

PERFIL

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas comercializadoras y distribuidoras de medicamentos son entidades encargadas de almacenar, distribuir y comercializar de forma mayorista a las entidades de grupo de las industrias farmacéuticas y a las del sector salud, medicamentos de producción nacional e importados, materias primas, materiales de envase, reactivos químicos, etc.

Esta entidad fue creada con el objetivo de cerrar el ciclo productivo de los medicamentos y otros productos, desde los procesos de importación de los insumos hasta su distribución para todo el sector salud; así, garantizando la atención médica, optimizando la gestión del talento humano asignando y utilizando personal calificado tanto para el área administrativa como también para la operativa.

Es importante velar por una adecuada administración, para poder lograr el objetivo principal de las empresas de distribución, tomando en cuenta la estructura organizacional de la empresa, surge la necesidad de revisar, actualizar o diseñar un manual de funciones.

El manual de funciones y procedimientos contiene la descripción de las funciones, tareas y responsabilidades que le competen al trabajador, esto con el propósito de ofrecer una herramienta de apoyo para la gestión de la empresa y así lograr los objetivos que se hayan planteado.

2. ANTECEDENTES

TERBOL es el laboratorio precursor en la fabricación de antibióticos inyectables. Cuenta con casi más de tres décadas de vida desde su nacimiento en el año 1980 a la terapéutica Boliviana S.A. / TERBOL ha alcanzado un sólido prestigio y destacado liderazgo dentro del sector de la industria farmacéutica boliviana y regional.

El laboratorio es líder a nivel nacional en la 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.

El logro más importante de TERBOL además de la preferencia de la gente, es la confianza de profesionales médicos y farmacéuticos en la elección de productos con excelente respuesta terapéutica, destinados a mejorar la calidad de vida de toda la familia.

El crecimiento de TERBOL fue plasmado paso a paso con un desarrollo gradual iniciando en Bolivia y transitando diversas etapas del país.

3. JUSTIFICACIÓN

En toda empresa u organización es trascendental que esté presente el Manual de Funciones y procedimientos para ejercer adecuadamente las funciones y procedimientos administrativas y operativas, se observa la necesidad de tener un manual actualizado que sirva como soporte de una empresa, el empleado debe tener conocimiento sobre las actividades que se deben realizar.

El manual de funciones y procedimientos es un documento normativo donde se describen las funciones y procedimientos, objetivos, características, requisitos y responsabilidades de cada cargo que el trabajador debe desarrollar en su puesto de trabajo dentro de la organización

Es importante porque facilita el proceso de inducción al personal y permite la orientación de las funciones, procedimientos y responsabilidades del cargo al que ha sido asignado, así como aplicar programas de capacitación.

Determina las funciones y procedimientos específicas, responsabilidades, procesos y autoridad de los cargos dentro de la estructura orgánica de cada dependencia.

Proporciona información a los trabajadores sobre sus funciones y procedimientos específicos, su dependencia y coordinación para el cumplimiento de sus actividades

Los problemas que se pueden observar en la distribuidora TERBOL S.A. están referidos al servicio que brinda, ya que es poco eficiente debido a que los trabajadores no tienen conocimiento claro de las actividades y procedimientos que desarrollan en su unidad de trabajo, a

esto se debe también que no se realiza la capacitación del nuevo personal esto hace que el servicio prestado no se realice adecuadamente.

Hoy en día las herramientas de organización o gestión han tomado una enorme relevancia en la consecución de los objetivos en las organizaciones e instituciones a todo nivel, dentro de esas herramientas el manual de funciones y procedimientos de una empresa asume una enorme relevancia al convertirse en una herramienta de toma de decisiones y el ordenamiento de la organización en sus diferentes niveles jerárquicos.

4. PLANTEAMIENTO DEL 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.

TERBOL S.A. no es ajena a esta problemática ya que presenta dificultades en el manejo de las funciones y procedimientos de los trabajadores, puesto que no cuenta con herramientas organizacionales.

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.

Al no realizarse una evaluación del desempeño en la distribuidora 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.

La distribuidora no cuenta con una estructura organizativa y además de no contar con una descripción de los diferentes niveles de autoridad de las áreas estratégicas, tácticas y operativas, la cual genera dificultades para el personal ya que puede haber duplicidad en las tareas que realizan y que será una desventaja para la gestión de la distribuidora y el logro de sus objetivos.

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

5. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El problema central se podría definir como la carencia de una herramienta organizacional como un Manual de Funciones y procedimientos, que permita describir de manera clara las funciones y procedimientos de cada trabajador en la distribuidora TERBOL S.A de la ciudad de Tarija.

6. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué herramienta organizacional nos permitirá describir de manera clara las funciones y procedimientos de los trabajadores de la distribuidora regional TERBOL S.A. Tarija?

7. HIPÓTESIS

La elaboración de un Manual de Funciones y procedimientos para la distribuidora regional TERBOL S.A. Tarija, mejorará el desempeño de los trabajadores.

8. DEFINICIÓN DE VARIABLES

- **VARIABLE INDEPENDIENTE**

Manual de funciones y procedimientos.

- **VARIABLE DEPENDIENTE**

Desempeño laboral.

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variables	Dimensión	Indicadores
<p>Variable independiente. Manual de funciones y procedimientos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organigrama. • Funciones y procedimientos de los trabajadores. • Identificación de procesos y puestos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puestos de trabajo. • Cargos de trabajo. • Posición de trabajo en la organización. • Actividades cotidianas de los trabajadores.
<p>Variable dependiente Desempeño laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de desempeño. • Capacitación de los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultado de las tareas individuales. • Incremento de los conocimientos y habilidades de los empleados.

Tabla 1 Operacionalización de variables:

(Elaboración propia)

9. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Manual de Funciones y procedimientos para la distribuidora regional TERBOL S.A. Tarija y poder utilizarlo como una herramienta administrativa para el mejoramiento y optimización del desempeño de la distribuidora.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS REGIONAL TERBOL S.A. TARIJA.

- Organizar los cargos de acuerdo a los diferentes niveles jerárquicos de la distribuidora.
- Verificar las funciones y procedimientos que realiza cada trabajador en su puesto laboral.
- Analizar las tareas individuales para determinar el desempeño laboral de los trabajadores.
- Sugerir cursos de capacitación para incrementar las habilidades y conocimientos de los trabajadores.

10.METODOLOGÍA.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para la propuesta de la elaboración de un manual de funciones y procedimientos para la distribuidora regional TERBOL 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 las funciones y procesos de los trabajadores de la distribuidora la falta de conocimiento de sus funciones y procedimientos a realizarse.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), este estudio “pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren” (Pág. 94). Aquí los autores nos señalan que la información que se recopilará es sobre las funciones y procesos que desempeñan los trabajadores de la distribuidora

Hernández, Fernández y Baptista (2014) nos dicen que 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” (pág. 152).

Estos mismos autores señalan que los diseños de investigación transversal “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”. (Pág.154).

ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo será diseñado bajo el planteamiento metodológico del enfoque cuantitativo, puesto que éste es el que mejor se adapta a las características y necesidades de la investigación.

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y así probar la hipótesis planteada

previamente, “con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamientos y probar teorías” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, P. 4)

POBLACIÓN

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.

11. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La información será recolectada usando como fuentes primarias la encuesta de forma directa a la población objeto de estudio, a través de un cuestionario previamente elaborado y estructurado, como también se realizará una observación directa la cual nos será de gran ayuda para el cumplimiento de los objetivos previamente planteados.

Como fuentes secundarias se acudirá a fuentes bibliográficas en los temas sobre la elaboración, estructura y diseño de un manual de funciones para así poder mejorar el desempeño de los trabajadores.

Finalmente se elaborará la propuesta de un Manual de Funciones y procedimientos para la distribuidora regional TERBOL S.A, de manera que la distribuidora pueda contar con una herramienta administrativa para el desempeño de sus trabajadores.

12.ALCANCE

El presente trabajo se está realizando para la Oficina Regional de Distribución de Medicamentos de Tarija.

ALCANCE TEMPORAL

La presentación de la propuesta de la elaboración de un manual de funciones y procedimientos para la Oficina Regional de Distribución de Medicamentos de Tarija comprende los meses desde del año 2020 marzo hasta agosto de la misma gestión.

