15 feb. 2017

Rev 0000

1. PROPOSITO

Establecer un procedimiento ágil, seguro y eficaz para la comercialización de los productos que distribuye Accesorios Médicos.

2. ALCANCE

Este procedimiento involucra a todos los productos comercializados por Accesorios Médicos

3. RESPONSABILIDADES

Son responsables de este procedimiento todo el personal de ventas, de toma de pedidos telefónicos, administración, depósito y expedición.

4. DEFINICIONES

5. METODOLOGÍA

Existen diversas formas de recepcionar pedidos de los clientes: vía fax, telefónica, correo electrónico o de manera personal. A su vez esta venta puede ser realizada en forma directa al paciente o a través de su obra social o prepaga.

Una vez recibido el pedido, el área Ventas verifica stock y disponibilidad de cajas y material para la cirugía, en caso de ser una receta y existir alguna duda se comunica con el profesional solicitante.

Confirmada la disponibilidad, prepara la cotización del material y se confecciona un Presupuesto que se envía al solicitante. Se realiza el seguimiento de este presupuesto hasta su autorización por parte del solicitante. Una vez autorizado el presupuesto el área de Auditoría Técnica arma un expediente y emite un Formulario de Cirugía Autorizada que pasa a Logística para que coordine la cx con el profesional solicitante o la persona encargada.

Acordada la cirugía, el Responsable de Logística agenda la cx en planilla. Llegada la fecha, arma el envío y registra los datos del material a enviar en el Remito y Auditoría Técnica controla que esté correcto. Logística procede a embalar los productos según PAM-009 y se encarga de llevar el pedido al lugar de cirugía o empresa de transporte autorizada.

Cumplida la fecha prevista de cirugía, Logística retira el material enviado y solicita una copia del protocolo quirúrgico en el lugar de cirugía o transporte autorizado y lo regresa al centro logístico preparado para materiales médicos para reacondicionar la caja de cirugía y procede a la confección del formulario de Consumo de Cirugía que envía al área de Auditoría Técnica, y luego se encarga reposición del material utilizado. Una copia de todos los lotes de implantes que componen la caja de cirugía acompaña a la misma mientras permanezca en depósito.

Auditoría técnica completa el expediente confeccionando el formulario de Constancia de material implantado y la Foja de Cirugía. En este punto la auditora revisa una lista de chequeo para asegurarse de que no falta ningún documento y estén correctamente confeccionados.

Preparó

Controló

David Edgardo Luna - Gerente General

María E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

1

Procedimientos de Ventas



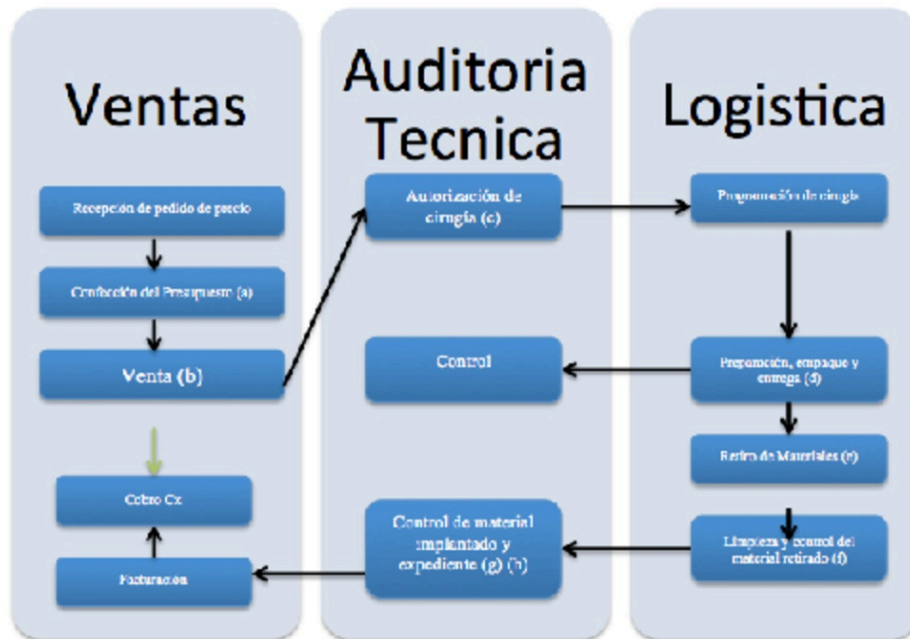
PAM003

15 feb. 2017

Rev 0000

Una vez que el expediente se encuentra completo se notifica al área de Venta para que el responsable encargado efective el cobro.

6. DIAGRAMA DE FLUJO



- (a) Se confecciona en base a la receta y ante una duda se consulta directamente al profesional
- (b) Presupuesto Autorizado, Fotocopia del recibo o factura
- (c) Formulario de Cirugía Autorizada
- (d) Remito
- (e) Se pide una copia del protocolo quirúrgico
- (f) Consumo de Cirugía
- (g) Constancia de Material Implantado
- (h) Foja de Cirugía

Preparó

Controló

David Edgardo Luna - Gerente General

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

2



Procedimientos de Ventas



PAM003

15 feb. 2017

Rev 0000

7. ANEXOS

- F-003-01 Presupuesto
- F-003-02 Formulario de Cirugía Autorizada
- F-003-03 Remito
- F-003-04 Consumo de Cirugía
- F-003-05 Constancia de Material Implantado
- F-003-06 Foja de Cirugía
- F-003-07 Lista de Chequeo

8. MODIFICACIONES

Preparó

Controló

David Edgardo Luna - Gerente General

María E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

3



PAM004

15 feb. 2017

Rev 0000

1. PROPOSITO

Establecer una metodología operativa para el tratamiento de Servicios y Productos No Conformes y la toma de acciones correctivas, preventivas y de mejora a implementar, en el caso de ocurrir situaciones que requieran una atención especial.

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a toda situación de No Conformidad existentes o potenciales con respecto a lo establecido en los manuales del sistema de gestión de la calidad y/o a la normativa de aplicación.

3. RESPONSABILIDADES

Los responsables de la detección, seguimiento y cierre de las No Conformidades son de Dirección Técnica, Gerencia General y cualquier personal involucrado en la causa, tratamiento o detección de las mismas.

4. DEFINICIONES

Productos No Conformes: componente, material de fabricación o producto terminado fuera de las especificaciones, antes o después de su distribución.

Acción correctiva: acción tomada para corregir una No-conformidad a fin de evitar su reaparición.

Acción preventiva: acción tomada para eliminar las causas potenciales de una No conformidad, de un defecto y de cualquier otra situación indeseable no existente.

Acción de mejora: toda acción que incrementa la capacidad de la organización para cumplir los requisitos y que no actúa sobre problemas reales o potenciales ni sobre sus causas.

5. METODOLOGÍA

5.1 No conformidades

5.1.1 Detección de las No Conformidades

Las no conformidades pueden ser detectadas por

- Personal de la empresa
- Clientes
- Proveedores
- Auditorías
- Otros

Preparó

Controló

David Edgardo Luna - Gerente General

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

1



PAM004

15 feb. 2017

Rev 0000

5.1.2 NC relacionadas con productos o servicios

Todo el personal debe informar Gerencia o Dirección Técnica acerca de la necesidad de identificar una posible No Conformidad, pudiendo estar la misma directa o indirectamente relacionada con el producto. Al detectar una posible No Conformidad, se inician las acciones determinadas en este procedimiento.

- Productos: se identifica con un rótulo MATERIAL RECHAZADO a aquellos productos que presenten desvíos y redacta la No Conformidad correspondiente. Se coloca en depósito de "Productos No Conformes". Iniciado el informe de No conformidad, se analizan las causas de la misma y se deciden las acciones a seguir.
- Proceso: cuando la NC procede de un proceso (de esterilización, lavado, etc.) el material afectado se identifica con un rótulo MATERIAL RECHAZADO, se coloca en depósito de "Productos No Conformes" aclarando que está relacionado a un proceso. Iniciado el informe de No conformidad, se analizan las causas de la misma y se deciden las acciones a seguir y si es factible un reproceso. En caso de que la NC se origine por causa de un proceso tercerizado, se debe notificar al proveedor de ese servicio enviando una copia de la NC por fax (conservando el talón del mismo como constancia) o por mail.

5.1.3 NC relacionadas con reclamos de clientes

Se da inicio a la NC, es necesario registrar la totalidad de los detalles que originan la queja, evaluando las posibles causas de la falla. Incluir el nombre de la persona o empresa que presentó el reclamo. Se debe comunicar al cliente las decisiones tomadas por la empresa y las acciones correctivas y/o preventivas que se tomarán para evitar la repetición de la NC. Esta comunicación debe hacerse por escrito y quedar registrada adjunta a la NC. Si la queja hubiera sido causada por fallas en el producto, se debe dar a conocer en forma inmediata y simultánea al fabricante del mismo y a la ANMAT, para evaluar un posible retiro de producto de mercado. Si el reclamo del cliente fuese de otro origen que no involucra la calidad del producto, se dará curso a la no conformidad correspondiente.

5.1.4 NC relacionadas con causas internas

Se inicia el informe de No conformidad, detallando el o las personas involucradas, el motivo y un análisis de la falla. Se convoca al personal involucrado para que haga su descargo y se analiza la causa del posible error, evaluando las acciones correctivas a tomar.

Los "Informes de No Conformidad" se archivan en la carpeta de No Conformidades y se registran en el "Índice de Informes de No Conformidad" para su seguimiento y control. En estos informes se debe establecer un tiempo aproximado para su cierre.

5.2 Acciones correctivas

Generado un informe de No Conformidad, debe redactarse la acción correctiva correspondiente, donde se registran las acciones a tomar, tiempo estimado en que deben llevarse a cabo, costo estimado de las mismas, si el resultado obtenido de su implementación fue el esperado o no, número de la NC que la originó y fecha de cierre.

5.2.1 Desarrollo y cierre de las acciones correctivas

El siguiente proceso define el método y los criterios para controlar el desarrollo de las acciones correctivas y decidir sobre su cierre.

Preparó

Controló

David Edgardo Luna - Gerente General

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

2



PAM004

15 feb. 2017

Rev 0000

5.3 Acciones preventivas

Estas acciones son un tipo especial de acciones que están enfocadas hacia la prevención, introduciendo modificaciones en los métodos y criterios en aquellas partes del sistema que pueden constituir fuentes de no conformidades en el futuro.

5.2.1 Inicio de las acciones preventivas

Las acciones preventivas se inician cuando algún miembro de la empresa identifica alguna causa que puede provocar No Conformidades. El proceso para iniciar acciones preventivas es el mismo que en caso de las acciones correctivas con la salvedad de que no hay una No Conformidad inicial.

5.4 Acciones de mejora:

Estas acciones pueden de propuestas de mejora por parte del personal, de sugerencias o comentarios de clientes o proveedores, entre otros. Se registran de igual modo que las acciones correctivas y preventivas. El proceso para iniciar acciones de mejora es el mismo que en caso de las acciones correctivas.

Nota: Los métodos y criterios para el desarrollo y cierre de las No Conformidades (NC) y Acciones Correctivas (AC), Preventivas (AP) y de Mejora (AM) es análogo, y se identifican con las iniciales y X: AM.XXX donde: XXX es un número correlativo

Preparó

Controló

David Edgardo Luna - Gerente General

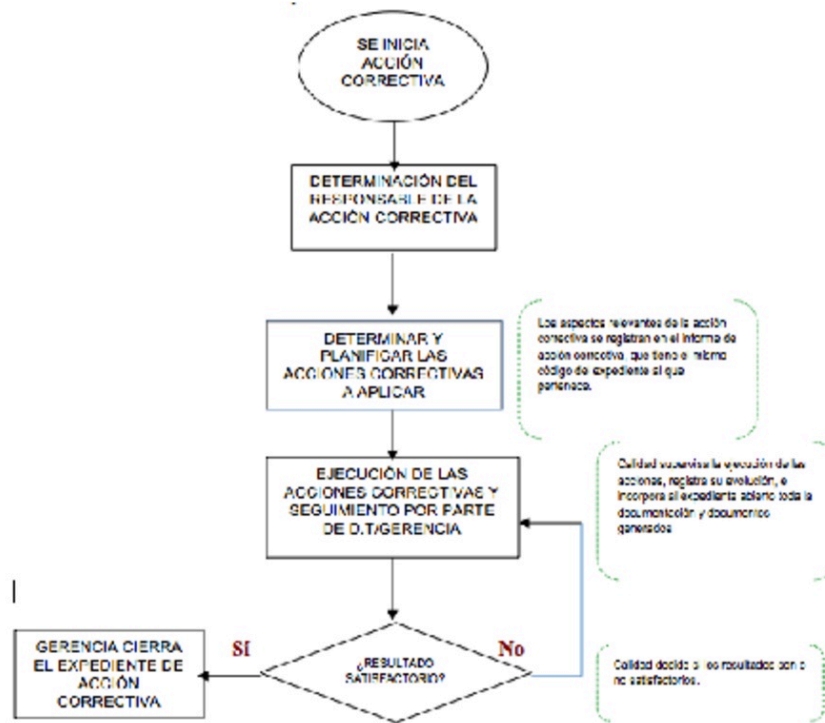
Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

3



6. DIAGRAMA DE FLUJO



7. ANEXOS

Formulario 004 - 01

8. MODIFICACIONES

Preparó

Controló

David Edgardo Luna - Gerente General

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

4



Formulario de NC / AC / AP / AM

F - 004 - 01

Tipo:	No conformidad	Accion correctiva	Accion preventivas	Accion de mejora
--------------	----------------	-------------------	--------------------	------------------

Origen:

Cliente	Personal	Proveedor	Auditoria	Otro
---------	----------	-----------	-----------	------

Detector:		Fecha:	
-----------	--	--------	--

Area Involucrada:		Receptor:	
-------------------	--	-----------	--

Descripción del hallazgo

--

Causa que dio origen al hallazgo

--

Acción correctiva Fecha: Responsable:

--

Corrección Inmediata Fecha: Responsable:

--

Acción preventiva / mejora Fecha: Responsable:

--



Higiene y Comportamiento del Personal



PAM005

15 feb. 2017

Rev 0000

1. PROPOSITO

Establecer en un procedimiento que indique cuales son las medidas a seguir para asegurar correctas normas de higiene y de seguridad en el centro de distribución.

2. ALCANCE

Todo el personal

3. RESPONSABILIDADES

El cumplimiento de este procedimiento es responsabilidad de D.Técnico, Gerencia y Supervisores.

4. DEFINICIONES

5. METODOLOGÍA

Toda persona que ingrese a las áreas de lavado, depósitos o que manipule Productos Médicos, debe cumplir con las siguientes normas:

- Usar la vestimenta adecuada.
- Es imprescindible el correcto lavado de manos previo al ingreso a las áreas donde se encuentren o manipulen PM.
- Es necesario mantener higiene personal estricta.
- Está prohibido ingresar cualquier sustancia que pueda contener algún tipo de contaminante externo.
- No está permitido ingresar comida o bebidas a las zonas de depósitos, lavado, preparación de cajas de cirugía, pedidos, etc.
- No está permitido fumar en ningún área de la empresa.
- No está permitido el ingreso a ningún área, de cualquier persona extraña, o ajena a la empresa sin autorización expresa de gerencia.
- Las puertas de los depósitos deben permanecer **siempre** cerradas.
- Es obligatorio para el personal cumplir con las normas de seguridad que se especifiquen para cada actividad.
- Es obligatorio el trato cordial y respetuoso entre los empleados.

5.1 Control de enfermedades

En caso que el operario presente algún padecimiento respiratorio, intestinal o algún tipo de lesión cutánea debe informarlo a su jefe inmediato. La persona debe ser retirada del proceso hasta su recuperación o en caso de heridas hasta que ésta esté completamente protegida con vendajes impermeables.

Preparó

Controló

Edgardo S Luna - Desarrollo Organizacional

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

1



Higiene y Comportamiento del Personal



PAM005

15 feb. 2017

Rev 0000

5.2 Uniformes

El personal involucrado en manipulación de productos médicos debe usar un ambo de tela, limpio que debe lavarse en su propia casa semanalmente o antes si fuese necesario. Dentro del área de lavado y preparado de cajas se debe usar el calzado especial proporcionado por la empresa.

5.3 Higiene personal

Todo personal debe practicar los siguientes hábitos de higiene personal:

- Darse un baño diario antes de ir al trabajo
- Usar desodorante
- Lavarse frecuentemente el cabello y peinarlo
- Lavarse los dientes
- Cambiarse diariamente la ropa interior
- Rasurarse diariamente
- Las uñas deben usarse cortas, limpias y sin esmalte.

5.3.1 Lavado de manos

Todo el personal debe lavarse estrictamente las manos:

- Antes de manipular productos (no utilizar la misma bacha de lavado de materiales)
- Antes y después de comer
- Después de ir al servicio sanitario
- Después de toser, estornudar o tocarse la nariz.
- Después de fumar
- Después de manipular la basura.

5.3.2 Forma correcta de lavarse las manos:

- Humedezca sus manos con agua
- Cúbralas con jabón desinfectante
- Frote sus manos entre sí, durante 15 a 20 segundos.
- Frote bien sus dedos, limpie bien sus uñas con la ayuda de un cepillo si es necesario.
- Lave la parte de los brazos que esta al descubierto frotando rápidamente
- Enjuague sus manos y brazos con suficiente agua
- Escurra el agua residual
- Seque las manos y los brazos con toallas desechables

5.3.3 Conducta personal:

El personal debe evitar practicar actos no sanitarios tales como:

- Rascarse la cabeza u otra parte del cuerpo
- Tocarse la frente
- Introducir los dedos en las orejas, nariz y boca
- Arreglarse el cabello
- Cualquier otra practica inadecuada y antihigiénica tal como: escupir etc.
- Si por alguna razón la persona incurre en alguno de estos actos debe lavarse inmediatamente las manos con jabón desinfectante.

