

CAPÍTULO I
DIAGNOSTICO

1. INTRODUCCIÓN

Laboratorios Delta S.A es el Laboratorio de medicamentos farmacéuticos que buscó proveer de medicamentos con una destacada calidad y a un precio justo, fue fundada el año 1987 con la finalidad de abastecer a las farmacias atendidas por el grupo familiar Claros Fuentes. Ha alcanzado un sólido prestigio y destacado liderazgo dentro del sector de la industria farmacéutica boliviana y regional pero el crecimiento si bien fue constante, fue lento debido a la falta de información y de conocimiento, pero se fue adquiriendo con el tiempo y trabajo del Dr. Jorge Claros quien durante mucho tiempo fue el impulsor de la empresa desarrollando todos los productos de la misma.

Sin embargo, la falta de capital, el exceso de competencia y la mala política de capacitación de la empresa frenan su desarrollo. Hacia inicio de los años 90 se realiza nuevas inversiones en maquinaria, esto permite romper la barrera del punto de quiebre y hace a la empresa en una industria rentable pero que requiere mucha inversión y trabajo directo por parte de los socios.

Las remodelaciones de las diferentes áreas han sido permanentes desde entonces, siempre buscando cumplir con las condiciones exigidas por la norma para las instalaciones de producción, nuestro compromiso de mejora continua, se refleja en la inversión constante de nuestros accionistas en infraestructura y tecnología innovadora, en la capacitación permanente a nuestro personal y en el perfeccionamiento de nuestros procesos de producción, para garantizar productos que brinden salud y bienestar a nuestros clientes. El presente documento tendrá como objetivo diseñar un manual de organización y métodos para Laboratorios Delta S.A En el cual se describen funciones, procesos y normas para el mejoramiento de la situación actual del Laboratorio.

2. ANTECEDENTES

En Bolivia En el año 1936 se inicia la época de la industria farmacéutica y son 2 hombres visionarios que incursionan en este difícil campo, ellos son el Sr. Ernesto Schilling Hunn y Dr. José Kieffer Bedoya que fundaron Laboratorios INTI y Laboratorios VITA, respectivamente. El 29 de mayo de ese mismo año, se procedió a

la elección del primer directorio, ocupando el cargo de presidente el Dr. José Kieffer Bedoya de Laboratorios VITA dando inicio a la llegada de empresas farmacéuticas profesionales en Bolivia. Delta S.A es el laboratorio de medicamentos farmacéuticos que buscó proveer de medicamentos con una destacada calidad y a un precio justo. Laboratorios Delta fue fundada el año 1987 en la ciudad de La Paz con la finalidad de abastecer a las farmacias atendidas por el grupo familiar Claros Fuentes.

Laboratorios Delta S.A ha alcanzado un sólido prestigio y destacado liderazgo dentro del sector de la industria farmacéutica boliviana y regional pero el crecimiento si bien fue constante, fue lento debido a la falta de información y de conocimiento, pero se fue adquiriendo con el tiempo y trabajo del Dr. Jorge Claros quien durante mucho tiempo fue el impulsor de la empresa desarrollando todos los productos de la misma. El laboratorio es en la ciudad de La Paz donde se concentra el 80% del negocio de la empresa, fabricación de antibióticos.

Con una gran variedad de productos propios y otros elaborados y comercializados bajo licencia; también, ha logrado posicionar con éxito sus fármacos a nivel nacional y en mercados de la región. Esto le ha permitido gozar de la confianza de profesionales médicos, farmacéuticos y del público en general.

3. JUSTIFICACIÓN

En toda empresa u organización es trascendental que esté presente el Manual de Organización y Métodos para ejercer adecuadamente las funciones y procedimientos administrativos y operativos, se observa la necesidad de tener un manual actualizado y adecuado a la ciudad de Tarija que sirva como soporte de una empresa, mencionando que la empresa no cuenta con un manual de funciones y procedimientos, tomando en cuenta que el empleado debe tener conocimiento sobre las actividades que se deben realizar, el servicio que brinda.

3.1. Justificación Teórica

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de teoría y conceptos básicos de clima organizacional y el manual de organización de métodos, diseñar un manual

que guie al personal a optimizar recursos y a efectivizar resultados para la empresa DELTA S.A de la ciudad de Tarija que hoy en día no cuenta con un manual que los guie para la organización de la empresa y esta es la principal causa que afecta en gran proporción a los resultados logrados.

Los elementos teóricos que se utilizaran como base son los siguientes: Herramientas de planificación, organización y métodos para facilitar los procedimientos administrativos, utilizando diagnósticos para buscar soluciones en la toma de decisiones, conceptos y definiciones de los términos utilizados en el campo de los recursos humanos, específicamente relacionados al desempeño, motivación, políticas de incentivo y contribuciones

3.2. Justificación Práctica

Se pretende con los resultados de la presente investigación, organizar y establecer responsabilidades que beneficien a la empresa Delta S.A en cuanto a la entrega de un manual de organizaciones que permita una mejor optimización de recursos y pueda también mejorar el clima organizacional de la empresa, también describir las principales falencias que afectan el desempeño laboral.

3.3. Justificación Social

La empresa Delta S.A de la ciudad de Tarija es una organización que se dedica al servicio de entrega de medicamentos brindando un servicio a la población tarijeña y a nivel nacional es un servicio que constituye un beneficio para la sociedad, genera fuentes laborales a profesionales y demandas, servicios e insumos del departamento contribuyendo así a la economía de Tarija.

3.4. Justificación Tecnológica

La empresa "DELTA" S.A de la ciudad de Tarija busca innovar con la tecnología actual para poder darse a conocer a este nuevo mercado, con el objetivo de llegar a más farmacias de la ciudad y brindar un servicio más eficiente y sólido a la sociedad, logrando una solución a los distintos inconvenientes que se tienen en la empresa, y de este modo se puedan utilizar sistemas tecnológicos para el control de entrega de

productos y eficiencia de la empresa.

3.5. Justificación de uso y beneficio

Promover sus productos para el beneficio de la sociedad con el incentivo de incorporarse a un nuevo mercado y también poder brindar diferentes opciones a nuevos medicamentos al mercado tarijeño. Donde si la eficiencia dentro de la empresa mejora se pueden llegar a beneficiar ambas partes con la optimización de tiempos dentro de la empresa.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas de hoy en día presentan deficiencias administrativas que afectan las diferentes áreas funcionales de la organización, generando insatisfacción de todo el personal que interviene en ella. Delta S.A. no es ajena a esta problemática ya que presenta dificultades en el manejo de las funciones y procedimientos de los trabajadores en la ciudad de Tarija, puesto que no cuenta con herramientas organizacionales y un manual de Organización y Métodos.

Debido a la falta de este tipo de herramientas se ve afectada la organización, ya que no existe información confiable y precisa sobre las funciones y procedimientos que deben realizar los trabajadores generando así conflictos entre los mismos, también no se realizan evaluaciones de desempeño en la distribuidora y no se puede llegar a medir la actividad laboral de los trabajadores.

En la distribuidora los trabajadores desconocen el estatus jerárquico al interior de la organización, su ubicación en el organigrama, su superior inmediato y las personas que deben supervisar también cuenta con una estructura organizativa deficiente la cual genera dificultades para el personal ya que puede haber duplicidad en las tareas que realizan.

Desde su apertura, la distribuidora Delta S.A. en la ciudad de Tarija careció de una estructura organizacional que le permita un óptimo desarrollo de las funciones y procedimientos, tareas y responsabilidades del personal.

5. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo mejorar y optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la distribuidora regional Laboratorios DELTA Tarija S.A.?

6. HIPOTESIS

Un diseño organizacional para la distribuidora regional Laboratorios Delta S.A Tarija mejorara el desempeño de los trabajadores con eficacia, eficiencia y productividad.

Operacionalización de Hipótesis

Tabla N° 1: Operacionalización de Hipótesis

HIPOTESIS	OPERACIONALIZAR
Un diseño organizacional para la distribuidora regional Laboratorios Delta S.A Tarija mejorara el desempeño de los trabajadores con eficacia, eficiencia y productividad.	
RESPUESTA AL PROBLEMA PLANTEADO	RESULTADOS

Fuente: Elaboración propia

7.OBJETIVOS

7.1. Objetivo General

Proponer un diseño organizacional para la distribuidora regional Laboratorios DELTA.SA. Tarija que permitirá organizar y establecer responsabilidades a cada uno de los trabajadores de la empresa.

7.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico sobre las principales actividades que desempeñan los trabajadores.
- Verificar las funciones y procedimientos que realiza cada trabajador en su puesto laboral para la realización de flujos.
- Proponer un manual de funciones que permita mejorar la organización de la empresa.
- Establecer procedimientos para cada área y puesto de trabajo.

- Realizar actividades de socialización y capacitación para el manual de funciones.

8. DEFINICIÓN DE VARIABLES

8.1. Variable independiente “X”

Diseño Organizacional

8.2. Variable dependiente “Y”

Desempeño laboral.

8.3. Operacionalización de variables

Tabla N° 2: Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES
<p>Variable independiente “X”. Diseño organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organigrama. • Funciones y procedimientos de los trabajadores. • Identificación de procesos. • Detención de actividades que afectan laproductividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puestos de trabajo. • Cargos de trabajo. • Manual de funciones. • Procedimientos.
<p>Variable dependiente “Y” Desempeño laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de desempeño. • Capacitaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultado de las tareas individuales. • Incremento de los conocimientos y habilidades de los empleados. • Calidad de servicio a la hora de entrega de medicamentos.

Fuente: Elaboración propia

9. MATRIZ DE CONSISTENCIA

Tabla N° 3: Matriz de consistencia

Manual de Organización y Métodos para “DELTA” S.A					
Formulación del Problema	Objetivos	Hipótesis	VARIABLES	Diseño de Investigación	Población y Muestras
El problema central es la carencia de un Manual de Organización y Métodos, que permita describir de manera clara las funciones y roles de cada trabajador en la distribuidora DELTA.	Objetivos Principales Diseñar un Manual de organización y métodos para la distribuidora Delta.	La elaboración de un Manual de organización y métodos para la distribuidora DELTA S.A. Tarija, mejorará el desempeño de los trabajadores y la eficiencia en la distribuidora.	Independiente Manual de organización y métodos Dependiente Desempeño laboral.	Para la propuesta de la elaboración de un manual de organización y métodos para la distribuidora regional DELTA S.A. se recurrirá a un diseño no experimental que se aplicará de manera transversal porque la recolección de datos se realizará en un tiempo único, en el cual se procederá a realizar una investigación de tipo descriptiva para conocer a detalle en qué afecta el desempeño en los métodos de trabajo de los trabajadores de la distribuidora la falta de conocimiento de sus funciones y procedimientos a realizarse.	La población objeto de estudio estará conformada por 12 personas las cuales están distribuidas en 3 niveles jerárquicos; en el nivel superior estratégico se encuentra 1 trabajador, el nivel intermedio táctico cuenta con 3 trabajadores y el nivel inferior u operativo con 6 trabajadores y con 2 el personal de staff. Muestra Debido a que se trata de una población de tamaño reducido se trabajará con el 100% de los trabajadores, razón por la que no se extraerá muestra alguna.

Fuente: Elaboración propia

10. METODOLOGÍA

10.1. Tipo de investigación

Se recurrirá a un diseño no experimental que se aplicará de manera transversal porque la recolección de datos se realizará en un tiempo único, en el cual se procederá a realizar una investigación de tipo exploratoria descriptiva.

La presente investigación es de tipo exploratoria descriptiva. Las investigaciones exploratorias permiten obtener un primer conocimiento de una situación, para luego realizar un análisis posterior más profundo. (Ramirez, 2015 pág. 46)

También es de tipo descriptiva porque su objeto central es la descripción de fenómenos se sitúa en un primer nivel de conocimiento científico, se usa la observación, que permite obtener un panorama más preciso del problema o situación a investigar. (Ramirez, 2015 pág. 46)

Se aplicará estos tipos de investigación para conocer a detalle en qué afecta el desempeño en los métodos de trabajo de los trabajadores de la distribuidora la falta de conocimiento de sus funciones y procedimientos a realizarse.

La investigación no experimental “es la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables; lo que se hace en este tipo de investigación es observar el fenómeno tal y como se dan en un contexto natural, para después analizarlo”. Se aplicará un diseño de investigación transversal “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único.

10.1.1. Método descriptivo

Describir todo lo que se investiga se basa en la información por lo que son de gran importancia.

10.1.2. Método Analítico

Procedimiento complejo revelando sus características.

10.1.3. Método deductivo

Se aplico el método deductivo ya que la empresa no cuenta con manual de organización y métodos se determinó utilizar este método ya que son los más exactos para llevar a

cabo todo lo que necesita la empresa distribuidora DELTA S.A.

11. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación tiene un enfoque cuantitativo porque se usa la recolección de datos, procedimientos y el uso de técnicas.

12. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

12.1. Fuentes primarias

12.1.1. Entrevista

Se realizará entrevistas al Gerente y trabajadores que permita conocer la posición en la que se encuentra la empresa y lograr el diseño organizacional adecuado para los trabajadores que están en DELTA S.A.

12.1.2. Observación

Se llevará a cabo la observación a los trabajadores de la empresa, identificando las actividades que realiza, procesos y funciones que desempeña en DELTA S.A.

12.2. Fuentes secundarias

La investigación se basará en el uso de información bibliográfica sobre la organización de la empresa, temas relacionados, documentos, materiales que tengan información, proyectos.

12.2.1. Técnicas

Se aplicará una entrevista y se realizará un análisis de la información documentada que tiene la empresa distribuidora DELTA S.A. La información será recolectada usando como fuentes primarias la entrevista de forma directa a la población objeto de estudio, a través de un cuestionario previamente elaborado y estructurado.

13. ALCANCE

El presente trabajo se está realizando para la Oficina Regional de Distribución de Medicamentos de Tarija "DELTA" S.A.

13.1. Alcance temporal

La presentación de la propuesta de la elaboración de un diseño organizacional para la Oficina Regional de Distribución de Medicamentos DELTA. S.A de Tarija comprende desde el mes de marzo hasta agosto de la presente gestión.

13.2. Alcance geográfico

El trabajo se realizará en la ciudad den Tarija donde se encuentra la distribuidora de medicamentos DELTA S.A

13.3. Alcance Temático

Estará basado en los temas y conceptos de la empresa DELTA S.A

14. POBLACIÓN

La población objeto de estudio estará conformada por 12 personas las cuales están distribuidas en la empresa.

15. MUESTRA

Debido a que se trata de una población de tamaño reducido se trabajará con el 100% de los trabajadores, razón por la que no se extraerá muestra alguna.

16. PRESUPUESTO

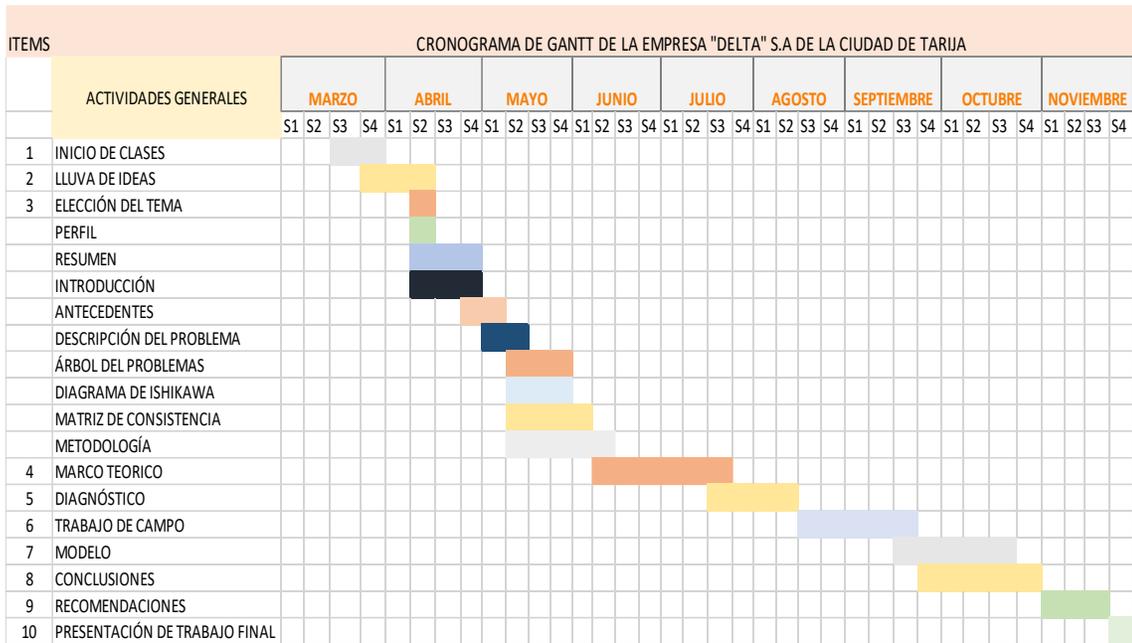
Tabla N°. 4: Presupuesto para recolección de información en Bs

ITEM Y DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	ITEM	COSTO UNITARIO	INGRESO BS	COSTO TOTAL
Transporte	10,00	MESES	1	200	-	2.000
Refrigerio	10,00	MESES	2	200	-	2.000
Internet	10,00	MESES	4	50		500
Fotocopias	10,00	MESES	5	20	-	200
TOTAL				470	-	4.700

Fuente: Elaboración propia

17. DIAGRAMA DE GANTT

Tabla N° 5: Diagrama de Gantt



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS

2.1. ORGANIZACIÓN

“Es la que consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se hacen, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones”. (Koontz, 2012, pág. 30)

La organización supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa.

La cooperación entre éstas es esencial para la organización, una organización existe sólo cuando:

1. hay personas capaces de comunicarse,
2. están dispuestas a contribuir en una acción conjunta,
3. a fin de alcanzar un objetivo común. (Chiavenato, 2009, pág. 6)

2.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

“La estructura organizacional significa que las personas que trabajan juntas deben desempeñar ciertas funciones; segundo, los papeles que deben desempeñar se deben diseñar intencionalmente para garantizar que quienes los desempeñen realicen las actividades requeridas y se coordinen entre sí para trabajar en grupo con armonía, eficiencia, efectividad y por lo tanto eficacia”. (Koontz, 2012)

Por lo tanto, la estructura organizacional es la serie de actividades que deben desempeñarse en un puesto determinado por una persona que cubra un perfil específico para llevarlas a cabo con profesionalismo. Además, en la estructura se establecen niveles jerárquicos de autoridad y comunicación necesaria para el buen desempeño de las tareas con base en las técnicas correspondientes al diseño de la organización.

2.3. CLASES DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.3.1. Estructura Formal

“La organización formal se basa en una división de trabajo racional, mediante la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso de toma de decisiones. Es la organización planeada, la que está en el papel, generalmente aprobado por la dirección y explicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, organigramas, reglas y procedimientos, etc.”. (Chiavenato, 2009)

“La organización formal es la estructura intencional de papeles en una empresa organizada formalmente” (Koontz, 2012, pág. 18)

La organización formal es la determinación de los estándares de interrelación entre los órganos y cargos, definidos por las normas, directrices y reglamento de la organización para lograr los objetivos.

2.3.2. Funcional o de Taylor

Es el tipo de organización que aplica el principio de funcional o de especialización de funciones. El principio separa, distingue y especializa por tareas. La organización por funciones reúne en un departamento a todos los que se dedican a una actividad o varias relaciones que se denominan funciones. (Koontz, 2012)

La estructura organizacional funcional, divide las unidades de modo que cada una cuente con un conjunto diferente de deberes y responsabilidades.

2.3.3. Organización Líneo-Funcional

“La organización líneo-funcionales la que comúnmente se usa para ser la más práctica. Se basa en agrupar las funciones de acuerdo con las áreas funcionales de la empresa.” (Munch, 2010)

En este tipo de organización se combinan los tipos de organización la lineal y funcional, con la intención de aprovechar las ventajas que ofrece tanto una como la otra, como

por ejemplo en la lineal se ve muy clara la línea de mando (principio de unidad de mando) mientras tanto, en la funcional podemos rescatar precisamente esa división del trabajo que nos lleva justamente a la especialización.

2.3.4. Organización Staff

“Este tipo de estructura surge de la necesidad de las empresas de contar con la ayuda de especialistas en el manejo de conocimientos, capaces de proporcionar información experta y asesoría a los departamentos en línea. Es aconsejable en empresas medianas o grandes” (Munch, 2010)

La Organización Staff carece de autoridad de línea o poder para imponer sus decisiones. La autoridad se representa por medio de líneas punteadas mientras que la autoridad lineal se representa con línea continua. Este tipo de organización no existe por sí sola, se combinan con otros tipos de estructuras.

2.4. ORGANIGRAMA

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.” (Benjamin, 2009, pág. 124).

El organigrama como: “Sistemas de organización que se representan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas, conocidos también como cortos o gráficos de organización” (Ponce, 2007, pág. 298).

Los organigramas consisten en hojas o cartulinas en los que cada puesto de un jefe, se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto (y en ocasiones de quien lo ocupa) representándose, por la unión de los cuadros, mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad. (Ponce, 2007, pág. 298).