ESPACIALIDAD

El presente trabajo se realizará en el edificio de la distribuidora regional TERBOL S.A. ubicado en el barrio el Molino calle Ballivián entre Domingo Paz y Bolívar N° 730.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO
ORGANIZACIONAL

1.1. 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, Weihrich, & Cannice, Administración una Perspectiva Global y Empresarial, 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).

1.2. INTEGRACIÓN DE PERSONAL

“La integración de personal se realiza mediante la identificación de requisitos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, acceso, evaluación, planeación, compensación y capacitación o desarrollo, tanto de candidatos o empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas. (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2009).

1.2.1. Proceso de integración de personal

El proceso de integración del personal supone más que la simple contratación de personas, incluye también la colaboración para que los empleados de nuevo ingreso se adapten fácilmente a la organización, puedan moverse ágilmente en ella y salir de la empresa.

Es también el proceso en la cual el empleado empieza a comprender y aceptar los valores y normas de la empresa.

Este proceso se divide en cuatro etapas, éstas son:

1.2.3. Reclutamiento

Se puede decir además, que el reclutamiento es una técnica y procedimiento que busca atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos en la organización. Básicamente, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece, en el mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar.

1.2.4. Selección

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

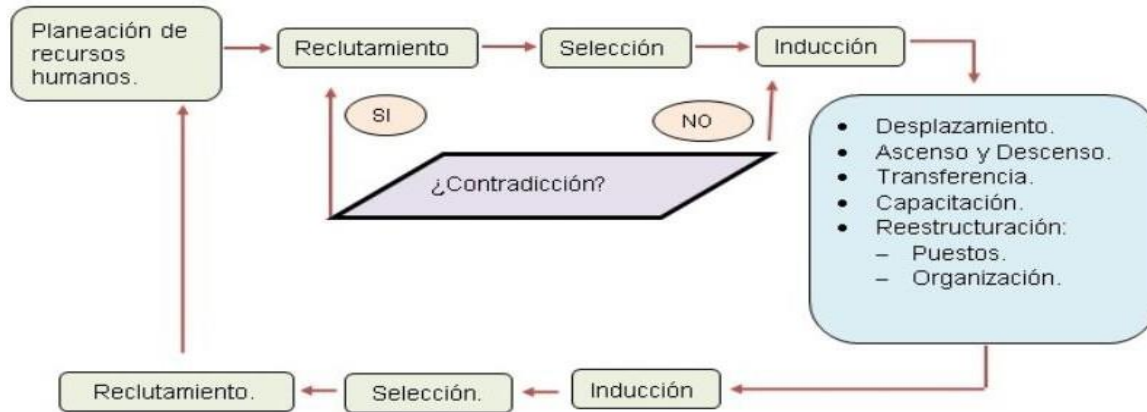
1.2.5. Inducción

Es un programa formal o informal para familiarizar a los nuevos empleados con sus compañeros, sus responsabilidades de trabajo y políticas de la organización. La inducción de personal se entiende como la tarea de integrar al personal nuevo a la empresa, a sus tareas específicas y dentro de las políticas de la empresa. Esta capacitación comienza desde el momento en que se presenta la aplicación para un puesto de trabajo, y cuanto antes se logre, mayores posibilidades tienes el candidato de quedarse con el puesto requerido, ya que su adaptación jugará a su favor.

1.5.5. Contratación

Es el medio formal por el cual la empresa da por consolidada la relación entre un nuevo trabajador con su fuente de trabajo dentro de la organización, esto con el fin de poder constatar y validar todas las obligaciones y beneficios que la empresa tendrá con esta relación laboral.

Gráfico 1. *PROCESO DE INTEGRACIÓN DE PERSONAL*



Nota: Proceso de Integración de Personal.

Fuente: Chiavenato Idalberto ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1.3. 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, Weihrich, & Cannice, 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.

1.4. CLASES DE ORGANIZACION

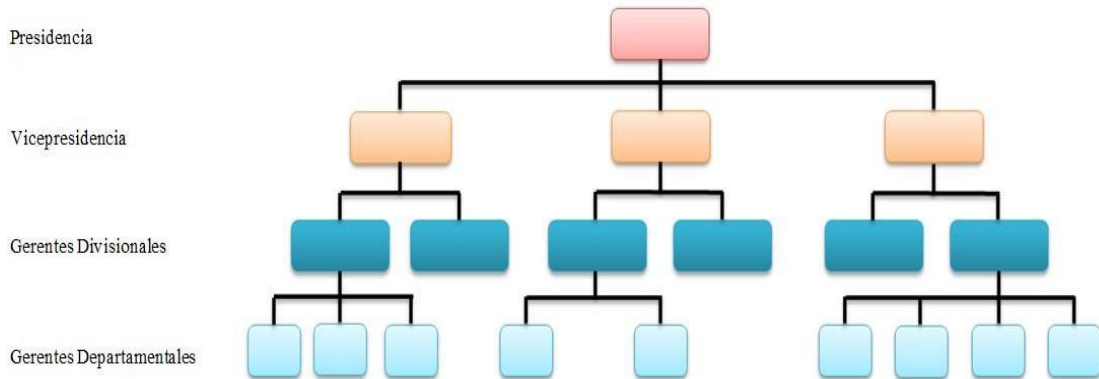
1.4.1. Estructura Formal.

“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, Weihrich, & Cannice, Administración una Perspectiva Global y Empresarial, 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.

Gráfico N° 2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FORMAL

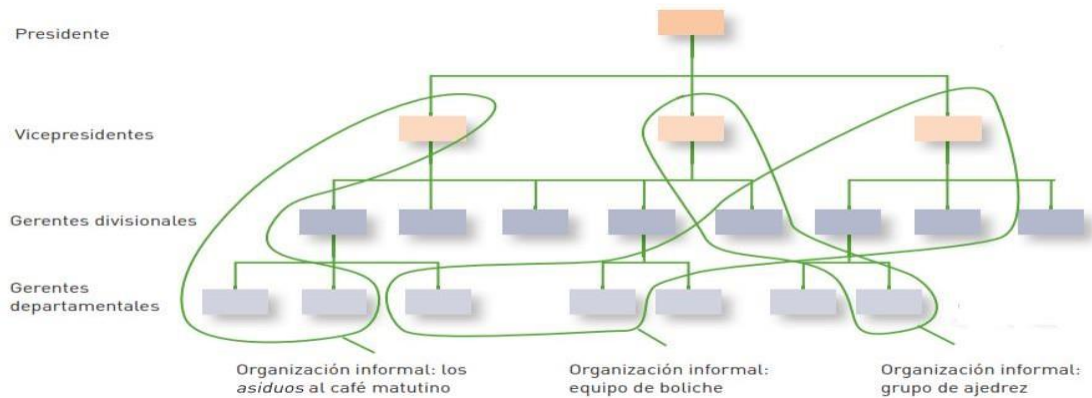


Nota: “Administración una Perspectiva Global y Empresarial”, México, McGrall-Hill” Fuente: elaboración propia en base Harold Koontz, Heinz Weinrich y Mark Cannice, (2012)

1.4.2. Organización Informal

“La organización informal es una red de relaciones interpersonales que surge cuando los individuos se asocian entre sí.”(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 202)

Gráfico N° 3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL INFORMAL



Nota: “Administración una Perspectiva Global y Empresarial”, México, McGrall-Hill” Fuente: Harold Koontz, Heinz Weinrich y Mark Cannice, (2012)

1.4.3. Organización Militar.

La autoridad y responsabilidad se concentra en una sola persona, es decir cada persona tiene un solo jefe (unidad de mando). Las decisiones son tomadas por un solo gerente y las comunica a un solo subordinado, quien a su vez también toma decisiones y las comunica al siguiente nivel, y así sucesivamente hasta llegar al último nivel en una sola línea.

1.5. ORGANIZACIÓN FUNCIONAL O DE TAYLOR

(Koontz, Wehrich, & Cannice, Administración una Perspectiva

Global y Empresarial, 2012). 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.