Preparó

Controló

Edgardo S Luna - Desarrollo Organizacional

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

2



Higiene y Comportamiento del Personal



PAM005

15 feb. 2017

Rev 0000

Nota: El personal en contacto con instrumental usado, debe tener colocada vacuna antitetánica y vacuna hepatitis A y B, con sus refuerzos al día. También debe contar con libreta sanitaria.

6. DIAGRAMA DE FLUJO

7. ANEXOS

8. MODIFICACIONES

Preparó

Controló

Edgardo S Luna - Desarrollo Organizacional

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

3



Identificación y Trazabilidad



PAM006

15 feb. 2017

Rev 0000

1. PROPOSITO

Establecer una metodología para la identificación y trazabilidad de productos desde la recepción hasta el despacho al cliente y garantizar la rastreabilidad en sentido inverso de cada uno de los productos médicos recibidos.

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a todos los productos médicos que ingresen a la empresa.

3. RESPONSABILIDADES

La responsabilidad de este procedimiento recae sobre Gerencia y Dirección Técnica.

4. DEFINICIONES

- **Lote o partida:** número asignado por el fabricante de un producto a partir del cual se realiza su rastreabilidad y trazabilidad.
- **Trazabilidad:** permite reconstruir la historia, la utilización o la localización de un producto por medio de identificaciones registradas.

5. METODOLOGÍA

5.1 Ingreso y registro de productos

Todo producto médico debe ingresar con su remito/factura. Chequeados los productos recibidos (cantidad, lotes, medidas, etc) con lo descrito en el remito/factura, se procede a ingresar el material al sistema informático, registrando los siguientes datos:

- Nombre del producto y cantidad
- Nombre del fabricante y/o importador titular del registro
- Número de lote o serie y fecha de vencimiento
- Proveedor
- Número de remito/factura

Los productos estériles cuentan con su identificación exterior y stickers en su interior.

Los productos no estériles deben estar acompañados por su sticker. En el caso de piezas chicas compradas a granel, en ningún momento deben perder su identificación, por lo cual deben guardarse en bolsas que se puedan cerrar (tipo Ziploc) y estar identificados en su exterior. Los stickers correspondientes acompañarán en todo momento a estas piezas. Siempre deben conservar el envase provisto por el fabricante.

Debe ingresarse los productos al sistema informático con mucha atención ya que con estos datos se lleva el control de stock y trazabilidad.

Los productos nuevos se identifican del resto y son transportados en contenedores separados que las cajas de cirugía.

Preparó

Controló

Edgardo S Luna - Desarrollo Organizacional

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

1



Identificación y Trazabilidad



PAM006

15 feb. 2017

Rev 0000

5.2 Egreso de productos por cirugías

Al momento de dar de baja un producto después de una venta, debe registrarse esa baja en el sistema informático, con la siguiente información:

- Descripción
- Numero de GTIN
- Cantidad utilizada y número de lote
- Fecha de cirugía
- Nombre del paciente
- Número de documento (no indispensable)
- Obra social
- Médico interviniente
- Institución

5.3 Egreso de productos por scrap

En el caso de rotura de productos (ej. Tornillos), se da de baja en el sistema informático completando el casillero de "Nombre del paciente" con la leyenda "Scrap". Todos los productos dados de baja por esta causa, se dejarán asentados en F-006-1: Scrap de productos, debiendo contar con la firma del D. Técnico. Estos productos se almacenan en estantería de Productos no conformes, identificados con rótulo rojo de Rechazado, hasta su devolución o disposición final.

5.4 Egreso de productos por devolución

Cuando sea necesario devolver productos a un proveedor, se da de baja en el sistema informático completando el casillero de "Nombre del paciente" con la leyenda "Devolución". Debe quedar una copia de la nota de devolución adjunta al remito/factura del momento en que se compró ese producto devuelto.

5.5 Trazabilidad

El sistema informático permite que ingresando el número de lote pueda conocer el paradero de la pieza, como también proveedor, fecha de compra y cantidad comprada. Con estos datos se realiza el control de stock de cada pieza, donde:

Cant. comprada – cant. vendida = cant. piezas en depósito

En caso de requerir la trazabilidad para realizar un retiro de mercado, proceder según PAM-019.

6. DIAGRAMA DE FLUJO

7. ANEXOS

F-006-1: Scrap de productos

PAM-019-1 Retiro de Mercado

8. MODIFICACIONES

Preparó

Controló

Edgardo S Luna - Desarrollo Organizacional

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

2



Recepción y Deposito



PAM007

15 feb. 2017

Rev 0000

1. PROPOSITO

Establecer un procedimiento para el orden de recepción y depósitos de productos médicos.

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a todos los productos médicos estériles, no estériles y reutilizables que comercializa Accesorios Médicos.

3. RESPONSABILIDADES

Los responsables del cumplimiento de este procedimiento son los encargado de depósito, los vendedores del salón de atención al público y principalmente el director técnico.

4. DEFINICIONES

5. METODOLOGÍA

Accesorios Médicos cuenta con dos zonas de depósito y un área de acondicionamiento y lavado, a saber:

5.1 Depósito de productos de Tecnología Médica

5.1.1 Depósitos de Productos Estériles:

Se encuentra dentro del Área de depósito de Tecnología Médica, **zona A**, donde se ubican los productos estériles en estanterías recubierta, con sus cajas cerradas, identificadas y en las condiciones que indica el fabricante.

Estos productos se encuentran en el anexo de "Listado de mercadería estéril guardada en el Deposito de Material estéril"

5.1.2 Depósitos de Productos No Estériles

Se encuentra dentro del Área de depósito de Tecnología Médica, **zona B**, donde se ubican los productos no estériles en estanterías recubierta o cajoneras, identificados y en las condiciones que indica el fabricante. Estos productos se encuentran en el anexo de "Listado de mercadería NO estéril guardada en el Deposito de Material NO estéril"

5.1.2 Depósitos de Productos No Conformes o Rechazados

Se encuentra dentro del Área de depósito de Tecnología Médica, **zona C**. Se identifica con cartel ROJO. En este depósito se ubica cualquier producto que haya sufrido una no conformidad hasta su disposición final. El producto debe estar identificado con tarjeta de RECHAZADO o producto no conforme de color rojo, indicando la no conformidad que generó el rechazo o la causa por la cuál se encuentra en este depósito.

Preparó

Controló

David Edgardo Luna - Gerente General

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

1



Recepción y Deposito



PAM007

15 feb. 2017

Rev 0000

5.2 Depósito de Cajas de Cirugía

En este depósito se ubican las cajas a su regreso de las cirugías, después de haber sido lavadas, acondicionadas y con su correspondiente reposición de los materiales utilizados.. De esta manera, las cajas almacenadas en este depósito se encuentran listas para su despacho.(Zona 1)

También es esta zona se realiza el armado de pedidos para nuevas cirugías.(Zona 2)

5.3 Area de lavado y acondicionamiento

Mediante un circuito alternativo al de los productos médicos nuevos, ingresan a esta área las cajas que regresan de quirófano teniendo en cuenta que estos productos **nunca** pueden mezclarse con los productos nuevos y que las cajas no deben colocarse sobre el piso, se colocan sobre mesas o estanterías ubicadas para tal fin en esta área. Las cajas se lavan con detergente trienzimático y luego del lavado se revisa la funcionalidad del instrumental. De ser necesario y posible, el instrumental dañado se separa, se identifica y se envía a reparar. Se reponen los implantes utilizados en la cirugía, registrando en el remito correspondiente los lotes utilizados y los nuevos lotes repuestos. Con la caja ya completa y en condiciones de ser reutilizada, se la coloca en una bolsa y se pasa para ser almacenada en el Depósito de Cajas de Cirugía. Una copia de todos los lotes de implantes que componen la caja de cirugía acompaña a la misma mientras esté en depósito.

5.4 Recepción de material

5.4.1 Recepción de productos nuevos:

Todos los productos nuevos se identifican del resto y son transportados en contenedores separados de las cajas de cirugía.

Ver PAM-006 punto 5.1 Ingreso y registro de productos

5.4.2 Recepción de productos usados:

El material usado proveniente de cirugía ingresa directamente al área de lavado, mediante un circuito alternativo al de los productos médicos nuevos, y luego es acondicionado, procediendo según 5.3. Los implantes que forman parte de las cajas de cirugía, **bajo ningún concepto** pueden regresar al depósito de productos **nuevos** no estériles.

6. DIAGRAMA DE FLUJO

7. ANEXOS

- Tarjeta Producto rechazado o NoConforme
- Carteles de áreas
- Plano de las instalaciones

8. MODIFICACIONES

Preparó

Controló

David Edgardo Luna - Gerente General

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

2



Accesorios Médicos	
Producto no conforme	
Motivo:	
Nº de No Conformidad	

Accesorios Médicos	
Producto Rechazado	
Motivo:	
Nº de rechazo	



Atención al Cliente y Reclamos



PAM008

15 feb. 2017

Rev 0000

1. PROPOSITO

Establecer un procedimiento para lograr la satisfacción del cliente, atender sus necesidades y reclamos.

2. ALCANCE

Todo el personal en contacto con el cliente en forma directa e indirecta.

3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento incumbe a todo el personal de ventas, dirección técnica, gerencia y administración.

4. DEFINICIONES

5. METODOLOGÍA

5.1. Listado de clientes

Se genera un listado de clientes, donde se le asigna un número de cliente y se asientan todos los datos administrativos y contables requeridos (dirección, teléfono, nro. de cuit, etc)(F-008-1)
El vendedor debe recepcionar sus pedidos y procede según PAM-003.

5.2 Cualquier reclamo que realice un cliente durante una comunicación telefónica, mail, fax u otra vía, debe darse conocimiento a gerencia en forma inmediata y por escrito, a través de F-008-2, para darle tratamiento formal al reclamo y evaluar la necesidad de generación de una no conformidad, según PAM-004 y posterior toma de acciones correctivas en caso de se necesarias. Si el reclamo estuviera relacionado en forma directa con la calidad del producto, es necesario comunicarlo al titular del registro y a la Autoridad Sanitaria correspondiente.

5.3 Archivar el reclamo en el cajon asignado según PAM-017

5.4. Siempre se debe contactar al cliente para darle una repuesta.

5.5. Encuesta de satisfacción al cliente

Esta encuesta debe realizarse al menos una vez al año a un grupo aleatorio de clientes, en la forma que la gerencia lo encuentre necesario. Cualquier reclamo o aspecto negativo detectado en estas encuestas deben evaluarse en forma inmediata para efectuar una acción de mejora. Es recomendable que estas acciones de mejora se comuniquen al cliente. Si en estas encuestas se detectan aspectos negativos referentes a la calidad del producto, se deben dar a conocer al titular del registro del producto médico.

Preparó

Controló

David Edgardo Luna - Gerente General

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

1



Atención al Cliente y Reclamos



PAM008

15 feb. 2017

Rev 0000

6. DIAGRAMA DE FLUJO

7. ANEXOS

F-008-1 Listado de clientes

F-008-2 Reclamos de clientes

8. MODIFICACIONES

Preparó

Controló

David Edgardo Luna - Gerente General

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

2



Reclamos / Comunicaciones de clientes

F - 008 - 02	Fecha:
--------------	--------

Recepciono				
Cliente				
Domicilio			Telefono	
Naturaleza del Reclamo / Comuncion				
Cod y Lote / GTIN		Producto		
Comunicado a Gerencia:	Si	No	Fecha	Medio
Genera N/C:	Si	No	Nº de N/C	Nº de seguimiento / Responsable
Comunica a autoridad sanitaria	Si	No	Autoridad	
Detalle del reclamo				
Repuesta al solicitante	Si	Resumen		
	No	Motivo		
Resultado de la investigación			Fecha	
Acción correctiva tomada				

Firma responsable	Firma auditor



**Procedimiento para Manipuleo, Almacenamiento,
Embalaje, Conservación y Entrega**



PAM009

15 feb. 2017

Rev 0000

1. PROPOSITO

Definir la Metodología a seguir en el manipuleo, almacenamiento, embalaje, conservación y entrega de los productos que ingresen o egresen de Accesorios Médicos, a fin de evitar los riesgos y daños que se puedan generar a los mismos.

2. ALCANCE

La totalidad de los productos que ingresen o egresen de Accesorios Médicos

3. RESPONSABILIDADES

Personal de Depósitos, expedición y entrega de productos.

4. DEFINICIONES

Manipuleo: son las actividades vinculadas a los movimientos de productos durante las diversas fases de su comercialización.

Almacenamiento: son las fases donde los productos están en espera en lugares determinados al efecto, aguardando movilidad durante el proceso de comercialización.

5. METODOLOGÍA

5.1 Manipuleo

El responsable de depósito debe evitar golpes o caídas en los productos, para evitar roturas o deformaciones que afecten la calidad del producto. Debe prestar extremo cuidado y respetar todas las normas establecidas sin excepción cuando:

- Ingrese productos proveniente de un proveedor
- Ingrese productos provenientes de cirugías
- Se efectúen traslados internos
- Se haga traspaso de un sector a otro
- Se acondicione el producto para su envío o entrega al cliente
- Se prepare el producto para su despacho

5.2 Almacenamiento

Para las áreas de Almacenamiento, ver Procedimiento de Recepción y Depósitos (PAM-007)

Solo pueden ingresar a esta área productos debidamente identificados. El responsable de Depósito arbitrará los medios para la conservación de los productos según especificaciones del fabricante. También debe llevar registro del estado de conservación general de los productos almacenados y del estado de orden, limpieza del Depósito.

Una vez por día la temperatura y humedad de los depósitos de productos estériles y no estériles se controlaran y se dejara registro de esta medición en F-009-1

Preparó

Controló

David Edgardo Luna - Gerente General

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

1



**Procedimiento para Manipuleo, Almacenamiento,
Embalaje, Conservación y Entrega**



PAM009

15 feb. 2017

Rev 0000

5.3 Conservación

El responsable de Depósito debe asegurar que la conservación de los productos mantenga las mismas características del momento que fueron entregadas por el fabricante: productos embalados en caja que conserven su integridad, rotulación y medidas de control.

5.4 Embalaje:

El Encargado de preparación de pedidos y expedición tendrá a cargo el embalaje, de los productos y cajas de cirugía teniendo en cuenta que los productos nuevos se identifican del resto y son transportados en contenedores separados que las cajas de cirugía., haciendo cumplir las especificaciones e instrucciones específicas para cada uno de ellos, teniendo en cuenta que el embalaje sea el apropiado para el mismo, el tipo de transporte y el uso final. El personal cumplirá las instrucciones de embalaje de productos, y en el caso de detectar deterioro o No Conformidades en la identificación o de otro tipo, deberá comunicarlo al responsable de Depósito, a Dirección Técnica.

- Productos estériles: se deben trasladar en su envase secundario dentro de contenedores plásticos, de tamaños adecuado de modo que no quede demasiado espacio libre.
- Productos no estériles: se deben trasladar ubicados dentro de cajas de cirugía o en sus envases primarios con su identificación dentro de contenedores plásticos de tamaño adecuado.
- Cajas de cirugía: se deben trasladar dentro de contenedores plásticos de tamaño adecuado, debiendo estar embolsados con las bolsas correspondientes.

5.5 Entrega

La entrega de productos la realiza el responsable de logística, con el vehículo de la empresa habilitado por el Ministerio de Salud de la Provincia, a saber:

5.5.1 En forma directa: en el lugar de la cirugía, la entrega debe estar identificado, indicar método de esterilización, fecha y hora de entrega, institución donde debe entregarse, apellido y nombre del paciente y médico interviniente.

5.5.2 En forma indirecta: empresa de transporte correspondiente, estas pueden ser JetPaq si el transporte debe ser aéreo o Balut o Integral si el transporte es terrestre, según el destino.

5.5.3 En forma indirecta para esterilizar: en la esterilizadora, quien se encargará de entregar una vez esterilizado el envío, en el lugar de la cirugía. El envío a la esterilizadora debe estar identificado, indicar método de esterilización, fecha y hora de entrega, institución donde debe entregarse, apellido y nombre del paciente y médico interviniente.

Nota: Solo puede esterilizarse en esterilizadoras locales material que no sufra tránsito interjurisdiccional.

6. DIAGRAMA DE FLUJO

7. ANEXOS

- F-009-1 Planilla de Verificación de temperatura y humedad

8. MODIFICACIONES

Preparó

Controló

David Edgardo Luna - Gerente General

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

2



Planilla de verificación de temperatura y humedad



F - 009 - 01	Rev - 0000	Fecha:	
--------------	------------	--------	--

Día	Hora	Novedad	Persona que verifica	Firma



Procedimiento de Control de Instrumentos



PAM010

15 feb. 2017

Rev 0000

1. PROPOSITO

Mantener un control sobre los instrumentos usados durante una cirugía para que ofrezcan la confianza necesaria.

2. ALCANCE

Los instrumentos alcanzados por este procedimiento son: sierras, perforadores, drills, instrumental específico para colocación de implantes y termómetro de control de temperatura ambiente.

3. RESPONSABILIDADES

La responsabilidad del cumplimiento de este procedimiento recae sobre Asistencia Técnica y Dirección Técnica.

4. DEFINICIONES

5. METODOLOGÍA

5.1. Todo Instrumento en uso o nuevo que se incorpore, se le asigna un número de Código y se asienta en el Listado de Instrumentos Vigentes F-010-1. Que se encuentra también al final del Manual de Armado y Preparado de Cajas de Cirugías. En este formulario aparecen también la frecuencia del control y la fecha de vencimiento del mismo.

5.2. Cada instrumento tiene su Plan Anual de Control F-010-2, donde quedan asentadas todas las características y verificaciones a realizar. Asistencia Técnica debe encargarse de la planificación y realización de las verificaciones de los instrumentos.

5.3. El mantenimiento de los instrumentos debe ser realizado por una empresa calificada, que entregue una constancia del mantenimiento, control o buen funcionamiento.

5.4. Estos controles quedan registrados en el Plan Anual Control de cada instrumento, en las cuales se detallan la frecuencia de verificación, criterios de aceptación, ubicación física y datos generales del instrumento.