2.4.1. Utilidad de los Organigramas

Utilidad de organigramas de acuerdo al autor Enrique Benjamín:

- ✓ Proporcionan una imagen formal de la organización.
- ✓ Facilitan el conocimiento de una organización, así como de sus relaciones de jerarquía y coordinación.
- ✓ Representan un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.
- ✓ Constituyen una fuente autorizada de consulta. (Benjamin, 2009, pág. 124)

2.5. TIPOS DE ORGANIGRAMAS

Benjamín Enrique. (2009) Los *organigramas* pueden clasificarse en cuatro grandes grupos:

- ✓ Por su naturaleza.
- ✓ por su ámbito.
- ✓ por su contenido.
- ✓ por su presentación.

2.5.1. Por su naturaleza

Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

- **Micro Administrativos**

Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.

2.5.2. Por su ámbito

Este grupo se divide en dos tipos de organigramas

- **Específicos**

Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

2.5.3. Por su contenido

Este grupo se divide en tres tipos de organigramas.

- **Funcionales**

Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

2.5.4. Por su presentación

Este grupo se divide en cuatro tipos de organigrama

- **Verticales**

Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo.

2.6. DISEÑO ORGANIZACIONAL

El diseño organizacional; es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad. (Barbosa, 2013)

El gran reto del diseño organizacional, es la construcción de una estructura y puestos de trabajo, flexibles, sencillos alineados con estrategia, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la organización, con el fin lograr los resultados y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales. Grupo Consultoría tiene el conocimiento, la metodología y las referencias, para el acompañamiento en la construcción de estructuras y puestos de trabajo de acuerdo a las necesidades del negocio. (Barbosa, 2013)

El diseño organizacional es un elemento administrativo que se encarga de estructurar ordenada y sinérgicamente las diversas unidades orgánicas de una institución. Asimismo, busca brindar las condiciones racionales óptimas para que pueda operar en el día a día. Con esa intención es imprescindible un exhaustivo análisis de condicionantes exógenos y componentes endógenos que contribuirán en el perfil del diseño organizacional a ser construido. (Louffat, 2017)

El modelo organizacional es la opción escogida por la propia empresa para poder aplicar y desarrollar en la práctica, la estrategia previamente acordada en su planeación. Es el "modus operandi" que le permite funcionar de acuerdo a su propia identidad y características empresariales. (Louffat, 2017)

Los modelos organizacionales disponibles a ser adoptados por una institución, comprenden desde aquellos tipificados como clásicos, tradicionales u ortodoxos basados en "áreas", dentro de los cuales se pueden nombrar el funcional, el geográfico, el de productos o servicios, el de clientes, el de turnos, el divisional, el de proyectos, el matricial; hasta los modelos modernos, emergentes o heterodoxos, como son las redes basadas en procesos organizacionales. (Louffat, 2017)

El organigrama muestra la estructura organizacional de una empresa en concordancia con el modelo organizacional previamente elegido y su elaboración necesita cumplir con ciertos requisitos técnicos - dimensiones, formas, textos, ubicaciones, líneas, interacciones, etc. - que le den validez y confiabilidad a su diseño. (Louffat, 2017)

Un primer requisito es ubicar cada unidad orgánica de acuerdo al rol que cumple en la organización de la empresa, pudiendo ser una unidad de dirección, de línea, de apoyo, de asesoría, de control o consultiva.

Otro aspecto a considerar, es el tipo de información a ser escrita dentro de cada unidad orgánica, si es jerárquica, funcional, nominal, cantidad u origen. También es importante la elección del tipo de figura o forma en la estética diseño, pudiendo encontrarse

opciones como organigramas verticales, horizontales, circulares, semicirculares, radiales, replegados, entre otras. (Louffat, 2017)

2.6.1. Dimensiones del diseño organizacional

Las organizaciones dan forma a nuestra vida, y los administradores bien informados pueden dan forma a las organizaciones. El primer paso para entender a las organizaciones es buscar dimensiones que describan los rasgos de diseño organizacional específicos. (Daft, 2011)

Estas dimensiones describen a las organizaciones de manera muy similar a como los rasgos de personalidad y físicos describen a las personas. Las dimensiones organizacionales se dividen en dos tipos: estructurales y contextuales Las dimensiones estructurales proporcionan etiquetas para describir las características internas de una organización. Crean una base para medir y comparar las organizaciones. Las dimensiones contextuales. (Daft, 2011)

Caracterizan a toda la organización, incluidos su tamaño, tecnología, entorno y metas. Describen el escenario organizacional que incluye y da forma a las dimensiones estructurales. Las dimensiones contextuales pueden visualizarse como un conjunto de elementos superpuestos subyacentes a la estructura y los procesos laborales de una organización. Para entender y evaluar a las organizaciones, es preciso analizar tanto las dimensiones estructurales como las contextuales. Estas dimensiones del diseño organizacional interactúan entre sí y se pueden ajustar para lograr los propósitos mencionados antes. (Daft, 2011)

2.6.1.1. Dimensiones estructurales

Proporcionan etiquetas para describir las características internas de una organización. Crean una base para medir y comparar las organizaciones.

- 1. Formalización:** Cantidad escrita de documentos en una organización.

2. **Especialización:** Grado en que las tareas organizacionales se encuentran subdivididas en trabajos separados.
3. **Jerarquía de la autoridad:** Describe quien le reporta a quien y el tramo de control para los gerentes.
4. **Descentralización:** Se refiere al nivel jerárquico que tiene la autoridad.
5. **Profesionalismo:** Es el nivel de educación, formas y capacitación de empleados.
6. **Las razones de personal:** Se refiere a la distribución de personas entre las diversas funciones y departamentos. (Chiavenato, 2009)

2.6.1.2. Dimensiones contextuales

1. **Edad y tamaño:** Ciclos de vida, número de empleados y magnitud de activos.
2. **Tecnología:** Herramientas, técnicas y acciones para transformar insumos en productos.
3. **Entorno:** Elementos fuera de los límites de la organización.
4. **Metas y estrategias:** Definen el propósito y técnicas que diferencian la organización.
5. **Cultura:** Valores, creencias, normas claves con empleados.

Además del tema provisto también realizamos un análisis a las 20 empresas seleccionadas para estudiar su entorno.

Las principales **variables del entorno** analizadas son:

1. **Estabilidad:** Si es estable o dinámica.
2. **Complejidad:** Si es compleja o simple. (Chiavenato, 2009)

2.7. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y METODOS

2.7.1. Definición

“El Manual de Organización y Métodos define que es la versión detallada y por escrito de la organización formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que la componen dentro de su estructura”. (Saroka, 2016)

Las funciones se constituyen en objetivos asignados a los recursos humanos de cuyo cumplimiento y eficacia dependen las metas globales de la empresa.

En forma resumida estos autores señalan: “Para que este manual cumpla con eficiencia los objetivos para los cuales ha sido creado deberá contener:

- Un organigrama o diagrama de estructura de la organización, es decir la representación gráfica, simplificada de la estructura formal.
- Una definición clara de los objetivos de la organización, como así también los objetivos básicos de las áreas departamentales.
- La descripción detallada de las atribuciones y limitaciones correspondientes a los distintos miembros del personal jerárquico, en aspectos tales como:
 - ✓ Jerarquía.
 - ✓ Funciones.
 - ✓ Alcance de la autoridad que recibe y que puede delegar.
 - ✓ Responsabilidad asignada.
 - ✓ Su integración en el sistema de información.
 - ✓ Relación de línea staff que los vinculan con otros sectores de la estructura.

Es un instrumento que permite objetivar en detalle la estructura general de la empresa, describe los objetivos, la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y las relaciones de trabajo de los órganos de la empresa.

“El Manual de Organización un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas. (Sanchez, 2012, pág. 25)

Sin embargo, permite establecer con claridad la responsabilidad, las obligaciones de cada uno de los cargos, sus requisitos, y perfiles, y así ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión”. (Ponce, 2007, pág. 261).

2.7.2. Objetivos

Los objetivos fundamentales del manual de Organización son los siguientes:

- a) Definir y formalizar los objetivos, funciones básicas y responsabilidades de la estructura organizativa.
- b) Establecer con claridad y precisión las áreas de actividad.
- c) Facilitar una continua actualización de la organización en vigencia mediante análisis y evaluaciones de las instancias de la estructura orgánica.

2.7.3. Beneficios

Los beneficios que proporcionan este manual a los usuarios serán de comprender con facilidad y rapidez el nuevo sistema de organización y servirá como fuente de consulta inmediata para absolver las dudas del personal.

El propósito del Manual de Organización es presentar una nueva estructura organizativa que facilite el cumplimiento de sus objetivos, regular las diferencias individuales sobre la organización, garantizar que las personas se adapten a las exigencias y por último mostrar qué grado de poder se ejercita y en qué posiciones.

2.8. CONTENIDO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

El Manual de Organizaciones está conformado por los siguientes aspectos:

- a) **Estructura orgánica**

b) Descripción del cargo:

Consigna el nombre del cargo.

c) Nivel:

Describe el nivel organizacional al que pertenece el cargo.

- Nivel Estratégico.
- Nivel Táctico o Intermedio.
- Nivel Operativo.

d) Funciones:

Consigna las limitaciones generales de los ámbitos dentro de los cuales se pueden concebir las tareas que cada persona debe ejecutar.

e) Requisitos:

Señala las exigencias mínimas para optar el cargo.

De acuerdo al autor el contenido del manual de funciones es: (Benjamin, 2009)

2.8.1. Prólogo, Introducción del Manual de Organización

El prólogo normalmente es la presentación que hace del manual alguna autoridad de la organización. La introducción es una breve explicación del contenido del documento, cómo su estructura, sus propósitos, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente.

2.8.2. Antecedentes históricos

Descripción de la génesis de la organización o del área descrita en el manual, en la que se indica su origen, evolución y cambios significativos registrados.

2.8.3. Legislación o base legal

Contiene una lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades. Se recomienda que las disposiciones legales sigan este orden jerárquico: Constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y circulares. En cada caso debe respetarse la secuencia cronológica de su expedición

2.8.4. Estructura orgánica

Descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía. Esta descripción de la estructura orgánica debe corresponder a la representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades administrativas como a su nivel jerárquico de adscripción.

2.8.5 Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o bien de alguna de sus áreas, la cual muestra qué unidades administrativas la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

2.8.6. Misión

Este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible. Es recomendable que el texto de la misión mencione la razón de ser de la organización en términos de propósitos específicos, resultados esperados y compromisos por cumplir.

2.8.7. Funciones

Es la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarias para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización. Es conveniente que en la presentación de las funciones se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- Que los títulos de las unidades correspondan a los que se utilizan en la estructura orgánica.
- Que sigan el orden que se estableció en la estructura.
- Que la redacción se inicie con un verbo en infinitivo.

2.8.8. Descripción de puestos

Es la reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, que incluye la información siguiente:

- ✓ Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación, etcétera).
- ✓ Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión, así como las relaciones de línea y asesoría.
- ✓ Funciones generales y específicas.
- ✓ Responsabilidades o deberes.
- ✓ Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como las que deba establecer externamente.
- ✓ Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad. (Benjamin, 2009)

2.9. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

“El Manual de Organización y Funciones es un instrumento normativo de gestión institucional que describe las funciones básicas a nivel de puestos de trabajos o cargos contenidos en el cuadro de asignación al personal, permite formular los requisitos esenciales exigibles y establece las relaciones internas del cargo”. (Saroka, 2016)

El Manual de Organización es un documento normativo donde se describen las funciones, objetivos, características, requisitos y responsabilidades a cada cargo que se desarrolla en una organización, así también brinda un conocimiento integral de ésta, permitiendo un mejor desarrollo en la organización. (Saroka, 2016)

2.10. MANUALES DE PROCEDIMIENTO

Documento elaborado sistemáticamente en el cual se indican las actividades, a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta ó separadamente. Con el propósito de ampliar y dar claridad a la definición, se cita algunos conceptos de diferentes autores:

Se considera al manual de procedimientos como el instrumento que establece los mecanismos esenciales para el desempeño organizacional de las unidades administrativas. En él se definen las actividades necesarias que deben desarrollar los órganos de línea, su intervención en las diferentes etapas del proceso, sus responsabilidades y formas de participación; finalmente, proporciona información

básica para orientar al personal respecto a la dinámica funcional de la organización (Orozco, 2017).

Es por ello, que se considera también como un instrumento imprescindible para guiar y conducir en forma ordenada el desarrollo de las actividades, evitando la duplicidad de esfuerzos, todo ello con la finalidad optimizar el aprovechamiento de los recursos y agilizar los trámites que realiza el usuario, con relación a los servicios que se le proporcionan. En este sentido, se pretende que la estructuración adecuada del manual, refleje fielmente las actividades específicas que se llevan a cabo, así como los medios utilizados para la consecución de los fines, facilitando al mismo tiempo, la ejecución, seguimiento y evaluación del desempeño organizacional. (Orozco, 2017)

Éste debe constituirse en un instrumento ágil que apoye el proceso de actualización y mejora, mediante la simplificación de los procedimientos que permitan el desempeño adecuado y eficiente de las funciones asignadas.

Un manual de procedimientos, específica de manera detallada cada una de las tareas que se deben realizar, con el fin de efectuar los objetivos organizacionales trazados por la Empresa, generalmente indica en su descripción; quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse las operaciones.

El manual debe reunir información específica y certificada sobre los la naturaleza y fines de una serie de procedimientos de operaciones de la organización, con sus respectivos flujogramas y perfil de productos resultantes de cada proceso, y de sus instrumentos de apoyo, como los formularios (Orozco, 2017)

2.11. IMPORTANCIA DE LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN Y METODOS

La importancia de los manuales radica en que equiparan y controlan el cumplimiento de las cargas de trabajo y evitan su alteración arbitraria; simplifican la responsabilidad por fallas o errores; facilitan las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia; permite que tanto los empleados como sus gerentes conozcan si el

trabajo se está ejecutando adecuadamente; disminuye los costos al aumentar la eficiencia general de una organización. (Gómez, 2012)

2.12. CONTENIDO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y METODOS

De acuerdo con Vaca Guzmán, el contenido del manual de Organización se debe incluir:

Índice o contenido: se anota el contenido de manera secuencial según lo establecido en el manual, especificando cada una de las páginas.

Introducción: se señala lo que se encuentra en el manual, de manera general, y la importancia que tiene el documento para la organización.

Objetivo del manual: se encuentran los beneficios que se obtienen al poseer información sobre cómo realizar los procedimientos en la organización. Detallando los resultados que pretende alcanzar y para quien está dirigido el manual.

Enlistar los procedimientos: incluyen los procedimientos que forman parte del manual, de manera ordenada.

Descripción de la narrativa: Se describe el procedimiento de manera detallada y escrita.

Diagrama de flujo: Es la representación gráfica de un procedimiento.

Respecto al manual de Organización se orienta a especificar detalles de la ejecución de actividades organizacionales, con el fin de unificar criterios sobre la manera en los procesos deben ser realizados. (Gómez, 2012)

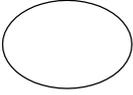
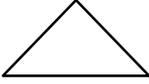
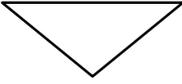
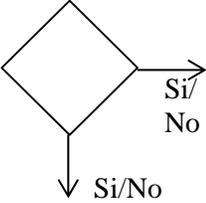
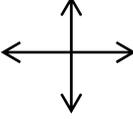
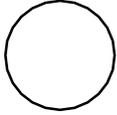
Tabla N° 6: Simbología

Fuente: Elaboración propia

DESEMPEÑO LABORAL

2.13. CONCEPTO DE DESEMPEÑO LABORAL

Se puede decir que el desempeño laboral es el rendimiento que el trabajador refleja al momento de realizar sus actividades. Según Bittel (2000), afirma que: El desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	UTILIDAD
	Inicio/ Fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
	Operación/Actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Datos	Indica entrada o salida de datos.
	Almacenamiento/Archivo	Indica el depósito temporal de un documento o información dentro de un archivo.
	Almacenamiento/Archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Conector	Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	Conector de pagina	Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.

actitudes hacían los logros y sus deseos de armonía. El desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimiento que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa. (pág. 256)

Es decir que el desempeño del trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos poseen en función de los objetivos que se desea alcanzar, por lo tanto, el desarrollo de habilidades y el conocimiento adecuado le permite al colaborador ser más eficiente y eficaz y por ende lograr un excelente desempeño laboral. Debe considerarse que el desempeño laboral describe el grado en que los colaboradores de una organización logran sus objetivos.

Bohórquez (2004), se refiere al nivel de ejecución alcanzado por el colaborador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, el desempeño está conformado por actividades tangibles, observables, medibles y otras que se puedan deducir.

El autor describe que el desempeño laboral está referido a la manera en que las personas realizan de forma eficiente sus funciones en la organización, con el fin de alcanzar las metas propuestas.

Según Chiavenato (2009), define el desempeño laboral: Como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. (p.359).

El autor menciona que el desempeño laboral es el aporte que el individuo da a la empresa para el logro de los objetivos. Es decir, el desempeño de los colaboradores se ve reflejado tanto por su trabajo como por su comportamiento.

Por otra parte, Echeverría, (2009), afirma que el desempeño laboral: Es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un periodo de tiempo. Estas conductas, de un mismo o varios individuos(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional. (p.155).

El autor describe el desempeño laboral como un valor que se espera que el colaborador contribuya a la empresa, este aporte estará influenciado por la conducta que pueda tener

a lo largo del paso de una organización. Finalmente Timothy, (2013) afirma que el desempeño laboral “es un proceso eficaz del personal que desarrolla su trabajo dentro de las organizaciones, la cual es de mucha importancia para la organización en el logro de sus objetivos, originando en el trabajo un funcionamiento con motivación y satisfacción laboral”.(p.36).

De acuerdo a lo antes mencionado se puede expresar que el desempeño es la capacidad que posee el colaborador al realizar su trabajo y optimizar sus recursos para hacer sus tareas en menos tiempo y con mayor calidad, lo cual resulta beneficioso para la organización

2.14. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO

Existen diversos autores que hacen referencia a factores que influyen en el desempeño laboral, como es el caso de Queipo (2002), afirman:

El desempeño de un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que este influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; Así como la percepción que se tenga del papel que se desempeña. Observando así que son múltiples los factores que determinan el desempeño laboral. (p.489).

Los autores manifiestan que el desempeño del colaborador no solo está influenciado por sus habilidades o capacidades, sino más bien por una serie de factores que pueden afectar de manera positiva o negativa el rendimiento de los colaboradores.

Por otra parte, Palaci (2005), afirma que: Existen ciertos elementos que inciden en el desempeño laboral, que se relacionan y generan un bajo o alto desempeño laboral. Entre estos tenemos: Retribución monetaria y no monetaria, satisfacción en relación con las tareas asignadas, habilidades, aptitudes para realizar las tareas asignadas, capacitación y desarrollo constante de los empleados, factores motivacionales y conductuales del individuo, clima organizacional, cultura organizacional y por último expectativas del desempeño. (p.237).

En este caso Palaci describe que existen 12 factores claves que pueden intervenir en el desempeño laboral, y cada uno de estos factores se vuelven indispensable al momento

de determinar cuan positivo o negativo puede ser el rendimiento de un colaborador y como esto puede ser beneficioso o perjudicial para las empresas.

El desempeño laboral puede verse evaluado por diversos factores los cuales pueden determinar el rendimiento de los colaboradores. Keith (2007), proponen que el desempeño laboral puede medirse a través de factores como: Capacidad, Adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talento, potenciar el diseño del trabajo, maximizar el desempeño.

Estos factores influyen en el desempeño laboral puesto que están relacionados al desenvolvimiento de las funciones del personal en la organización. Ambos autores señalan que son 10 los factores que pueden determinar si el desempeño del colaborador es el adecuado o esperado por la organización, estos factores son de vital importancia ya que marcan la pauta para determinar si los colaboradores se desarrollan adecuadamente en el cumplimiento de sus funciones, las cuales se ven reflejado con el logro tanto de metas como de objetivos propuestos por la organización.

2.15. DESEMPEÑO DE LAS TAREAS

Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio y a la realización de las tareas administrativas. (Aamodt, 2010)

2.16. PRODUCTIVIDAD

"La productividad es una medida del grado en el que se ponen a buen uso sus recursos, incluyendo su recurso humano". (OIT, 2016, pág. 13)

Marchant (2006), precisa: "La productividad del factor humano es un elemento clave para el logro de los objetivos de las organizaciones, de su desempeño económico y para su permanencia en el tiempo, por lo que la calidad de su recurso humano, los sistemas de trabajo, las políticas de la organización y su cultura son vitales para su sostenimiento y mejora" (p. 58).

Para Cequea (2011), consideran que: “La mejora de la productividad es el resultado de la mejora de las relaciones humanas, derivada de la participación de los trabajadores, de su inclusión en la toma de decisiones y en la resolución de problemas. Por lo tanto, la participación incrementa la influencia del individuo en las decisiones de la organización, lo cual se traducirá en una mayor productividad, que, a su vez, servirá para reforzar su voluntad y capacidad para participar” (p. 577)

La productividad en el trabajo es considerada como la cantidad de producción que realiza el colaborador en un tiempo determinado y ésta se mide por el volumen físico o valor de los bienes y servicios producidos. Pero para que se cumpla esta condición en los colaboradores, el de aumentar su productividad eficientemente; es básico reforzar su educación, capacitarlos constantemente y brindarles mejores recursos tecnológicos actualizados.