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

GRAFICA N° 4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FUNCIONAL



Nota: “Administración una Perspectiva Global y Empresarial”, México, McGraw-hill. Fuente: elaboración propia en base Harold Koontz, Heinz Weinrich, Mark Cannice. (2012)

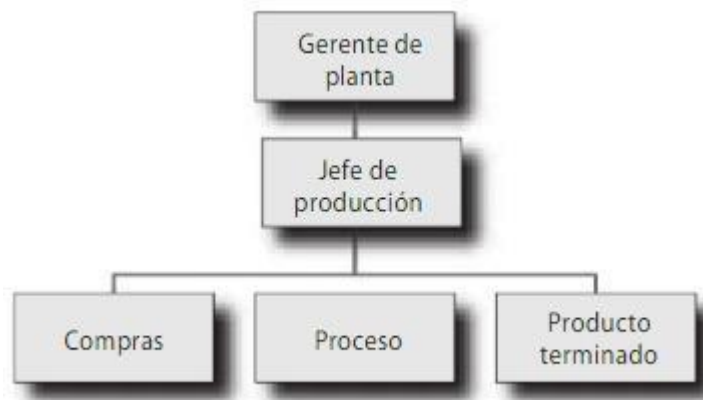
1.6. ORGANIZACIÓN LÍNEO-FUNCIONAL

“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.” (Münch, 2010, pág. 65).

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.

GRÁFICO N.º 5 ORGANIZACIÓN LÍNEA FUNCIONAL



Nota: “Administración Gestión Organizacional, Enfoques y Procesos Administrativos” México, Prentice-Hall.

Fuente: Lourdes Münch, (2010)

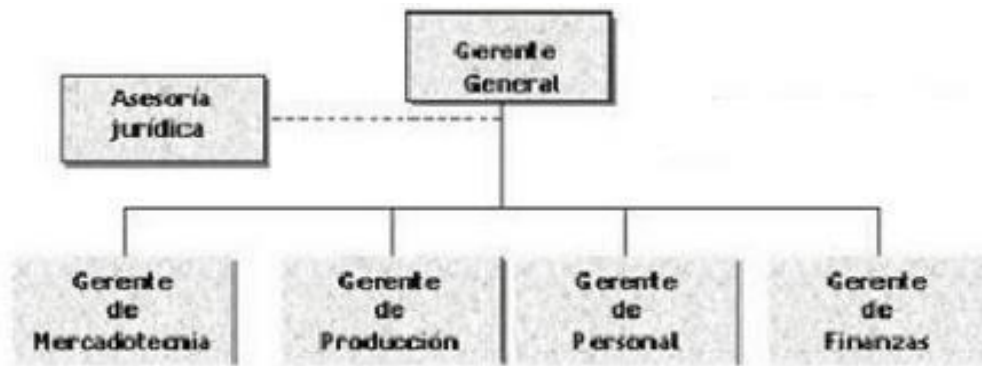
1.7. ORGANIZACIÓN STAFF

“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”. (Münch, Administración, Gestión Organizacional, Enfoques y Procesos Administrativos, 2010, pág. 66)

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.

GRÁFICO N° 6 ORGANIZACIÓN STAFF



Nota: “Administración, Gestión Organizacional, Enfoques y Procesos Administrativos” México, Prentice-Hall.

Fuente: Lourdes Münch,

1.8. DEPARTAMENTALIZACIÓN

“La palabra departamento designa un área, una división o una unidad específica de una organización sobre la cual un gerente tiene

autoridad para el desempeño de las actividades establecidas”. (Koontz, Weihrich & Cannice, Administración una Perspectiva Global y Empresarial, 2012, pág. 218)

1.9. NIVELES JERÁRQUICOS

1.9.1. Jerarquización.

Se refiere a los niveles que puede tener la estructura organizacional que va desde los dueños de la empresa (accionistas), seguido por el nivel operativo, hasta el nivel de soporte. A mayor número de niveles jerárquicos, la línea de mando será más larga, y las instrucciones que descendan o asciendan necesitan de mayor tiempo por la línea de mando.

“La estructura de una organización puede integrarse con diversos niveles relacionados entre sí; es decir, las unidades administrativas deben ubicarse en una escala que permita su atención, control y supervisión, ya que a la función asignada corresponde una autoridad y responsabilidad determinadas: a mayor contacto con el público o con los bienes y servicios producidos, más baja será su ubicación en la escala, y a mayor número de tareas de planeación, coordinación y control, más alta será”. Enrique Benjamín (2009).

A continuación, Benjamín presenta los niveles jerárquicos mediante el siguiente gráfico.

Tabla 2. Niveles Jerárquicos

	Sector público	Sector privado
--	----------------	----------------

Unidad de planeación, coordinación y control de alto nivel.	Dirección General	Gerencia General
Unidad de programación y supervisión de nivel medio.	Dirección	Dirección
Unidad de supervisión inmediata y de control de operaciones.	Departamento	Departamento

Nota: Jerarquización.

Fuente: (Enrique Benjamín 2009, Pág. 372)

Relacionando los niveles jerárquicos mencionados por Benjamín, se puede mencionar que el nivel alto estaría constituido por los dueños o accionistas (Dirección), el nivel medio por la parte operativa (Coordinación) y el nivel de soporte sería la parte administrativa y de servicio constituyéndose estos niveles importantes para una organización. Para describir lo expuesto anteriormente se puede ilustrar con el siguiente gráfico.

Gráfico 7 Niveles Jerárquicos



Nota: Jerarquización.

Fuente: (Enrique Benjamín 2009, 372)

1.9.2. Líneas de Mando.

“Estas líneas se relacionan estrechamente con la jerarquización porque simbolizan el enlace entre las unidades y constituyen el elemento estructural de los organigramas ya que representan gráficamente la delegación de autoridad mediante niveles jerárquicos”. (Enrique Benjamín 2009, Pág.372).

1.9.3. Unidad de Mando.

Se refiere cuando existe un solo jefe superior frente a sus subordinados lo que facilitará que ese trabajador tenga la claridad y responsabilidad de cumplir con sus funciones al recibir instrucciones de un solo jefe.

“Es conveniente que una unidad administrativa no tenga más que un solo titular, lo que evita la duplicidad de mando y posibles conflictos de autoridad”. (Enrique Benjamín 2009, Pág.372).

1.9.4. Distribución del Trabajo.

Consiste en dividir el trabajo en tareas pequeñas, en las cuales se involucran varias personas de la organización, esto les permitirá convertirse en especialistas, cuyo propósito es maximizar la producción de las personas y que la tarea la resuelva en el menor tiempo.

1.9.5. Tramo de Control.

Se refiere al número de empleados que están por debajo de un supervisor o jefe dentro de la organización.

“Es el número de unidades administrativas que dependen directamente de un órgano superior. La naturaleza, complejidad e importancia de las funciones son factores de gran trascendencia para determinar el número de subordinados directos que puede atender un órgano, pues hacerlo de manera eficaz exige mayor concentración”. Enrique Benjamín (2009).

1.9.6. Autoridad.

“Es la facultad de dirigir las acciones, adoptar decisiones y girar

órdenes para que se realice alguna actividad o se acate una decisión; en síntesis, se dice que autoridad es la capacidad que tiene el responsable de un órgano para lograr que sus subordinados hagan o dejen de hacer algo, lo cual implica necesariamente, el ejercicio del mando”. Enrique Benjamín (2009).

Es decir que la autoridad tiene el derecho de diligenciar y exigir a sus subordinados a que realicen alguna actividad de acuerdo a las políticas de la organización.

1.9.7. Responsabilidad.

“Implica que toda unidad administrativa y sus miembros deben responder al ejercicio de la autoridad; por lo tanto, son primordiales; la necesaria adecuación, el equilibrio y la correspondencia entre estos factores: no puede ejercerse ninguna autoridad sin responsabilidad, y viceversa”. (Enrique Benjamín 2009, Pág. 373).

En otras palabras, se puede decir que la responsabilidad es el deber que tiene cada individuo para cumplir sus tareas asignadas.

1.10. ORGANIGRAMA

El autor (Benjamin, 2009) define al organigrama de la siguiente manera; “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).

Por su parte (Ponce, 2007), define al 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).

1.11. CRITERIOS FUNDAMENTALES PARA SU PREPARACIÓN

Criterios fundamentales para la elaboración de organigramas según el autor:
Enrique Benjamín

Precisión. - En el organigrama deben definirse con exactitud todas las unidades administrativas y sus interrelaciones.

Sencillez. - Debe ser muy simple, para que se comprenda fácilmente. Para ello, se recomienda no complicarlo con trazos innecesarios o una nomenclatura compleja o poco clara.

Uniformidad. - Para facilitar su interpretación conviene homogeneizar las líneas y figuras que se utilicen en su diseño.

Presentación. - En gran medida, su funcionalidad depende de su formato y estructura; por ello, en su preparación deben considerarse criterios técnicos y de servicio, en función de su objetivo.