5.5. En los casos en que el instrumento resulte no apto, se identificará con una etiqueta de "RECHAZADO" que impida su uso, hasta que se tomen las acciones correspondientes (reemplazo, reparación, etc.).

5.6. No pueden utilizarse instrumentos con fecha de control vencida, por lo que Dirección Técnica es responsable de revisar los vencimientos de los mismos y mantener actualizado su estado.

Preparó

Controló

David Edgardo Luna - Gerente General

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

1



Procedimiento de Control de Instrumentos



PAM010

15 feb. 2017

Rev 0000

5.7. Los manuales de uso de los instrumentos deben guardarse en buen estado, protegidos y disponibles en Oficina Técnica y dejar una copia en el área de armado de cajas.

5.8. Los termómetros se calibran según lo indique su manual de usuario, no puede superar el año desde su puesta en funcionamiento.

Nota 1: A los instrumentos de corte también se les realiza, si así fuera necesario, mantenimientos y reparaciones a demanda.

6. DIAGRAMA DE FLUJO

7. ANEXOS

F-010-1 Listado de Instrumentos Vigentes

F-010-2 Plan anual de Control

F-010-3 Plan de Mantenimiento Anual

8. MODIFICACIONES

Preparó

Controló

David Edgardo Luna - Gerente General

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

2



Plan anual de control



Rev - 000	F - 010 - 02	Fecha:	
-----------	--------------	--------	--

Instrumento		Código / GTIN	
Características del equipo			
Verificaciones a realizar			
Fecha de control	Resultado	Vencimiento	Controló
Observaciones			
1			
2			
3			
4			

Firma responsable	Firma auditor



**Procedimiento para productos vencidos y con
perdida de esterilidad**



PAM011

15 feb. 2017

Rev 0000

1. PROPOSITO

Establecer una metodología para el tratamiento de productos vencidos.

2. ALCANCE

Todos los productos en stock de Accesorios Médicos que hayan sobrepasado su vida útil están afectados por este procedimiento.

3. RESPONSABILIDADES

Los responsables de este procedimiento son Dirección Técnica y Encargado de Depósito

4. DEFINICIONES

5. METODOLOGÍA

5.1 El sistema informático de la empresa dará aviso con una anticipación de 5 meses sobre los productos próximos a vencer los cuales serán identificados con un sticker color verde para facilitar el cumplimiento del método de almacenamiento FIFO.

5.1.1 Productos Vencidos: serán retirados y colocados en el depósito de productos rechazados y se les dará el tratamiento de productos No Conformes según PAM-016.

5.1.2 Productos médicos estériles: Con frecuencia trimestral se revisa el vencimiento de los productos en stock dentro de los depósitos. Los productos vencidos o por vencer dentro del próximo mes se retiran de estantería y se colocan depósito de productos rechazados, identificados con tarjeta roja para darles el tratamiento de productos No Conformes según PAM-016.

6. DIAGRAMA DE FLUJO

7. ANEXOS

Etiqueta de Productos Vencidos
Etiqueta de Productos con Perdida de Esterilidad

8. MODIFICACIONES

Preparó

Controló

David Edgardo Luna - Gerente General

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

1



Accesorios Médicos

Producto Vencido

Fecha de Vencimiento:

Proveedor

NO USAR

Accesorios Médicos

Producto con perdida de esterilidad

Fecha de Vencimiento:

Proveedor

NO USAR



Procedimiento de Registro de Firmas



PAM012

15 feb. 2017

Rev 0000

1. PROPOSITO

Describir un procedimiento para llevar un registro actualizado de las firmas de todo el personal de la empresa.

2. ALCANCE

Este procedimiento alcanza a todo el personal de la empresa.

3. RESPONSABILIDADES

El mantenimiento de este procedimiento es de Administración.

4. DEFINICIONES

5. METODOLOGÍA

Administración debe llevar un registro de los nombres, apellidos y firmas de todo el personal que se desempeña en la empresa, además de una somera descripción de tareas. Este registro se debe actualizar anualmente en F-012-1

En caso de personal nuevo, debe firmar la planilla apenas ingresado y es obligación del responsable de personal completar el resto de los datos requeridos en este formulario y proceder de la siguiente manera:

- Presentación del personal.
- Normas Generales de la Empresa.
- Información general de la Empresa
- Área de desarrollo de sus actividades cotidianas.
- Forma de accionar ante situaciones puntuales.
- Capacitar sobre el Sistema de Buenas Prácticas, principalmente en los items de su incumbencia.
- Capacitar sobre el uso de vestimenta e higiene.
- Forma de actuar ante situaciones.
- Evaluar la comprensión de estos items antes de su incorporación a la actividad.

6. DIAGRAMA DE FLUJO

7. ANEXOS

F-012-1 Registro de firmas

8. MODIFICACIONES

Preparó

Controló

Edgardo S Luna - Desarrollo Organizacional

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

1



Registro de Firmas

Rev - 000	F - 012 - 01	Fecha:	
-----------	--------------	--------	--

Apellido y Nombre	Resumen de tareas	Fecha de inicio	Firma

Firma responsable	Firma auditor



Perfil de Recursos Humanos y Descripción de Puestos



PAM013

15 feb. 2017

Rev 0000

1. PROPOSITO

Determinar el Perfil mínimo Requerido para los Puestos / Funciones necesarios para desarrollar las actividades específicas de Accesorios Médicos

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a todo el personal que realiza actividades en todas las áreas de la Empresa.

3. RESPONSABILIDADES

4. DEFINICIONES

Perfil del Puesto: es la descripción, en correspondencia con cada función o puesto y los procesos vigentes y/o próximos a incorporarse, de las exigencias de formación, entrenamiento y conocimientos que se requieren para ocupar el mismo.

5. METODOLOGÍA

A fin de asegurar la correcta aptitud del Personal, se debe cumplir con los siguientes requisitos al momento de cubrir cada puesto:

5.1 Perfil de Puesto

5.1.1 Gerente General (Gerente de Ventas y Finanzas):

- Formación: Profesional Universitario Licenciado en Administración de Empresas
- Experiencia Laboral: Mínimo 10 año desempeñando tareas en puesto similar.
- Conocimientos Específicos:
 - Administración y Gestión de empresas
 - Economía
 - Conocimiento de Leyes y Normas Comerciales
 - Manejo de PC
 - Conocimiento del mercado en general y de productos biomédicos en particular.
 - Conocimiento de relaciones humanas y sistemas bancarios,
 - Conocimiento básico en formación de Recursos Humanos y Equipos de trabajo.
- Requerimientos Personales: Proactivo. Buena predisposición para el trabajo en equipo, capacidad de liderazgo, iniciativa en el mejoramiento de sus tareas, adaptabilidad a Normas y Métodos de trabajo de Accesorios Médicos. Manejo del sistema de informático de la empresa. Actualización permanente de conocimientos. Capacidad para transmitir instrucciones al resto del personal. Manejo de personal.

Preparó

Controló

David Edgardo Luna - Gerente General

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

1



Perfil de Recursos Humanos y Descripción de Puestos



PAM013

15 feb. 2017

Rev 0000

5.1.2 Director Técnico:

- Formación: Profesional Universitario Farmacéutico
- Experiencia Laboral: Mínimo 1 año desempeñando tareas en puesto similar.
- Conocimientos Específicos:
 - Conocimiento de Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte de Productos Médicos
 - Conocimiento de Normas y Disposiciones ANMAT
 - Manejo de PC
 - Experiencia en análisis microbiológico y físico químico
- Requerimientos Personales: Proactivo. Buena predisposición para el trabajo en equipo, iniciativa en el mejoramiento de sus tareas, adaptabilidad a Normas y Métodos de trabajo de Accesorios Médicos. Manejo del sistema de informático de la empresa. Actualización permanente de conocimientos. Capacidad para transmitir instrucciones al resto del personal. Manejo de personal.

5.1.3 Gerente Desarrollo Organizacional:

- Formación: Título universitario en Administración de Empresas.
- Experiencia Laboral: 5 años desarrollando tareas del mismo tipo.
- Conocimientos Específicos:
 - Contabilidad básica, bancos, libros de IVA compras, IVA ventas, liquidación de sueldos y jornales,
 - trámites en general,
 - Manejo de PC
 - Idiomas: Inglés
- Requerimientos Personales: Buena predisposición en la atención de clientes y proveedores, conocimiento de la gestión comercial de la empresa. Capacidad de relacionarse con el resto del personal. Adaptabilidad a las tareas a desarrollar. Proactivo.

5.1.4 Supervisor

- Formación: Estudios secundarios
- Experiencia Laboral: Mínimo 5 años desempeñando tareas en puesto similar.
- Conocimientos Específicos:
 - Manejo de PC
 - Administración de stock
 - Conocimiento de productos ortopédicos
 - Conocimiento de Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Venta de Productos Médicos
- Requerimientos Personales: Predisposición al aprendizaje, colaboración en el desarrollo de la empresa, capaz de aportar ideas para el mejor funcionamiento de los sistemas. Aptitud para relacionarse con el personal, Aseguramiento de la Calidad y administración. Trato cordial, proactivo.

Preparó

Controló

David Edgardo Luna - Gerente General

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

2



Perfil de Recursos Humanos y Descripción de Puestos



PAM013

15 feb. 2017

Rev 0000

5.1.5 Personal Administrativo (Secretaria):

- Formación: Perito mercantil ó Bachiller con orientación en Cs. Económicas.
- Experiencia Laboral: 2 años desarrollando tareas del mismo tipo.
- Conocimientos Específicos:
 - Contabilidad básica, bancos, libros de IVA compras, IVA ventas, liquidación de sueldos y jornales, trámites en general,
 - Manejo de PC, uso de utilitarios: Word, Excel, Tango y otros
 - Idiomas: Inglés (no excluyente)
- Requerimientos Personales: Buena predisposición en la atención de clientes y proveedores, conocimiento de la gestión comercial de la empresa. Capacidad de relacionarse con el resto del personal. Adaptabilidad a las tareas a desarrollar. Proactivo.

5.1.6 Encargado de Logística

- Formación: Estudios secundarios
- Experiencia Laboral: Mínimo 1 año desempeñando tareas en puesto similar.
- Conocimientos Específicos:
 - Conocimiento de Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte de Productos Médicos
 - Conocimiento de Normas y Disposiciones ANMAT
 - Manejo de PC
- Requerimientos Personales: Proactivo. Buena predisposición para el trabajo en equipo, iniciativa en el mejoramiento de sus tareas, adaptabilidad a Normas y Métodos de trabajo de Accesorios Médicos. Manejo del sistema de informático de la empresa. Actualización permanente de conocimientos. Buena predisposición en la atención de clientes y proveedores

5.1.7 Logística Interna

- Formación: Estudios secundarios
- Experiencia Laboral: Mínimo 1 año desempeñando tareas en puesto similar.
- Conocimientos Específicos:
 - Manejo de PC
 - Conocimiento de Normas y Disposiciones ANMAT
 - Administración de stock
 - Conocimiento de implantes traumatológicos
 - Conocimiento de Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte de Productos Médicos
- Requerimientos Personales: Predisposición al aprendizaje, colaboración en el desarrollo de la empresa, capaz de aportar ideas para el mejor funcionamiento de los sistemas. Aptitud para relacionarse con el personal de logística, Aseguramiento de la Calidad y administración. Trato cordial, Proactivo.

Preparó

Controló

David Edgardo Luna - Gerente General

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

3



Perfil de Recursos Humanos y Descripción de Puestos



PAM013

15 feb. 2017

Rev 0000

5.1.8 Personal de Ventas:

- Formación: Técnica con orientación comercial y política empresarial.
- Experiencia Laboral: 2 años de experiencia desarrollando tareas afines.
- Conocimientos Específicos:
 - Manejo de PC y Sistema Informático de la empresa
 - Idiomas: Conocimiento de inglés.
 - Conocimiento del funcionamiento de los productos que la empresa comercializa
 - Conocimiento de formas de pago
- Requerimientos Personales: Gran capacidad de comunicación ya que su principal función será la de relacionarse con clientes. Proactivo.

5.1.9 Personal Operativo de Limpieza

- Formación: Estudios primarios completos
- Experiencia Laboral: Experiencia mínima, 1 año en Laboratorios de especialidades farmacéuticas o biomédicos como operario de Limpieza (deseable no excluyente)
- Conocimientos Específicos:
 - Limpieza y desinfección de equipos, utensilios y áreas.
 - Experiencia en limpieza y desinfección de áreas estériles
- Requerimientos Personales: Predisposición al aprendizaje.

5.2 Descripción de cargos

5.2.1 Gerente General:

- Define y formula la política de la compañía.
- Planifica, dirige y coordina el funcionamiento general de la empresa.
- Representa a la empresa en su trato con terceros.
- Diseña, instaura y controla las estrategias financieras de la empresa.
- Coordina las tareas de contabilidad, tesorería, y análisis financiero
- Supervisa auditoría interna.
- Realiza y mantiene negociaciones con entidades financieras y otros proveedores.
- Aprueba las compras principales

5.2.2 Director Técnico

- Responsable legal ante las autoridades del Ministerio de Salud y entes reguladores.
- Garantiza la aplicación de las Normas de Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte de Productos Médicos.
- Responsable de toda la documentación técnica.
- Custodia toda la documentación y registros generados.
- Adopta las medidas técnicas a las normas legislativas vigentes
- Supervisa, conjuntamente con el Departamento de Compras, los productos adquiridos para que cumplan con los requerimientos exigidos.

Preparó

Controló

David Edgardo Luna - Gerente General

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

4



Perfil de Recursos Humanos y Descripción de Puestos



PAM013

15 feb. 2017

Rev 0000

- Firma todos los documentos de carácter técnico-sanitario.
- Responsable de auditar los procesos y documentos, definidos en este manual de procedimiento, y sus ejecuciones en su totalidad.
- Hacer valer todas las leyes, disposiciones y normas bajo las cuales se desempeña la empresa.

5.2.3 Gerente de Desarrollo Organizacional

- Mercadeo
- Auditoria de procesos internos
- Auditoria Legal y Contable
- Planificación

5.2.4 Supervisor

- Atención al cliente de productos ortopédicos
- Venta al público de productos ortopédicos
- Carga de remitos
- Emisión de sugerencia de pedidos

5.2.5 Administrativo

- Asistir a la gerencia y a la dirección técnica
- Manejo de archivos digitales y físicos
- Resolución de los problemas indicados por sus superiores
- Manejo del personal de logística, deposito y ventas

5.2.6 Encargado de Logística

- Responsable de trasladar todos los productos dentro y fuera de la empresa.
- Revisa toda la documentación requerida cuando entrega y/o recibe los productos o los materiales al cliente.
- Controla el movimiento de todos los lotes de productos e insumos de terceros siguiendo la norma adecuada y cumplimentando los documentos.
- Controla la rotulación de encomiendas.
- Firmar todos los documentos relacionados con los manejos que se realizan fuera de la empresa.
- Velar por el correcto cumplimiento de las normas de buen manejo de material medico y productos que comercializa Accesorios Médicos.
- Control de envíos
- Se responsabiliza del control de los datos de la distribución de los lotes de producto expendidos por la empresa.

Preparó

Controló

David Edgardo Luna - Gerente General

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

5



Perfil de Recursos Humanos y Descripción de Puestos



PAM013

15 feb. 2017

Rev 0000

5.2.7 Logística Interna

- Responsable de almacenar todos los productos
- Revisa toda la documentación recibida cuando ingresa los productos o los materiales al depósito.
- Controla la recepción de todos los lotes de productos e insumos de terceros siguiendo la norma adecuada y cumplimentando los documentos.
- Controla y realiza la rotulación del depósito.
- Firmar todos los documentos relacionados con los ingresos y egresos que se realizan del depósito.
- Velar por el correcto cumplimiento de las normas de buen almacenamiento.
- Control de stock
- Se responsabiliza del registro de los datos de la distribución de los lotes de producto expendidos por la empresa.
- Prepara pedidos de clientes.

5.2.8 Personal de Ventas

- Atención al cliente de productos ortopédicos
- Venta al público de productos ortopédicos
- Emisión de sugerencia de pedidos

5.2.9 Personal de Limpieza

- Limpieza de acuerdo a los estándares de este manual

6. DIAGRAMA DE FLUJO

7. ANEXOS

Organigrama de la empresa

8. MODIFICACIONES

Preparó

Controló

David Edgardo Luna - Gerente General

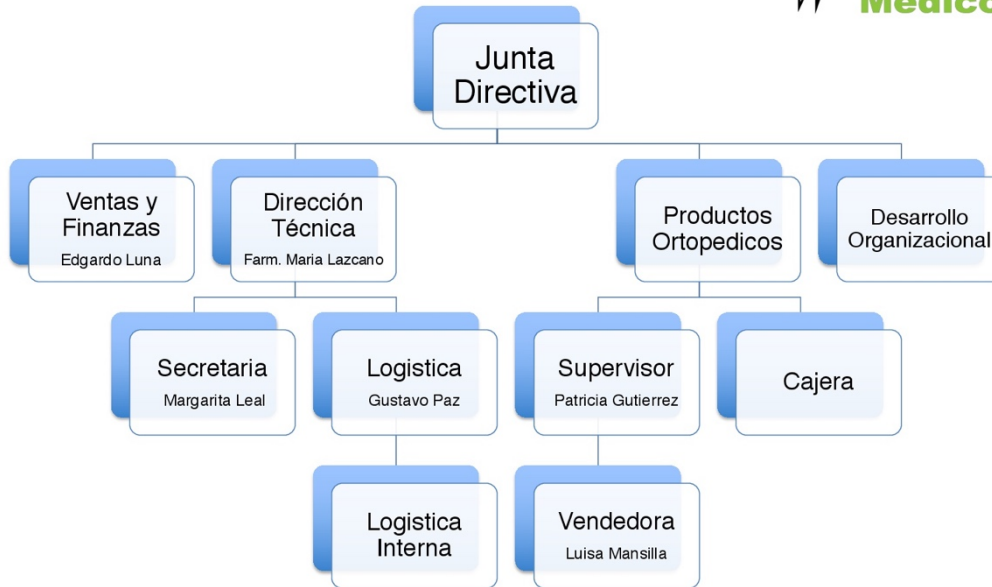
Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

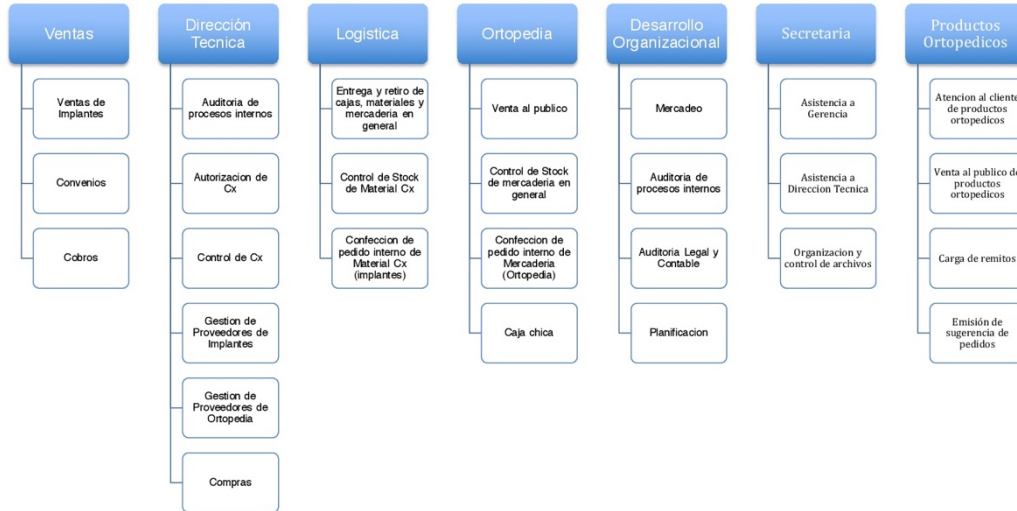
6



Organigrama Accesorios Médicos:



Procesos por Áreas:





Procedimiento de Capacitaciones al Personal



PAM014

15 feb. 2017

Rev 0000

1. PROPOSITO

Establecer una metodología para la identificación de las necesidades de formación y capacitación y la planificación de los cursos y programas para tal fin del personal.