2.17. EFICIENCIA

Del latín *efficientia*, acción, fuerza, virtud de producir. Criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo resultado con el mínimo de recurso, energía y tiempo, por lo que es la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados. Cumplimiento de los objetivos, dando un uso adecuado, racional u óptimo a los recursos, grado en que se cumplen los objetivos, teniendo en cuenta la calidad y la oportunidad, y sin tener en cuenta los costos. (Gutiérrez, 2005)

Relación entre los esfuerzos y los resultados, por lo que se mide dividiendo las salidas entre las entradas, Capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos. (Castro, 2002)

Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo o al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos. Aplicable preferiblemente, salvo contadas excepciones a personas y de allí el término eficiente. El ser eficiente necesariamente implica haber actuado con eficacia, es decir eficiencia implica eficacia y la eficacia no siempre implica eficiencia.

2.18. EFICACIA

Del latín *efficere* que a su vez se deriva del término *facere*, que significa “hacer o lograr”. (Quijano, 2006, pág. 56)

Se refiere a la consecución de metas. Logro de los objetivos y la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos. (Castro, 2002, pág. 45)

Por tanto, una empresa, organización, producto o persona es «eficaz» cuando es capaz de hacer lo necesario para lograr los objetivos deseados o propuestos. “Capacidad para obrar o para conseguir un resultado *determinado*”.

2.19. PROPORCIONAR CAPACITACIÓN A LOS EMPLEADOS

Aamodt. (2010), define que el uso más importante de la evaluación del desempeño es mejorar y así poder proporcionar capacitación sobre las actividades que se necesitan reforzar. Incluso si la capacitación de los empleados debe ser un proceso continuo a la revisión de la evaluación del desempeño, la cual es recomendable realizar dos veces al año, para reunirse con los empleados y hablar de sus fortalezas y debilidades. Sin embargo, no se debe olvidar lo más importante que es establecer el momento para determinar cómo se pueden corregir estas últimas.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

El análisis del contexto es una parte del trabajo de investigación que tiene la finalidad de determinar las oportunidades y los riesgos, los mismos que corresponden a variables tanto del entorno externo, como del entorno interno.

3.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

En esta parte se analizarán aquellos factores sobre los que la empresa no puede tener incidencia directa, los mismos que son: Político-Legal, Económico, Socio-demográfico, Tecnológico y Ambiental.

3.1.1. Factor Político – Legal

La legislación boliviana a través del Ministerio de Trabajo cumple con la función de garantizar el cumplimiento de los derechos y obligaciones sociolaborales de las trabajadoras y trabajadores y de las servidoras y servidores públicos-privados; promoviendo y defendiendo el trabajo y empleo digno; erradicando progresivamente toda forma de explotación, exclusión y discriminación laboral en el marco de la construcción de la economía plural. (Ministerio de Trabajo, 2020)

Como se expone en el anterior párrafo las empresas de Bolivia deben cumplir con los derechos y obligaciones sociolaborales, mismas que se exponen en la Ley General del Trabajo, como ser: el derecho a Fondo de Pensión AFP's, Caja de Salud, Aguinaldo, Bonos y otros, que si bien son en beneficio de los trabajadores pueden ser perjudiciales para la empresa.

Finalmente se menciona la siguiente ley, que va relacionada a las condiciones de trabajo que deben cumplir algunos funcionarios de la empresa:

Ley General del Trabajo, del 8 de diciembre de 1942:

Consagra el deber de previsión por parte del empresario, la protección a la salud y vida en el trabajo, la responsabilidad patronal en los casos de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales y obliga a indemnizar al trabajador cuando sea víctima de un accidente o enfermedad profesional.

El factor político legal tiene una incidencia media ante la empresa DELTA S.A.

3.1.2. Factor Económico

El Producto Interno Bruto (PIB) es un indicador estadístico que mide el valor total de los bienes y servicios finales producidos en el periodo 2020, el PIB nominal para el departamento de Tarija llegó a 2.485 millones de dólares, por efecto de la pandemia del COVID-19 casi todas las actividades registraron variación negativa, con excepción de los Servicios de la Administración Pública.

Según El Instituto Nacional de Estadística (INE) dice que el Índice de Precios al Consumidor (IPC) registró una variación positiva de 0,52% en agosto, en comparación al registro obtenido en julio de este año. Sin embargo, Tarija registró la inflación más alta del país en los precios al consumidor.

La inflación es el proceso económico provocado por el desequilibrio existente entre la producción y la demanda; causa una subida continuada de los precios de la mayor parte de los productos y servicios, y una pérdida del valor del dinero para poder adquirirlos o hacer uso de ello, la inflación tiene una incidencia alta para la empresa DELTA S.A. ya que provoca graves distorsiones en el funcionamiento del sistema económico debido a su imprevisibilidad.

➤ CIFABOL

La regulación farmacéutica se orienta principalmente a garantizar que estén disponibles a la población medicamentos eficaces e inocuos de buena calidad, y que se suministre información correcta acerca de ellos, a efecto del cabal cumplimiento del objetivo constitucional de acceso al medicamento por parte de todos los bolivianos y bolivianas. La Política Nacional del Medicamento en nuestro país tiene como base jurídica principalmente la Ley 1737, “Ley del Medicamento”, emitida el 17 de diciembre de 1996, Decreto Supremo N° 25235 “Reglamento a la Ley del Medicamento” y, el Decreto Supremo N° 26873 “Sistema Nacional Único de Suministro”. Además de las disposiciones reglamentarias que configuran la regulación farmacéutica. (Cifabol, 2020)

Está regida bajo las siguientes leyes y normas:

- Constitución Política del Estado.
- Ley del Medicamento N°1737.

- DS 25235 Reglamento de la Ley del Medicamento.
- Política Nacional del Medicamento.
- Marco Ético y Código de Conducta para la Regulación Farmacéutica.
- Sistema Nacional Único de Suministros – SNUS.
- Sistema Nacional de Vigilancia y Control.
- Sistema Nacional de Farmacovigilancia.
- Normas de Buenas Prácticas de Manufactura BPM.
- Guía implementación Buenas Prácticas de Manufactura.
- Normas de Buenas Prácticas de Almacenamiento BPA.
- Norma de Buenas Prácticas Manufactura Cosmética.
- Normas éticas promoción de medicamentos.
- Normas Generales Medicamentos de Venta Libre.
- Norma Buenas Prácticas de Dispensación.
- Normas para medicamentos Naturales, Tradicionales y Homeopáticos.
- Normas de Estudios Clínicos.
- Normas Farmacológicas.
- Reglamento Comisión Farmacológica nacional.
- Reglamento al Sistema Nacional Único de Suministros – SNUS. (Cifabol, 2020)

3.1.3 Factor Sociodemográfico

Los medicamentos son esenciales para la salud y para la sobrevivencia de las personas. Promover el acceso a estos significa respeto al derecho a la vida, la garantía de poder disfrutar de los beneficios de los avances tecnológicos y el reconocimiento del valor de la salud humana; Las enfermedades infecciosas se propagan ahora geográficamente con mucha mayor rapidez que en cualquier otro momento de la historia.

Tarija se vio afectada fuertemente con el COVID, recibió medicamentos, equipamiento, insumos y lotes de alimentos para reforzar y prepararse para las ola y cepas de la COVID-19, pero además de eso esta situación aumento el requerimiento de fármacos para combatir el COVID, o reforzar las defensas.

El sector farmacéutico siempre ha sido vital para la sociedad, sin embargo, antes de la pandemia de la COVID-19 pocos eran los ciudadanos que seguían de cerca la actualidad de estas empresas. Ahora, y como consecuencia de la crisis sanitaria, las farmacéuticas han pasado a colocarse en el primer plano de la actualidad debido al importante papel que desempeñan en la gestión de la pandemia.

Barbijos, oxígeno, equipos médicos hospitalarios e insumos de bioseguridad, fueron parte de los insumos más solicitados durante la emergencia sanitaria, con el objetivo de garantizar el bienestar de la población, desde el Servicio Departamental de Salud (SEDES) de Tarija se informó sobre el trabajo en la actualización de la lista de empresas distribuidoras de medicamentos e insumos médicos.

De acuerdo a las disposiciones del Ministerio de Salud, las distribuidoras deben ser sujetas a una supervisión de Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA), además que, de contar con la documentación actualizada, lo que garantizará la calidad y legalidad de medicamentos e insumos para Tarija. Se está trabajando para emitir la lista de distribuidoras legalmente habilitadas en Tarija El factor Sociodemográfico tiene una incidencia alta para la empresa DELTA S.A. debido al incremento de la demanda.

➤ **Productos con mayor demanda**

Según una investigación realizada por Gonzalo Vidaurre, publicada en el documento “El negocio de la muerte. Comercio informal de medicamentos en Bolivia” por el IBCE, en orden de importancia, el consumo de medicamentos está concentrado en los antigripales (18%) y en los antidiarreicos (13%). Otros medicamentos importantes en el consumo son los analgésicos (9%), los antibióticos (9%), los antiinflamatorios (7%), los antihistamínicos (7%) y los antidepresivos (6%). (Economía, 2020)

➤ **Generación de empleo dentro del sector**

La Cámara de la Industria Farmacéutica destaca que el sector se caracteriza por dar estabilidad a los cerca de seis mil trabajadores y obreros que actualmente están desempeñando sus funciones. “Estamos comprometidos con este capital humano por ser esencial para que los procesos productivos de medicamentos sigan adelante, pero debemos señalar que es necesario trabajar con las Universidades y los Institutos de

Formación Técnica del país, y el propio Gobierno Nacional, para la formación de personal en áreas vinculadas a la industria farmacéutica”. (Economía, 2020)

3.1.4. Factor Tecnológico

➤ Digitalización del sector

Para la CIFABOL, la tecnología está íntimamente ligada a los avances de la industria farmacéutica, ya que en el mundo existen cada día más adelantos que nos obligan estar a la par. Por ello, la institución lleva más de cinco años invirtiendo importantes sumas de dinero en mejorar la infraestructura, adquirir modernos equipos y capacitar a los trabajadores y obreros. Por lo tanto, la digitalización del sector es un reto que ya se está comenzado a cumplir, bajo el concepto “sistematización de los procesos”. CIFABOL subraya que las industrias farmacéuticas, a través de complejos sistemas informáticos, hacen seguimiento de las distintas fases del proceso productivo, desde que inicia, hasta que concluye con la entrega del producto a los establecimientos farmacéuticos.

En lo referido a tramitología, la Autoridad ha comenzado un proceso de pruebas piloto para que los trámites puedan gestionarse on-line, esfuerzo que se espera tenga muy buenos resultados, porque es uno de los factores que limita la competitividad del sector. (Economía, 2020)

En cuanto al factor tecnológico se pueden tomar en cuenta aspectos que ayuden al control de asistencia y desempeño de actividades que trabajan en la empresa.

- **Biometría**

Figura N° 1: Sistema de biometría



Fuente: (Kimaldi, 2022)

Es un método que permite identificar a una persona a través de sus características que pueden ser fisiológicas como huellas dactilares o la retina del ojo, esto permite tener un mejor control de entrada y salida de los trabajadores teniendo un mejor seguimiento de los mismos.

- **Cámaras de seguridad**

Figura N° 2: Cámaras de seguridad



Fuente: (Cron Systems, 2022)

La implementación de cámaras de seguridad en las instalaciones de la distribuidora DELTA S.A., que cumpla como vigilancia y control para verificar el cumplimiento por el trabajador de sus obligaciones y deberes laborales, utilizando esta implantación o revisión de sistemas de organización y control del trabajo en la empresa. El factor tecnológico tiene incidencia media debido a que se puede considerar dicha tecnología a la empresa y mejorar el control de la misma.

3.1.5. Conclusiones del análisis del entorno externo

Tabla N° 7: Conclusiones del análisis del entorno externo

Factores	Bajo	Medio	Alto
Factor Político – Legal		X	
Factor Económico			X
Factor Sociodemográfico			X
Factor Tecnológico		X	

Fuente: Elaboración propia

3.2. ANALISIS INTERNO

A continuación, se desarrolla el análisis interno con el fin de: evaluar los recursos con que cuenta una empresa.

3.2.1. Antecedentes de la empresa

Laboratorios Delta fue fundada el año 1987 con la finalidad de abastecer a las farmacias atendidas por el grupo familiar Claros Fuentes. Los fundadores fueron los esposos Jorge E. Claros Rojas y Gladys M. Fuentes Dubravcic. Durante los primeros años se invirtió como capital propio los ahorros de la familia Claros Fuentes iniciando con 10000.- US\$. El crecimiento si bien fue constante, fue lento debido a la falta de información y de conocimiento del “knowhow” del rubro.

Este “Know-how” se fue adquiriendo con el tiempo y trabajo del Dr. Jorge Claros quien durante muchos fue el motor de la empresa desarrollando todos los productos de la misma.

Sin embargo, la falta de capital, el exceso de competencia y la mala política de capacitación de la empresa frenan su desarrollo. Hacia inicio de los años 90 se realiza nuevas inversiones en maquinaria, esto permite romper la barrera del punto de quiebre y hace a la empresa en una industria rentable pero que requiere mucha inversión y trabajo directo por parte de los socios.

Hacia finales de los años 90 la empresa es un negocio lucrativo que se sostiene y cuenta con distribuidores en todo el país, sin embargo, la plaza más exitosa sigue siendo la ciudad de La Paz donde se concentra el 80% del negocio de la empresa. En este periodo y debido a una enfermedad terminal la Dra. Gladys Fuentes cede su paquete accionario a sus hijos Jorge Rodolfo Claros Fuentes y Carlos Daniel Claros Fuentes.

Al mismo tiempo Jorge R. Claros Fuentes inicia labores al lado de su padre en el control de la contabilidad. Para el año 1999 se firma contrato con un nuevo distribuidor en la ciudad de Santa Cruz, lo cual incrementa las ventas del Laboratorio, para el año 2002

se ingresa a la licitación de la Caja Nacional de Salud logrando una adjudicación de 76000 US\$ que al momento representaba el 25% de las ventas netas del Laboratorio. Este incremento en las ventas obliga a la empresa a adquirir nueva maquinaria para poder cubrir la demanda.

De esta manera se realiza la adquisición de un paquete de máquinas de la empresa Unionstandard de Nueva York, entre los equipos adquiridos se encuentra una tableteadora rotativa marca Killian que a la fecha aún es el equipo principal de producción. A medida que la empresa crecía se vio la necesidad de implementar normas de calidad no solo por la exigencia de las autoridades de salud sino como una estrategia para ganar mercado. De esta manera el año 2002 se inició la remodelación del área de sólidos en el semisótano del edificio de la calle Reseguín.

Las remodelaciones de las diferentes áreas han sido permanentes desde entonces, siempre buscando cumplir con las condiciones exigidas por la norma para las instalaciones de producción y al mismo tiempo tratando de aprovechar todo el espacio posible de manera que se maneje un flujo lógico en la producción.

El año 2008 se inició tratativas con la empresa Airplan de España, la cual fue contratada para la provisión de la nueva planta de Viacha. Este proyecto es la primera parte de un gran proyecto. Este será la base para el crecimiento, expansión y en general para poder lograr todos los objetivos que se planteen a futuro.

3.2.2. Visión

Laboratorios Delta debe convertirse en una empresa con un alto grado de responsabilidad social, devolviendo a la sociedad el apoyo recibido.

3.2.3. Misión

La misión de Laboratorios Delta es proveer de medicamentos al mercado boliviano con la mejor calidad posible a un precio razonable.

3.2.4. Valores

Como empresa y como personas debemos constituirnos en el ejemplo a seguir por el resto de la sociedad. Los valores que se fomentaran en Laboratorios Delta son:

- Honradez.
- Consideración.
- Compasión.
- Trabajo en equipo.

3.2.5. Política de calidad

Laboratorios Delta S.A., es una industria farmacéutica dedicada a la formulación, fabricación y comercialización de medicamentos de calidad a precios al alcance de la población.

Estamos comprometidos con la calidad de nuestros productos; utilizando materiales con altos estándares, aplicando las buenas prácticas de manufactura dentro de todos nuestros procesos y fortaleciendo la cultura de seguridad industrial y salud ocupacional en nuestro personal.

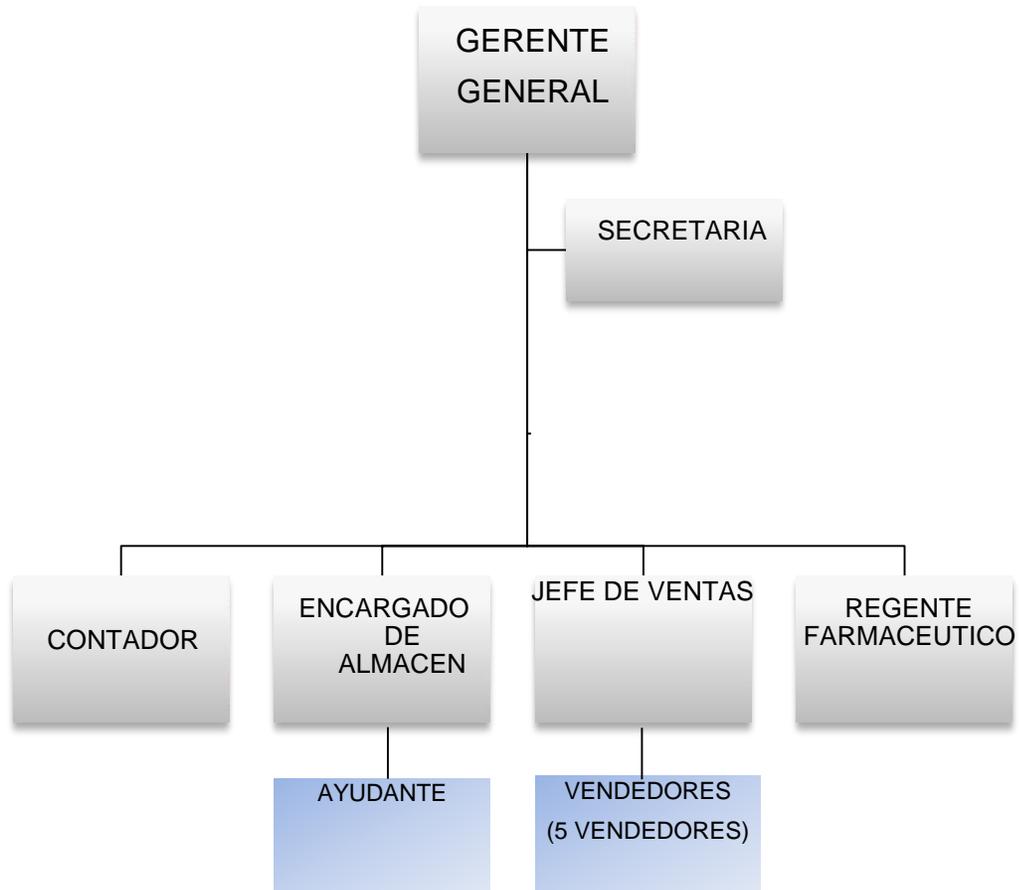
Nuestro compromiso de mejora continua, se refleja en la inversión constante de nuestros accionistas en infraestructura y tecnología innovadora, en la capacitación permanente a nuestro personal y en el perfeccionamiento de nuestros procesos de producción, para garantizar productos que brinden salud y bienestar a nuestros clientes.

3.2.6. Tipo de Organigrama

La distribuidora DELTA S.A cuenta con un organigrama en el cual se presenta las unidades de arriba abajo a partir del titular a continuación se muestra el organigrama.

3.2.7. Organigrama

Figura N° 3: Organigrama



Fuente: Elaboración propia

El organigrama de la empresa está conformado por 12 personas.

3.2.8. Descripción del organigrama

En la parte superior de la pirámide organizacional de la distribuidora se encuentra el gerente general, el gerente tiene a su cargo a secretaria, contador, encargado de almacén, jefe de ventas y un regente farmacéutico que pertenecen al nivel intermedio o táctico.

3.2.9. Estructura organizacional

Esta es la estructura jerárquica de Laboratorios DELTA S.A., en la parte superior se encuentra el directorio, conformado por los accionistas en la oficina central en el departamento de La Paz.

La oficina Regional de Distribución de Medicamentos de Tarija se encuentra ubicada en el barrio San Gerónimo calle Villamontes a media cuadra de quebrada el monte, por otra parte, cabe recalcar que el directorio designa al gerente general el cual tiene libertad de contratar al personal que se encuentra bajo la oficina regional Tarija "DELTA S.A".

3.2.10. Conclusiones del análisis interno

La Misión proporcionada por Laboratorios DELTA no hace referencia a la actividad que ejerce la empresa dentro del conjunto del mercado, no detalla el tipo de público al que se orienta el negocio y los factores que distinguen a la empresa a la hora de poner en marcha su negocio.