Vigencia. - Para conservar su vigencia, el organigrama debe mantenerse actualizado. Cuando se elabora es recomendable que en el margen inferior derecho de la gráfica se anote el nombre de la unidad responsable de prepararlo y la fecha de autorización y actualización.

(Benjamin, 2009, págs. 124,125).

1.12. 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.

1.12.1. 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.

Macro Administrativos

Involucran a más de una organización.

Meso Administrativos

Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad

o ramo específico. Cabe señalar que el término ‘meso administrativo’ corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede utilizarse en el sector privado.

1.12.2. Por su ámbito

Este grupo se divide en dos tipos de organigramas

Generales

Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.

Específicos

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

1.12.3. Por su contenido

Este grupo se divide en tres tipos de organigramas.

Integrales

Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.

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.

De Puestos, Plazas y Unidades.

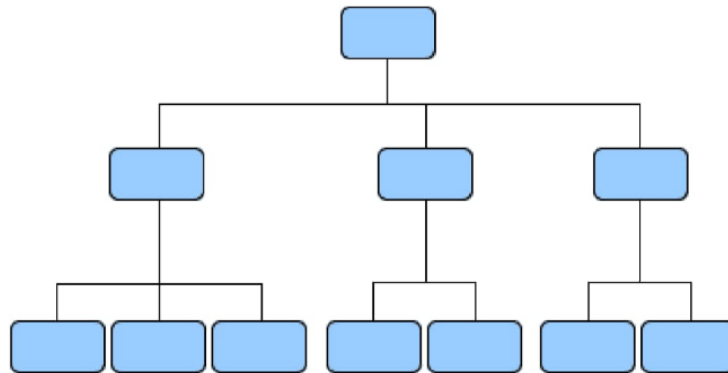
Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada.

1.12.4. 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.

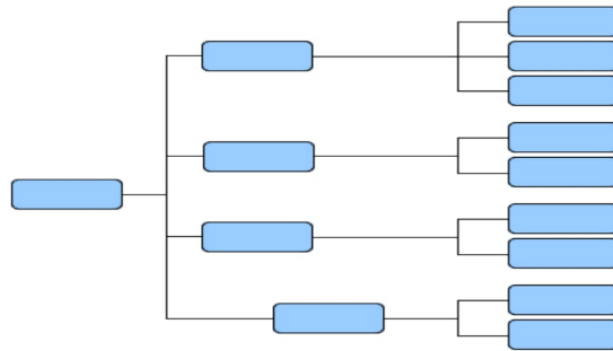


Fuente: Organización de Empresas

Autor: Enrique B. Franklin

Horizontales

Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.



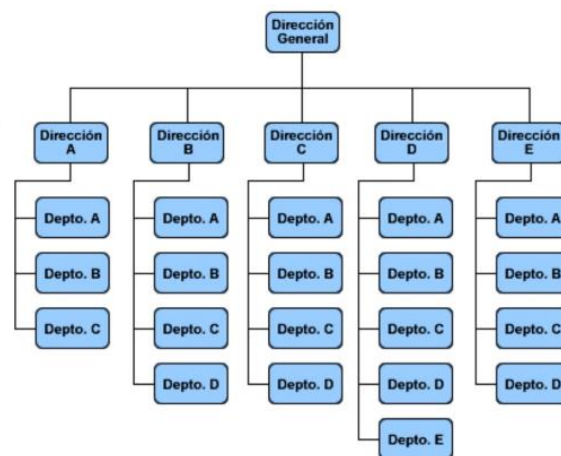
Fuente: Organización de empresas

Autor: Enrique B. Franklin

Mixtos

Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de gratificación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

De Bloque: Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.



Fuente: Organización de Empresas

Autor: Enrique B. Franklin

CAPITULO II

MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS

2.1. EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

2.2. DEFINICION

“El Manual de Organización y Funciones 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”. Raúl H. Saroka y Pablo A. Gaitán. (2009)

En forma resumida el autor señala: “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 autor González Sánchez (2012), indica que “El Manual de Funciones es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas. 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”.

(Sanchez, 2012).(Ponce, 2007, pág. 261).

2.3. OBJETIVOS

Los objetivos fundamentales del manual de organización y funciones 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.
- d)

2.4. 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 y Funciones 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.

2.5. CONTENIDO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

El Manual de Organizaciones y Funciones 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 (Benjamin, 2009)

2.6. CONCEPTO DE FUNCIÓN Y TAREA

El autor Idalberto Chiavenato afirma lo siguiente:

a) Tarea: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la labor que se atribuye a los puestos simples y repetitivos (por hora o de empleados), como montar una pieza, hacer la rosca de un tornillo, tallar un componente, inyectar una pieza, etcétera.

c) Función: es un conjunto de tareas (puestos por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Pueden realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe provisional o definitivamente una función. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño. (Chiavenato, 2009, pág. 172).

2.7. 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:

Duhat Kizatus Miguel A. Define como: " Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo".

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. 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.

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.

. (Franklin, ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS, ANÁLISIS DISEÑO Y ESTRUCTURA. 2015)

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, 2007)

OBJETIVOS DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Su objetivo primordial, es el de difundir entre los colaboradores de la organización la forma óptima de ejecutar determinadas tareas, con la intención de disminuir la pérdida de tiempo entre los colaboradores de la organización.

Para Valencia (2002) los manuales permiten cumplir con los siguientes objetivos:

Presentar una visión de conjunto de la organización.

IMPORTANCIA DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

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. (Franklin & Gómez, 2002).

CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

De acuerdo con Vaca Guzmán, el contenido del manual de procedimientos 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.

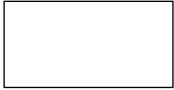


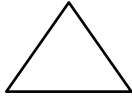
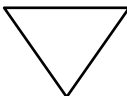
- **Descripción de la narrativa:** Se describe el procedimiento de manera detallada y escrita.
- **Diagrama de flujo:** Es la representación gráfica de un procedimiento.

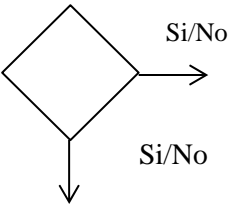
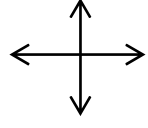


Respecto al manual de procedimientos se orienta a especificar detalles de la ejecución de actividades organizacionales, con el fin de unificar criterios sobre la manera en los procesos deben ser realizados. El Manual de Procedimientos es un documento que describe en forma lógica, sistemática y detallada las actividades de la institución, la cual cuenta con la siguiente información:

- Descripción de Procedimientos.
- Diagramas de Flujo.
- Simbología.

SIMBOLOGIA ASME

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	UTILIDAD
	Inicio/ Fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.

	<p>Operación/Actividad</p>	<p>Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.</p>
	<p>Documento</p>	<p>Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.</p>
	<p>Datos</p>	<p>Indica entrada o salida de datos.</p>
	<p>Almacenamiento/Archivo</p>	<p>Indica el depósito temporal de un documento o información dentro de un archivo.</p>
	<p>Almacenamiento/Archivo</p>	<p>Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.</p>

 <p>A diamond-shaped symbol representing a decision point. It has two outgoing arrows: one pointing to the right and one pointing downwards. Each arrow is labeled with the text "Si/No".</p>	<p>Decisión</p>	<p>Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.</p>
 <p>A symbol consisting of a central point with four arrows pointing outwards in the cardinal directions: up, down, left, and right.</p>	<p>Líneas de flujo</p>	<p>Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.</p>
 <p>A simple circle symbol used as an on-page connector.</p>	<p>Conector</p>	<p>Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.</p>
 <p>A pentagon-shaped symbol used as an off-page connector.</p>	<p>Conector de pagina</p>	<p>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.</p>

CAPÍTULO III

DESEMPEÑO LABORAL

3.1. DESEMPEÑO LABORAL

3.2. DEFINICIÓN

Robbins Stephen, & Coulter (2013) definen que es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

Robbins & Coulter (2013), explican que las organizaciones, solo evalúan la forma en que los empleados realizan sus actividades y éstas evaluaciones incluyen una descripción de los puestos de trabajo. Sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información, hoy en día se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral.

3.3. 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).

3.4. CIVISMO

Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás aunque esta no solicite respaldar objetivos organizaciones, implica tratar a los compañeros con respecto, hacer sugerencias constructivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo

3.5. FALTA DE PRODUCTIVIDAD

Esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización, tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la compañía, comportarse de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia. (Dessler, Gary y Valera 2011).