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable al personal de todas las áreas que afectan la calidad de productos y servicios de Accesorios Médicos.

3. RESPONSABILIDADES

Son responsables de este procedimiento Gerencia y Dirección Técnica.

4. DEFINICIONES

Capacitación interna: Son organizados por la Empresa, se realizan dentro o fuera del ámbito de la misma.

Capacitación externa: Son organizados por entes especializados externos y pueden participar personas de otras entidades.

5. METODOLOGÍA

La Gerencia de la Empresa evalúa acerca de las necesidades de Capacitación del personal.

La Gerencia junto con Dirección Técnica elaboran un plan Anual de Formación y Capacitación, dejándolo documentado en el F-014-1, y debe detallar descripción de la actividad de capacitación y fecha estimada de realización.

5.1.1 Formación y entrenamiento interno:

Son desarrollados por instructores determinados según el Plan Anual de capacitación elaborado por la Gerencia, debiendo confeccionar una planilla de asistencia y dejar asentado en el legajo de cada participante:

- Curso o entrenamiento desarrollado.
- Nombre del instructor.
- Tiempo de duración de la capacitación.

5.1.2: Formación externa:

Estas actividades se encuentran detalladas en el Plan Anual de capacitación F-014-3 elaborado por la Gerencia. Todo registro o certificado otorgados en estas capacitaciones, deben archivar en el legajo de cada participante F-014-2.

Preparó

Controló

Edgardo S Luna - Desarrollo Organizacional

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

1



Procedimiento de Capacitaciones al Personal



PAM014

15 feb. 2017

Rev 0000

5.2. PERSONAL NUEVO

5.2.1 Una vez cumplidas las etapas de pre-ingreso, se debe informar al ingresante acerca de:

- Presentación del personal.
- Normas Generales de la Empresa.
- Información general de la Empresa
- Área de desarrollo de sus actividades cotidianas.
- Forma de accionar ante situaciones puntuales.
- Capacitar sobre el Sistema de Buenas Prácticas, principalmente en los items de su incumbencia.
- Capacitar en el manejo del sistema informático.
- Capacitar sobre el uso de vestimenta e higiene.
- Forma de actuar ante situaciones.
- Evaluar la comprensión de estos items antes de su incorporación a la actividad.

6. DIAGRAMA DE FLUJO

7. ANEXOS

F-014-1 Legajo de Educación y Formación de cada personal

F-014-2 Plan Anual de Capacitación

F-014-3 Planilla de asistencias

8. MODIFICACIONES

Preparó

Controló

Edgardo S Luna - Desarrollo Organizacional

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

2



Legajo de educación y formación del cada personal



Rev - 000	F - 014 - 1	Fecha:	
Area		Periodo de capacitación	
Titulo de la capacitación		Nombre del asistente	
Nota final		Area de desempeño	
Porcentaje de asistencia			

Temas tratados:

Comentarios:



Procedimiento para Limpieza de Areas



PAM015

15 feb. 2017

Rev 0000

1. PROPOSITO

Establecer un procedimiento para la limpieza de depósitos y el área de lavado. Cumplimentar con las normas de desinfección del establecimiento y los vehículos certificados por el Ministerio de Salud

2. ALCANCE

Este procedimiento se aplica a los depósitos y el área de lavado.

3. RESPONSABILIDADES

La responsabilidad de este procedimiento recae sobre todo el personal indirectamente y directamente sobre el personal de limpieza.

4. DEFINICIONES

5. METODOLOGÍA

Soluciones a utilizar:

Hipoclorito de sodio: 500ml en 10 litros de agua (solución al 5%)

Alcohol: Utilizar en frasco con vaporizador.

Las soluciones deben prepararse en el momento de ser utilizadas

5.1 Limpieza de depósitos

5.1.1 Limpieza diaria:

Elementos:

- 2 baldes: uno conteniendo la solución de limpieza y otro con agua limpia para el enjuague
- 2 trapos tipo ballerina (que no desprendan pelusa)
- 1 trazo de piso
- Secador de piso

Metodología:

- Verificar que trapos y demás elementos se encuentren limpios.
- Enjuagar los baldes con agua limpia. En el balde A, preparar **en el momento** una solución de hipoclorito de sodio al 5% (500ml en 10 litros de agua) o de amonio cuaternario según corresponda. Llenar el balde B con agua limpia.
- Lavado de pisos: Humedecer el trazo en el balde A, limpiar el piso. Enjuagar el trazo en el balde B antes de volver a sumergir el trazo en la solución desinfectante (balde A)
- Lavado de estanterías y mesadas: Humedecer el trazo en el balde A, limpiar los estantes por arrastre. Enjuagar el trazo en el balde B antes de volver a sumergir el trazo en la solución desinfectante (balde A). Repasar los estantes con alcohol.
- Limpiar puertas.

Preparó

Controló

Edgardo S Luna - Desarrollo Organizacional

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

1



Procedimiento para Limpieza de Areas



PAM015

15 feb. 2017

Rev 0000

5.1.2 Limpieza semanal:

- Lavar las paredes por arrastre. Humedecer el trapo en el balde A, limpiar las paredes. Enjuagar el trapo en el balde B antes de volver a sumergir el trapo en la solución desinfectante (balde A). Tener precaución con las cajas de electricidad.

5.1.3 Limpieza bimestral:

- Lavar el techo por arrastre. Humedecer el trapo en el balde A, limpiar el techo. Enjuagar el trapo en el balde B antes de volver a sumergir el trapo en la solución desinfectante (balde A). Utilizar un elemento con mango para poder alcanzar el techo y tener precaución con las cajas de electricidad.

5.2 Limpieza de área de lavado y acondicionamiento

El personal debe proceder de igual manera que en el punto 5.1.

El lavado de la pileta debe ser cuidadoso en los ángulos de modo que no quede suciedad ni óxido. Puede utilizarse crema de limpieza enjuagando muy bien cuidando que no deje residuos. Luego se procede al enjuague con la solución desinfectante de hipoclorito.

5.3 Limpieza de los vehículos de la empresa:

El personal de logística es el encargado de realizar y mantener la limpieza de los vehículos que se usan para la tarea de logística.

La limpieza se realizara dos veces por semana y de la siguiente manera:

- Usando los elementos de limpieza específicos destinados a la limpieza de los vehículos, el persona debe empezar limpiando el exterior del vehículo con detergente lavautos. Luego se procede a la limpieza del interior empezando por aspirar el vehículo en su totalidad, para luego limpiar el habitáculo del conductor y acompañante con una rejilla humedecida con agua y el sector de cargas con una rejilla diferente humedecida con una solución de hipoclorito de sodio al 5% (500ml en 10 litros de agua), luego con otra rejilla humedecida en agua se enjuagaran los restos de la solución mencionada.

6. DIAGRAMA DE FLUJO

7. ANEXOS

F-015-1 Planillas de limpieza

F-015-2 Planilla de limpieza de vehículos

8. MODIFICACIONES

Preparó

Controló

Edgardo S Luna - Desarrollo Organizacional

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

2



Procedimiento para Productos NO Conformes



PAM016

15 feb. 2017

Rev 0000

1. PROPOSITO

Establecer una metodología para el tratamiento de productos no conformes.

2. ALCANCE

Productos médicos que hayan sufrido alguna alteración en su condición de estéril, o en su funcionalidad, calidad o haya sido motivo de queja.

3. RESPONSABILIDADES

Son responsables de este procedimiento Personal de Depósito, Gerencia y Dirección Técnica

4. DEFINICIONES

Productos No Conformes: componente, material de fabricación o producto terminado fuera de las especificaciones, antes o después de su distribución.

5. METODOLOGÍA

5.1 Productos estériles

Los productos estériles que pierden su condición de tal, no pueden ser reesterilizados bajo ningún concepto. Se identifican con tarjeta roja de "Producto No Conforme" y se almacena en depósito de productos rechazados o no conformes, a la espera de su devolución al proveedor.

5.2 Productos devueltos

Cualquier producto devuelto por no cumplir con las especificaciones de calidad, se identifican con tarjeta roja de "Producto No Conforme" y se almacena en depósito de productos rechazados o no conformes, indicando el motivo de su devolución y si se generó una no conformidad.

5.3 Productos destinados a scrap

Si un producto sufrió un deterioro y debe ser destinado a scrap, se identifican con tarjeta roja de "Producto No Conforme" y se almacena en depósito de productos rechazados o no conformes. Administración descuenta la cantidad del producto destinada a scrap del stock del sistema informático y Dirección Técnica registra con su firma la baja del producto en F-016-1 Scrap de productos.

5.4 Productos retirados de mercado

Tratamiento según PAM-019

6. DIAGRAMA DE FLUJO

Preparó

Controló

David Edgardo Luna - Gerente General

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

1



Procedimiento para Productos NO Conformes



PAM016

15 feb. 2017

Rev 0000

7. ANEXOS

Formulario 016 - 01 Productos no conformes

Formulario 016 - 02 Recepción de productos no conformes

8. MODIFICACIONES

Preparó

Controló

David Edgardo Luna - Gerente General

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

2



Recepción de productos no conformes

F - 016 - 02 Rev 0000. Fecha

N° Serie	Lote	Venc.	GTIN	Descripcion	Proveedor	GLN

Cantidad comprada	<input type="text"/>
Cantidad recuperada	<input type="text"/>

Motivo	Paciente	N° Remito	N° Factura	Devolvio

Firma responsable	<input type="text"/>
Firma auditor	<input type="text"/>



Procedimiento para Manejo de Archivos y Documentación



PAM017

15 feb. 2017

Rev 0000

1. PROPOSITO

Establecer el periodo de archivo de la documentación técnica de la empresa.

2. ALCANCE

Este procedimiento alcanza a todos los registros relacionados con Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte de Productos Médicos.

3. RESPONSABILIDADES

Son responsables de este procedimiento personal administrativo encargado del archivo de la documentación, personal de logística y auditoría técnica.

4. DEFINICIONES

5. METODOLOGÍA

Los registros pueden archivar en formato digital y hacer una copia de seguridad en papel.
En cualquiera de los casos, el periodo de archivo de todos los documentos es de diez años, a excepción de los registros de limpieza que se archivarán por el término de un año.
Para los archivos digitales, se realiza un back up diario en un disco externo de altas prestaciones y protección contra altas temperaturas y humedad.
Los archivos en papel se guardan en carpetas etiquetadas, resguardadas, en armarios A y B de Documentación Técnica.

6. DIAGRAMA DE FLUJO

7. ANEXOS

Formulario 017-001 - Estructura de archivos de Accesorios Medicos

8. MODIFICACIONES

Preparó

Controló

Edgardo S Luna - Desarrollo Organizacional

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

1



Estructura de archivos

F - 017 - 01

Mueble	Cajon	Separadores	Contenido	
Proveedores Ocasionales	Proveedores A - Z	A	Contrato, Depositos, Remitos	
		B	Contrato, Depositos, Remitos	
		C	Contrato, Depositos, Remitos	
		D	Contrato, Depositos, Remitos	
		E	Contrato, Depositos, Remitos	
		F	Contrato, Depositos, Remitos	
		G	Contrato, Depositos, Remitos	
		H	Contrato, Depositos, Remitos	
		I	Contrato, Depositos, Remitos	
		J	Contrato, Depositos, Remitos	
		K	Contrato, Depositos, Remitos	
		L	Contrato, Depositos, Remitos	
		M	Contrato, Depositos, Remitos	
		N	Contrato, Depositos, Remitos	
		O	Contrato, Depositos, Remitos	
		P	Contrato, Depositos, Remitos	
		Q	Contrato, Depositos, Remitos	
		R	Contrato, Depositos, Remitos	
		S	Contrato, Depositos, Remitos	
		T	Contrato, Depositos, Remitos	
		U	Contrato, Depositos, Remitos	
		V	Contrato, Depositos, Remitos	
			W	Contrato, Depositos, Remitos
			X	Contrato, Depositos, Remitos
			Y	Contrato, Depositos, Remitos
			Z	Contrato, Depositos, Remitos
		Proveedores Habituales	(Nombre Proveedor)	(Separadores por Año)
(Nombre Proveedor)	(Separadores por Año)		Contrato, Depositos, Remitos	
(Nombre Proveedor)	(Separadores por Año)		Contrato, Depositos, Remitos	
(Nombre Proveedor)	(Separadores por Año)		Contrato, Depositos, Remitos	
(Nombre Proveedor)	(Separadores por Año)		Contrato, Depositos, Remitos	
(Nombre Proveedor)	(Separadores por Año)		Contrato, Depositos, Remitos	
(Nombre Proveedor)	(Separadores por Año)		Contrato, Depositos, Remitos	
(Nombre Proveedor)	(Separadores por Año)		Contrato, Depositos, Remitos	
(Nombre Proveedor)	(Separadores por Año)		Contrato, Depositos, Remitos	
(Nombre Proveedor)	(Separadores por Año)		Contrato, Depositos, Remitos	
(Nombre Proveedor)	(Separadores por Año)		Contrato, Depositos, Remitos	
(Nombre Proveedor)	(Separadores por Año)		Contrato, Depositos, Remitos	
(Nombre Proveedor)	(Separadores por Año)		Contrato, Depositos, Remitos	
(Nombre Proveedor)	(Separadores por Año)		Contrato, Depositos, Remitos	
(Nombre Proveedor)	(Separadores por Año)		Contrato, Depositos, Remitos	
(Nombre Proveedor)	(Separadores por Año)		Contrato, Depositos, Remitos	
(Nombre Proveedor)	(Separadores por Año)		Contrato, Depositos, Remitos	
(Nombre Proveedor)	(Separadores por Año)		Contrato, Depositos, Remitos	
(Nombre Proveedor)	(Separadores por Año)		Contrato, Depositos, Remitos	



	K	Encuesta
	L	Encuesta
	M	Encuesta
	N	Encuesta
	O	Encuesta
Medicos P - T	P	Encuesta
	Q	Encuesta
	R	Encuesta
	S	Encuesta
	T	Encuesta
Medicos U - Z	U	Encuesta
	V	Encuesta
	W	Encuesta
	X	Encuesta
	Y	Encuesta
	Z	Encuesta
Exptes de Cx		
Cx Realizadas Q1 2014	Enero	Todos los exptes de cx realizadas en este mes/año
	Febrero	Todos los exptes de cx realizadas en este mes/año
	Marzo	Todos los exptes de cx realizadas en este mes/año
Cx Realizadas Q2 2014	Abril	Todos los exptes de cx realizadas en este mes/año
	Mayo	Todos los exptes de cx realizadas en este mes/año
	Junio	Todos los exptes de cx realizadas en este mes/año
Cx Realizadas Q3 2014	Julio	Todos los exptes de cx realizadas en este mes/año
	M	Contrato, Depositos, Remitos
	N	Contrato, Depositos, Remitos
Clientes O - Z	O	Contrato, Depositos, Remitos
	P	Contrato, Depositos, Remitos
	Q	Contrato, Depositos, Remitos
	R	Contrato, Depositos, Remitos
	S	Contrato, Depositos, Remitos
	T	Contrato, Depositos, Remitos
	U	Contrato, Depositos, Remitos
	V	Contrato, Depositos, Remitos
	W	Contrato, Depositos, Remitos
	X	Contrato, Depositos, Remitos
	Y	Contrato, Depositos, Remitos
	Z	Contrato, Depositos, Remitos
Profesionales		
Medicos A - E	A	Encuesta
	B	Encuesta
	C	Encuesta
	D	Encuesta
	E	Encuesta
Medicos F - J	F	Encuesta
	G	Encuesta
	H	Encuesta
	I	Encuesta
	J	Encuesta
Medicos K - O		