La visión debe ser realista, pero sin dejar de lado cierto margen de ambición para que motive y mueva al equipo y genere una proyección de futuro de cara a conseguir ciertos objetivos propuestos. Para la definición de la visión de la empresa, se debe responder a algunas preguntas como: ¿qué se quiere lograr?, ¿dónde se quiere estar en el futuro?, ¿para quién se hará?, ¿se ampliará nuestra zona de actuación? Y la Visión proporcionada no responde todas estas preguntas.

Con relación a la estructura organizacional la empresa cuenta con organigrama establecido, sin embargo, se realizó uno en base a la información brindada por gerencia, el cual tiene una forma empírica. informal y deficiente.

En base al análisis interno se concluye que la empresa DELTA posee una estructura organización débil no cuenta con un manual de funciones y de procedimientos, la misión y la visión que posee la empresa deben ser reforzadas, los valores son insuficientes al igual que las políticas.

3.3 RESUMEN GENERAL DEL PEST

Tabla N° 8: Resumen general del PEST

Resumen general del Pest			
Análisis Político - Legal	Oportunidad	Indiferente	Amenaza
La legislación boliviana a través del Ministerio de Trabajo erradicando progresivamente toda forma de explotación, exclusión y discriminación laboral en el marco de la construcción de la economía plural.	X		
Las empresas de Bolivia deben cumplir con los derechos y obligaciones sociolaborales.		X	
Indemnización en casos de accidente protección a la salud y vida en el trabajo, la responsabilidad patronal en los casos de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.			X
Análisis Económico	Oportunidad	Indiferente	Amenaza
Variación negativa en el Producto Interno Bruto tarijeño.			X
Tarija registró la inflación más alta del país en los precios al consumidor			X
Análisis Sociodemográfica	Oportunidad	Indiferente	Amenaza
Las enfermedades infecciosas se propagan ahora geográficamente con mucha mayor rapidez que en cualquier otro momento de la historia.	X		
Requerimiento de insumos y lotes de medicamentos para reforzar y prepararse para las ola y cepas de la COVID-19.	X		
Las distribuidoras deben ser sujetas a una supervisión de Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA)		X	

Análisis Tecnológico	Oportunidad	Indiferente	Amenaza
Implementación de cámaras de seguridad en las instalaciones de la distribuidora DELTA S.A., que cumpla como vigilancia y control para verificar el cumplimiento por el trabajador de sus obligaciones y deberes laborales.	X		
Biometría que sirve como control de entrada y salida de los trabajadores teniendo un mejor seguimiento de los mismos reconociendo características fisiológicas como huellas dactilares o la retina del ojo, esto permite tener un mejor.	X		

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV
INVESTIGACIÓN

4. INVESTIGACIÓN

4.1. PROBLEMA

Las empresas de hoy en día presentan fallas administrativas que afectan las diferentes áreas funcionales de la organización, generando insatisfacción de todo el personal que interviene en ella. Delta S.A. no es ajena a esta problemática ya que no poseen un diseño organizacional y de ende un manual de funciones y procedimientos de los trabajadores.

4.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los motivos por los cuales no existe un diseño organizacional un manual de funciones y procedimientos para los trabajadores la empresa DELTA S.A.?

4.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se recurrirá a un diseño no experimental que se aplicará de manera transversal porque la recolección de datos se realizará en un tiempo único, en el cual se procederá a realizar una investigación de tipo descriptiva para conocer a detalle en qué afecta el desempeño en los métodos de trabajo de los trabajadores de la distribuidora la falta de conocimiento de sus funciones y procedimientos a realizarse.

La investigación no experimental “es la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables; lo que se hace en este tipo de investigación es observar el fenómeno tal y como se dan en un contexto natural, para después analizarlo”. Se aplicará un diseño de investigación transversal “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único.

4.4. OBJETIVO

4.4.1. Objetivo general

Determinar los motivos por los cuales no existe un diseño organizacional manual de funciones y procedimientos para los trabajadores de la empresa DELTA S.A.

4.4.2. Objetivos específicos

- Identificar los principales problemas que presenta la empresa.
- Analizar si se realiza la inducción de la empresa y de los cargos.
- Diagnosticar el procedimiento del control interno y de la secuencia de las actividades administrativas

4.5. POBLACIÓN

La población está conformada por 12 trabajadores que forman parte de la empresa DELTA S.A.

Cabe mencionar que no se realizó entrevistas al personal de Staff de la empresa.

4.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

- Entrevista mediante un cuestionario al gerente general, que permita recolectar información sobre los puestos de trabajo, funciones y la estructura de DELTA S.A.
- Entrevista mediante un cuestionario a todo personal de la empresa.

4.7. RECOPIACIÓN DE DATOS

La recopilación de las encuestas se encuentra adjuntadas desde el anexo 6 al 16.

A continuación, se realiza el análisis de las entrevistas.

4.7.1. Análisis de la entrevista nivel estratégico al especialista gerente de la empresa DELTA S.A

Tabla N° 9: Análisis entrevista nivel estratégico gerente Carlos Figueroa

PREGUNTAS	RESPUESTAS
<p>1. ¿Cuáles son los motivos por los cuales no existe un manual de funciones y procedimientos en DELTA S.A.?</p>	<p>Estaba en proceso de estructuración, pero hubo algunos problemas con la central en la ciudad de La Paz, acompañados de problemas económicos los cuales no permitieron seguir con las metas propuestas, entonces desde ahí surge el problema con la falta profesionales que</p>

	tengan el perfil adecuado para cada área y función específica.
2. ¿Cuáles son los principales problemas que presenta DELTA S.A. al no contar con este manual de funciones?	Existe duplicidad de funciones, hay momentos en que no existe encargado de ciertas áreas de la empresa, hay confusión en relación a las actividades a realizar y eso causa malestar entre ellos.
3. ¿Al momento de contratar al personal se le hace conocer las funciones que debe desempeñar al trabajador?	Si, pero de manera verbal y rápida, al no tener nada escrito no se puede profundizar en ese sentido.
4. ¿Como delegan las funciones a cada trabajador dentro de la empresa?	En primer lugar, se le muestra el lugar de trabajo y en ese momento se le hace conocer las actividades que deberá realizar.
5. ¿Cree que los trabajadores de la empresa tienen bien definidas sus funciones?	En algunos casos no a cabalidad, y eso desencadena discusiones o malos entendidos entre ellos.
6. ¿Como cree que beneficiaría implementar un manual de funciones y procedimientos?	Como decía anteriormente ayudaría evitando la duplicidad de funciones, habría mayor orden en la empresa, se tendría mayor comunicación entre compañeros de trabajo, y se optimizaría el tiempo en algunas actividades.
7. ¿Considera usted que el manual de funciones y procedimientos incrementa el rendimiento laboral en DELTA S.A.?	Pienso que sí, mejorará bastante ya que cada uno de ellos tendrá en claro cuáles son sus responsabilidades de acuerdo al área en que trabaja.

Fuente: Elaboración propia

4.7.2. Análisis de la entrevista al nivel táctico

Tabla N° 10: Análisis entrevista nivel táctico

PREGUNTAS	NIVEL ADMINISTRATIVO				
	SECRETARIO	CONTADOR	ENCARGADO DE ALMACEN	JEFE DE VENTAS	REGENTE FARMACEUTICO
1. ¿Qué cargo ocupa usted?	Secretaria	Consultor externo contador	Almacén.	Soy en jefe de ventas de DELTA S.A.	Soy el regente farmacéutico.
2. ¿Cuáles son las funciones que cumple?	Recepción, llamadas, manejo de documentación, asistente en reuniones, coordinación .	Cuentas de la empresa, declaraciones.	Mantener el orden mediante clasificación, dar el inventario del almacén, entregar a los de ventas el producto que piden.	Supervisar y hacer seguimiento a los vendedores, también dar solución ante algún problema que ocurra con los clientes.	Llevo el control de los medicamentos, toda la gestión administrativa del almacén, reposiciones, también distribuyo medicamentos.
3. ¿Conoce usted cuál es su inmediato superior?	Si el gerente.	Si, el gerente	Supongo que el gerente.	Hasta donde yo sé, todos los reportes e hace directamente al Gerente.	Si, es el gerente.
4. ¿Usted como trabajador de la distribuidora DELTA S.A. recibe la suficiente información de sus tareas, que le permitan medir el desempeño en su puesto laboral?	Algunas veces si otras tengo que preguntar varias veces.	No ninguna.	No solo dejan que yo me organice como mejor vea.	Por mi arte si ya que mantengo comunicación con el gerente.	Generalmente soy yo el que da la información, por mi superior no recibo mucha información de los medicamentos.

5. ¿Uste puede identificar en qué nivel jerárquico se encuentra su cargo de trabajo?	No se cual es.	No desconozco .	No.	Si ya que tengo gente bajo mi cargo.	No lo se.
6. ¿Tiene conocimiento si existe un organigrama de la empresa?	No tiene.	No lo se.	No sabría decirle.	Hasta donde se no existe.	No cuenta, pero ya masumenos nos damos cuenta quien es superior de todo el gerente general.
7. ¿Usted considera que la implementación de un manual de funciones permitirá verificar las tareas designadas de cada trabajador?	Si sería mejor así nadie dice que no le dijeron.	Claro que si sería buena idea.	Si estaría mejor así uno también hace mejor su trabajo.	Si así todos tendrían claro que hacer y sería más fácil tener control de todos.	Si estaría bien así nadie se justifica de irresponsabilidades.
8. ¿Existe duplicidad de tareas dentro su cargo?	Generalment e sí, pero en otras áreas.	No que yo sepa.	A veces si con los de otra área.	No solo yo realizo las tareas.	Si sobre todo con almacén.
9. ¿Alguna vez ha realizado actividades que crea no corresponden a su cargo?	Si, a veces en almacén o en ventas.	No porque generalment e voy algunos días solamente.	Si varias veces.	No, siempre me mantengo supervisando a los vendedores.	Si casi siempre.
10. ¿Ha realizado tarea de otros trabajadores, llevándolo al incumplimiento de sus funciones?	Si, me hacen descuidar lo que tengo que hacer.	No porque generalment e voy algunos días solamente.	Incumplimiento no, pero retrasándome en mis tareas si.	No, trato de cumplir a cabalidad mi rol en la empresa.	Algunas veces sobre todo los últimos meses del año.

<p>11. ¿Usted recibió alguna capacitación de la empresa? ¿En qué áreas?</p>	<p>Ninguna hasta el momento.</p>	<p>Ninguna.</p>	<p>Ninguna lo único que si el contador me explica muchas cosas para que podamos coordinar mejor.</p>	<p>Si tuve una capacitación en la ciudad de La Paz en un curso de marketing y ventas.</p>	<p>Ninguna.</p>
<p>12. ¿Conoce el motivo por el cual no se tiene un diseño organizacional, manual de funciones y procedimientos?</p>	<p>Creo que se estaba diseñando, pero no se concretó.</p>	<p>No lo se.</p>	<p>No se.</p>	<p>Ceo que por problemas que hubo con la central de DELTA en La Paz.</p>	<p>Desconozco.</p>
<p>13. ¿Usted cuando ingreso a trabajar le hicieron la inducción de la empresa? ¿Cómo?</p>	<p>Solo me dijeron a lo que se dedicaba.</p>	<p>Solo del rubro.</p>	<p>No.</p>	<p>Solo con el gerente me comento un poco a que se dedica DELTA S.A.</p>	<p>Si me dieron información sobre los productos, pero después otros puntos no.</p>
<p>14. ¿Usted cuando ingreso a trabajar le hicieron la inducción de su cargo en la empresa? ¿Cómo?</p>	<p>No me dijeron en base a lo que pedían iba aprendiendo.</p>	<p>No ninguna.</p>	<p>Si me hicieron de manera verbal, me contrataron y en reunión me dijeron, pero no me dieron nada así físico.</p>	<p>No solo tuve una reunión con el gerente, ahí me indico las actividades que debo realizar.</p>	<p>Si me comentaron al comenzar el gerente con el de almacén.</p>

Fuente: Elaboración propia

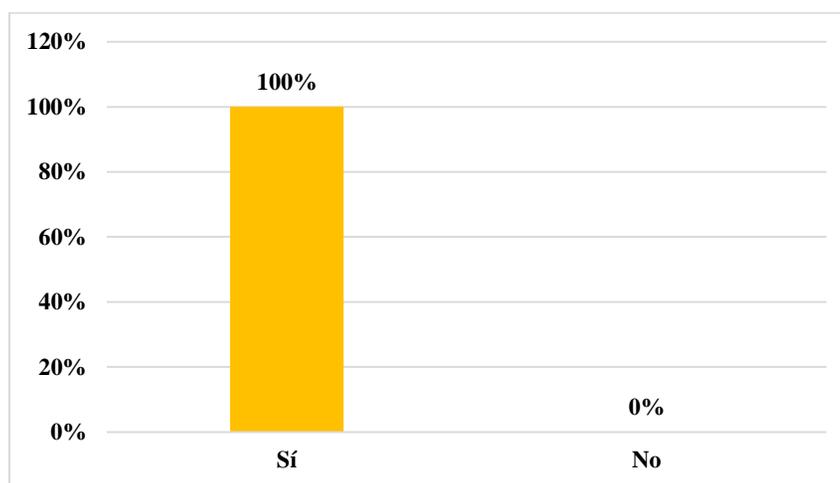
Pregunta N° 3. ¿Conoce usted cuál es su inmediato superior?

Tabla N°11: Inmediato superior

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°1: Inmediato superior



Fuente: Elaboración propia

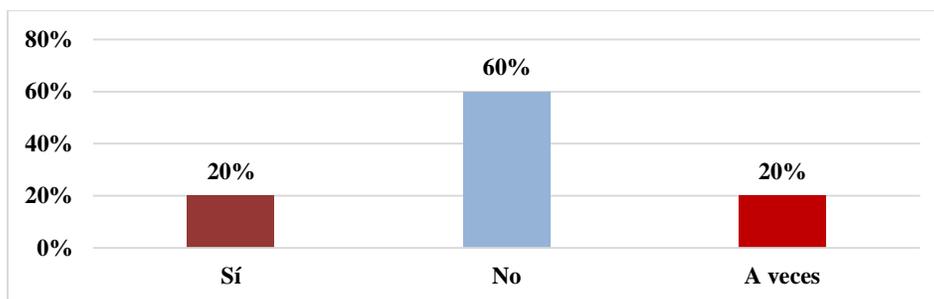
En relación al nivel táctico de DELTA S.A., la gráfica muestra que el 100% de los trabajadores entrevistados Sí conocen a su inmediato superior.

Pregunta N° 4. ¿Usted como trabajador de la distribuidora DELTA S.A. recibe la suficiente información de sus tareas, que le permitan medir el desempeño en su puesto laboral?

Tabla N°12: Información

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	1	20%
No	3	60%
A veces	1	20%
Total	5	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°2: información de tareas

Fuente: Elaboración propia

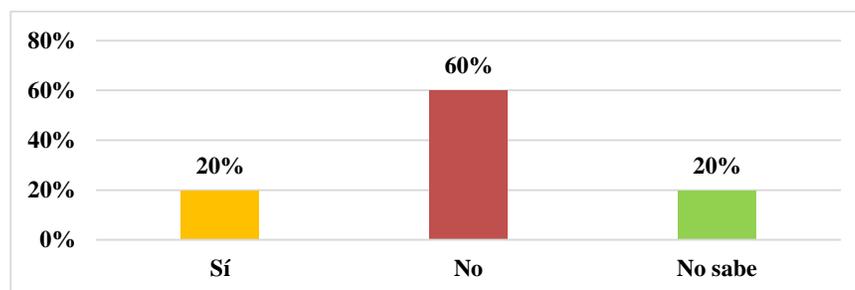
En la presente gráfica se observa que el 60% de las personas entrevistadas en el nivel táctico respondió que No recibe información necesaria suficiente al realizar sus tareas, por otro lado, el 20% respondió que Sí reciben información suficiente y el 20% restante respondió que recibió información alguna vez.

Pregunta N° 5. ¿Uste puede identificar en qué nivel jerárquico se encuentra su cargo de trabajo?

Tabla N°13: nivel jerárquico

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	1	20%
No	2	60%
No sabe	2	20%
Total	5	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°3: Nivel jerárquico en el trabajo

Fuente: Elaboración propia

La gráfica se muestra que el 60% dijo que No identifica su nivel jerárquico en la empresa, los que respondieron que Sí conocen representan el 20% y finalmente los que no saben nada conforma el 20%.

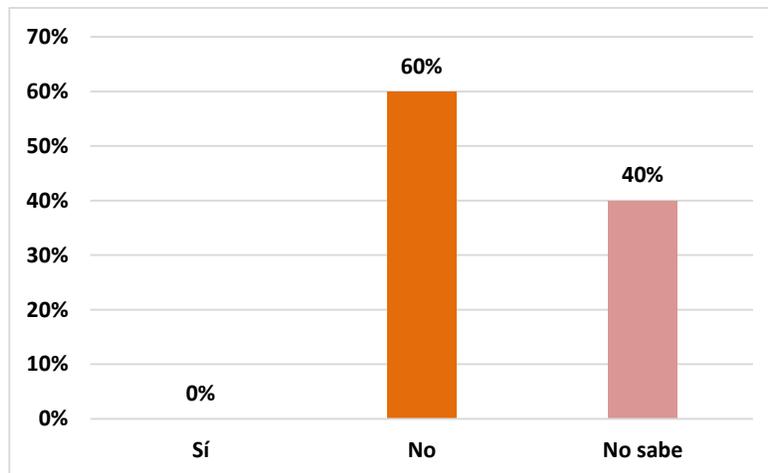
Pregunta N° 6. ¿Tiene conocimiento si existe un organigrama de la empresa?

Tabla N°14:Conocimiento

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	0	0%
No	3	60%
No sabe	2	40%
Total	5	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°4; Conocimiento de organigrama



Fuente: Elaboración propia

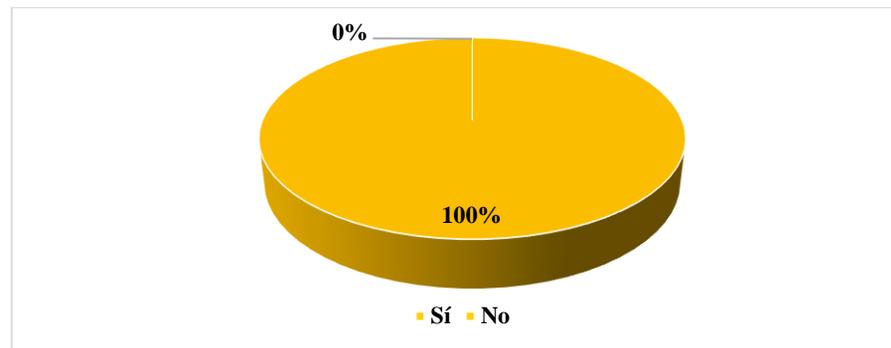
En la presente gráfica se muestra que el 60% respondió que DELTA S.A. no cuenta con organigrama y el 40% respondió que no sabe.

Pregunta N° 7. ¿Usted considera que la implementación de un manual de funciones permitirá verificar las tareas designadas de cada trabajador?

Tabla N°15:implementación

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°5: implementación de manual de funciones

Fuente: Elaboración propia

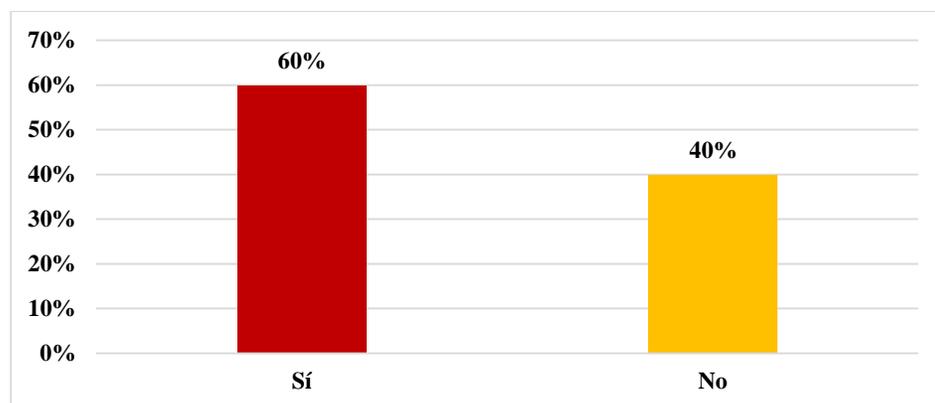
En esta pregunta el 100% de los trabajadores encuestados está de acuerdo en que la implementación de un manual de funciones permitirá verificar las tareas designadas de cada trabajador.

Pregunta N° 8. ¿Existe duplicidad de tareas dentro su cargo?

Tabla N°16:duplicidad

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	3	60%
No	2	40%
Total	5	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°5: duplicidad de tareas

Fuente: Elaboración propia

En relación a la duplicidad de tareas el 60% dijo que Sí existe duplicidad de tareas en su cargo, otro 40% afirmó que No existe duplicidad de tareas en su cargo de trabajo.