3.6. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño cuenta con varios objetivos, uno de ellos consiste en ayudar a la dirección a que tome decisiones de recursos humanos, sobre asensos, transferencias y despidos. Las observaciones también detectan las necesidades de capacitación y desarrollo ya que identifican con precisión las habilidades y competencias de los trabajadores para los cuales se pueden desarrollar programas correctivos. (Dessler, Gary y Valera 2011).

3.7. DETERMINAR LA RAZÓN PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS

Aamodt. (2010), explica el primer punto en el proceso de la evaluación del desempeño e indica que es determinar las razones por las cuales las organizaciones desean hacerlo. En otras palabras, la organización desea utilizar los resultados para así poder mejorar el desempeño.

Esta determinación es de suma importancia ya que las distintas técnicas de valorar el desempeño son apropiadas para algunos propósitos, pero no para otros. Por ejemplo, un método de evaluación del desempeño, la escala de elección forzada, es excelente para determinar la compensación, pero terrible para propósitos de capacitación. De forma similar, el uso de la evaluación de 360 grados es una excelente fuente para mejorar el desempeño de los empleados, pero no es apropiada para determinar los incrementos salariales.

3.8. 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.

3.9. DESEMPEÑO COMO ADMINISTRADORES

Koontz (2012), refiere que el sistema para medir el desempeño con base a objetivos preestablecidos debe completarse con una evaluación del gerente en sus funciones como tal.

Los administradores de cualquier rango también realizan actividades no gerenciales que no pueden ignorarse; sin embargo, el principal objetivo por el que se les contrata frente al cual se les debe medir, en otras palabras, es decir se les debe evaluar sobre la base de qué tan bien comprenden y realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar. Los estándares a utilizar en este rubro son los fundamentos de la administración, pero primero debe examinarse la evaluación basada en los objetivos de desempeño.

3.10. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Chiavenato. (2007), explica que un programa de evaluación del desempeño que se ha planteado, coordinado y entendido bien, trae beneficios a corto mediano y largo plazo los principales beneficiarios son.

BENEFICIOS PARA EL GERENTE

Es importante que se evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y esencialmente contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

Se deben proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados. Tener comunicación con sus subordinados, con el propósito de hacerles saber que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite observar cómo está su desempeño.

BENEFICIOS PARA EL SUBORDINADO

El subordinado conoce las reglas del juego, y cuáles son las formas del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.

Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño, si está conforme a la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.

Conoce las medidas que el jefe toma para incrementar su desempeño y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregir, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etc.).

Hace una autoevaluación y un análisis personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN

Los beneficios que se encuentran es que se evalúa el potencial humano, a mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.

Identifica a los empleados que necesitan reforzarse y perfeccionarse en determinadas áreas de sus actividades y selecciona a los empleados en los aspectos de (promociones, crecimiento y desarrollo personal, con el impulso a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo).

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO

4.1. DIAGNÓSTICO DE LA DISTRIBUIDORA TERBOL S.A.

4.2. ANTECEDENTES

Laboratorios TERBOL S.A. es una compañía boliviana líder en el mercado farmacéutico. Desde sus orígenes, surgió como un emprendimiento que se transformó rápidamente en una industria pujante, motor de crecimiento y empleo aún en épocas de crisis. Su inversión permanente en investigación, tecnología y capacitación profesional le permitieron abastecer y luego competir dentro del mercado nacional como muestra clara de expansión ininterrumpida desde entonces.

Fue el primer laboratorio boliviano productor de fármacos inyectables.

Así, en el año 1980 nace en Santa Cruz de la Sierra la primera industria farmacéutica del departamento que destinó sus esfuerzos a elaborar antibióticos inyectables, en épocas en que ningún laboratorio producía antibióticos, La Empresa Terapéutica Boliviana "TERBOL" los fabricaba. El desafío mayor radicó en demostrar que los inyectables bolivianos podían competir con los importados, mostrando una calidad y presentación acordes a las exigencias de los mercados nacionales e internacionales.

Y como "la confianza en un fármaco es un valor fundamental", TERBOL fue sumando una progresiva aceptación entre el cuerpo médico, farmacéuticos y pacientes, lo que la llevó, en poco tiempo, a convertirse en una empresa líder.

4.3. MISIÓN

Producir y comercializar productos farmacéuticos para mejorar la calidad de vida del ser humano.

Satisfacer plenamente las necesidades de nuestros clientes.

Garantizar el fortalecimiento y crecimiento de nuestra empresa.

Apoyar al desarrollo personal y profesional de las personas que colaboran con el grupo TERBOL.

4.4. VISIÓN

Ser una empresa de categoría nacional con inteligencia operativa y capacidad tecnológica que nos permita ser altamente competitivos a nivel internacional.

4.5. VALORES

Ética, responsabilidad y eficiencia

4.6. LA OFICINA REGIONAL DE DISTRIBUCION DE MEDICAMENTOS DE TARIJA TERBOL S.A.

La Oficina Regional de Distribución de Medicamentos de Tarija "TERBOL" distribuye cerca de 45 productos vitamínicos y más de 10 productos veterinarios registrados para su comercialización.

- Comercial Tarija (12 Empleados).

4.7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Esta es la estructura jerárquica de Laboratorios TERBOL S.A., en la parte superior se encuentra el directorio, conformado por los accionistas de la Oficina Regional de Distribución de Medicamentos de Tarija., el directorio designa al gerente general el cual tiene libertad de contratar al personal que se encuentra bajo la oficina regional Tarija "TERBOL S.A". El departamento comercial es responsable de las políticas y distribución comercial. Además de ésta, cuenta con los departamentos de Producción, responsable de la elaboración y control de calidad del producto; Gerencia Administrativa Financiera (G.A.F.): Logística, responsable de compras y ventas que realiza la empresa para con los proveedores y clientes respectivamente; Sistemas, responsable del manejo de información automatizada que posee la distribuidora.