		Agosto	Todos los exptes de cx realizadas en este mes/año
		Septiembre	Todos los exptes de cx realizadas en este mes/año
	Cx Realizadas Q4 2014		
		Octubre	Todos los exptes de cx realizadas en este mes/año
		Noviembre	Todos los exptes de cx realizadas en este mes/año
		Diciembre	Todos los exptes de cx realizadas en este mes/año
	Exptes Pendietes		
	Exptes Problematicos		
Municipales	Muni AM Muni Besser Muni Klemin		
Registro Publico de Comercio	RPC AM RPC Besser RPC Klemin		
Registro Proveedores del estado	RPE AM RPE Besser RPE Klemin		
ANMAT	ANMAT AM ANMAT Besser ANMAT Klemin		
AFIP	AFIP AM AFIP Besser AFIP Klemin		
DGI	DGI AM DGI Besser DGI Klemin		
Contabilidad	Laborales	Afip 931 INACAP FAECYS CEC	
	Sueldos AFIP - IIBB AM	(Abrocahdos por Año)	
	AFIP - IIBB B	IVA Ganancias . Bs Personales IIBB Autonomo	
	AFIP - IIBB K	IVA Ganancias . Bs Personales IIBB Autonomo	



		IVA Ganancias . Bs Personales IIBB Autonomo	
	Compras, Gastos y Reten AM Compras, Gastos y Reten B Compras, Gastos y Reten K Ventas AM Ventas B Ventas K		
Ventas	Presupuestos Q1 2014	AM BESSER KLEMIN	Todos los presup realizados en este mes/año Todos los presup realizados en este mes/año Todos los presup realizados en este mes/año
	Presupuestos Q2 2014	AM BESSER KLEMIN	Todos los presup realizados en este mes/año Todos los presup realizados en este mes/año Todos los presup realizados en este mes/año
	Presupuestos Q3 2014	AM BESSER KLEMIN	Todos los presup realizados en este mes/año Todos los presup realizados en este mes/año Todos los presup realizados en este mes/año
	Presupuestos Q4 2014	AM BESSER KLEMIN	Todos los presup realizados en este mes/año Todos los presup realizados en este mes/año Todos los presup realizados en este mes/año
Legales	Contratos Bienes y Serv Notas Documentos Env Documentos Rec		
Logistica	Remitos Enviados Remitos Recibidos Remitos Pendientes	Año 2014 Año 2014 Año 2014	Remitos de mercaderia enviada que no se pasa al area de Auditoria Med ordenado por fecha el mas reciente arriba Remitos de mercaderia recibida que no se pasa al area de Auditoria Med ordenado por fecha el mas reciente arriba Remitos transitorios pendientes de pasar al area de Auditoria Med ordenado por fecha el mas reciente arriba
Auditoria Tecnica	Tecnicas Quirurgicas Piernas Tecnicas Quirurgicas Brazos Tecnicas Quirurgicas Cabeza y Torso		
Manuales	PAM Solutia - Sistema Info. Documentos Obsoletos		
Mislaneos			





Referencias

Chico Chico c anil Mediano Med c anil Grande Gran c anil





Procedimiento de Control de Stock



PAM018

15 feb. 2017

Rev 0000

1. PROPOSITO

Establecer una metodología para llevar un control efectivo del stock real de los productos en depósitos y salón de ventas.

2. ALCANCE

Este procedimiento alcanza a todos los productos médicos comercializados por Accesorios Médicos.

3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento involucra al personal de depósito, persona de atención al público y dirección técnica.

4. DEFINICIONES

5. METODOLOGÍA

Para iniciar un control de stock, se debe llevar el stock en el sistema informático a cero e ingresar la totalidad del stock existente en todos los depósitos, tanto estériles como no estériles.

5.1 Control de Stock de Productos Médicos

Trimestralmente, se realiza un control de stock, contando la totalidad de los productos médicos de los depósitos de material estéril y no estéril y registrándolos en F-018-1. Terminado este recuento, se compara con el stock consignado en el sistema informático. En caso de encontrar diferencias entre ambos registros, se genera una no conformidad que se cierra solo cuando se encuentre la causa que produjo esa desigualdad.

También debe tenerse en cuenta la siguiente ecuación sobre un mismo lote:

Cantidad comprada – cantidad rechazada = cantidad que debe estar en depósito

El Director Técnico debe firmar el conforme de esta planilla al final del recuento.

6. DIAGRAMA DE FLUJO

7. ANEXOS

F-018-1 Control de stock de productos

8. MODIFICACIONES

Preparó

Controló

Edgardo S Luna - Desarrollo Organizacional

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

1



Control de stock de productos



F - 018 - 01

Encargado		Fecha	
-----------	--	-------	--

N° Serie	Lote	Venc.	GTIN	Descripcion	Proveedor	GLN	Cantidad

Firma responsable	
Firma auditor	



Procedimiento para Retiro de Mercado



PAM019

15 feb. 2017

Rev 0000

1. PROPOSITO

Establecer el procedimiento para el retiro efectivo de productos del mercado.
El propósito de este procedimiento es establecer en todo momento la ubicación de los productos comercializados.

2. ALCANCE

Este procedimiento se aplica a todos los comercializados por Accesorios Médicos que sean necesarios retirar de mercado.

3. RESPONSABILIDADES

Los responsables del cumplimiento de este procedimiento son Logística, Ventas y Dirección Técnica.

4. DEFINICIONES

5. METODOLOGÍA

Ante la alerta de un fabricante o de la Autoridad Sanitaria de la necesidad de retiro de un producto del mercado, se procede:

5.1 Trazabilidad del producto; a través del sistema informático, a partir del código y número de lote o GTIN del producto se puede conocer el número de foja de cirugía y remito, y a partir de estos documentos se puede saber a qué cliente fue entregado y en qué fecha, y en caso de haber sido implantado, quien es el paciente y la fecha de cirugía. También el sistema informático arroja la cantidad remanente en depósito.

5.2 Formas de rescate de productos:

5.2.1. Productos en stock: en primer lugar deben segregarse de forma inmediata el stock remanente en depósito de dicho producto y darle el tratamiento especificado el punto 5.3 de este PAM.

5.2.2. Productos ya comercializados: Una vez determinado el destino del producto, debe procederse al retiro inmediato del lote ya comercializado.

Para ello se debe solicitar a los clientes en forma telefónica, vía fax o vía mail, la pronta devolución de todas las unidades del lote afectado. En el caso que ya hayan sido implantados, se registran en F-019-1 los datos del paciente.

Si la comunicación se realizó en forma telefónica, dejar registros de los llamados realizados. En el caso que haya sido por fax, guardar junto con la copia enviada el talón que emite el fax. Si hubiera sido vía mail, guardar copia del mail enviado y si hubiera una contestación del mismo, también.

Preparó

Controló

David Edgardo Luna - Gerente General

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

1



Procedimiento para Retiro de Mercado



PAM019

15 feb. 2017

Rev 0000

5.3 Tratamiento de Productos retirados

Recuperados los productos, se deja registro de la cantidad de unidades retiradas del stock y devueltas especificando cliente y fecha de devolución. Se almacenan en el área de Productos rechazados, identificándolos con tarjeta roja de "Producto retirado de Mercado", a la espera de las instrucciones del titular del registro o la Autoridad Sanitaria competente.

6. DIAGRAMA DE FLUJO

7. ANEXOS

F-019-1 Retiro de Mercado

8. MODIFICACIONES

Preparó

Controló

David Edgardo Luna - Gerente General

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

2



Retiro de mercado



F - 019 - 01 Rev 0000. Fecha

N° Serie	Lote	Venc.	GTIN	Descripcion	Proveedor	GLN

Cantidad comprada	<input type="text"/>
Cantidad recuperada	<input type="text"/>

Destinatario	Paciente	N° Remito	N° Factura	Devolvio

Firma responsable	<input type="text"/>
Firma auditor	<input type="text"/>



RETIRO DE MERCADO

Producto	
Serie / Lote	
GTIN	
Proveedor / GLN	
Devolta por	
Stock	

NO USAR



Procedimiento para Control de Plagas



PAM020

15 feb. 2017

Rev 0000

1. PROPOSITO

Establecer el procedimiento para un efectivo control de insectos y roedores

2. ALCANCE

Este control se realiza sobre las áreas marcadas en el plano adjunto, excluyendo expresamente las áreas de lavado y acondicionamiento de cajas y depósitos.

3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento debe ser supervisado por Dirección Técnica.

4. DEFINICIONES

5. METODOLOGÍA

5.1 Empresa contratada

Únicamente puede efectuar este servicio una empresa habilitada por la Municipalidad de San Salvador de Jujuy, que cuente con personal idóneo y haya sido sometida a la evaluación a proveedores según PAM-002. La visita de esta empresa se hará con frecuencia mensual

5.2 Productos utilizados

Solo se permite la utilización de cebos y productos para fumigar que posean autorización ANMAT. Se guarda copia del protocolo y de la hoja de seguridad de dichos pesticidas junto con el contrato de prestación de servicios. No se permite el cambio de productos sin autorización expresa de la dirección técnica, quien debe constatar la presentación de la documentación referida al nuevo producto y el cumplimiento de los requisitos antes mencionados.

5.3 Metodología

El personal enviado por la empresa contratada, debe presentar credencial que lo acredite como tal, conociendo los lugares donde debe aplicar los productos. En caso de ser su primer visita, debe estar acompañado por personal de Accesorios Médicos para verificar la aplicación en los sitios correctos. Cada vez que realice esta tarea debe llevar el plano de control de plagas, donde se indican los lugares y métodos de colocación de plaguicidas. A la vez, debe verificar si hubo actividad en los cebos dejados en su visita anterior.

Antes de retirarse, sellará y firmará la planilla de su empresa que se encuentra colgada y a la vista en Administración y los registros correspondientes.

Preparó

Controló

Edgardo S Luna - Desarrollo Organizacional

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

1



Procedimiento para Control de Plagas



PAM020

15 feb. 2017

Rev 0000

5.3.1 Se realiza un diagnóstico inicial por medio de inspección previa de las instalaciones mediante personal idóneo para determinar qué tipo de plagas hay o pudieran llegar a presentarse, posibles lugares de ingreso de las mismas, anidamiento o alimentación.

Las plagas habituales que pueden encontrarse son:

- Insectos: moscas, mosquitos, cucarachas u hormigas
- Roedores: ratas, ratones
- Aves: pájaros

Se elabora un plan de manejo integrado de plagas (Plan MIP) para definir áreas, tipo de plaga a controlar, tipo de control físico o químico, los productos a aplicar, frecuencia, etc. y se elabora un Cronograma de aplicación /reposición.

Se colocan barreras físicas (telas mosquiteras) en ventanas, extractores de aire, ductos de ventilación.

Se implementa la utilización de controles químicos como raticidas e insecticidas en concentraciones indicadas por el fabricante. (ver punto 5.2)

5.3.2 En el caso de encontrarse alguna situación fuera de lugar (presencia de un roedor muerto o vivo, excremento, material mordido, alguna plaga, mallas rotas, etc.) se da aviso Dirección Técnica y a la empresa encargada del manejo de plagas. Se realiza la acción correctiva (se detiene la actividad, se descarta material contaminado, se limpia y desinfecta nuevamente, etc.) y se registra la situación fuera de lugar, al igual que la aplicación o reposición de los productos indicados ya sea en forma preventiva o correctiva.

5.4 Medidas preventivas:

Con el fin de prevenir la penetración, proliferación y propagación de plagas se toman las siguientes medidas preventivas (no químicas):

- Limpieza: Se cumple con los procedimientos de Limpieza
- Orden: Se mantiene un orden dentro de las instalaciones:
- Instalaciones:
 - Todas las aberturas (puertas, ventanas) permanecen cerradas para impedir el ingreso de insectos u otras plagas
 - Los desagües poseen rejillas y están provistas de mallas plásticas o metálicas para impedir acceso de cucarachas y roedores.
 - Para impedir el acceso de moscas y mosquitos existen telas mosquiteras
 - Todas las estructuras son mantenidas en buen estado de conservación. En el caso de encontrarse alguna situación fuera de lugar se da aviso al D.T o Gerencia.
- Personal:
 - Toda persona que vea una plaga lo comunica a la Dirección Técnica o Gerencia, quien actuará según corresponda y con suma urgencia.

6. DIAGRAMA DE FLUJO

7. ANEXOS

8. MODIFICACIONES

Preparó

Controló

Edgardo S Luna - Desarrollo Organizacional

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

2



Índice General

1-	Objetivo	2
2-	Alcance	2
3-	Código	2
	• Definición del Código	2
	• Utilización del Código	3
	• Accesorios Médicos y el Personal	4
	• Actividades del Persona en Accesorios Médicos	6
	• Uso de la Información Confidencial	9
	• Protección de la Propiedad Intelectual	10
	• Protección de información y bienes de proveedores y otras empresas	10
	• Actividades de Venta	11
	• Actividades de Fomento de la ganancia	12
	• Accesorios Médicos y la Sociedad	13
	• Protección del Medio Ambiente	14
	• Espíritu de cumplimiento con la ley	14
	• Relaciones Gubernamentales	14
	• Frente a una preocupación de naturaleza ética o legal	15
	• Conflicto de intereses	16
	• Relaciones Profesionales	18
	• Actividades Extralaborales	19
	• Compromiso de integridad respecto de registros, declaraciones y conducta	19
	• Declaraciones y Conductas	20
	• Obsequios y salidas del trabajo	21
	• Exigibilidad	24
	• Medidas disciplinarias	24
	• Represalias	24
	• Gerentes	24
	• Contacto	25

Preparó

Controló

Edgardo S Luna - Desarrollo Organizacional

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

1



Código de Ética y Actuación Profesional



PAM021

15 feb. 2017

Rev 0000

Objetivo

Accesorios Médicos, en adelante denominada también “La Empresa”, ha asumido el compromiso de llevar a cabo su negocio con integridad y en cumplimiento de la disposición de la ANMAT 6052/13 y todas las leyes Nacionales y Provinciales. Por tal motivo, exige que todo su personal respete el Código de Conducta y las Normas de Ética Profesional (en adelante en conjunto el “Código”) establecidas en el presente, en cuanto al trato con los clientes, concesionarios, vendedores, proveedores, colegas y otros profesionales de distintos sectores.

Alcance

El presente Código es aplicable a todos los empleados de Accesorios Médicos, funcionarios, directores y gerentes (en adelante, el “Personal”) que se desempeñen en cualquier ámbito de la empresa en toda la República Argentina y en el exterior del país, cualquiera sea su nivel jerárquico o especialidad.

Código

Definición del Código

Accesorios Médicos tiene como objetivo brindar los medios e instrumentos necesarios para garantizar la transparencia de los asuntos y situaciones que puedan afectar la correcta y eficaz administración de las prestaciones, relaciones comerciales y profesionales. Para ello y de manera complementaria a las políticas, normas internas y leyes, ha establecido principios éticos que formen y fortalezcan la base de las relaciones con su personal, colaboradores, clientes, proveedores e instituciones con las cuales interactúa.

La Empresa respeta los más altos estándares éticos; con el objetivo de afectar positivamente las comunidades en las que opera y es por tal motivo, que ha desarrollado el presente Código

Preparó

Controló

Edgardo S Luna - Desarrollo Organizacional

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

2



Código de Ética y Actuación Profesional



PAM021

15 feb. 2017

Rev 0000

El presente Código brinda un panorama general de las expectativas de Accesorios Médicos respecto de su Personal e integrantes y fija las pautas de conducta que el Personal deberá seguir en el cumplimiento de sus tareas, con el objeto de asegurar que las más elevadas normas éticas rijan las relaciones dentro de La Empresa, y las prestaciones de servicios y con la comunidad en general; proveyendo explicaciones detalladas y ejemplos de acciones y cuestiones a tener en cuenta con especial atención y cuidado, dentro y fuera del trabajo.

Es una guía de información que orientará al Personal en sus acciones y responderá sus preguntas sobre cómo tratar los problemas más frecuentes relacionados con la conducta empresarial y profesional. No obstante ello, no fue elaborado para cubrir todas las situaciones posibles ni como una recopilación de leyes, reglamentaciones, políticas, procedimientos y demás normativas que alcanzan a la actividad de La Empresa.

Accesorios Médicos tiene como política cumplir con todas las leyes, reglamentaciones y disposiciones vigentes aplicables a su actividad.

El presente Código se ha construido sobre la base de dos pilares fundamentales: En primer lugar el respeto por la gente y en segundo lugar la filosofía Kaizen o mejora continua, que concuerdan con los valores de:

- Integridad,
- Orientación al cliente,
- Propósito común,
- Efectividad y
- Compromiso.

Es responsabilidad personal e indelegable de todo el Personal conocer, respetar y aplicar este Código. Una vez informado acerca de su contenido e implementación el Personal no podrá justificar su transgresión por desconocimiento o por instrucciones recibidas en contrario de cualquier nivel jerárquico.

Utilización del Código

Cada sección del Código contiene una descripción de las políticas básicas y ejemplos de cuestiones específicas que el Personal debe conocer cuando se encuentra involucrado en situaciones comerciales reales.

Preparó

Controló

Edgardo S Luna - Desarrollo Organizacional

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

3



Código de Ética y Actuación Profesional



PAM021

15 feb. 2017

Rev 0000

Repasar situaciones que se pueden enfrentar en el ambiente de trabajo, ayudará al Personal a responder interrogantes que puedan surgir y a asegurarse de que sus acciones concuerdan con el Código.

El Personal tiene la responsabilidad de consultar ante cualquier duda y de informar sus preocupaciones.

Las expectativas de La Empresa respecto de todo el Personal están reflejadas en las siguientes premisas:

- Búsqueda del mejor resultado, manteniendo siempre una actitud transparente, de respeto y colaboración.
- Desempeño de las funciones con espíritu emprendedor y protector de los intereses de nuestra empresa.
- Desarrollo de las tareas según los objetivos de Accesorios Médicos, sin usar el cargo, función, actividad, bienes, posición o influencia para obtener beneficios personales o para otros.
- Confidencialidad de toda la información a la que se tenga acceso.
- Uso eficiente del equipamiento, material e información.
- Integración y desarrollo del trabajo en equipo.
- Cumplimiento fiel y respetuoso de todas las leyes y normas aplicables en nuestro país o donde estuviera desarrollando su actividad.