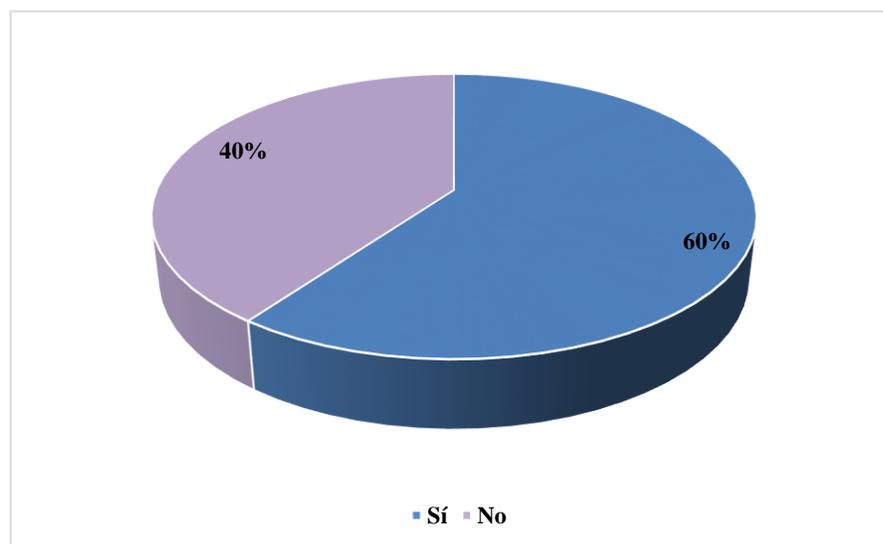
Pregunta N° 9. ¿Alguna vez ha realizado actividades que crea no corresponden a su cargo?

Tabla N°17:actividades

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	3	60%
No	2	40%
Total	5	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°6: actividades que no corresponden al cargo



Fuente: Elaboración propia

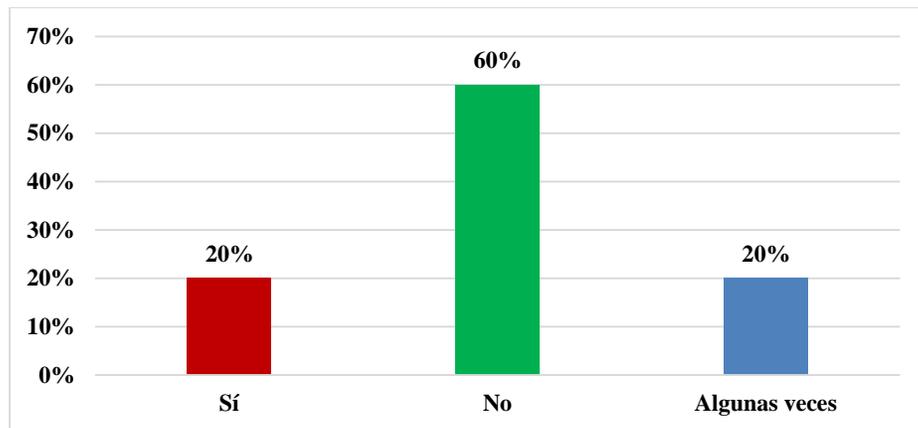
La gráfica muestra que el 60% Sí ha realizado actividades que no corresponden a su cargo contra un 40% que respondió que no lo hizo.

Pregunta N° 10. ¿Ha realizado tarea de otros trabajadores, llevándolo al incumplimiento de sus funciones?

Tabla N°18:tareas

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	1	20%
No	3	60%
Algunas veces	1	20%
Total	5	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°7; Tareas que no pertenecen al cargo

Fuente: Elaboración propia

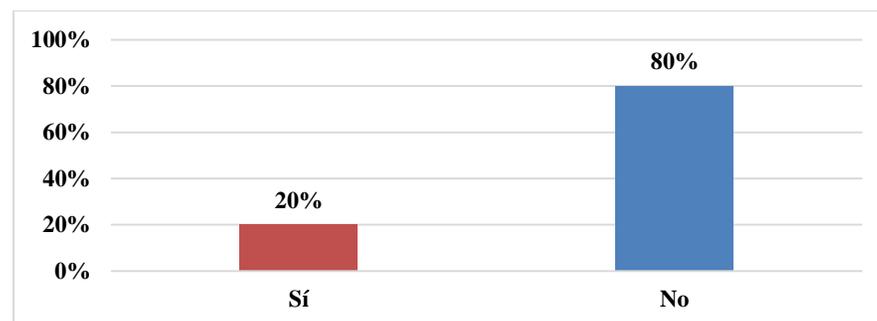
En relación a realizar trabajos de otros trabajadores, el 60% dijo que No realizaron tareas de otros trabajadores, incumpliendo sus funciones, el 20% respondió que Sí realizaron otras tareas en varias ocasiones y el 20% restante dijo que lo hizo en algunas ocasiones.

Pregunta N° 11. ¿Usted recibió alguna capacitación de la empresa? ¿En qué áreas?

Tabla N°19:capacitación

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	1	20%
No	4	80%
Total	5	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°8: capacitación de la empresac

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las capacitaciones recibidas, el 80% afirmó que No recibieron ningún tipo de capacitación y el 20% respondió que Sí recibió en una ocasión.

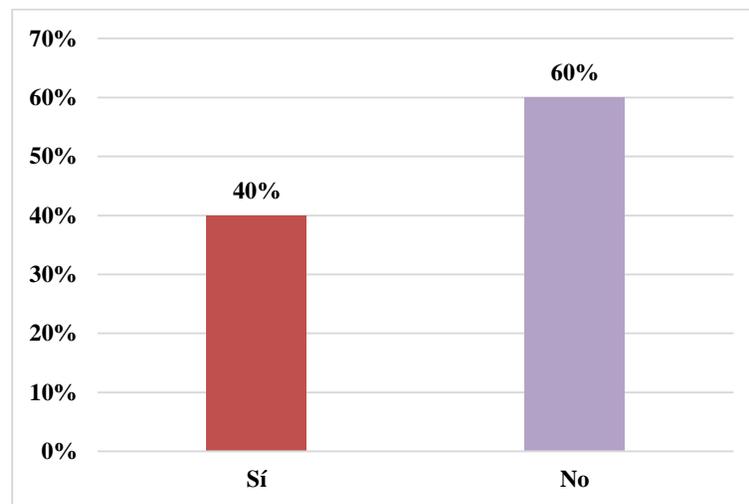
Pregunta N°12. ¿Conoce el motivo por el cual no se tiene un diseño organizacional, manual de funciones y procedimientos?

Tabla N°20:diseño organizacional

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	2	40%
No	3	60%
Total	5	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°9:diseño organizacional manual de funciones y procedimientos



Fuente: Elaboración propia

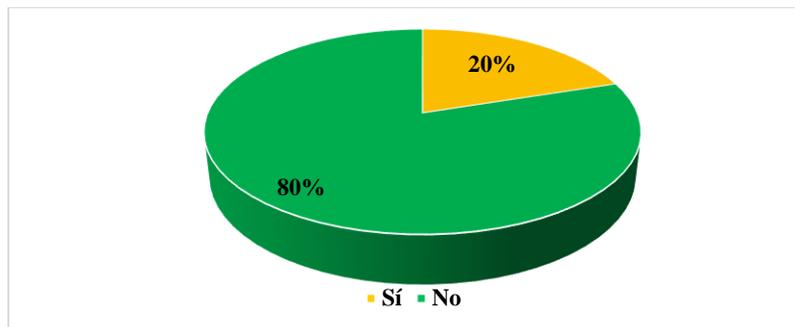
La presente gráfica muestra que el 60% respondió que No conoce el motivo por el cual la empresa no tiene un sistema organizacional, manual de funciones y procedimientos, contra un 40% que respondió que Sí conocen los motivos.

Pregunta N° 13. ¿Usted cuando ingresó a trabajar le hicieron la inducción de la empresa? ¿Cómo?

Tabla N°21:inducción

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	1	20%
No	4	80%
Total	5	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°10: realización de la inducción

Fuente: Elaboración propia

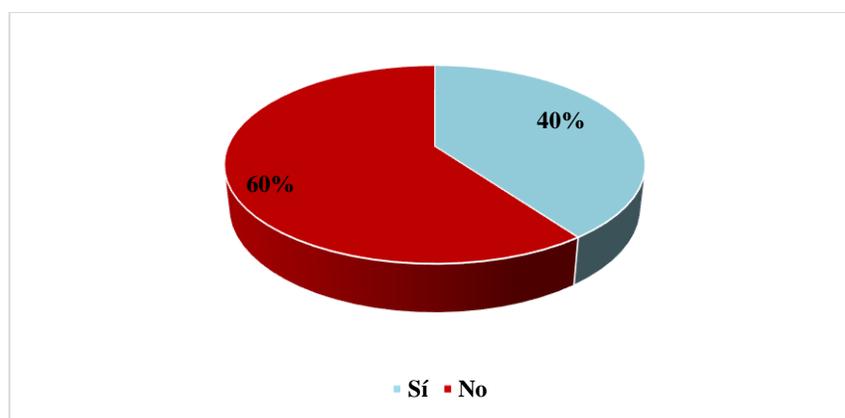
La gráfica muestra que el 80% de los trabajadores encuestados No recibieron inducción de la empresa al momento de ingresar a trabajar, contra un 20% que dijo que Sí recibió inducción.

Pregunta N° 14. ¿Usted cuando ingreso a trabajar le hicieron la inducción de su cargo en la empresa? ¿Cómo?

Tabla N°22: inducción en la empresa

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	2	40%
No	3	60%
Total	5	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°11: inducción al cargo

Fuente: Elaboración propia

El 60% de los entrevistados contestó que No les hicieron inducción de su cargo dentro de la empresa al momento de ingresar a trabajar mientras tanto el 40% restante dijo que Sí recibieron inducción en su puesto.

4.7.3. Análisis de la entrevista al nivel operativo

Tabla N° 23: Análisis entrevista nivel operativo

PREGUNTAS	NIVEL ADMINISTRATIVO					
	Ayudante de almacén	Vendedor 1	Vendedor 2	Vendedor 3	Vendedor 4	Vendedor 5
1. ¿Qué cargo ocupa usted?	Ayudante de almacén	Soy vendedor	Soy parte del área de ventas.	Soy vendedor.	Vendedor.	Me encargo de vender los medicamentos a farmacias.
2. ¿Cuáles son las funciones que cumple?	Ayudo con lo que es traslado de medicamentos y mantener un poco el orden.	Me dedico a vender los medicamentos a farmacias.	Ofrecer, vender, entregar.	Me ocupo de vender y entregar.	Ofrecer y concretar ventas.	De ofrecer los medicamentos a las diferentes farmacias que están bajo mi cargo.
3. ¿Conoce usted cuál es su inmediato superior?	No la verdad que no conozco, solo tenemos al gerente que es la persona que manda aquí.	Creo que sí, pero todos se dirigen al gerente ante alguna duda.	Si el gerente.	Si el gerente y el jefe de ventas.	Si, el jefe de ventas y el de almacén.	El gerente de la empresa.
4. ¿Usted como trabajador de la distribuidora DELTA S.A. recibe la suficiente información de sus tareas, que le permitan medir el	Muy poco uno tiene que trabajar con lo que hay y si hay alguna duda preguntarnos entre nosotros.	En ocasiones sí, pero después uno tiene que darse modos de solucionar dudas para cumplir las tareas.	No ninguna.	Por el momento o no.	No mucho.	Generalmente sí, o en todo caso consulto a otros compañeros.

desempeño en su puesto laboral?						
5. ¿Uste puede identificar en qué nivel jerárquico se encuentra su cargo de trabajo?	Supongo que entre los bajos debido a que todavía soy estudiante por eso entre a este puesto de ayudante de almacén.	Solo al gerente de la empresa, es el que da las órdenes.	No sabría decirle.	No, pero creo que es el último o antes del ayudante de almacén.	No me doy cuenta.	No.
6. ¿Tiene conocimiento si existe un organigrama de la empresa?	Creo que no nunca nos informaron eso.	Creo que no existe, tal vez en la central, pero aquí no.	No hay.	No tiene.	No se creó que no.	No existe.
7. ¿Usted considera que la implementación de un manual de funciones permitirá verificar las tareas designadas de cada trabajador?	Pienso que si va ayudar mucho a todos, así cada uno hace el trabajo correcto.	Pienso que sí, ayudará a tener más control de las cosas.	Si estaría bien.	Considero que sí.	Si estaría bien porque a veces no se sabe a quién hacer caso.	Si, así todos tendrían mayor control de sus obligaciones.
8. ¿Existe duplicidad de tareas dentro su cargo?	Algunas veces si hay varias personas haciendo las mismas actividades.	Alguna vez coincidimos en alguna farmacia con otro vendedor.	Creo que no.	No.	Podría decir que algunas veces.	En mi área no vi eso, pero dentro de la empresa noto que a veces sí.
9. ¿Alguna vez ha realizado actividades que crea no corresponden a su cargo?	Si ayudar en el aseo de los ambientes o ir a recoger algunos medicamentos.	Si a veces ayudo en otras áreas, pero es rara vez.	Si voy a ayudar a veces a almacén.	A veces sí.	A veces.	En alguna ocasión si ayude a otros compañeros.

10. ¿Ha realizado tarea de otros trabajadores, llevándolo al incumplimiento de sus funciones?	No mucho, pero a veces me hago tarde en algunas cosas por ayudar a otros compañeros.	Hasta el momento no.	Si a veces me perjudico.	No siempre cumplo mis funciones.	A veces.	No, me dedico a hacer mis tareas.
11. ¿Usted recibió alguna capacitación de la empresa? ¿En qué áreas?	No, una vez dijeron que nos iban a capacitar, pero al final hubo algunos problemas.	No, desde que entre a trabajar ninguna.	Ninguna.	Ninguna.	Por el momento no, pero dijeron que ya nos darán.	Hasta el momento no nos capacitaron, al menos al área de ventas no.
12. ¿Conoce el motivo por el cual no se tiene un diseño organizacional, manual de funciones y procedimientos?	No, la verdad no conozco los motivos.	No sabría contestar la verdad.	No se.	No sé, creo que hay a nivel nacional pero aquí no conozco.	No lo sé tal vez porque somos pocos.	La verdad desconozco el motivo.
13. ¿Usted cuando ingreso a trabajar le hicieron la inducción de la empresa? ¿Cómo?	No solo me dijeron lo que tengo que realizar nada más.	Solo me presentaron ante los compañeros nada más.	No.	No hicieron.	No me hicieron.	Solo con los del área que me corresponde, pero en general no.
14. ¿Usted cuando ingreso a trabajar le hicieron la inducción de su cargo en la empresa? ¿Cómo?	No tampoco solo me presentaron al equipo de trabajo y me dieron las tareas a realizar.	No, cuando me contrataron solo me dieron solo nombres de farmacias para que pueda realizar la venta.	No.	No.	No me hicieron.	En cierta forma si dándome las direcciones y lugares donde dirigirme para poder vender los medicamentos.

Fuente: Elaboración propia

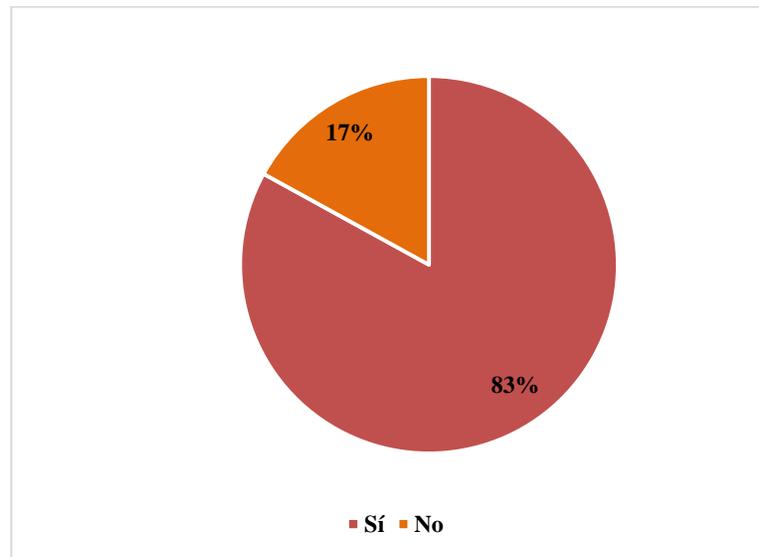
Pregunta N°3. ¿Conoce usted cuál es su inmediato superior?

Tabla N°24:inmediato superior

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	5	83%
No	1	17%
Total	6	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°12: Inmediato superior



Fuente: Elaboración propia

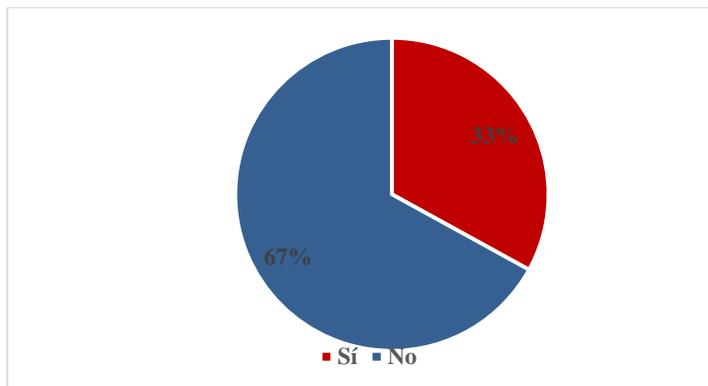
La gráfica muestra que el 83% de los entrevistados respondió que Sí Conocen a su inmediato superior contra un 17% que respondió que No.

Pregunta N°4. ¿Usted como trabajador de la distribuidora DELTA S.A. recibe la suficiente información de sus tareas, que le permitan medir el desempeño en su puesto laboral

Tabla N°25:información

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	2	33%
No	4	67%
Total	6	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°26: información para el desempeño

Fuente: Elaboración propia

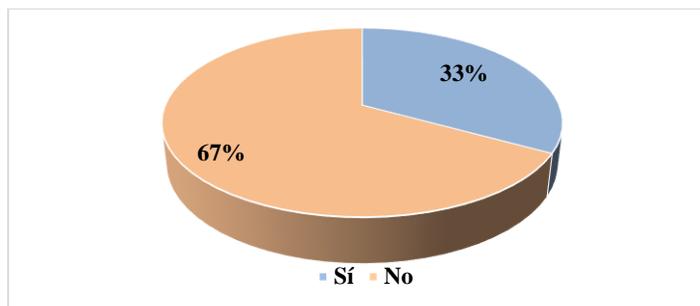
En la presente gráfica se observa que el 67% de las personas entrevistadas en el nivel operativo respondió que No recibe información necesaria suficiente al realizar sus tareas, por otro lado, el 33% respondió que Sí reciben información suficiente.

Pregunta N°5. ¿Usted puede identificar en qué nivel jerárquico se encuentra su cargo de trabajo?

Tabla N°27::nivel jerárquico

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	2	33%
No	4	67%
Total	6	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°27: nivel jerárquico en el trabajo

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica se muestra que el 67% dijo que No identifica su nivel jerárquico en la empresa, los que respondieron que Sí conocen representan el 33%.

4.8. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

4.8.1. Conclusiones nivel estratégico

- Los motivos por los cuales no existe un manual de funciones y procedimientos en DELTA S.A, es porque hubo algunos problemas con la central en la ciudad de La Paz, acompañados de problemas económicos los cuales no permitieron seguir con las metas propuestas, entonces desde ahí surge el problema con la falta profesionales que tengan el perfil adecuado para cada área y función específica.
- Los principales problemas que presenta DELTA S.A. al no contar con este manual de funciones es la duplicidad de funciones, hay momentos en que no existe encargado de ciertas áreas de la empresa, hay confusión en relación a las actividades a realizar y eso causa malestar entre ellos.
- Se le hace conocer las funciones que debe desempeñar al trabajador de manera verbal y rápida, al no tener nada escrito no se puede profundizar en ese sentido.
- Se delegan las funciones a cada trabajador dentro de la empresa primero se les muestra el lugar de trabajo y en ese momento se le hace conocer las actividades que deberá realizar.
- Los trabajadores al no tener las funciones bien definidas desencadenan discusiones o malos entendidos entre ellos.

4.8.2. Conclusiones nivel táctico

- Se conoce algunas de las funciones del cargo que ocupan.
- Identifican a su superior por intuición.
- El jefe de ventas y el regente farmacéutico brindan información a los que están bajo su cargo el secretario, contador, encargado de almacén no reciben la información suficiente información sobre las tareas.
- No identifican el nivel jerárquico al que pertenecen.
- Todos afirman que no existe un organigrama en la empresa.

- Todos desconocen la existencia de un organigrama en la empresa.
- Consideran que la implementación de un manual de funciones permitirá verificar las tareas designadas.
- Existe en su gran mayoría duplicidad de tareas y la realización de actividades que no corresponden a su cargo, llevando el incumplimiento de las funciones.
- No recibieron ninguna capacitación excepto por el jefe de ventas que recibió una capacitación de la ciudad de La Paz.
- El motivo por el cual considera que no existe un manual de funciones y de procedimientos es por problemas que hubo con la central, que se estaba diseñando pero que no se concretó.
- No recibieron la inducción de la empresa.
- No recibieron la inducción de su cargo.