4.8. ORGANIGRAMA DE LA OFICINA REGIONAL DE DISTRIBUCIÓN DE MEDICAMENTOS DE TARIJA TERBOL S.A

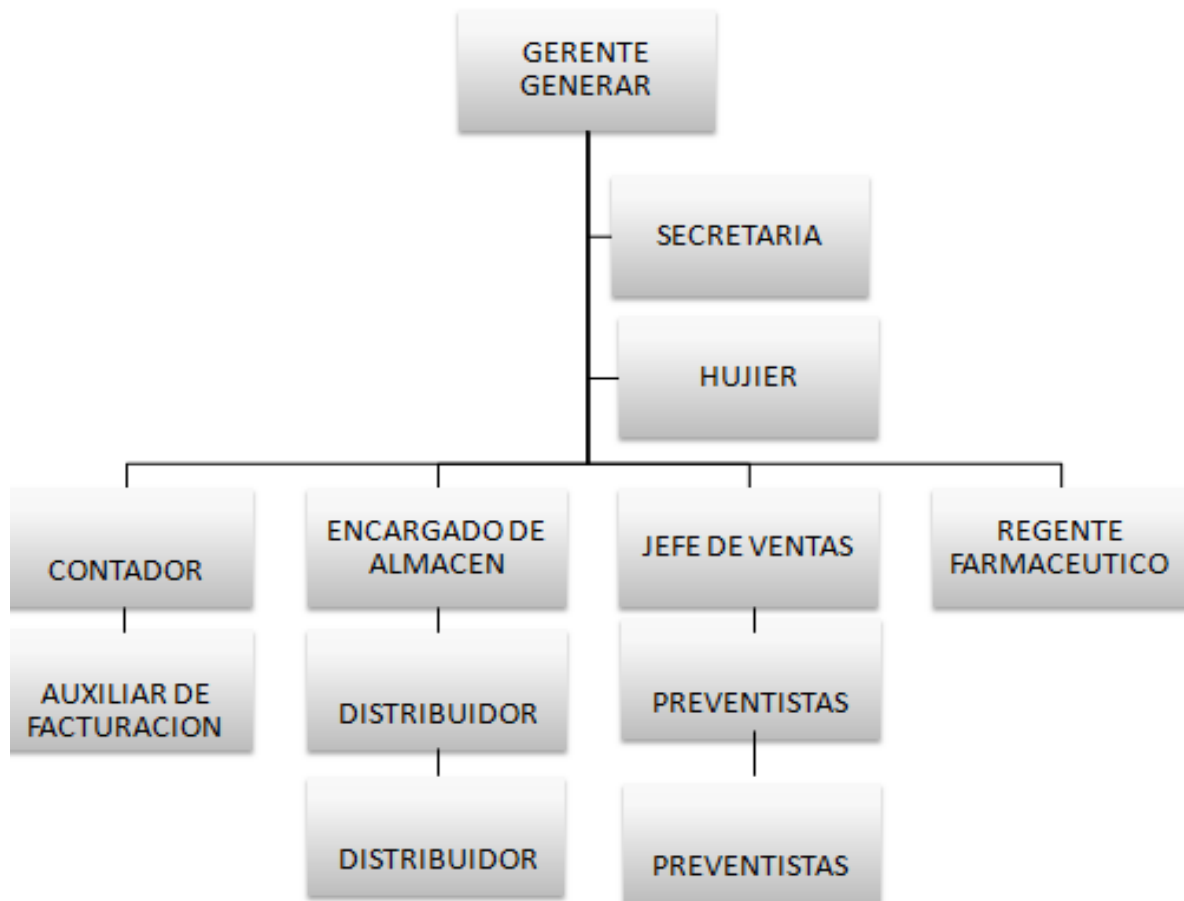


FIGURA 2.2: Organigrama de TERBOL S.A

Fuente: Laboratorios TERBOL S.A

4.9. DESCRIPCIÓN DEL ORGANIGRAMA

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

Hacia la línea del contador, se encuentra a cargo el auxiliar de facturación que se ubica en el nivel inferior u operativo.

En el área intermedia o táctica también aparece un encargado de almacén el cual tiene a su mando a 2 distribuidores en el nivel operativo.

Asimismo, también cuenta con un jefe de ventas el cual tiene a su cargo a 2 preventistas que están en el nivel operativo.

Y también el nivel táctico cuenta con un regente farmacéutico.

4.10. TIPO DE ORGANIGRAMA DE LA OFICINA DE MEDICAMENTOS REGIONAL TARIJA TERBOL S.A.

La distribuidora TERBOL S.A cuenta con un organigrama vertical, ya que presenta las unidades de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, se desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración.

4.11. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA DISTRIBUIDORA REGIONAL TARIJA TERBOL S.A

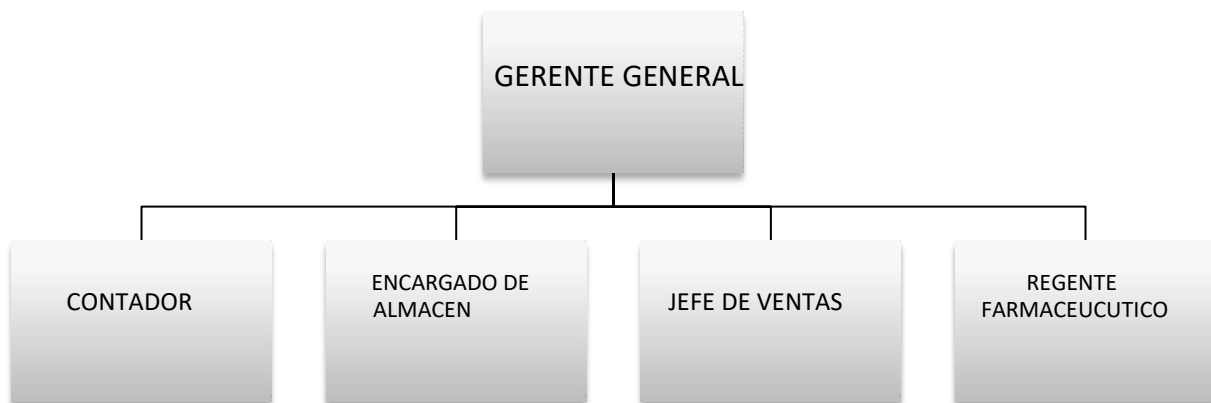
La oficina regional de TERBOL S.A en Tarija, cuenta con 12 empleados distribuidos de la siguiente manera.

La distribuidora TERBOL S.A cuenta con las actividades primarias tales como gerencia, también tenemos actividades secundarias como contaduría, encargado de almacén, jefe de ventas y un regente, además de un auxiliar de facturación, distribuidores y preventistas con el objetivo de satisfacer la demanda de la población.

4.12. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA DISTRIBUIDORA REGIONAL TARIJA TERBOL S.A

GERENCIA GENERAL

En el organigrama original, la gerencia general presenta la siguiente estructura:

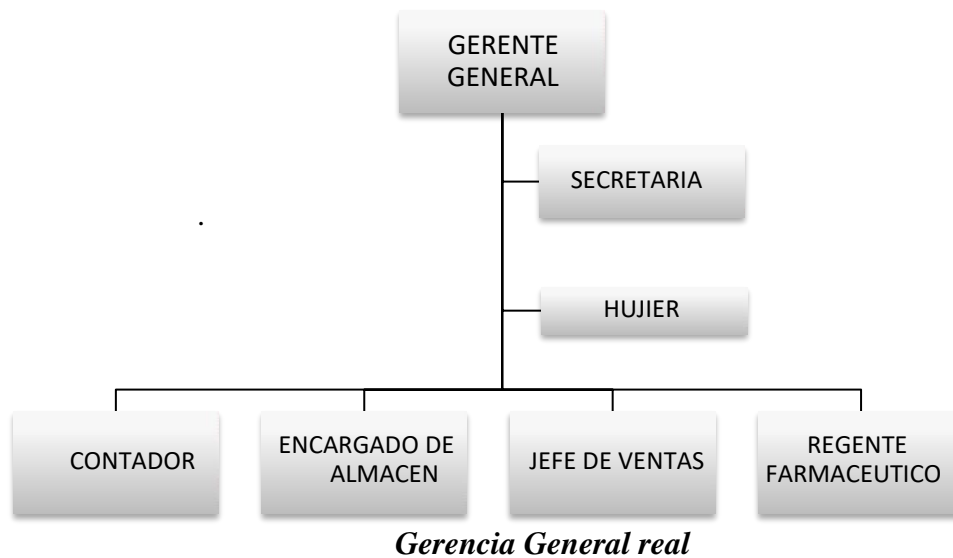


Gerencia General presentada

A continuación, se realiza el análisis y la descripción de la situación actual de la Gerencia General.

4.13. ORGANIGRAMAS Y DESCRIPCION DE CARGOS

4.14. ORGANIGRAMA GERENCIA GENERAL



4.15. GERENTE GENERAL

FUNCIÓN: Dirigir el funcionamiento de la distribuidora.

FUNCIONES SECUNDARIAS:

- Dirigir el personal, encargándose del bienestar de los empleados, las relaciones humanas, convivencias, etc.
- Supervisar la situación legal y contable.
- Revisar los balances financieros y los estados financieros en general y

tomar las decisiones que la situación amerite.

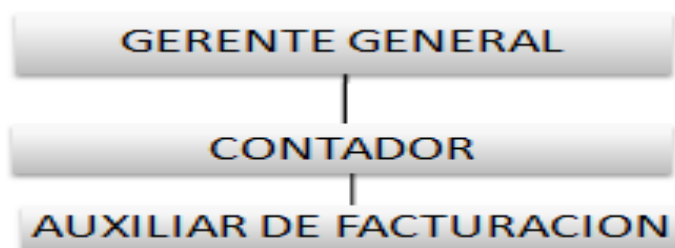
El gerente general es el máximo referente en cuanto a la cadena de mando; tiene la facultad de decidir y hacer que sus decisiones sean respetadas.

Su responsabilidad es el buen funcionamiento de la distribuidora y que prospere en el tiempo.

El análisis del organigrama original señala que a su mando directo se encuentra el contador el encargado de almacén, el jefe de ventas y el regente farmacéutico, pero la organización real es distinta, ya que también aparecen a su cargo directo personal de staff, una secretaria y un hujier.

4.16. ÁREA DE CONTABILIDAD

En el organigrama original, el área de contabilidad presenta la siguiente estructura:



Área del contador real

A continuación, se realiza el análisis y la descripción de la situación actual.

DESCRIPCIÓN DE CARGO: CONTADOR

FUNCIÓN: Cumplir con los requerimientos de información para la toma de decisiones por parte de la Dirección General, tales como elaborar los estados financieros y auxiliares de ciertas cuentas.