Accesorios Médicos y el Personal

A continuación, los valores y principios que constituyen el origen de la relación del Personal con La Empresa y de la relación entre el Personal en el ambiente de trabajo.

Creación de un ambiente de trabajo seguro, armonioso y productivo
Accesorios Médicos proporciona un ambiente de trabajo seguro y productivo donde se trata al Personal con dignidad y respeto. Fomenta y respalda el crecimiento del Personal y espera que exista entre sus integrantes un trato con cortesía y consideración en todo momento.

Accesorios Médicos exige:

- Actuación con honestidad e integridad
- Comunicación abierta entre todo el Personal
- Fomento de la diversidad e inclusión para alcanzar los objetivos de la empresa y su personal.
- Aprendizaje continuo.

Preparó

Controló

Edgardo S Luna - Desarrollo Organizacional

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

4



Código de Ética y Actuación Profesional



PAM021

15 feb. 2017

Rev 0000

Dentro de los requisitos esenciales para alcanzar un ambiente de trabajo seguro, productivo y armonioso se encuentra:

- La interacción respetuosa con los demás:

Accesorios Médicos respeta los derechos humanos y adhiere a los principios éticos de no discriminación y libertad de conciencia; y se compromete a emplear sus mejores esfuerzos para asegurar que el Personal sea tratado y se trate mutuamente, en forma respetuosa y digna. La Empresa no admite conductas que impliquen discriminación, acoso o maltrato; prohíbe todo tipo de discriminación, ya sea -sin que la enumeración sea taxativa- por cuestiones de raza, color, sexo, orientación sexual, religión, opiniones políticas, estado civil, nacionalidad, discapacidad o estatus social. El Personal debe dar en todo momento (dentro y fuera del trabajo) un trato justo a quienes trabajan en o para la Empresa, como así también a los clientes, proveedores, competidores, autoridades, funcionarios públicos y al público en general.

- Seguridad y Salud:

Accesorios Médicos otorga la más alta prioridad a la seguridad y salud en el trabajo observando todas las leyes y reglamentaciones aplicables a la higiene y seguridad laboral y se esfuerza en proporcionar un ambiente laboral sano y seguro al Personal.

En caso de que ocurran accidentes o siniestros durante el transcurso de actividades relacionadas con el trabajo, empleará rápidamente todas las medidas que resulten adecuadas y se encuentren a su alcance.

- Diversidad e Inclusión:

Accesorios Médicos apoya la diversidad y la inclusión en todos los niveles de la empresa, no sólo porque es lo correcto, sino porque la mezcla sana de talentos y fortalezas de diferentes orígenes ayuda a crear un lugar de trabajo más vibrante y creativo. Nosotros deseamos alcanzar un ambiente de trabajo que atraiga, retenga y comprometa en forma total a su Personal.

- Orgullo por el Trabajo:

El esfuerzo por desarrollar capacidades propias convierte al Personal en integrantes más valorados y eficaces a la hora de tratar con los clientes.

Preparó

Controló

Edgardo S Luna - Desarrollo Organizacional

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

5



Código de Ética y Actuación Profesional



PAM021

15 feb. 2017

Rev 0000

- Orgullo por el Trabajo en Equipo:

Accesorios Médicos cree en la comunicación abierta y el respeto mutuo, siendo la colaboración una cualidad muy valiosa. La habilidad de trabajar en conjunto en forma eficaz mejora la calidad del trabajo y aumenta las capacidades de todo el Personal.

Quienes ocupan puestos gerenciales deben fomentar la colaboración y el crecimiento personal prestando especial atención a la motivación y desarrollo de sus dependientes.

Lo que no se debe hacer: ejemplos de actos que contravienen el Código

- Obtención de beneficios personales o beneficios para terceros (por ejemplo, no laborales) mediante el uso de herramientas de trabajo.
- Uso de los bienes de la Empresa (computadoras, fotocopiadoras, vehículos, etc.) para fines no relacionados con el trabajo (Ej. Uso privado o inadecuado de e-mail o Internet).
- Obtención, uso y difusión de información confidencial perteneciente a Accesorios Médicos.
- Actuaciones que creen un conflicto de interés.
- Uso del puesto o del poder dentro de la Empresa para enriquecimiento/beneficio personal.

Actividades del Personal en Accesorios Médicos

A continuación, los valores y principios que guían el modo en que el Personal debe desarrollar sus actividades laborales en Accesorios Médicos.

Respeto por las leyes, normas y regulaciones

Accesorios Médicos y su Personal respetarán todas las leyes vigentes y aplicables a la actividad que desarrollan, así como las políticas internas de La Empresa. Se tomarán las acciones adecuadas en caso de conocimiento de cualquier violación de dichas leyes o políticas. No se harán excepciones a ese compromiso, aún cuando el acto en infracción redunde en beneficio de los intereses de La Empresa, de los clientes, o se lleve a cabo en respuesta a las instrucciones de los superiores. En consecuencia, el Personal no deberá, por ningún motivo, realizar actos contrarios a las leyes o antiéticos, o instruir a otros para así hacerlo.

Preparó

Controló

Edgardo S Luna - Desarrollo Organizacional

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

6



Código de Ética y Actuación Profesional



PAM021

15 feb. 2017

Rev 0000

Protección de bienes y cuestiones confidenciales

Accesorios Médicos posee una gran variedad de bienes/activos que resultan invaluable para el éxito de sus operaciones comerciales, desde bienes tangibles como equipos, instrumentales quirúrgicos, prótesis, mercadería, recursos informáticos, dispositivos de comunicación inalámbrica, vehículos, insumos, instalaciones y efectivo, hasta bienes intangibles como marcas registradas, información de contabilidad e información relativa a clientes. Todos estos bienes/activos se deben manejar con extremo cuidado a fin de prevenir su pérdida, robo, hurto o utilización indebida, ilegal o improcedente. El Personal debe proteger y respetar los bienes/activos de La Empresa, la propiedad intelectual, los secretos de la empresa (como los secretos del negocio) y la información personal, y respetar los bienes, la propiedad intelectual y la información confidencial de terceros como proveedores y clientes.

El Personal debe contribuir a la seguridad de los bienes y de la información en las siguientes área:

- Protección de bienes de La Empresa: Los bienes, incluidas las instalaciones, los fondos, los equipos, instrumental, implantes, insumos y la información de Accesorios Médicos, sólo deben utilizarse a los fines del servicio de la empresa o para fines autorizados por la Dirección. El Personal debe proteger los bienes de la Empresa de robo, negligencia, pérdida y uso inapropiado, e inmediatamente debe informar todo acto ilícito o delictivo y las violaciones a las políticas y normas internas de la empresa y este Código.
- La disposición de los bienes, servicios y activos de La Empresa debe realizarse de acuerdo con las políticas, normas y procedimientos emanados por la Dirección. El Personal no puede adquirir, vender o disponer de los activos de La Empresa en beneficio propio o de terceros. En caso de duda respecto de la conveniencia de la adquisición, venta o disposición de un activo de la Entidad, el Personal deberá consultar según el mecanismo establecido por este Código.
- El Personal de Accesorios Médicos, cualquiera sea su nivel, no está facultado para realizar y/o introducir cambios o modificaciones en los activos de propiedad de la entidad sin la previa autorización de la Dirección. Esta prohibición alcanza a vehículos, oficinas, computadoras personales, celulares, etc.

Preparó

Controló

Edgardo S Luna - Desarrollo Organizacional

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

7



Código de Ética y Actuación Profesional



PAM021

15 feb. 2017

Rev 0000

Seguridad de la Información

El Personal tiene la responsabilidad esencial de proteger la información de Accesorios Médicos, sus proveedores y sus clientes, y debe cumplir con las políticas internas y normativa vigente relativas a la seguridad de la información. El término “información” incluye todo tipo de información solicitaria, técnica, jurídica, financiera, comercial, estratégica, nuevas tecnologías, know – how, modelos de negocios y cualquier otra relacionada con las operaciones de negocios presentes y futuros de Accesorios Médicos, y/ o relacionada con su estructura organizacional, de la cual tenga conocimiento o a la que tenga acceso por cualquier medio o circunstancia en virtud de su trabajo, tales como análisis, estudios, notas, recopilaciones, resúmenes, memorandos, informes y conclusiones o cualquier otro documento preparado por La Empresa (incluyendo sus asesores o representantes) relacionada con las actividades propias de la entidad guardados en forma electrónica, en papel u otro formato, y que estén bajo control directo o indirecto de Accesorios Médicos.

La información que constituye un bien para la empresa incluye todo aparato o instalación que almacene, procese, transmita o maneje información de otro modo, como las computadoras, ya sean desktop o laptop. El Personal no aceptará información que constituya bienes de otras empresas o personas- como PC’s dentro de la Empresa, a menos que concuerden con las normas y los procedimientos de la empresa, contratos suscritos y la legislación vigente.

Información Personal confidencial y protegida

Accesorios Médicos tiene la responsabilidad de proteger la información personal, confidencial e información que pertenezca a su Personal, clientes, concesionarios, proveedores, socios, empresas afiliadas y otros terceros, del uso y/o divulgación no autorizada. La información acerca de las actividades de la Empresa, su desempeño, tecnología o Personal es confidencial y sujeta a protección.

El Personal tiene la obligación de proteger y resguardar la confidencialidad de la información verbal, escrita o que por cualquier otro medio reciba/acceda de forma directa o accidental, no pudiendo revelar, divulgar o facilitar la misma -bajo cualquier forma- a ninguna persona física o jurídica, sea esta pública o privada, o utilizarla para su propio beneficio o para beneficio de cualquier otra persona física o jurídica, pública o privada; salvo previo consentimiento expreso de la Dirección Administrativa.

Preparó

Controló

Edgardo S Luna - Desarrollo Organizacional

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

8



Código de Ética y Actuación Profesional



PAM021

15 feb. 2017

Rev 0000

Algunos ejemplos de información confidencial son:

- Libros Contables, Estados Contables, registros financieros e información financiera
- Proyectos de marketing y proyectos comerciales
- Informes de las Gerencias.

- Información acerca de la salud personal de algún integrante del Personal.
- Notificaciones de reparticiones públicas.
- Información sobre proveedores
- Información sobre clientes.
- Información sobre pacientes.

Uso de la información confidencial

Se espera que el Personal proteja estrictamente la información confidencial de Accesorios Médicos. Si un empleado se entera de información comercial confidencial sobre Accesorios Médicos u otra compañía con la cual la Empresa opera en forma regular, estará obligado a no revelarla a terceros (incluidos amigos y familiares).

Oportunidades dentro de la Entidad

El Personal debe proteger los intereses legítimos de Accesorios Médicos en todo momento. No debe aprovechar en su propio beneficio oportunidades que surjan a través del uso de los bienes de la Entidad, la información que llegue a sus manos o los puestos de trabajo que ocupe ni desarrollar actividades que puedan competir con la Entidad.

Información confidencial sobre clientes

El Personal no está autorizado a obtener o revelar información relacionada con un cliente de Accesorios Médicos por ningún motivo que no esté relacionado con fines comerciales.

Información confidencial sobre datos del Personal

Sólo el Personal autorizado que tenga razones justificadas para ello, podrá obtener y revelar el contenido de los registros y datos del personal de la Entidad conservados en la Gerencia de Recursos Humanos. Si el Personal no cumple con su deber de confidencialidad, se considera que ha violado la presente disposición.

Preparó

Controló

Edgardo S Luna - Desarrollo Organizacional

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

9



Código de Ética y Actuación Profesional



PAM021

15 feb. 2017

Rev 0000

Información confidencial sobre datos de los pacientes

Sólo el Personal autorizado tendrá acceso a esa información la cual no podrá ser divulgada o facilitada a ninguna persona sin previa autorización correspondiente de la administración.

Rige en lo pertinente para las disposiciones de este capítulo lo previsto en la Ley N° 24766 de Confidencialidad, sus normas reglamentarias, modificatorias y complementarias.

Protección de la Propiedad intelectual

El Personal debe continuamente controlar los derechos sobre propiedad intelectual que pertenezcan a Accesorios Médicos y protegerlos de posibles violaciones.

El Personal no posee derecho alguno sobre las marcas, logos y demás derechos de propiedad intelectual, sobre informes, guías y/o manuales, actualización e invención/perfeccionamiento de productos/servicios que pudiera generarse durante su relación laboral con la Empresa.

Asimismo, no podrá utilizarlos ni invocarlos para un destino distinto al previsto por la Empresa.

Proteger información y bienes de proveedores y otras empresas

El Personal no puede divulgar información confidencial de los mismos, como información acerca de precios, ni puede utilizar métodos no éticos para recabar información acerca de otras empresas.

El Personal deberá resguardar la integridad y funcionalidad de los bienes ajenos a la Empresa el mayor sentido de responsabilidad.

Respeto por la propiedad intelectual de terceros

El Personal no violará ni utilizará de modo ilícito la propiedad intelectual de terceros (como patentes, diseños y marcas registradas) ni hará copias ilícitas de software o de publicaciones.

En caso de que sea necesario utilizar la propiedad intelectual de terceros, primero deberá obtener el correspondiente permiso/autorización y/o los derechos o las licencias adecuadas; y sólo podrá utilizarse dentro de los límites que establezcan dichos permisos/autorizaciones, derechos o licencias.

Preparó

Controló

Edgardo S Luna - Desarrollo Organizacional

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

10



Código de Ética y Actuación Profesional



PAM021

15 feb. 2017

Rev 0000

Defensa de la competencia

El Personal no incurrirá en conductas que puedan ser consideradas como contrarias a las leyes de protección a la libre competencia y/o un abuso de posición dominante.

Actividades de Ventas

El Personal deberá llevar a cabo las actividades sobre la base de las siguientes premisas:

Filosofía de Cliente de por Vida

Accesorios Médicos trabaja por crear una estructura de ventas y servicios que responda rápidamente a las variadas necesidades de sus clientes a fin de brindarles una experiencia extraordinaria. A tal fin, la Empresa desarrolla procesos de trabajo que cubren las necesidades de los clientes y otorga servicios que exceden sus expectativas. El resultado: los mejores productos y una calidad de servicio que hace que los clientes deseen volver una y otra vez.

Identificar las necesidades de los clientes

A fin de cubrir las necesidades y los deseos de los clientes del modo más eficaz, debe concentrarse en sus preferencias y expectativas y brindar una experiencia de compra fácil, directa y que responda a sus solicitudes.

Venta con integridad

Se debe tener especialmente en cuenta que son los vendedores y el personal de logística quienes generan contacto con los clientes y quienes les brindan servicios esperados.

Por ello, se debe:

- escuchar atentamente los deseos de los mismos,
- recabar información acerca de marketing y clientes y
- trabajar para otorgar a los clientes los productos y servicios que ellos deseen.

Preparó

Controló

Edgardo S Luna - Desarrollo Organizacional

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

11



Código de Ética y Actuación Profesional



PAM021

15 feb. 2017

Rev 0000

Cumplir con la ley

A la hora de llevar a cabo ventas y procesos relacionados con la prestación del servicio, el Personal no sólo cumplirá con las leyes y disposiciones sino también con las políticas, normas y los requerimientos de la Empresa. También deberá trabajar para obtener la confianza de los clientes y la sociedad, a fin de mejorar la imagen corporativa y de marca de Accesorios Médicos a través de la competencia y las operaciones justas y el uso adecuado de las marcas registradas, los nombres comerciales y las marcas de servicio de Accesorios Médicos.

En las relaciones con competidores, clientes y proveedores, el Personal se abstendrá de realizar prácticas y acuerdos restrictivos de la competencia. Asimismo, deberá mantener un registro de todos los temas tratados en las reuniones con competidores.

Actividades de fomento de ganancias

A fin de responder a las expectativas y necesidades de los clientes y la sociedad, Accesorios Médicos trabaja para mejorar la eficiencia de la prestación de servicios y alcanzar aumentos sostenidos de ganancias.

Actividades de fomento de ganancias y reducción de costos

El Personal hará sus mejores esfuerzos para aumentar las ganancias y fortalecer los negocios de la empresa, en el mercado altamente competitivo de nuestros días.

El Personal debe trabajar en forma creativa para reducir costos a fin de aumentar las ganancias y brindar a los clientes de Accesorios Médicos productos atractivos de calidad y precios competitivos.

Uso apropiado de fondos y procesamiento de gastos

A la hora de invertir en proyectos, realizar o financiar gastos emergentes de dichos proyectos, se deben manejar fondos en forma eficaz y cumplir con los estándares y procesos aprobados y establecidos al efecto. Lo antedicho incluye adecuados controles múltiples a nivel interno (es decir, que más de una persona realice controles) y balances sobre gastos de fondos y otras actividades financieras para prevenir gastos y pagos inadecuados o improcedentes.

Preparó

Controló

Edgardo S Luna - Desarrollo Organizacional

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

12



Código de Ética y Actuación Profesional



PAM021

15 feb. 2017

Rev 0000

Asegurar la certeza de la información y cumplimiento con la ley

Sobre la base de estándares adecuados de contabilidad, el Personal trabajará para asegurar la certeza de la información contable y financiera y luchará para mantener la confidencialidad de dicha información. Al revelar información, se hará justa y oportunamente, para prevenir malos entendidos por parte de terceros, como autoridades impositivas, proveedores y clientes.

Además de promover la eficacia de los procesos de contabilidad mediante el uso de sistemas tecnológicos, implementará seriamente el manejo de sistemas (incluidos servers, computadoras, software, etc.) y la protección de información, libros de contabilidad, etc. Y luchará para prevenir que se procesen errores, se filtre información sobre asuntos confidenciales y se lleven a cabo actos improcedentes.

Accesorios Médicos y la Sociedad

A continuación los valores y principios que conducen al Personal a colaborar en el mejoramiento del bienestar socio- económico de la comunidad.

El Personal debe comunicarse con el público de forma adecuada. Accesorios Médicos se esfuerza en presentar al público comunicados, incluidos los comunicados de prensa, avisos, marketing, información sobre ventas y literatura promocional en forma fehaciente y sin falsas declaraciones. Sólo el Personal autorizado puede comunicar a los medios información acerca de Accesorios Médicos.