4.8.3. Conclusiones nivel operativo

- Conocen algunas Funciones de su puesto.
- Desconocen cuál es su inmediato superior tienen confusiones.
- No reciben suficiente información sobre sus tareas.
- No identifican el nivel jerárquico al que corresponden.
- No tienen conocimiento de la existencia de un organigrama.
- Consideran que un manual de funciones permitiría verificar las tareas designadas.
- Consideran que existen casos de duplicidad de tareas dentro su cargo generando incumplimiento en las tareas.
- No recibieron ninguna capacitación.
- Desconocen por qué no existe un diseño organizacional, manual de funciones y procedimientos.

4.9. ANÁLISIS FODA

La técnica FODA se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la organización, así como las Oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y Amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo.

Tabla N°28:: FODA

(Interno)Fortalezas	(Externo)Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa consolidada. • Políticas y valores establecidos para el talento humano de la empresa. • Posee instalaciones cómodas y adecuadas para el correcto desempeño de actividades. • Cuenta con personal experimentado para cada área. • Inducción de la empresa y de los cargos de manera rápida por la cantidad de trabajadores. • Finanzas, sistemas, instalaciones y personal actúan para la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor control de asistencia y desempeño de actividades. • Sostenibilidad y posible crecimiento del sector farmacéutico. • Incremento de la demanda de medicamentos a nivel departamental y nacional. • Equipamiento tecnológico biométrico para control de asistencia.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Problemas internos entre los trabajadores por duplicidad de funciones. • Ausencia de capacitación al nivel táctico y operativo. • Escasa información sobre misión, visión, diseño organizacional. • Desorden organizacional, múltiples funciones debido a que no cuenta con manual de funciones y procedimientos. • No existe claridad sobre los jefes inmediatos del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Economía inestable en el departamento. • Alta inversión en sistema de control. • Alto nivel de inflación en el departamento. • Alto control y supervisión de BPA (Buenas Prácticas de Almacenamiento), para una buena administración.

Fuente: Elaboración propia

La empresa Delta es una empresa que lleva 35 años de experiencia ya consolidada en el mercado, el mismo tiene un personal calificado los mismos se encuentran en instalaciones cómodas.

CAPÍTULO V
PROPUESTA

5. PROPUESTA

Con el motivo de cumplir con el objetivo principal de este proyecto de grado, se procederá a realizar el diseño organizacional para la empresa DELTA.

El presente capítulo constará de componentes estratégicos, propuesta de organigrama, manual de funciones y manual de procedimientos para el correcto funcionamiento de la empresa.

5.1. COMPONENTES ESTRATÉGICOS

5.1.1. Propuesta de visión

Posicionarnos como el laboratorio favorito de las familias tarijeñas, referente de productos de calidad, buena organización y calidad en el servicio, contribuyendo de esta manera, al crecimiento económico del departamento, facilitar un rápido acceso a los productos, primando los servicios profesionales, para que saquen el máximo beneficio a sus medicamentos.

Sobre nuestro equipo: responsabilizarse, respetar y cumplir el trabajo de forma individual, siendo conscientes de la importancia que tiene el trabajo de cada uno para conseguir un equipo eficaz y dinámico.

5.1.2. Propuesta de misión

Laboratorios DELTA es la comercializadora de productos farmacéuticos de la más alta calidad a precios accesibles, comprometidos con mejorar la salud de las familias tarijeñas, ofreciendo un excelente servicio de distribución, a través, de nuestro personal calificado.

5.1.3. Propuesta de valores

- **Puntualidad**

Darle la importancia a la puntualidad a la hora de llegada y salida, tener especial consideración con el tiempo de los clientes, proveedores y compañeros de trabajo en casos de reuniones.

- **Honestidad**

La empresa posee transparencia, sinceridad y franqueza entre compañeros de trabajo y hacia los clientes, siempre se debe usar la verdad como herramienta de confianza y credibilidad.

- **Integridad**

La empresa es caracterizada por el buen juicio, de honestidad, fiabilidad y lealtad lo cual genera confiabilidad dentro de la empresa y con los clientes.

- **Compromiso**

El compromiso de los trabajadores de la empresa contribuye positivamente a la eficiencia, productividad, satisfacción y éxito de la organización.

- **Respeto**

El respeto dentro de la empresa favorece al diálogo y la participación lo cual mejora las relaciones con los clientes, proveedores, este valor es fundamental.

- **Trabajo en equipo**

La tolerancia, respeto, la admiración y la consideración son las prioridades en el trabajo en equipo, todos se deben colaborar mientras se presente una necesidad. De igual manera, se debe trabajar en equipo para obtener clientes satisfechos.

5.1.4. Políticas

- **Orientación al cliente:**

El respeto y la cordialidad son principios que deben mantenerse en la visita de nuestros clientes, en cada visita debe existir el mejor trato para conseguir la conformidad en el servicio.

- **Compromiso de adecuación y adaptación:**

Los actuales y nuevos empleados de la empresa deben adaptarse a los procesos y tareas que existen, primando el trabajo en equipo para que exista una buena coordinación.

- **Seguridad laboral**

La gerencia se asegurará de dotar de los recursos necesarios para cada trabajador en su área, con motivo de que los mismos se sientan seguros, fortaleciendo los vínculos de la empresa y creando un buen clima laboral.

- **Participación activa**

Activar al personal de la empresa en la mejora continua de los procesos y las actividades que se desarrollan; de esta manera, asegurar la competitividad de nuestra empresa.

5.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Previo a realizar la propuesta de organigrama, se elabora la siguiente tabla que indica la cantidad de empleados que se tiene en los diferentes puestos de trabajo de la empresa DELTA, de igual manera, se realizó la actualización de los nombres de los puestos de trabajo como se indica en la siguiente tabla:

Tabla N° 29: Empleados de DELTA

PUESTOS	CANTIDAD
Gerente General	1
Contabilidad	1
Asistente	1
Jefe de ventas	1
Ejecutivo de ventas	5
Jefe de almacén (Regente farmacéutico)	1
Encargado de almacén	1
Auxiliar de almacén	1
TOTAL	12

Fuente: Elaboración Propia

La tabla anterior nos permitió conocer que existen actualmente 12 puestos de trabajo, todos estos son dirigidos por el Gerente General.

5.2.1. Cargos

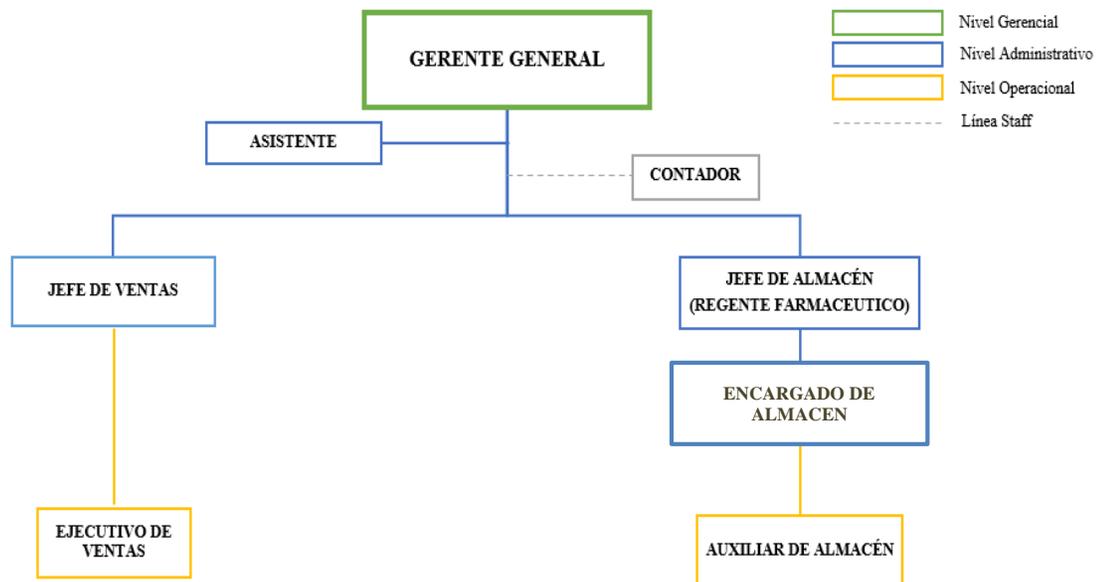
Para la elaboración del organigrama, se basan en cargo como unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que se constituyen en una designación de trabajo

5.2.2. Tipo de Organigrama

El organigrama que se propone es de tipo vertical, porque permite una mejor visualización de los niveles jerárquicos y es más sencillo de comprender, esta característica es muy importante considerando que la empresa cuenta con personal no entendido en el área administrativa.

A continuación, se presenta la siguiente propuesta de organigrama:

Figura N° 4: Propuesta de Organigrama



Fuente: Elaboración Propia

5.2.3. Tipo de autoridad

El tipo de autoridad lineal, este tipo de autoridad es una forma de mando directa jefe-subordinado, el jefe da órdenes y supervisa de manera directa al subordinado, en el organigrama está representada como la línea directa entre dos áreas o puestos.

Existe otro tipo de autoridad llamada staff. Esta autoridad es la que ostentan especialistas, quienes tienen competencias especializadas, esta se encuentra representada como línea segmentada entre dos áreas o puestos, el contador es perteneciente al staff.

5.2.3. Niveles jerárquicos

La propuesta de organigrama indica la división de niveles jerárquicos, para que los empleados de la empresa puedan representar y comprender la posición que ocupa su puesto de trabajo y a quien les corresponde reportar tanto el cumplimiento de sus actividades como dudas o consultas en algún procedimiento.

Tabla N° 30: Niveles jerárquicos

NIVEL GERENCIAL	
Primer Nivel (Gerencial)	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General
NIVEL ADMINISTRATIVO	
Segundo Nivel (Administrativo)	<ul style="list-style-type: none"> • Asistente • Jefe de ventas • Jefe de almacén • Encargado de almacén
NIVEL OPERACIONAL	
Tercer Nivel (Operativo)	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutivo de ventas • Auxiliar de almacén
LÍNEA STAFF	
Línea Staff (Consultor externo)	<ul style="list-style-type: none"> • Contador

Fuente: Elaboración Propia

Es de nivel gerencial porque establece los objetivos a cumplir, la dirección juega un rol principal a la hora de definir las estrategias y la toma de decisiones, por lo que debe actuar con suma precisión para que toda la organización comprenda su visión, es el

nivel superior de la pirámide organizacional de la empresa y es el que más peso tiene en las decisiones económicas.

Una mala decisión en este nivel afectará en cascada a todos los demás. Asimismo, la planificación de este nivel es a largo plazo.

Es de nivel administrativo porque se encargan de desarrollar estrategias de la empresa. Es un tipo de planificación específica y que atiende en profundidad a los detalles, se crean metas y acciones específicas para alcanzar los objetivos finales.

Es de nivel operativo en este último nivel aparecen los agentes encargados de ejecutar las acciones desarrolladas en el nivel administrativo. Los planes que idean son a corto plazo, de unos meses de duración, y se enfocan en acciones muy concretas. Además, se garantiza que todas las tareas y operaciones se ejecuten siguiendo la estrategia general

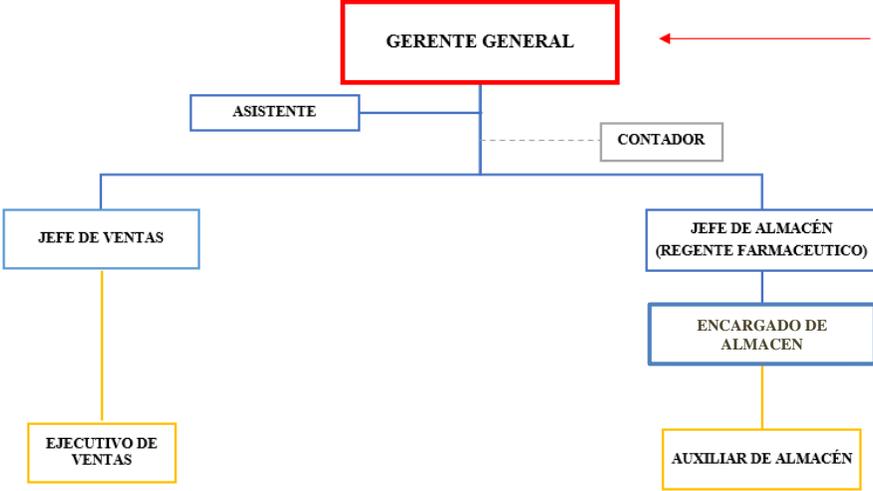
Es de línea staff porque es externo y brinda asesoría a la empresa con relación a la parte contable.

5.3. MANUAL DE FUNCIONES

A continuación, se realiza la elaboración de un manual de funciones para cada puesto dentro a la empresa, con este manual se busca implementar un orden y una capacitación constante a todos los trabajadores que ya se encuentran en la empresa, como así también, servirá de guía a nuevos integrantes, puesto que, se especifican los cargos, las funciones, responsabilidades, requisitos y relación en la jerarquía.

5.3.1. Manual de funciones Gerente General

Tabla N° 31: Manual de funciones Gerente General

	MANUAL DE FUNCIONES GERENTE GENERAL
a) Presentación del Cargo	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cargo: Gerente General 2. Cantidad de funcionarios: 1 3. Nivel Jerárquico: Primer nivel - Gerencial 4. Reporta a: Nadie 5. Supervisa a: Asistente, contador, jefe de ventas, jefe de almacén. 6. Ubicación en el Organigrama 	
 <pre> graph TD GG[GERENTE GENERAL] --- ASISTENTE[ASISTENTE] GG --- CONTADOR[CONTADOR] ASISTENTE --- JEV[JEFE DE VENTAS] CONTADOR --- JEA["JEFE DE ALMACÉN (REGENTE FARMACEUTICO)"] JEV --- EJCV[EJECUTIVO DE VENTAS] JEA --- ECA[ENCARGADO DE ALMACEN] ECA --- AA[AUXILIAR DE ALMACÉN] </pre>	

b) Función del Cargo**7. Objetivo Principal**

Ser el responsable de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades y recursos de la empresa, precautelando la eficiencia y crecimiento de la organización, como así también, cumpliendo con las metas y objetivos que plantea la empresa.

8. Funciones Específicas

El Gerente General debe cumplir con las siguientes funciones:

- Formular objetivos, políticas, planes y metas relacionada a las actividades de la empresa.
- Administrar las actividades relacionadas al Gestión del Recurso humano, alineando a los objetivos de la empresa.
- Elaborar estrategias para el cumplimiento de objetivos, asignando correctamente los recursos de la empresa.
- Dirigir y controlar el correcto desarrollo de los procesos y procedimientos para conseguir la eficiencia en todas las actividades.
- Estar en constante comunicación con los jefes de área para controlar y apoyar en el funcionamiento óptimo de cada área.
- Mantener contacto con los proveedores asegurando que todos los artículos se encuentren disponibles para la venta y no falten productos en inventario.
- Analizar los movimientos contables y las finanzas de la empresa, en conjunto con el Contador.
- Realizar la aprobación previa verificación de las transacciones tanto de ingresos como egresos de la empresa.
- Atender consultas, quejas y/o reclamos tanto del cliente interno como externo para brindar soluciones efectivas.

9. Funciones complementarias

- Verificar existencias de medicamentos.

- Organizar y supervisar pedidos de medicamentos necesarios.
- Dar seguimiento a las recetas recibidas y verificar la autorización de las mismas.
- Asesorar y supervisar al personal.

c) Requisitos del Cargo

10. Formación Profesional

Título en provisión nacional en Licenciatura de Administración de Empresas, Ingeniería Comercial o profesionales de carreras administrativas.

(Deseable) Diplomado en Gestión de la Empresa.

11. Experiencia

Mínima de cinco (5) años de experiencia en puestos de similar responsabilidad.

12. Otros Conocimientos

Conocimiento de normativa vigente de importación, impuestos, ventas y sector farmacéutico y de salud.

Manejo de paquetes informáticos: Windows, Microsoft Word, Excel, Power Point e Internet.

13. Habilidades

- Trabajo bajo presión
- Razonamiento lógico
- Proactividad y Liderazgo
- Creatividad e Innovación
- Responsabilidad
- Puntualidad
- Facilidad de palabra y convicción
- Amable y Confiable

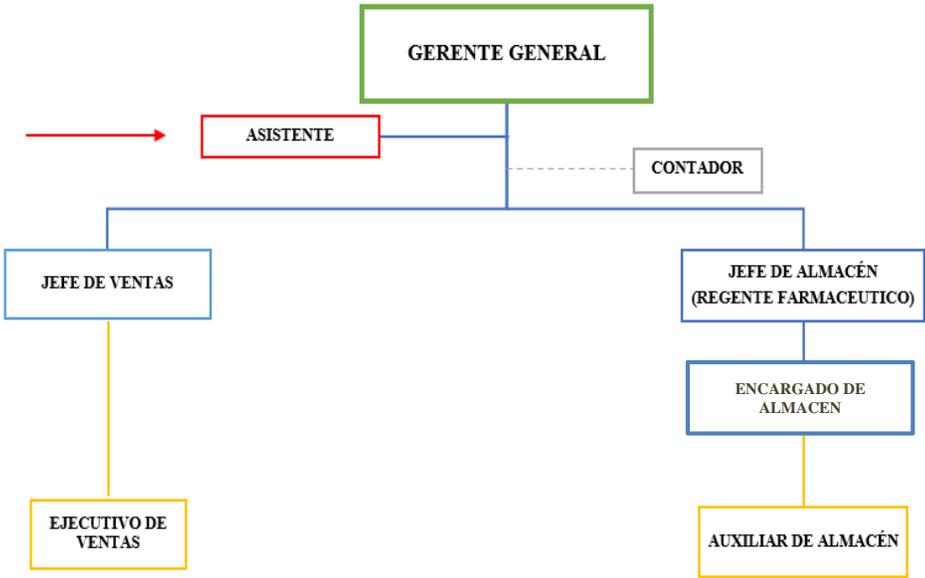
Elaborado por:

Aprobado por:

Fuente: Elaboración Propia

5.3.2. Manual de funciones Asistente

Tabla N° 32: Manual de funciones Asistente

	MANUAL DE FUNCIONES ASISTENTE
a) Presentación del Cargo	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cargo: Asistente 2. Cantidad de funcionarios: 1 3. Nivel Jerárquico: Segundo nivel - Administrativo 4. Reporta a: Gerente General 5. Supervisa a: Nadie 6. Ubicación en el Organigrama 	
 <pre> graph TD GG[GERENTE GENERAL] --- AS[ASISTENTE] GG -.- CONT[CONTADOR] GG --- JEV[JEFE DE VENTAS] GG --- JEA[JEFE DE ALMACÉN (REGENTE FARMACEUTICO)] JEV --- EJVE[EJECUTIVO DE VENTAS] JEA --- ENA[ENCARGADO DE ALMACEN] ENA --- AA[AUXILIAR DE ALMACÉN] </pre>	

b) Función del Cargo**7. Objetivo Principal**

Realizar actividades administrativas secretariales con buen desempeño técnico profesional para lograr un eficiente apoyo en las actividades que desarrolla el Gerente General, ejerciendo el desarrollo de sus funciones con autonomía y seguridad profesional.

8. Funciones Específicas

El/la asistente debe cumplir con las siguientes funciones:

- Manejar confidencialmente la información y documentación que se procesa en la empresa.
- Efectuar la recepción, registro, seguimiento y archivo de correspondencia y documentación de Gerencia.
- Atender con calidez y fluidez de palabra todas las comunicaciones tanto internas como externas.
- Mantener actualizado el sistema de información y seguimiento de correspondencia de toda la empresa.
- Organizar el archivo de la documentación contable y de ventas.
- Coordinar reuniones y citas para la correcta comunicación interna del personal de la empresa con la gerencia.
- Redactar documentos de acuerdo con instrucciones proporcionadas por el Gerente General.
- Revisar correspondencia Electrónica y Física.
- Apoyar en acciones protocolares y demás eventos en donde participe la empresa.
- Precautelar los recursos que están a su cargo, bajo responsabilidad completa.

9. Funciones complementarias

- Ayudar a los clientes insatisfechos.
- Reemplazo de la administración.

- Manejar las quejas de los empleados

c) Requisitos del Cargo

10. Formación Profesional

Título en Secretariado Ejecutivo o técnico en Administración de Empresas de algún Instituto reconocido a nivel nacional.

11. Experiencia

Experiencia en puestos de Asistencia administrativa no menor a dos (2) años de preferencia en empresas del mismo sector.

12. Otros Conocimientos

Conocimiento sobre normativa vigente y regulaciones legales del giro de negocio.

Manejo de Paquetes esenciales: Microsoft Office y facilidad de utilización de Internet y Redes Sociales.

13. Habilidades

- Capacidad de Trabajo bajo presión.
- Capacidad de Aprendizaje.
- Practico.
- Colaborador.
- Amabilidad.
- Proactividad.
- Adhesión al grupo.
- Responsabilidad.
- Buena comunicación oral y escrita.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Eficiente.
- Buena administración del tiempo.