FUNCIONES SECUNDARIAS:

Contribuir con las demás áreas departamentales de una distribuidora para proporcionar la información necesaria para una mejor toma de decisiones.

Certificar planillas para pago de impuestos.

El contador tiene a su cargo a un auxiliar de facturación, que junto con él, completan el área de contabilidad

Su responsabilidad es mantener actualizado el registro de ejecución del presupuesto, de acuerdo a las normas contables establecidas.

En comparación con el organigrama original, la situación real no es diferente, encontrándose bien descrita esta parte de la organización.

4.17. CARGO: AUXILIAR DE FACTURACIÓN

FUNCIÓN: Emitir facturas y enviarlas a los clientes a través de varios canales (correo postal, email, etc.)

FUNCIONES SECUNDARIAS:

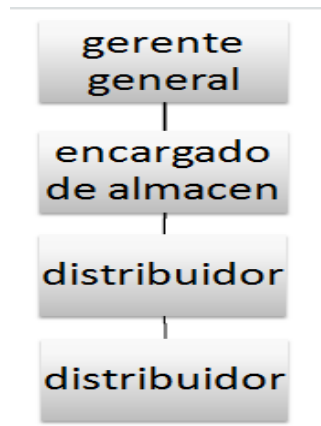
- Responder preguntas y gestionar quejas de clientes respecto a las facturas.
- Recibir pagos a través de varios métodos (efectivo, pagos en línea, etc.) y verificar su credibilidad.

Su jefe directo es el contador a quien debe rendir cuentas.

En comparación con el organigrama original, la situación real no es diferente, encontrándose bien descrita esta parte de la organización.

4.18 ÁREA ALMACENAMIENTO

En el organigrama original, el área de almacenamiento presenta la siguiente estructura:



ÁREA DEL ENCARGADO DE ALMACÉN REAL

CARGO: ENCARGADO DE ALMACÉN

FUNCIÓN: coordinar la entrada y salida de mercadería.

FUNCIONES SECUNDARIAS:

- Supervisión de los trabajadores para asegurarse de un correcto funcionamiento del almacén.
- Asegurarse de que los trabajadores sigan todos los protocolos de seguridad.

El encargado de almacén tiene a su cargo a 2 distribuidores, que junto con él, completan el área de almacén.

Su responsabilidad la conservación, control y expedición de

mercaderías y productos de la distribuidora.

4.18.1. CARGO: DISTRIBUIDORES

FUNCIÓN: transporte y difusión de los productos de la distribuidora.

FUNCIONES SECUNDARIAS:

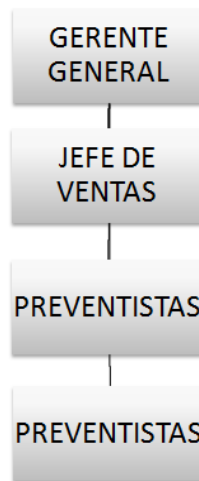
- Entrega a domicilio de ciertos productos.
- Asume riesgos por mercadería dañada.

Su jefe directo es el encargado de almacén.

En comparación con el organigrama original, la situación real no es diferente, encontrándose bien descrita esta parte de la organización.

4.19 ÁREA DE VENTAS

En el organigrama original, el área de ventas presenta la siguiente estructura:



ÁREA DE VENTAS REAL

ÁREA DEL JEFE DE VENTAS REAL

A continuación, se realiza el análisis y la descripción de la situación actual.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS:

4.19.1 JEFE DE VENTAS

FUNCIÓN: Calcular la demanda real de mercado y pronosticar las ventas.

FUNCIONES SECUNDARIAS:

- Compensación y motivación a los preventistas.
- Capacitación a los preventistas

El jefe de ventas tiene a su cargo a 2 preventistas, que junto con él, completan el área de ventas

Su responsabilidad es dictar el ritmo de producción y evitar que la distribuidora sufra recesiones económicas.

4.19.2 CARGO: PREVENTITAS

FUNCIÓN: Visita los establecimientos de comercio y tomar los pedidos de los productos y elaborar los reportes de ventas.

FUNCIONES SECUNDARIAS:

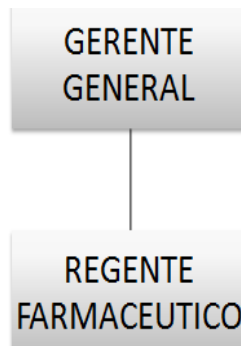
- Realizar promociones de los productos de la distribuidora.

Su jefe directo es el jefe de ventas.

En comparación con el organigrama original, la situación real no es diferente, encontrándose bien descrita esta parte de la organización.

4.20 ÁREA DE FARMACOS

En el organigrama original, el área de fármacos presenta la siguiente estructura:



ÁREA DE FARMACOS REAL

4.20.1 CARGO: REGENTE FARMACÉUTICO

FUNCIÓN:

- Supervisar que se cumplan las Buenas Prácticas de Almacenamiento de los medicamentos para asegurar su Calidad.
- Supervisar el retiro de los medicamentos vencidos.

Su responsabilidad es Supervisar que los medicamentos a comercializar cumplan con el Reglamento de etiquetado vigente de los productos farmacéuticos para uso humano en el país.

Su jefe inmediato es el gerente general.

4.21 NIVEL JERÁRQUICO DE LA DISTRIBUIDORA REGIONAL TARIJA TERBOL S.A.



NIVEL SUPERIOR O ESTRATÉGICO.

En el nivel estratégico se encuentra el Gerente General de la distribuidora TERBOL S.A ya que elabora las políticas y las estrategias. Toma decisiones que afectan a toda la organización.

NIVEL INTERMEDIO O TÁCTICO.

Coordina las actividades que se desarrollan en el nivel inferior u operativo, así como las decisiones que se toman y afectan a un sector o un área específica. En este nivel se encuentran el contador encargado de almacén, el jefe de ventas y un regente farmacéutico.

NIVEL INFERIOR U OPERATIVO

Su función es realizar de forma eficaz las tareas que se realizan en la organización. Se realizan tareas rutinarias programadas previamente por el nivel medio, pertenecen a este nivel los trabajadores auxiliares de facturación, distribuidor, preventista.

PERSONAL DE STAFF

La distribuidora cuenta con 2 trabajadores de staff. Los directivos de los departamentos staff no tienen autoridad sobre los directivos que se encuentran en línea; su autoridad se limita a los subordinados de su staff.

4.22 INFORME DE LA RECOPIACIÓN DE DATOS

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de profesionalización tiene como propósito aplicar nuestros conocimientos teóricos en el diseño de un manual de funciones contribuyendo a incursionar en esta tarea a través de una evaluación de funciones de la distribuidora TERBOL S.A. Que permite señalar tareas y responsabilidades, es por eso que este trabajo pretende enfocar, desarrollar e implementar el manual de funciones para facilitar el cumplimiento adecuado de labores del personal contratado.

4.23 DIAGNÓSTICO DEL PERSONAL QUE TRABAJA LA DISTRIBUIDORA REGIONAL TARIJA TERBOL S.A.

Con el fin de proponer un diseño de un manual de funciones que sirva como herramienta para el mejoramiento del rendimiento, señale los niveles jerárquicos, las relaciones de autoridad y dependencia, las funciones específicas de cada unidad, optimice la comunicación y la coordinación de información dentro de la distribuidora, fue necesario comprender la situación actual de los trabajadores con respecto a las funciones que desempeñan y su ubicación en la estructura organizacional. Para poder obtener la información de la situación actual de los trabajadores fue necesario realizar un censo y aplicar una encuesta para obtener información de sus cargos, atribuciones, obligaciones, responsabilidades, así como otros factores de la misma naturaleza.

Para la recopilación de la información, se realizó una entrevista con el gerente de la distribuidora con la cual se pudo obtener información acerca de cómo está funcionando y cómo está estructurada la distribuidora, el segundo paso consistió en el levantamiento de la información, se realizó un censo y se aplicó una encuesta a todos los trabajadores de la distribuidora, lo cual nos ayudará en el diseño de un manual de funciones.

4.24 DISEÑO METODOLÓGICO DE LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Para la recolección de información se elaboró y se aplicó una encuesta estructurada con los tipos de preguntas que se consideraron necesarias (abiertas, cerradas, mixtas y dicotómicas) ya que este tipo de encuestas son las más comunes.

POBLACIÓN SUJETA A ESTUDIO

La encuesta está dirigida a los trabajadores de la distribuidora
TERBOL S.A.