El Personal juega un papel importante a la hora de demostrar el compromiso de Accesorios Médicos de comportarse como un buen vecino y ciudadano corporativo mediante contribuciones pecuniarias y la participación personal. Al manifestar dicho comportamiento, ayuda a crear una comunidad más fuerte. Al evaluar las contribuciones benéficas de Accesorios Médicos, la empresa no sólo tendrá en cuenta las necesidades urgentes de la comunidad sino que priorizará y evaluará qué contribuciones son más apropiadas para la Empresa.

A través de esta evaluación cuidadosa, se asegura de que nuestro respaldo logrará el máximo efecto de mejorar la calidad de vida y aumentará la buena fe de la Empresa

Preparó

Controló

Edgardo S Luna - Desarrollo Organizacional

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

13



Código de Ética y Actuación Profesional



PAM021

15 feb. 2017

Rev 0000

Protección del Medio Ambiente

Accesorios Médicos tiene el mayor respeto por la calidad del medio ambiente, incluidos el uso general del agua, aire y la tierra por parte de las comunidades en las que presta sus servicios. El Personal tiene la responsabilidad de desarrollar prácticas ambientales prudentes.

Se espera que el Personal:

- Cumpla con las prácticas ambientales.
- Luche por conservar recursos y energía, participando en forma activa para ello.
- Participe en actividades comunitarias de conciencia ambiental.
- Fomente la conciencia ambiental y las prácticas con nuestros clientes.

Espíritu de cumplimiento con la ley

A fin de mantener la fuerte reputación y confianza entre pacientes, médicos, proveedores, entidades y el público en general- una posición que Accesorios Médicos construyó durante años- el Personal mantendrá altos estándares éticos y un espíritu de cumplimiento con la ley, y actuará conforme al sentido común.

Relaciones gubernamentales

Accesorios Médicos trabaja para construir relaciones transparentes con organismos administrativos del gobierno, entidades y funcionarios públicos y actúa en cumplimiento de las leyes y disposiciones aplicables en el ámbito local e internacional.

El Personal tiene la obligación de:

- Cumplir con la Ley: El Personal no se verá involucrado en situaciones donde medien sobornos, beneficios especiales injustos o donaciones políticas ilícitas ni participará en actos que puedan ser malinterpretados como alianzas con organismos políticos, administrativos o funcionarios públicos, en las que las partes involucradas “se beneficien mutuamente”.
- Actuar con cortesía y apropiadamente al relacionarse en público: Cuando el Personal de Accesorios Médicos se relacione con un

Preparó

Controló

Edgardo S Luna - Desarrollo Organizacional

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

14



Código de Ética y Actuación Profesional



PAM021

15 feb. 2017

Rev 0000

político, funcionario público u organismo administrativo, se deberá prestar atención a las leyes y disposiciones y, aun cuando fuera una práctica común y permitida entregar obsequios, regalos o proporcionar entretenimiento, antes de actuar, deberá evaluarse si resulta apropiado.

- Solicitar y responder a instrucciones de organismos públicos administrativos: Al solicitar instrucciones por parte de un organismo político o administrativo acerca de cuestiones relativas, por ejemplo, a desregulaciones, el Personal debe asegurarse que se trata de una solicitud legítima y razonable. Mientras tanto, cuando las instrucciones administrativas o los lineamientos sean poco claros, se solicitará que el contenido de dichas instrucciones sea plasmado en forma escrita y se responderá con actitud segura y sensata.

Actividades Políticas

Las actividades políticas son privadas y cada individuo tiene la libertad de participar en dichas actividades. Dado que estas últimas se basan en la elección de cada persona, al manifestar opiniones, los individuos aclararán que las opiniones expresadas le pertenecen a dicho individuo y no a Accesorios Médicos y no podrán utilizar su puesto en la Empresa para apoyar estas actividades o desempeñarse como representantes de Accesorios Médicos.

Frente a una preocupación de naturaleza ética o legal

La integridad de Accesorios Médicos se encuentra comprometida y su reputación se ve perjudicada cuando se infringen los estándares éticos de la empresa. Es obligación del Personal informar rápidamente situaciones que, de buena fe, considere que puedan resultar violatorias del Código o cualquier otra política de la Empresa.

La rápida notificación de una supuesta conducta errónea resulta crítica a la hora de proteger los intereses de Accesorios Médicos. El Personal que no informe supuestas violaciones éticas o legales en forma oportuna, puede causar daños adicionales a los intereses de la Empresa. El personal tiene la obligación especial de informar las faltas de conducta rápidamente. Accesorios Médicos investigará los informes sobre supuestas violaciones. Accesorios Médicos trabajará asiduamente para que, en lo posible, la información se mantenga con carácter confidencial, pero no se puede garantizar la confidencialidad absoluta, dado que puede ser necesario revelar dicha información cuando sea imprescindible.

Preparó

Controló

Edgardo S Luna - Desarrollo Organizacional

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

15



Código de Ética y Actuación Profesional



PAM021

15 feb. 2017

Rev 0000

Con excepción de las personas que lleven a cabo la investigación, el Personal no debe compartir las declaraciones con nadie. La prohibición incluye a el Personal, compañeros, amigos y familiares pero no debe interpretarse como una prohibición de comunicarse con un abogado o funcionario gubernamental. Accesorios Médicos no tolerará las represalias contra el Personal que informe preocupaciones acerca de las políticas de la empresa o violaciones a dichas políticas. El Personal que considere haber recibido represalias, debe comunicarse rápidamente según lo establecido en el este Código.

Penalidades en caso de contravención

El objetivo primordial de Accesorios Médicos es alcanzar el cumplimiento regulatorio y de las políticas a través del entrenamiento, la comunicación y la disciplina. La Empresa considera la falta de conducta como un acto grave y no tolerará el comportamiento que comprometa los estándares éticos de la empresa o que viole las políticas de Accesorios Médicos y /o la ley.

El compromiso de Accesorios Médicos se mantiene firme, sin importar que la falta de conducta se haya producido para beneficio de los intereses de la Empresa o los clientes o haya sido cometida por un ejecutivo o bajo la orden de un ejecutivo. El Personal que viole las políticas de Accesorios Médicos, incluido el Código, será sometido a acciones disciplinarias, incluida la conclusión de la relación laboral.

El Personal debe llevar a cabo actividades que redunden siempre en beneficio de Accesorios Médicos, en cumplimiento del Código, las demás políticas de Accesorios Médicos y las leyes.

Conflicto de intereses

El Personal debe evitar los conflictos de intereses, ya sean reales o aparentes. Un conflicto de intereses surge cuando un miembro del Personal está alcanzado por intereses personales o económicos que afectan su objetividad; participa en actividades que pueden hacerlo sentir obligado ante profesionales, clientes, proveedores o cualquier otro socio comercial, o usa su cargo en Accesorios Médicos de manera tal de obtener beneficios personales, independientemente de si esos beneficios son monetarios o no. A continuación se enumeran, aunque no taxativamente, algunas situaciones que están alcanzadas dentro del concepto de conflictos de intereses.

Preparó

Controló

Edgardo S Luna - Desarrollo Organizacional

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

16



Código de Ética y Actuación Profesional



PAM021

15 feb. 2017

Rev 0000

Relaciones con empresas asociadas

El Personal deberá informar sobre todo interés indirecto que pudiera tener a través de algún familiar o fideicomiso creado en su beneficio.

A los efectos de las normas y procedimientos de la Gerencia de Recursos Humanos de Accesorios Médicos, se entiende como "familiar", al cónyuge, padres, hijos, hermanos, abuelos, y/o familiares políticos.

El Personal no está autorizados a ejercer su influencia en cuestiones relacionadas con un concesionario en la cual sus familiares, amigos o conocidos podrían tener intereses.

Intereses en empresas asociadas. El Personal no puede estar en relación de dependencia en una entidad con la cual Accesorios Médicos realiza negocios o está considerando la posibilidad de establecer una relación comercial o compita, ni prestar servicios para ella ni tener participaciones en ella.

A continuación se enumeran, aunque no taxativamente, ejemplos de estos casos

- Una entidad que sea propiedad o filial de otra que ofrece servicios o productos que son similares a los ofrecidos por Accesorios Médicos y en consecuencia, compiten con ellos, tales como servicios médicos ortopédicos e implantes.
- Un actual proveedor, vendedor o contratista de Accesorios Médicos Una entidad que haya respondido a una Solicitud de Propuesta emitida por Accesorios Médicos en la cual expresa su interés de convertirse en vendedor, proveedor o contratista de Accesorios Médicos.

Relación de dependencia o consultoría

El Personal no está autorizado a mantener una relación de dependencia o prestar servicios de consultoría en ninguna institución, empresa asociada o compañía de la competencia. El Personal deberá informar sobre la relación de dependencia o servicios de consultoría que pudiera prestar algún familiar para una institución, empresa asociada o compañía de la competencia.

Informar sobre relaciones comerciales

El Personal deberá notificar por escrito sobre participaciones u otros intereses comerciales en una empresa (ya sea una sociedad anónima, u

Preparó

Controló

Edgardo S Luna - Desarrollo Organizacional

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

17



Código de Ética y Actuación Profesional



PAM021

15 feb. 2017

Rev 0000

otro tipo de sociedades) con la cual Accesorios Médicos realiza negocios o está estudiando la posibilidad de establecer una relación comercial. La notificación deberá enviarse por escrito al Gerente del área que corresponda.

Relaciones Profesionales

Accesorios Médicos se compromete a construir un entorno de respeto mutuo que promueva el trabajo en equipo a través de la honestidad, la justicia y la integridad.

Accesorios Médicos no aceptará la discriminación de cualquier tipo

Ningún empleado, o aspirante a serlo, podrá ser tratado en forma discriminatoria dadas su raza, religión, sexo, color, origen, etc.

Abuso del cargo para ejercer influencia

El Personal no está autorizado a usar su cargo en Accesorios Médicos para obtener ventajas personales en sus relaciones con pares, clientes, proveedores, contratistas, consultores, etc., con los cuales la Empresa realiza negocios o está estudiando la posibilidad de comenzar una relación comercial.

Supervisión y/o contratación de familiares

Es posible que surja un conflicto de intereses si el puesto del Personal implica la supervisión directa o indirecta de un familiar. Esta disposición se aplica a la verificación de trabajos realizados por empresas que provean servicios tercerizados, consultores y/o empresas de servicios eventuales. Todas las partes interesadas deben notificar sobre la existencia de la relación familiar a su superior.

Es responsabilidad del Gerente informar según el mecanismo establecido en este Código. Allí se analizará el caso y se tomarán las medidas adecuadas, incluida la necesidad de extinguir el vínculo laboral de una de las partes o de ambas.

No confraternización

Se sugiere al Personal, a fin de evitar malos entendidos, posibles reclamos por acoso sexual, bajo espíritu de trabajo entre el Personal y problemas por desacuerdos que eventualmente podrían derivarse de las

Preparó

Controló

Edgardo S Luna - Desarrollo Organizacional

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

18



Código de Ética y Actuación Profesional



PAM021

15 feb. 2017

Rev 0000

relaciones personales entre jefe y subordinado en la cadena de mando, procurar evitar situaciones y/o contactos personales que pudieran llegar a interpretarse de trato íntimo.

En el supuesto de consolidarse una relación personal entre el Personal o entre un superior y su subordinado, ésta deberá ser comunicada según el mecanismo establecido en este Código, a fin de adoptar las medidas que se estimen corresponder. Éstas estarán orientadas tanto a preservar los intereses de la Empresa, que podrían verse afectados, mas aun, en atención a la relación de mando existente entre las personas involucradas, como a no vulnerar los derechos individuales de las mismas.

Contratación de familiares y amigos en concesionarios y empresas asociadas

El Personal no está facultado a usar su cargo en Accesorios Médicos para solicitar o presionar a una entidad, cliente o empresa asociada para que contrate a algún familiar suyo.

Bienes o servicios prestados por los familiares

Ningún familiar del Personal podrá proveer servicios o bienes a Accesorios Médicos sin efectuar la consulta según el mecanismo establecido en este Código y la previa autorización por escrito de la Gerencia.

Solicitar aportes de los concesionarios y empresas asociadas

El Personal no está facultado para solicitar aportes caritativos de parte de las entidades y empresas asociadas para participar en acontecimientos o actos que no cuenten con el patrocinio, apoyo o aprobación de Accesorios Médicos. El Personal debe consultar según el mecanismo establecido en este Código y obtener la autorización de la Gerencia para solicitar donaciones a una entidad o empresa asociada.

Actividades Extralaborales

Actividades competitivas

El Personal no puede realizar actividades comerciales que compitan con los negocios de la Entidad. Debe informar toda actividad comercial extra

Preparó

Controló

Edgardo S Luna - Desarrollo Organizacional

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

19



Código de Ética y Actuación Profesional



PAM021

15 feb. 2017

Rev 0000

que pudiera competir con los intereses de Accesorios Médicos. La notificación deberá enviarse según mecanismo establecido en este Código

Aceptación de actividades de Dirección en otras sociedades

El Personal no puede desempeñarse como director de una entidad, empresa asociada o compañía de la competencia. Esta prohibición no afecta el puesto de director en una organizaciones sin fines de lucro, fundaciones que no compitan con Accesorios Médicos. El Personal deberá notificar en tiempo y forma sobre "servicios" actuales o propuestas futuras de servicios para actuar en el Directorio de otra organización sin fines de lucro o fundación. La notificación deberá enviarse según mecanismo establecido en este Código.

Negocios personales durante las horas de trabajo. El Personal no está autorizado a realizar actividades de negocios personales de ningún tipo durante las horas de trabajo que interfieran con su desempeño en Accesorios Médicos.

Compromiso de integridad respecto de registros, declaraciones y conductas

En línea con el compromiso de integridad, se espera que el Personal haga registros y declaraciones verdaderas y precisas en su interacción con las empresas, colegas, gerentes, proveedores y todas aquellas entidades con los que Accesorios Médicos realiza negocios y presta servicios.

Es preciso que el Personal lleve un registro minucioso y exacto; no debe ingresar, a sabiendas, datos falsos, inexactos o incompletos en los registros relacionados con los clientes, proveedores y demás entidades relacionadas a Accesorios Médicos. El término "registro" incluye toda información guardada en un medio tangible, como archivos o libros formales, correspondencia por correo o fax, u otra forma de almacenamiento, o en formato electrónico, como archivos computarizados.

Declaraciones y conductas

Actividades de compra de bienes y/o contratación de Servicios

Todas las actividades de compra de bienes o contratación de Servicios,

Preparó

Controló

Edgardo S Luna - Desarrollo Organizacional

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

20



Código de Ética y Actuación Profesional



PAM021

15 feb. 2017

Rev 0000

entre ellos la selección de proveedores, deben ser objetivas, al precio justo de mercado, protegiendo los mejores intereses de Accesorios Médicos. El Personal debe evitar incluso la mínima apariencia de irregularidad. El Personal no debe mostrar favoritismo ni preferencia alguna respecto de terceros a expensas de la Entidad.

Corrupción o soborno

Queda prohibido tanto el ofrecimiento como la aceptación de sobornos, cualquiera sea su fuente, incluidos los proveedores, clientes e individuos o compañías con las cuales opera Accesorios Médicos.

Obsequios y salidas en el trabajo

Obsequios

Cuándo aceptar obsequios. El Personal debe solicitar autorización sobre el ofrecimiento de obsequios, premios, invitaciones a eventos deportivos, espectáculos, servicios, asignaciones, descuentos o favores por un valor superior a trescientos pesos (\$ 300), "valor nominal", de parte de individuos o empresas con quienes Accesorios Médicos opera en forma regular o está considerando la posibilidad de hacer negocios. El Personal no puede aceptar dichos obsequios sin previa autorización (ver el apartado "Notificación sobre obsequios" que forma parte integrante del presente Código).

El Personal puede aceptar o rechazar obsequios por un valor inferior al establecido en el párrafo anterior pero deberá notificar a su superior y a la Gerencia de Recursos Humanos a título informativo. A modo de ejemplo, este tipo de obsequios puede referirse a calendarios, agendas, lapiceras, etc.

La omisión de brindar información será considerada violatoria de este Código.

Estos son algunos de los factores a considerar a la hora de decidir aceptar o no un obsequio:

- Cuando el obsequio es dinero, está prohibido aceptar dinero en efectivo o equivalentes (por ej., vales).

Preparó

Controló

Edgardo S Luna - Desarrollo Organizacional

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

21



Código de Ética y Actuación Profesional



PAM021

15 feb. 2017

Rev 0000

- El momento y las circunstancias en que se ofrece el obsequio.
- Si el obsequio se ofrece sin intención de influir en una decisión en particular o crear una obligación de reciprocidad.
- Si es costumbre otorgar ese tipo de obsequios dentro del contexto en el cual se sucede este hecho.
- Si dar a conocer el obsequio al público podría dañar la imagen de la Entidad.
- Si el obsequio se ofrece abiertamente.

En ningún caso se permite abonar compensación al Personal de clientes o proveedores ni percibir compensación alguna de su parte (ya sea en forma de dinero en efectivo, vacaciones pagadas, generosos regalos, etc.).

Notificación sobre obsequios

La aceptación de obsequios por un valor superior a trescientos pesos (\$ 300) debe ser notificada según el siguiente procedimiento:

El Personal debe enviar un informe al Gerente correspondiente, la Gerencia y al Departamento de Legales, en el cual especifique:

- 1) la descripción del objeto recibido;
- 2) valor estimado
- 3) el nombre del oferente
- 4) la relación comercial entre el oferente y el Personal y Accesorios Médicos.

El Gerente correspondiente, la Gerencia y el Departamento de Legales pueden exigir la devolución del obsequio y su rechazo, si estos lo consideran necesario en pos de salvaguardar la reputación de Accesorios Médicos.

Salidas de trabajo

El Personal deberá comunicar a su superior por escrito o vía email toda propuesta de salida que pueda encuadrarse como de índole laboral con

Preparó

Controló

Edgardo S Luna - Desarrollo Organizacional

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

22



Código de Ética y Actuación Profesional



PAM021

15 feb. 2017

Rev 0000

un individuo o representante de una compañía con la cual Accesorios Médicos opera en forma regular o está considerando la posibilidad de hacer negocios.