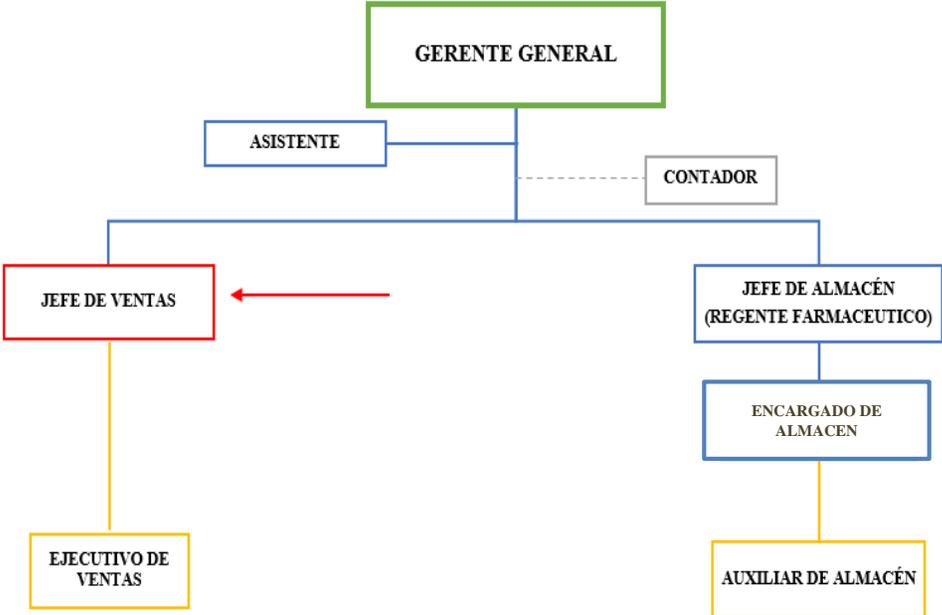
Elaborado por:

Aprobado por:

Fuente: Elaboración Propia

5.3.3. Manual de funciones jefe de ventas

Tabla N° 33: Manual de funciones jefe de ventas

	<p align="center">MANUAL DE FUNCIONES JEFE DE VENTAS</p>
<p>a) Presentación del Cargo</p>	
<p>1. Cargo: Jefe de ventas</p> <p>2. Cantidad de funcionarios: 1</p> <p>3. Nivel Jerárquico: Segundo nivel - Administrativo</p> <p>4. Reporta a: Gerente General</p> <p>5. Supervisa a: Ejecutivo de ventas</p> <p>6. Ubicación en el Organigrama</p>	
 <pre> graph TD GG[GERENTE GENERAL] --- AS[ASISTENTE] GG -.- CONT[CONTADOR] AS --- JEV[JEFE DE VENTAS] CONT --- JEA["JEFE DE ALMACÉN (REGENTE FARMACEUTICO)"] JEV --- EJEV[EJECUTIVO DE VENTAS] JEA --- ENA[ENCARGADO DE ALMACEN] ENA --- AA[AUXILIAR DE ALMACÉN] style GG stroke:#008000 style JEV stroke:#ff0000 style EJEV stroke:#ffcc00 style AA stroke:#ffcc00 </pre>	

b) Función del Cargo**7. Objetivo Principal**

Supervisar el área de ventas de su sucursal, promoviendo y coordinando las actividades a desarrollar para prestar una atención de calidad a los clientes, realizando seguimiento a los vendedores y atendiendo consultas, reclamos o sugerencias que existan por parte de los clientes.

8. Funciones Específicas

El jefe de ventas debe cumplir con las siguientes funciones:

- Planificar las distribuciones o entregas de los materiales vendidos.
- Realizar un informe del total de recaudaciones diarias y los productos vendidos.
- Efectuar la facturación de los productos vendidos para entrega a los clientes.
- Mantener contacto con el jefe de almacenes para verificar la disponibilidad de los materiales por vender.
- Atender quejas, reclamos o sugerencias de los clientes.
- Realizar el cierre de caja diario elaborando un informe diario del monto total recaudado.
- Proponer estrategias para incrementar las ventas de la empresa.
- Efectuar otras tareas inherentes al cargo asignadas por el jefe inmediato superior.

9. Funciones complementarias

- Planifica los presupuestos de venta.
- Pronostica las ventas.
- Selecciona a los mejores vendedores.
- Define los objetivos de cada vendedor.
- Motiva a su equipo de trabajo.
- Evalúa al equipo de trabajo.

c) Requisitos del Cargo

10. Formación Profesional

Título en provisión nacional en Ingeniería Comercial, o profesionales con carreras afines del área administrativa.

(Deseable) Diplomado en Marketing y ventas.

11. Experiencia

Experiencia no menor a dos (2) años en ventas, de preferencia en empresas del mismo sector.

12. Otros Conocimientos

Conocimiento en facturación, atención al cliente y ventas, como así también, en técnicas para el control del recurso humano.

Conocimiento sobre medicamentos y fármacos.

Manejo de paquetes informáticos: Windows, Microsoft Word, Excel, Power Point e Internet.

13. Habilidades

- Capacidad de Trabajo bajo presión
- Práctico
- Colaborador
- Responsabilidad y puntualidad
- Orientación al Cliente
- Buenas relaciones interpersonales
- Integridad e Iniciativa
- Capacidad de análisis y síntesis
- Amable y Confiable

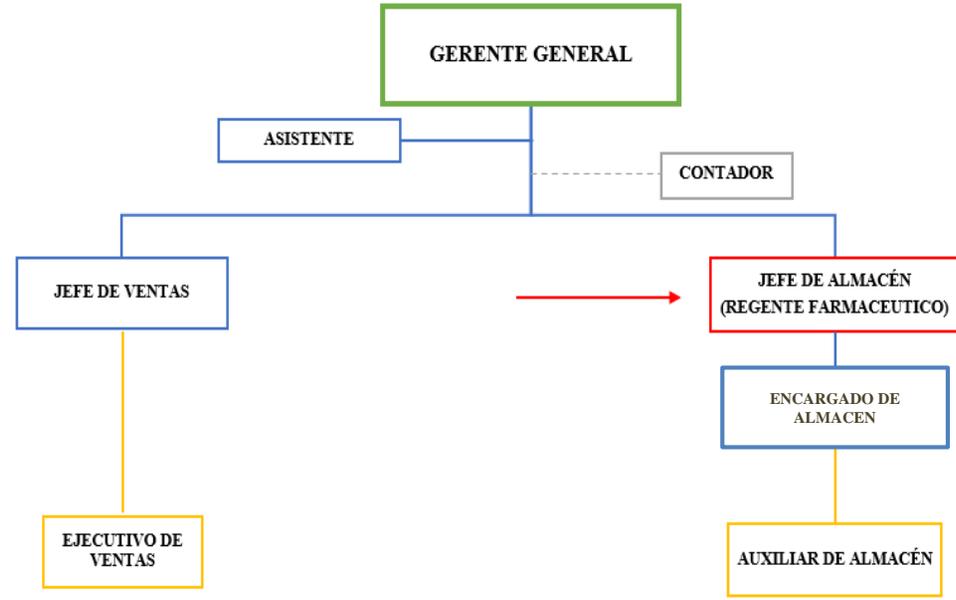
Elaborado por:

Aprobado por:

Fuente: Elaboración Propia

5.3.4. Manual de funciones Jefe de almacén

Tabla N° 34: Manual de funciones Jefe de almacén

	<p align="center">MANUAL DE FUNCIONES JEFE DE ALMACÉN</p>
<p>a) Presentación del Cargo</p>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cargo: Jefe de almacén (Regente farmacéutico) 2. Cantidad de funcionarios: 1 3. Nivel Jerárquico: Segundo nivel - Administrativo 4. Reporta a: Gerente General 5. Supervisa a: Encargado de almacén 6. Ubicación en el Organigrama 	
 <pre> graph TD GG[GERENTE GENERAL] --- ASISTENTE[ASISTENTE] GG -.- CONTADOR[CONTADOR] GG --- JEFV[JEFE DE VENTAS] GG --- JEA["JEFE DE ALMACÉN (REGENTE FARMACEUTICO)"] JEFV --- EJCV[EJECUTIVO DE VENTAS] JEA --- ENCA[ENCARGADO DE ALMACEN] ENCA --- AUXAL[AUXILIAR DE ALMACÉN] style GG stroke:#008000 style JEA stroke:#ff0000 style EJCV stroke:#ffa500 style AUXAL stroke:#ffa500 </pre>	

b) Función del Cargo**7. Objetivo Principal**

El jefe de almacén (regente farmacéutico) es el encargado del asesoramiento para el buen uso y la correcta manipulación de los productos farmacéuticos. Este profesional, en la empresa deberá gestionar la administración de almacenes, como así también, controlar la recepción y distribución de los fármacos.

8. Funciones Específicas

El jefe de almacén debe cumplir con las siguientes funciones:

- Velar por la identidad, eficacia, pureza y seguridad de los medicamentos y otros artículos de salud que maneje la empresa.
- Liberar los productos para su distribución, confirmada la venta por el jefe de ventas.
- Autorizar con su firma, el inicio del proceso de nacionalización y desalmacenaje de los medicamentos y materias primas que importe Laboratorio DELTA.
- Recibir, registrar, investigar las causas y responder cualquier reclamo o queja relacionada con el almacenamiento, distribución y la calidad del producto.
- Notificar al laboratorio fabricante o su representante legal, sobre el reclamo reportado y darle seguimiento al mismo.
- Realizar otras funciones que le sean asignada por su inmediato superior.
- Decidir si se incorporan de nuevo al inventario para su distribución, los productos devueltos una vez que han salido de la droguería.
- Ejercer sus funciones con responsabilidad y seguridad profesional.

9. Funciones complementarias

- Planifica los presupuestos de venta.
- Establece metas y objetivos.

- Pronostica las ventas.
- Selecciona a los mejores vendedores.
- Define los objetivos de cada vendedor.
- Motiva a su equipo de trabajo.
- Evalúa al equipo de trabajo.

c) Requisitos del Cargo

10. Formación Profesional

Título en provisión nacional en Bioquímica-Farmacia.

Registro o matrícula profesional del Colegio de Bioquímica-Farmacia.

11. Experiencia

Experiencia mínima de dos (2) años en puesto de Regente farmacéutico.

12. Otros Conocimientos

Conocimiento en control de almacenes e inventario.

Manejo de paquetes informáticos: Windows, Microsoft Word, Excel.

13. Habilidades

- Trabajo bajo presión
- Orientación al Cliente
- Integridad e Iniciativa
- Responsabilidad
- Productividad
- Practico
- Eficiente

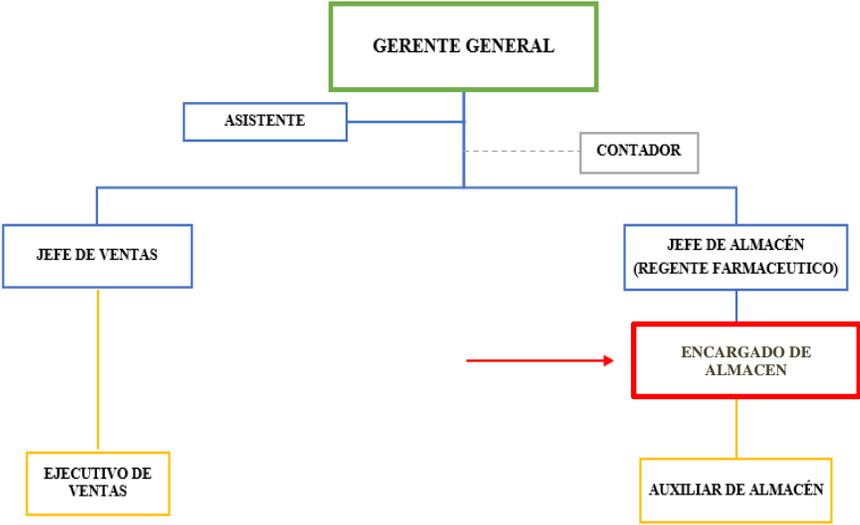
Elaborado por:

Aprobado por:

Fuente: Elaboración Propia

5.3.5. Manual de funciones del encargado de almacén

Tabla N° 35: Manual de funciones del encargado de almacén

	MANUAL DE FUNCIONES DEL ENCARGADO DE ALMACEN
a) Presentación del Cargo	
<p>1. Cargo: Encargado de almacén</p> <p>2. Cantidad de funcionarios: 1</p> <p>3. Nivel Jerárquico: Segundo nivel - Administrativo</p> <p>4. Reporta a: Jefe de almacén</p> <p>5. Supervisa a: Auxiliar de almacén</p> <p>6. Ubicación en el Organigrama</p>  <pre> graph TD GG[GERENTE GENERAL] --- ASISTENTE[ASISTENTE] GG -.- CONTADOR[CONTADOR] GG --- JEV[JEFE DE VENTAS] GG --- JEA["JEFE DE ALMACÉN (REGENTE FARMACEUTICO)"] JEV --- EJV[EJECUTIVO DE VENTAS] JEA --- EAL["ENCARGADO DE ALMACEN"] JEA --- AA[AUXILIAR DE ALMACÉN] style GG stroke:#008000 style EAL stroke:#ff0000 style EAL stroke-width:2px </pre>	

b) Función del Cargo**7. Objetivo Principal**

Asegurar la recepción, almacenamiento y despacho de los productos (medicamentos) para la distribución a los clientes, ubicarlos de acuerdo a sus características conservando el buen estado y facilidad de manipulación.

8. Funciones Específicas

El encargado de almacén debe cumplir con las siguientes funciones:

- Controlar las operaciones de entrada y salida de los productos a comercializar.
- Determinar los procedimientos de entrada y salida de los diferentes productos.
- Verificar que los productos se encuentren en óptimo estado a la llegada y salida de los mismos.
- Mantener en orden y actualizado los Kardex de los productos y estantería disponible.
- Verificar el cumplimiento de las ordenes de pedidos de acuerdo a los procedimientos establecidos, en términos de tiempo, calidad y seguridad.
- Controlar las condiciones de almacenamiento y los niveles de stock.
- Brindar información correcta y puntual de disponibilidad de materiales para los niveles superiores.
- Desarrollar sus funciones con ética y responsabilidad.

c) Requisitos del Cargo**9. Formación Profesional**

Título en provisión nacional en Licenciatura de Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Ingeniería Comercial o profesionales de carreras afines.

(Deseable) Diplomado en Gestión de la Empresa.

10. Experiencia

Experiencia no menor a dos (2) años en almacenes, de preferencia en empresas del mismo sector.

11. Otros Conocimientos

Conocimiento en control de inventario y Kardex.

Conocimiento sobre medicamentos y fármacos.

Manejo de paquetes informáticos: Windows, Microsoft Word, Excel, Power Point e Internet.

12. Habilidades

- Capacidad de Trabajo bajo presión
- Iniciativa – Autonomía
- Productividad
- Responsabilidad
- Honestidad
- Aprendizaje continuó
- Trabajo en Equipo
- Adaptabilidad al cambio
- Pensamiento Analítico
- Responsabilidad – Eficiencia

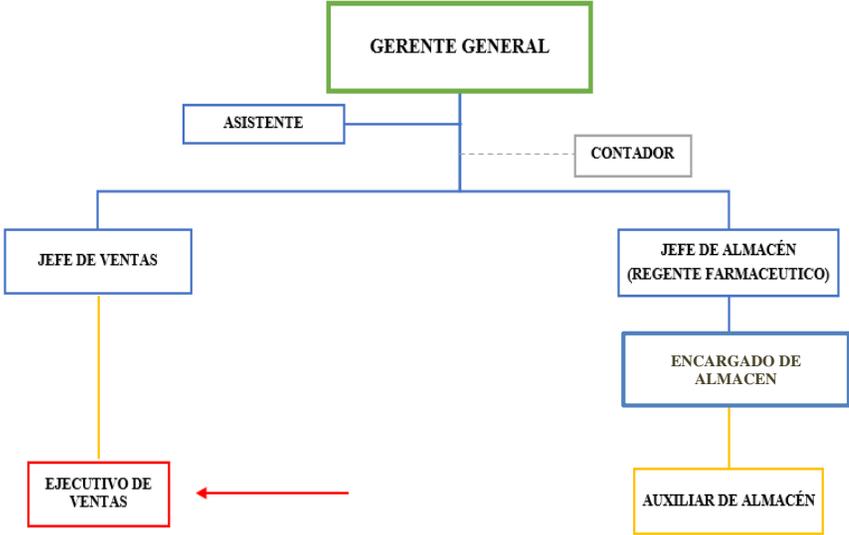
Elaborado por:

Aprobado por:

Fuente: Elaboración Propia

5.3.6. Manual de funciones Ejecutivo de ventas

Tabla N° 36: Manual de funciones Ejecutivo de ventas

	MANUAL DE FUNCIONES EJECUTIVO DE VENTAS
a) Presentación del Cargo	
<p>1. Cargo: Ejecutivo de ventas</p> <p>2. Cantidad de funcionarios: 5</p> <p>3. Nivel Jerárquico: Tercer nivel - Operacional</p> <p>4. Reporta a: Jefe de ventas</p> <p>5. Supervisa a: Nadie</p> <p>6. Ubicación en el Organigrama</p>  <pre> graph TD GG[GERENTE GENERAL] --- ASISTENTE[ASISTENTE] GG -.- CONTADOR[CONTADOR] ASISTENTE --- JEV[JEFE DE VENTAS] CONTADOR --- JEA["JEFE DE ALMACÉN (REGENTE FARMACEUTICO)"] JEV --- EJV[EJECUTIVO DE VENTAS] JEA --- EAL["ENCARGADO DE ALMACEN"] EAL --- AA["AUXILIAR DE ALMACÉN"] style GG stroke:#008000 style EJV stroke:#ff0000 </pre>	

b) Función del Cargo**7. Objetivo Principal**

Brinda información acerca de los diferentes productos en cuanto a características, precio y variedad, promoviendo de esta manera, el cierre de ventas.

8. Funciones Específicas

El ejecutivo de ventas debe cumplir con las siguientes funciones:

- Conocer las características de los diferentes productos que se tiene a la venta.
- Visitar farmacias y clínicas para conseguir nuevos clientes.
- Realizar ventas.
- Ejecutar el cobro de los productos vendidos o proporcionar los datos de la empresa (cuenta bancaria) para que los clientes realicen el pago.
- Cumplir con el proceso de atención al cliente de manera cordial, explicando todas las dudas de los clientes en referencia a los productos.
- Comunicar la ubicación de cada entrega de los diferentes materiales para que la entrega sea realizada con éxito.
- Realizar un informe del total de recaudaciones diarias.
- Atender quejas, reclamos o sugerencias de los clientes.
- Apoyar en otras tareas indicadas por el jefe inmediato superior.
- Ejercer sus funciones con responsabilidad y seguridad profesional.

c) Requisitos del Cargo**9. Formación Profesional**

Egresado o profesional con Título en provisión nacional o Académico en Ingeniería Comercial, o profesionales con carreras afines del área administrativa.

10. Experiencia

Experiencia mínima de seis (6) meses en ventas preferentemente dentro del sector.

11. Otros Conocimientos

Conocimientos básicos de salud y medicamentos.

Conocimiento en manejo de cartera de clientes.

Manejo de paquetes informáticos: Windows, Microsoft Word, Excel.

12. Habilidades

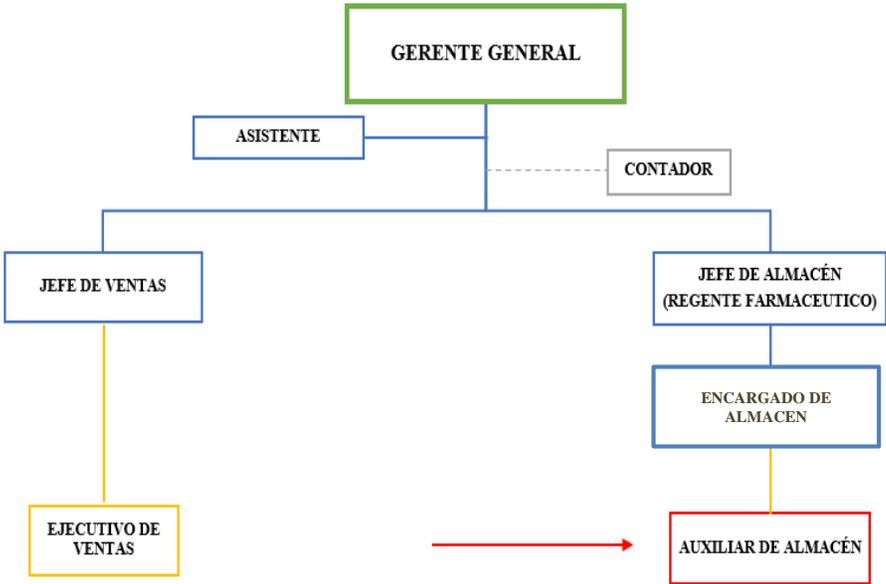
- Capacidad de aprendizaje
- Compromiso y Esfuerzo
- Responsabilidad
- Entusiasmo
- Atención al cliente
- Proactividad
- Buena comunicación
- Honestidad
- Amable y Confiable

Elaborado por:

Aprobado por:

5.3.7. Manual de funciones Auxiliar de almacén

Tabla N° 37: Manual de funciones Auxiliar de almacén

	MANUAL DE FUNCIONES AUXILIAR DE ALMACÉN
a) Presentación del Cargo	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cargo: Auxiliar de almacén 2. Cantidad de funcionarios: 1 3. Nivel Jerárquico: Tercer nivel - Operacional 4. Reporta a: Encargado del almacén 5. Supervisa a: Nadie 6. Ubicación en el Organigrama 	
 <pre> graph TD GG[GERENTE GENERAL] --- AS[ASISTENTE] GG --- C[CONTADOR] GG --- JVEN[JEFE DE VENTAS] GG --- JALM[JEFE DE ALMACÉN (REGENTE FARMACEUTICO)] JVEN --- EV[EJECUTIVO DE VENTAS] JALM --- EA[ENCARGADO DE ALMACEN] EA --- AA[AUXILIAR DE ALMACÉN] style AA stroke:#f00 </pre>	

d) Función del Cargo**7. Objetivo Principal**

Intervenir en la recepción, almacenaje, distribución y despacho de los materiales a todas las sucursales de la empresa, de acuerdo a procedimientos establecidos por la empresa.

8. Funciones Específicas

El auxiliar de almacén debe cumplir con las siguientes funciones:

- Efectuar la recepción de materiales de los proveedores verificando el óptimo estado de los mismos.
- Apoyar que las actividades de almacenaje y despacho se realicen de manera adecuada.
- Supervisar la limpieza, sanitización y condiciones ambientales del almacén.
- Recibir solicitudes de pedido de material debidamente firmadas, selladas y autorizadas.
- Despachar oportunamente los diferentes requerimientos de productos para los clientes.
- Colaborar en el carguío y descarguío de los materiales
- Realizar otras funciones que le sean asignada por su inmediato superior.
- Ejercer sus funciones con responsabilidad y seguridad profesional.

e) Requisitos del Cargo**9. Formación Profesional**

Técnico medio, superior o Egresado en Ingeniería Industrial, Administración o ramas afines del área administrativa.

10. Experiencia

Experiencia mínima de seis (6) meses en puestos similares preferentemente dentro del sector.

11. Otros Conocimientos

Conocimiento en control de almacenes.

Manejo de paquetes informáticos: Windows, Microsoft Word, Excel.

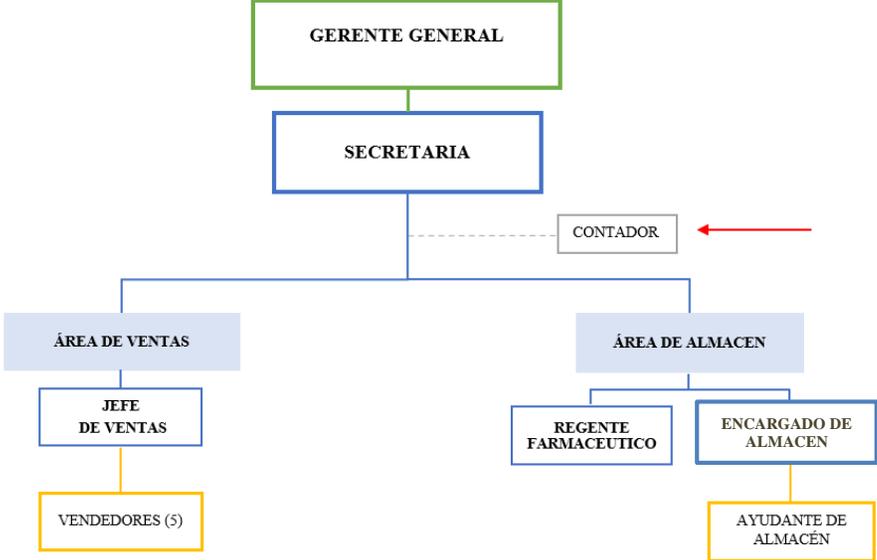
12. Habilidades

- Capacidad de aprendizaje
- Práctico
- Colaborador
- Responsabilidad
- Eficiencia en la administración del tiempo
- Trabajo en Equipo
- Honestidad
- Amable y Confiable

Elaborado por:**Aprobado por:****Fuente:** Elaboración Propia

5.3.8. Manual de funciones Contador

Tabla N° 38: Manual de funciones Contador

	<p align="center">MANUAL DE FUNCIONES CONTADOR</p>
<p>a) Presentación del Cargo</p>	
<p>1. Cargo: Contador</p> <p>2. Vacantes Disponibles: 1</p> <p>3. Nivel Jerárquico: Línea Staff (personal externo)</p> <p>4. Reporta a: Gerente General</p> <p>5. Supervisa a: Nadie</p>	
<p>6. Ubicación en el Organigrama</p>  <pre> graph TD GG[GERENTE GENERAL] --- S[SECRETARIA] S -.-> CONTADOR C[CONTADOR] S --- AV[ÁREA DE VENTAS] S --- AA[ÁREA DE ALMACEN] AV --- JEV[JEFE DE VENTAS] JEV --- V[VENDEDORES (5)] AA --- RF[REGENTE FARMACEUTICO] AA --- EA[ENCARGADO DE ALMACÉN] EA --- AA2[AYUDANTE DE ALMACÉN] style GG stroke:#008000 style S stroke:#0000FF style C stroke:#808080 style AV stroke:#ADD8E6 style AA stroke:#ADD8E6 style JEV stroke:#0000FF style V stroke:#FFD700 style RF stroke:#0000FF style EA stroke:#0000FF style AA2 stroke:#FFD700 </pre>	

b) Función del Cargo
7. Objetivo Principal Realiza la elaboración de los Estados Financieros mensuales y anuales de la empresa. Excepcionalmente, según solicitud de la empresa, deberá realizar informes de la situación económica de la empresa brindando asesoría.
8. Funciones Específicas El contador debe cumplir con las siguientes funciones: <ul style="list-style-type: none">• Elaboración de Declaraciones Juradas mensuales.• Elaboración de Estados Financieros.• Informar de nuevas disposiciones de Impuestos Nacionales que afecten positiva o negativamente a la empresa.• Realizar informes claros y comprensibles para la Gerencia, detallando la situación económica de la empresa y su comparación con gestiones pasadas.• Elaborar las planillas de sueldos y salarios.• Ejercer el desarrollo de sus funciones con autonomía y seguridad profesional.
c) Requisitos del Cargo
9. Formación Profesional Título en provisión nacional en Contabilidad Pública y registro en el colegio de Auditores/Contadores con matrícula profesional vigente.
10. Experiencia Experiencia mínima dos (2) años como Contador público.
11. Otros Conocimientos Conocimiento sobre normativa vigente de Impuestos Nacionales y Resoluciones competentes al área de trabajo. Manejo de Paquetes esenciales: Microsoft Office y facilidad de utilización de Internet. Manejo de Paquetes informáticos, softwares contables y plataforma del SIN.

12. Habilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa. • Autonomía. • Compromiso – Disciplina. • Productividad. • Comunicación. • Pensamiento analítico. • Experiencia técnica. 	
Elaborado por:	Aprobado por:

Fuente: Elaboración Propia

5.4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El manual de procedimientos es una herramienta que le permite a la empresa, reunir una serie de actividades que están enfocadas a mejorar la organización y también busca ofrecer un servicio de calidad a los clientes.

Los procedimientos necesarios para que la empresa funcione con eficiencia son:

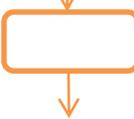
Tabla N° 39: Manual de procedimientos

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Abastecimiento de proveedores 2. Almacenaje 3. Control de Inventario 4. Ventas 5. Control de ventas e ingresos 6. Aprobación de egresos 7. Distribución 8. Pago de Sueldos 	

Fuente: Elaboración Propia

5.4.1. Procedimiento 1: Abastecimiento de proveedores

Tabla N° 40: Abastecimiento de proveedores

PROCEDIMIENTO DE ABASTECIMIENTO		
<p>Objetivo: Realizar la operación de abastecimiento de los medicamentos de proveedores para que los almacenes de la empresa se encuentren suministrados.</p> <p>Tiempo: 4 días</p>		
FLUJOGRAMA	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
1 	Inicio	-
2 	Identificación de los medicamentos que se requieren y la cantidad	Gerente General, jefe de almacén
3 	Contacto con proveedor (E-mail, teléfono)	Gerente General
4 	Generación de la orden y factura	Proveedor
5 	Revisión y confirmación de los datos	Gerente General, jefe de almacén
6 	Transferencia (pago) al proveedor	Asistente
7 	Envío de los materiales a la empresa	Proveedor
8 	Recepción en almacenes de DELTA	Encargado de almacén
9 	Revisión de la mercancía y documentación	Jefe de almacén, encargado de almacén, auxiliar de almacén
10 	Fin	

Fuente: Elaboración Propia

5.4.2. Procedimiento 2: Almacenaje

Tabla N° 41: Almacenaje

PROCEDIMIENTO DE ALMACENAJE		
<p>Objetivo del Proceso: Realizar la acción de almacenar los productos que se adquirieron, verificando el óptimo estado de los mismos y los datos correctos de la documentación.</p> <p>Tiempo: 4 días</p>		
FLUJOGRAMA	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
1 	Inicio	-
2 	Llegada de la mercancía y documentación	Proveedor
3 	Recepción de la documentación	Encargado de almacén
4 	Descarguío de la mercadería adquirida	Auxiliar de almacén
5 	Conteo y verificación de los materiales	Jefe de almacén, Encargado de almacén
6 	Organización y categorización los materiales en la estantería disponible	Encargado de almacén, auxiliar de almacén
7 	Elaboración de Kardex de almacenes	Jefe de almacén, Encargado de almacén
8 	Entrega del listado oficial de Stock de almacén	Jefe de almacén
9 	Recepción de la documentación	Asistente
10 	Fin	

Fuente: Elaboración Propia

5.4.3. Procedimiento 3: Control de Inventario

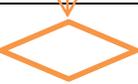
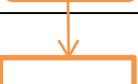
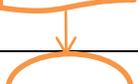
Tabla N° 42: Control de Inventario

PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE INVENTARIO		
<p>Objetivo del Proceso: Conocer el estado y cantidad disponible de la mercancía para venta, supervisando el stock para solicitud de nueva mercancía a los proveedores.</p> <p>Tiempo: 4 días</p>		
FLUJOGRAMA	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
1 	Inicio	-
2 	Conteo y verificación de los materiales	Encargado de almacén, Auxiliar de Almacén
3 	Elaboración de Kardex de almacenes	Jefe de almacén, Encargado de almacén
4 	Verificación del inventario y entrega del listado oficial	Jefe de almacén
5 	Recepción de la documentación	Gerente General
6 	Comparación de las ventas realizadas en el mes con el inventario de almacenes	Asistente
7 	Elaboración y entrega de informe final de inventario	Jefe de almacén
8 	¿Existe Stock Disponible para la venta?	
9 	Realizar pedido de la mercadería	Gerente General
10 	Fin	

Fuente: Elaboración Propia

5.4.4. Procedimiento 4: Ventas

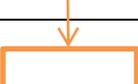
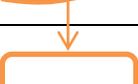
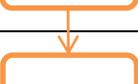
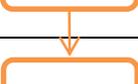
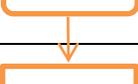
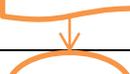
Tabla N° 43: Ventas

PROCEDIMIENTO DE VENTAS		
<p>Objetivo del Proceso: Concretar el cierre de ventas de manera efectiva tanto para la empresa como para el cliente, brindando la información necesaria para la conformidad de los compradores.</p> <p>Tiempo: 45 minutos</p>		
FLUJOGRAMA	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
1 	Inicio	-
2 	Brindar la información solicitada por los clientes	Ejecutivo de ventas, jefe de Ventas
3 	Resolver dudas acerca de los productos	Ejecutivo de ventas
4 Si  No	¿El cliente desea realizar la compra?	-
5 	Generación de la proforma y factura	Jefe de Ventas
6 	Cobro por los productos solicitados	Ejecutivo de ventas
7 	Entrega de la proforma a Encargado de almacén	Jefe de Ventas
8 	Entrega de los productos al cliente	Encargado de almacén, Ejecutivo de ventas
9 	Entrega de la factura al cliente	Ejecutivo de ventas
11 	Fin	

Fuente: Elaboración Propia

5.4.5. Procedimiento 5: Control de ventas e ingresos

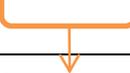
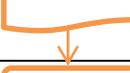
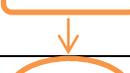
Tabla N° 44: Control de ventas e ingresos

PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE VENTAS E INGRESOS		
<p>Objetivo del Proceso: Gestión y monitoreo de las recaudaciones realizadas por las ventas de la empresa.</p> <p>Tiempo: 4 días</p>		
FLUJOGRAMA	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
1 	Inicio	-
2 	Elaboración de planilla de ventas diarias por sucursal	Ejecutivo de ventas, jefe de ventas
3 	Contabilización del dinero recaudado por vendedor	Jefe de ventas
4 	Entrega del dinero y planilla de ventas para Gerencia	Jefe de ventas
5 	Verificación de la planilla de ventas y el total de dinero.	Gerente General, Asistente
6 	Elaboración de informe de ventas semanal	Jefe de Ventas
7 	Entrega de informe de ventas mensual al Contador	Asistente
8 	Recaudación mensual (dinero e informe)	Asistente
9 	Verificación del informe y el dinero recaudado	Gerente General
10 	Elaboración de libros de ventas IVA y DDJJ.	Contador
	Fin	

Fuente: Elaboración Propia

5.4.6. Procedimiento 6: Aprobación de egresos

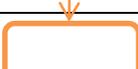
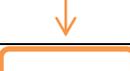
Tabla N° 45: Aprobación de egresos

PROCEDIMIENTO DE APROBACIÓN DE EGRESOS		
<p>Objetivo del Proceso: Gestionar los egresos (viáticos de transporte para vendedores) de la empresa para el óptimo funcionamiento de los recursos.</p> <p>Tiempo: 1 día</p>		
FLUJOGRAMA	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
1 	Inicio	-
2 	Solicitud de desembolso de dinero (viáticos)	Ejecutivo de ventas
3 	Llenado de hoja de egresos para desembolso	Ejecutivo de ventas
4 	Presentación de hoja de egresos a Gerencia	Jefe de ventas
5 Si  No	¿El egreso corresponde para su autorización?	-
6 	Desembolso de dinero	Gerente General
7 	Cancelación del efectivo al solicitante previa firma de recepción del dinero	Asistente
8 	Entrega de recibo o firma de planilla.	Gerente General
9 	Elaboración de planilla de egresos.	Asistente
10 	Registro de egresos	Asistente
11 	Fin	

Fuente: Elaboración Propia

5.4.7. Procedimiento 7: Distribución

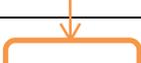
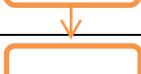
Tabla N° 46: Distribución

PROCEDIMIENTO DE DISTRIBUCIÓN		
Objetivo del Proceso: Entrega de la mercancía vendida a los clientes.		
Tiempo: 4 horas		
FLUJOGRAMA	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
1 	Inicio	-
2  	Recepción de la proforma de venta	Encargado de almacén
3  	Revisión de la cantidad y tipo de medicamentos	Jefe de almacén
4  	Preparar la mercancía para entrega	Auxiliar de Almacén
5  	Apoyar a los vendedores en el carguío de los productos	Auxiliar de Almacén
6  	Coordinar la hora de entrega y encargado de recepción de los productos	Ejecutivo de ventas
7  	Traslado hasta la ubicación otorgada por el cliente	Ejecutivo de ventas
8  	Descargar la mercancía	Ejecutivo de ventas, (si se requiere auxiliar de almacén)
9  	Entrega de la factura al cliente	Ejecutivo de ventas
10  	Fin	

Fuente: Elaboración Propia

5.4.8. Procedimiento 8: Pago de sueldos

Tabla N°31: Pago de sueldos

PROCEDIMIENTO DE PAGO DE SUELDOS			
Objetivo del Proceso: Realizar el pago por concepto de remuneración del Recurso Humano de la empresa. Tiempo: 4 días			
FLUJOGRAMA	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE	
1 	Inicio	-	
2  	Registro de entrada y salida de trabajadores	Asistente, jefe de ventas, jefe de almacén	
3  	Entrega de planillas de asistencia firmadas a Gerencia General	Asistente	
4  	Contabilización de horas y días trabajados	Asistente	
5  	Elaboración de planilla de sueldos y salarios	Contador	
6  	Aprobación de planilla de sueldos y salarios	Gerente General	
7  	Desembolso de dinero	Gerente General	
8  	Pago de sueldos y salarios a los trabajadores	Gerente General, Asistente	
9  	Firma de recepción de los sueldos	Todos los trabajadores	
10  	Archivo de las planillas	Asistente	
11  	Fin		

Fuente: Elaboración Propia

5.5. ACTIVIDADES DE SOCIALIZACIÓN Y CAPACITACIÓN

Tabla N°32: Actividades de socialización y capacitación

ACTIVIDADES DE SOCIALIZACIÓN Y CAPACITACIÓN			
N.º	ACTIVIDAD	Tiempo de duración	Responsable
SOCIALIZACIÓN			
1	Lanzar un comunicado de una actualización de manual de funciones mediante comunicado verbal por parte del gerente.	4 horas	Gerente General
2	Reforzar la comunicación de la actualización del manual de funciones mediante correos electrónicos	1 hora	Gerente General
CAPACITACION			
1	Presentar al profesional externo de recursos humanos.	10 minutos	Profesional externo de recursos humanos.
2	Entregar el manual de funciones impreso y anillado con lapiceras a cada miembro de la empresa.	10 minutos	Profesional externo de recursos humanos.
3	Capacitación en curso	4 horas	Profesional externo de recursos humanos.
4	Finalización de la capacitación	5 minutos	Profesional externo de recursos humanos.

Fuente: Elaboración Propia

5.6. PRESUPUESTO PARA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Para la implementación del diseño organizacional se tomará en cuenta un presupuesto que la empresa cubrirá para poder llevar a cabo con éxito el objetivo del proyecto, a continuación, se detalla los ítems del presupuesto:

Tabla N°33: Presupuesto

Ítem	Concepto	Costo Unitario	Cantidad	Total
EXPOSITOR				
1	Profesional Externo en RRHH	1000	1	1.000
MATERIAL DE APOYO				
2	Impresión del Manual de Funciones	10	12	120
3	Anillado de los Manuales de Funciones	4	12	48
4	Lapiceras	1,5	12	18
REFRIGERIO				
6	Sándwich de Jamón y Queso	3,5	15	52,5
7	Jugo o Gaseosa	3	15	45
TOTAL				1.283,5

Fuente: Elaboración Propia

El presupuesto es de 1.283,50 Bs., para la ejecución del presente proyecto, este hace referencia a una capacitación para los empleados de la empresa brindada por un profesional externo especialista en RRHH, impresión de los manuales de funciones y refrigerio para dicha jornada.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONES

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

“Se afirma la hipótesis planteada, “La herramienta administrativa de Manual Organización y Métodos para la empresa DELTA S.A mejorara el desempeño de los trabajadores con eficacia, eficiencia y productividad de la distribuidora regional Laboratorios Delta Tarija S.A.”

- Los cargos se organizaron en cuatro niveles los cuales son: nivel gerencial, conformado por el gerente general el nivel administrativo con el asistente de gerencia, jefe de ventas, jefe de almacén (gerente farmaceutico) y el encargado de almacén en el nivel operacional se encuentra el ejecutivo de ventas y el auxiliar de almacén por último la línea de staff conformado por la contadora.
- Las funciones y los procedimientos de cada trabajador se identificaron mediante las entrevistas realizadas, las cuales colaboraron al desarrollo de la propuesta.
- Existe en su gran mayoría duplicidad de tareas y la realización de actividades que no corresponden a su cargo, llevando el incumplimiento de las funciones, no reciben suficiente información sobre sus tareas y los trabajadores consideran que un manual de funciones permitiría verificar las tareas designadas.
- No se realizó inducción de la empresa ni de los cargos dicha afirmación fue recolectada mediante la entrevista.
- Las actividades administrativas suelen ser retrasadas debido a que se desconoce con exactitud al inmediato superior.

6.2. RECOMENDACIONES

Se realiza las siguientes recomendaciones a la empresa:

- Difundir a los funcionarios de la empresa el diseño organizacional propuesto para la empresa, de esta manera, conocer su opinión y que esto coadyuve al compromiso y mejore la relación laboral en la organización.

- Implementar herramientas tecnológicas para el control de los recursos de la empresa, la tecnología permitirá mejorar los procesos y mejorar la comunicación interna de los funcionarios.
- Realizar capacitaciones al personal administrativo de la empresa con la finalidad de que estos apoyen en el control del recurso humano de nivel operacional, como así también, escuchar las ideas que provengan de los empleados para mejorar la eficiencia y productividad.
- Finalmente, es importante que la empresa conozca y mantenga organizado el recurso humano que tiene a su disposición, si bien existe informalidad en algunos puestos de la empresa, se debe tener asegurado el personal mínimo de esos puestos para que la empresa funcione correctamente.