Salidas desmedidas

Se recomienda al Personal no consentir con salidas laborales desmedidas propuestas por individuos o representantes de compañías con las cuales Accesorios Médicos opera en forma regular o está considerando la posibilidad de operar en el futuro. Se consideran "salidas desmedidas" a aquellas que se suceden con una frecuencia poco común o cuyo costo es demasiado elevado o que el Personal será incapaz de retribuir.

Salidas que incluyen viajes

Las salidas laborales que incluyan viajes de más de un día de duración, y que hayan sido propuestas por individuos o representantes de compañías con las cuales Accesorios Médicos opera en forma regular o está considerando la posibilidad de operar en el futuro, además de ser comunicadas a su superior, deberán contar con la aprobación del mismo debiendo observarse el procedimiento descrito en el apartado "notificación sobre obsequios". Atento que una propuesta para viajar a expensas de la contraparte podría llegar a considerarse excesiva, la misma deberá estudiarse con detenimiento antes de ser aceptada.

Salidas inapropiadas

El Personal sabe que las salidas de negocios son una continuación del lugar de trabajo y como tales, deberá abstenerse de aceptar aquellas que puedan considerarse inapropiadas. Se consideran "salidas inapropiadas" a aquellas que son ofensivas, contrarias a la moral y a las buenas costumbres o a los valores de Accesorios Médicos. Asimismo, el Personal deberá observar un comportamiento acorde con la actividad comercial que se encuentra desempeñando procurando no beber, efectuar comentarios ofensivos o tener una conducta indebida en el transcurso de las mencionadas salidas.

Una vez notificada alguna de las salidas descriptas precedentemente al superior, si fuera imposible obtener la aprobación por anticipado, el Personal deberá aplicar su sentido común para decidir aceptar o no la

Preparó

Controló

Edgardo S Luna - Desarrollo Organizacional

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

23



Código de Ética y Actuación Profesional



PAM021

15 feb. 2017

Rev 0000

propuesta. En caso de aceptar, el Personal deberá notificar la decisión tomada, a la mayor brevedad posible, al superior correspondiente según el procedimiento descrito en la sección "Notificación sobre obsequios".

Exigibilidad

Todo el Personal, independientemente de su cargo, tienen la responsabilidad de entender y cumplir con el presente Código y de notificar sobre casos de incumplimiento. La información enviada se revisará e investigará según se considere necesario.

Medidas disciplinarias

El Personal que incumpla cualquiera de las disposiciones del presente Código estará sujeto a la aplicación de medidas disciplinarias según la legislación vigente.

Represalias

En ninguna circunstancia, se aplicarán medidas disciplinarias al Personal como consecuencia de notificar un caso de incumplimiento efectivo o potencial del presente Código, salvo que se trate de una confesión del Personal de haber incumplido las normas del presente Código. En tal caso, la confesión espontánea del hecho por parte del Personal, y dependiendo de la gravedad de la falta, podrá ser evaluada como atenuante de la sanción que correspondiere aplicar. Ello no será de aplicación en los casos en que la gravedad de la falta amerite la extinción del contrato de trabajo con justa causa. Está terminantemente prohibido presentar informes falsos o erróneos con deliberación, en cuyo caso se tomarán las medidas disciplinarias correspondientes.

Gerentes

Todos los Gerentes son responsables por la implementación del presente Código y serán evaluados por su desempeño según:

- 1) garanticen que el Personal bajo su supervisión cumpla con este Código
- 2) demuestren su propio compromiso y responsabilidad como líder al comportarse de acuerdo con los términos del presente Código.

Preparó

Controló

Edgardo S Luna - Desarrollo Organizacional

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

24



Código de Ética y Actuación Profesional



PAM021

15 feb. 2017

Rev 0000

Contacto

En caso de que el Personal tenga dudas o preocupaciones acerca del Código o de una política o práctica particular o considera que haya ocurrido una violación de naturaleza ética, deberá dirigirse ya sea en forma anónima o no enviando un mail a la casilla administración@am-accesoriosmedicos.com. A dicha casilla tendrán acceso la presidencia y la gerencia de La Empresa.

En caso que la consulta y/o supuesta violación afecte a alguno de los puestos y/o persona que lo ocupa, las mismas serán apartadas de la investigación pertinente.

El Personal tiene la responsabilidad de asegurarse de que las consultas, preocupaciones y/o supuestas violaciones se efectúen de buena fe.

Accesorios Médicos se reserva el derecho de determinar la naturaleza y magnitud de la investigación sobre la base de los hechos y las circunstancias. Resulta contrario a la política de Accesorios Médicos que se despida al Personal o se lo degrade, suspenda, amenace, hostigue o discrimine de otro modo dentro de los términos y las condiciones de su empleo por haber provisto información fehaciente de buena fe, haber hecho que dicha información fuera provista por un tercero o haber ayudado de otro modo en una investigación relativa a la supuesta conducta violatoria de ésta u otra política de Accesorios Médicos o de una ley.

Firma y sello Gerente

Preparó

Controló

Edgardo S Luna - Desarrollo Organizacional

Maria E C Lazcano K - Auditora Técnica

Version Original

25



CONCLUSIÓN

Un correcto diseño organizacional permitirá a toda empresa desarrollar mejor sus actividades (efectividad), realizar esas actividades con el menor consumo de recursos (eficiencia) y hacer cumplir sus objetivos propuestos (eficacia) para lograr una organización que pueda volverse cada día más competitiva.

Atendiendo a la relevancia de un correcto diseño organizacional para el desarrollo de toda empresa y especialmente de la firma Accesorios Médicos, se realizó un detallado análisis de la información obtenida en la compañía donde se hallaron una serie de dificultades en lo que se refiere a su organización, por lo que se propone un cambio de estructura y una serie de recomendaciones con el objetivo de poder solucionarlos.

La firma no presenta una estructura formal definida y tampoco tiene definidos formalmente sus procesos, por lo que para mejorar su funcionamiento es necesario que estos se formalicen con el objetivo de darle una mayor consistencia, pues existen episodios como falta de coordinación, falta de participación, falta de responsabilidad en las diferentes área, entre otros, que generan a la organización diversos inconvenientes.

Como se mencionó en su oportunidad la estructura formal de la organización no se encuentra definida expresamente pero a través de la observación participante se observó que existe una gran rigidez y centralización en la toma de decisiones, lo que impide a los empleados aportar sus conocimientos y habilidades en la búsqueda de mejores soluciones o prácticas que puedan contribuir con una mejora en el desempeño de la empresa.

Es primordial que los directivos tengan en consideración las opiniones de todos los empleados de la firma, incluyendo a los de inferior jerarquía porque si se sienten motivados y valorados podrán ejecutar realizar de mejor manera su trabajo y ser mucho más productivos.

Uno de los objetivos del titular y director de Accesorios Médicos es hacer crecer su negocio a través de la incorporación de nuevos clientes, pero para que se pueda llevar a cabo, es menester ofrecer productos que cumplan con todos los requerimientos de los



potenciales clientes no sólo en calidad, sino también en tiempos de entrega, empaque y especificaciones de producto.

Es en este último aspecto, especificaciones de producto, en donde se encontraron también ciertos problemas en la empresa, por ejemplo en algunas ocasiones los empaques no se adecuan a los requerimientos de los clientes o no llegan en el tiempo pactado, debido a que no existe una comunicación adecuada entre el director de compras y ventas, el gerente y la dirección técnica.

Por otro lado, la organización debe poner atención en el trato hacia sus proveedores, ya que estos son parte sustancial en el desarrollo de la misma, por lo que debe procurarse que sus pagos sean puntuales dado que ellos se encargan de entregarlos productos que comercializa la empresa.

El proceso de comunicación en la firma es un elemento clave que permite la ejecución eficiente de las actividades y de la organización en sí. Es precisamente por este medio que se transmiten la visión, misión, valores, objetivos, etc., de la empresa, otorgando de esta forma las pautas para su futuro desarrollo y dirección.

La comunicación dentro de la organización se da de modo informal y no hay canales apropiados para que ésta llegue en tiempo y forma a todos los empleados y no estanque en la parte directiva de la organización, sino que llegue hasta la base que mantiene su estructura.

Esta comunicación informal ocasiona dificultades de coordinación, es por ello que se propone la confección del presente manual para formalizar los procesos y de esta forma garantizar que la información siempre esté disponible y oportuna para el personal que la necesitan, y la comunicación informal actúe solo como un complemento en la organización.

A causa de la centralización que existe en la firma, la comunicación en la mayoría de las oportunidades, se da en forma descendente, esto es, de los superiores directos a los subordinados, para poder resolver el inconveniente de la falta de coordinación es trascendental que se fortifiquen o se creen, según sea el caso, flujos horizontales de comunicación que permitan compartir la información entre los empleados del mismo nivel con la finalidad de agilizar los procesos.



También es relevante que la organización comience a tener flujos de comunicación ascendentes, donde se pueda absorber la correspondiente retroalimentación y sugerencias que provengan de los trabajadores de niveles inferiores para que sus opiniones puedan ser tenidas en cuenta, en una política de puertas abiertas en la cual se sienta la suficiente confianza para poder expresarse con libertad.

Otro problema detectado es que no están cabalmente definidas las líneas de autoridad, especialmente en el área de venta y empaque donde la mayoría los empleados reciben órdenes de parte de distintas personas, lo que les ocasiona confusión en la forma de cómo realizar sus actividades y origina también conflictos de autoridad dentro de la misma sección, por ello se propone definir formalmente estas líneas, con el fin de evitar estos contrariedades que afectan a la productividad del ente.

El capital humano es parte fundamental de toda empresa y su activo más apreciable, por lo que es sustancial que sea apreciado como corresponde por los directivos de la firma. Es por ello que también se sugiere una capacitación formal y permanente, para que todos los empleados puedan realizar en forma cada vez más eficientes sus tareas.

El manual de procedimientos que se propone, puede llevar a la organización a poner fin a problemas como la duplicación de actividades, la falta de conocimiento para su ejecución y la coordinación de las mismas; para que esto sea viable es menester que los directivos de la firma se tomen el tiempo necesario para revelar y explicar a los trabajadores este manual y la forma en que está organizado.

Es de vital importancia que desde que un empleado entre a trabajar a la empresa se le explique desde un inicio la forma en que la está organizada la firma y cuáles son las responsabilidades de forma detallada y las actividades que tendrán que desarrollar en sus respectivos puestos de trabajo y como se relacionan éstas con las restantes.

Este manual de procedimientos proporcionará una guía para que todos los empleados de la firma puedan desarrollar de forma más eficiente sus actividades, evitando confusión y la pérdida de tiempo, además de que es un complemento al organigrama propuesto puesto que incluye las responsabilidades y actividades a realizar, así como su relación con otros puestos lo que hace posible que los empleados puedan entender la importancia de trabajar de una manera coordinada con el objetivo de mejorar los procesos.



BIBLIOGRAFÍA

Vidal Arizabaleta, E. (2004) “Diagnóstico Organizacional, Evaluación sistemática del desempeño empresarial en la era digital”, segunda edición, Ecoe Ediciones.

Fincowsky B. (1998). Organización de empresas: análisis, diseño y estructura. México: McGraw-Hill

Rodríguez valencia, J. (2012). Como elaborar y usar manuales administrativos. Congage Learning Editores. México

Simons, R. (1994). Los sistemas de control como instrumentos para la renovación estratégica. Deusto. España.

Thomas G. Cummings y Christopher G. Worley, (2007) “Desarrollo organizacional y cambio”, octava edición, Editorial Thomson Editores.

Páginas de internet consultadas

Maldonado, J. (2001). Comportamiento, cambio y desarrollo organizacional. Recuperado de:

https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/comportamiento_y_desarrollo_organiz

Secretaría de Política Económica Subsecretaría de Programación Económica (MECON, 2012). Recuperado de:

http://www.economia.gob.ar/peconomica/docs/Complejo_Equipamiento_Medico.pdf



ANEXOS

Anexo A

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD PARA EL DIRECTOR DE LA EMPRESA

1. Nombre:

¿Desde qué edad inicio en la empresa?

2. ¿Cuándo la fundó?

3. ¿Qué lo motivó a crear la empresa?

4. ¿Qué objetivos tiene a corto, mediano y largo plazo con respecto a la empresa?

5. ¿Qué importancia tienen para usted sus empleados?

6. ¿Cuál es su criterio de contratación para el personal administrativo y empleados?

7. ¿Cuáles son sus valores personales y cuales los de la empresa?

8. ¿Cuál es la razón de ser de la organización?

9. ¿Qué beneficios sociales aporta como empresa?

10. ¿Cómo concibe el cambio organizacional?



- 11. ¿Existe algún tipo de capacitación?**

- 12. ¿Cómo son los principales problemas a los que se enfrenta la empresa (proveedores, clientes)?**

- 13. ¿Le gusta encargarse de supervisar las actividades o prefiere delegar?**

- 14. ¿Qué hace diferente a su empresa de las demás?**

- 15. ¿Quiénes son sus principales competidores?**

- 16. ¿Quiénes son sus principales clientes?**

- 17. ¿Cuáles son los productos que maneja?**

- 18. ¿Con qué equipo cuenta?**



Anexo B

CUESTIONARIO PARA CONOCER LA SITUACION DE LA EMPRESA

Este cuestionario tiene la finalidad de conocer la situación actual de la empresa. No existen respuestas correctas e incorrectas y la información que se proporcione aquí será totalmente confidencial

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marque la respuesta de su elección en el caso de que la pregunta así lo requiera, conteste con la mayor claridad posible.

1. ¿Conoce cuales son las responsabilidades del puesto o cargo que ocupa?

Siempre Casi siempre De vez en cuando Casi nunca Nunca

2. ¿Encuentra dificultades para realizar su trabajo?

Si No

3. En caso de contestar si, señale que tipo de dificultades son las que encuentra

- Escasez de materiales
- Tiempo
- Falta de colaboración
- Instrucciones imprecisas
- Poco conocimiento para realizar actividades
- Desorganización de las tareas



4. ¿Considera que existe buena comunicación dentro de la empresa?

Siempre Casi siempre De vez en cuando Casi nunca Nunca

5. La información relacionada con su trabajo, ¿Le llega a tiempo y completa?

Siempre Casi siempre De vez en cuando Casi nunca Nunca

6. Mediante que forma de comunicación le hacen llegar la información de la empresa

- Teléfono
- Personal
- Fax
- Mail
- Pizarra de avisos
- Circulares
- Otro:

7. Por medio de quien o que se entera de la información de la empresa

- El directivo
- La secretaria
- Jefe inmediato
- Compañero
- Pizarra de avisos
- Circulares
- Otro:



8. ¿Considera que sus sugerencias y opiniones son tomadas en cuenta para la toma de decisiones en la empresa?

Siempre Casi siempre De vez en cuando Casi nunca Nunca

9. ¿Considera que las decisiones de la empresa se encuentran centralizadas?

Siempre Casi siempre De vez en cuando Casi nunca Nunca

10. ¿Tiene la libertad para tomar decisiones en caso de presentarse algún imprevisto durante su trabajo?

Siempre Casi siempre De vez en cuando Casi nunca Nunca

11. ¿Con que frecuencia recibe órdenes de personas ajenas a su área o departamento?

Siempre Casi siempre De vez en cuando Casi nunca Nunca

12. ¿Con que frecuencia hace tareas que no le corresponden?

Siempre Casi siempre De vez en cuando Casi nunca Nunca

13. ¿Se le proporciona las herramientas (materiales, información) necesarias para llevar a cabo sus actividades?

Siempre Casi siempre De vez en cuando Casi nunca Nunca

14. En caso de presentarse un problema sabe a qué persona dirigirse dentro de la empresa



Siempre Casi siempre De vez en cuando Casi nunca Nunca

15. ¿A cuántas personas y tiene que reportarle sus actividades directamente?

1 2 3 4

Escriba nombre (s) y que hace (n):.....

16. ¿Considera que sus responsabilidades se encuentran perfectamente definidas?

Siempre Casi siempre De vez en cuando Casi nunca Nunca

17. ¿Considera que existe una coordinación adecuada en su área o departamento?

Siempre Casi siempre De vez en cuando Casi nunca Nunca

18. ¿Considera que existen confusión en la realización de las tareas, debido a una mala explicación de las mismas?

Siempre Casi siempre De vez en cuando Casi nunca Nunca

19. ¿Con que frecuencia le ha tocado realizar una actividad que ya está siendo realizada por alguien más?

Siempre Casi siempre De vez en cuando Casi nunca Nunca

20. ¿Considera que hay sobrecarga de trabajo debido a la falta de coordinación?



Siempre Casi siempre De vez en cuando Casi nunca Nunca

21. ¿Con que frecuencia hay problemas con los proveedores debido a la falta de coordinación?

Siempre Casi siempre De vez en cuando Casi nunca Nunca

En caso de existir problemas de qué tipo han sido

- Mala atención
- Retraso en los pagos
- Retrasos en la entrega de producto
- Rotación de proveedores
- Mala comunicación
- Escasez de producto
- Otros:

22. ¿Con que frecuencia hay problemas con los clientes debido a la falta de coordinación?

Siempre Casi siempre De vez en cuando Casi nunca Nunca

En caso de existir problemas de qué tipo han sido

- Mala atención
- Retraso en los pagos de los clientes
- Retrasos en la entrega de producto
- Rotación de clientes
- Mala comunicación
- Incumplimiento de pedidos
- Escasez de producto



- Otros:

23. ¿Tiene usted personas a su cargo?

Si Número: No

24. En caso de contestar Si, ¿Cumplen adecuadamente con las tareas encomendadas?

Siempre Casi siempre De vez en cuando Casi nunca Nunca

25. ¿Conoce la estructura u organización de la empresa?

Si No

- **Información General**

Edad:

Nivel de escolaridad:

Antigüedad en la empresa:

GRACIAS POR SU TIEMPO