APLICACIÓN DE UN CENSO

El censo se realizó mediante la aplicación de una encuesta, la que se aplicó a todos los trabajadores de la distribuidora, el gerente nos proporcionó la cantidad de los trabajadores, en la cual se encuestará a

todos para poder así disponer de una información más específica.

4.25 ASPECTOS GENERALES

En este punto se presentan los resultados obtenidos. En las preguntas que siguen, se muestra la calificación obtenida. Las primeras 3 primeras preguntas son de tipo abierto que iban enfocadas a indagar los puestos que ocupan, cuáles son sus autoridades inmediatas y qué trabajadores dependen de ellos.

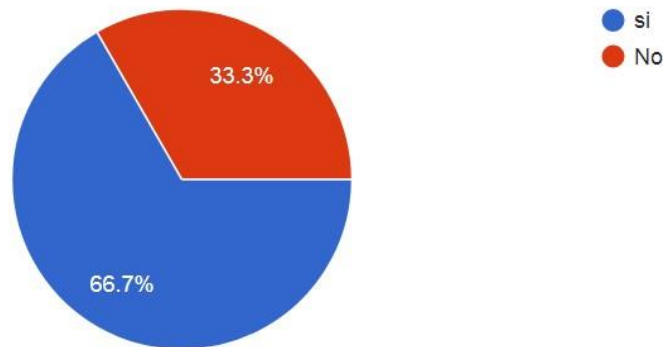
4.26 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS

De las encuestas realizadas al personal de la distribuidora TERBOL S.A, con la finalidad de conocer la importancia y qué tan factible sería el diseño de un manual de funciones y procedimientos, luego de la recopilación tenemos los siguientes resultados:

PREGUNTA N°4

CONOCE USTED CUAL ES SU UNIDAD INMEDIATA SUPERIOR

12 respuestas



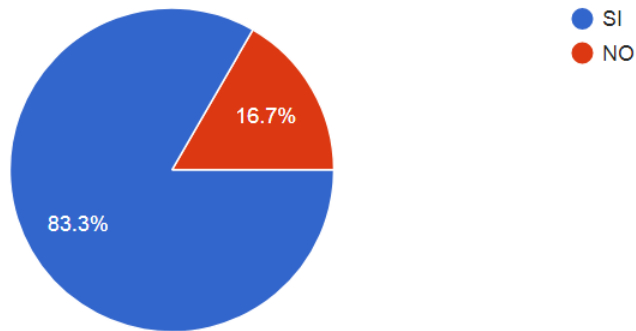
Análisis e interpretación

Conforme lo demuestra la información el 66,7% del personal de la distribuidora TERBOL S.A., reconoce a su unidad inmediata superior, mientras que el 33,3% del personal desconoce a su unidad inmediata superior

PREGUNTA N° 5

EN EL MOMENTO EN EL QUE INGRESO A LA EMPRESA SE LE DIERON INSTRUCCIONES ESPECIFICAS ACERCA DE SUS FUNCIONES LABORALES

12 respuestas



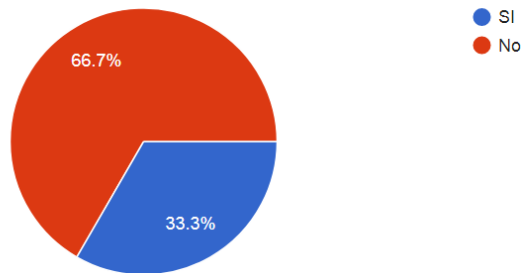
Análisis e interpretación

Los resultados obtenidos del gráfico muestran evidentemente que el 83,3% del personal de la distribuidora recibió instrucciones específicas de sus funciones y procedimientos laborales, mientras que el 16,7% no recibió instrucciones específicas sobre sus labores.

PREGUNTA N° 6

USTED PUEDE IDENTIFICAR EN QUE NIVEL JERÁRQUICO SE ENCUENTRA SU ÁREA DE TRABAJO

12 respuestas



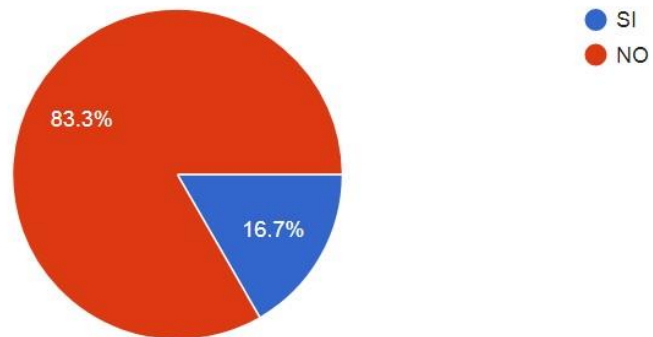
Análisis e interpretación

Este gráfico muestra que el 66,7% del personal no puede identificar en qué nivel jerárquico se encuentra su área de trabajo, mientras que el 33,3% si puede identificar en qué nivel jerárquico se encuentra. Por lo tanto, hay un alto porcentaje del personal que no puede identificar el nivel jerárquico que se encuentra

PREGUNTA N° 7

TIENE CONOCIMIENTO DEL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

12 respuestas



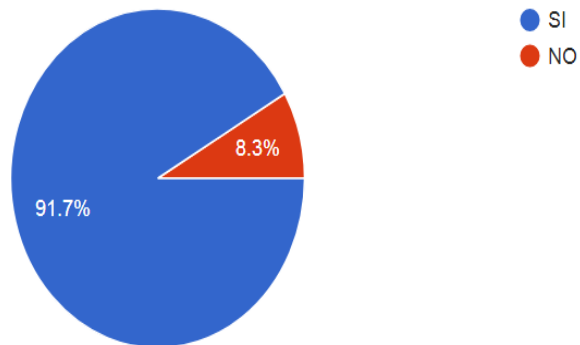
Análisis e interpretación

La información presentada en este gráfico menciona que el 16,7% del personal tiene conocimiento del organigrama, mientras que el 83,3% desconoce el organigrama de la distribuidora. Demostrando que existe un alto porcentaje que desconoce el organigrama

PREGUNTA N° 8

CONSIDERA USTED QUE LA IMPLEMENTACION DE UN MANUAL DE FUNCIONES PERMITIRÁ VERIFICAR LAS TAREAS DESIGNADAS DE CADA TRABAJADOR

12 respuestas



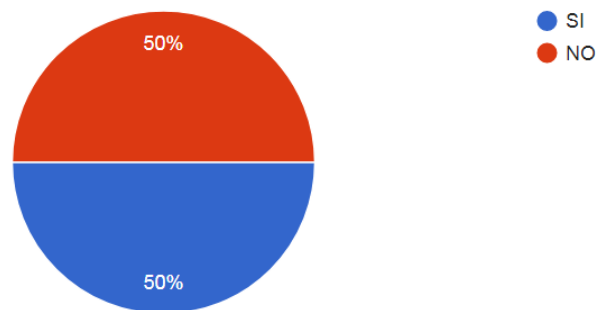
Análisis e interpretación

En este grafico queda demostrado que un 91,7% del personal está de acuerdo con la implementación de un manual de funciones, mientras que el 8,3% no está de acuerdo con la implementación de un manual de funciones.

PREGUNTA N° 9

USTED COMO TRABAJADOR DE LA DISTRIBUIDORA RECIBE LA SUFICIENTE INFORMACIÓN DE SUS TAREAS, QUE LE PERMITAN MEDIR EL DESEMPEÑO EN SU PUESTO LABORAL.

12 respuestas



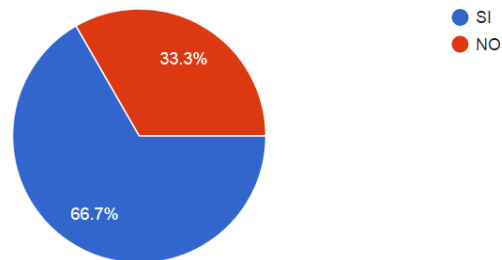
Análisis e interpretación

Este gráfico nos muestra que el 50% del personal recibió la suficiente información de sus tareas para medir su desempeño laboral, mientras que el 50% no recibió la suficiente información.

PREGUNTA N° 10

LE HAN IMPARTIDO CURSOS DE CAPACITACIÓN RELEVANTES E IMPORTANTES PARA INCREMENTAR SUS CONOCIMIENTOS SOBRE SU ÁREA DE TRABAJO

12 respuestas



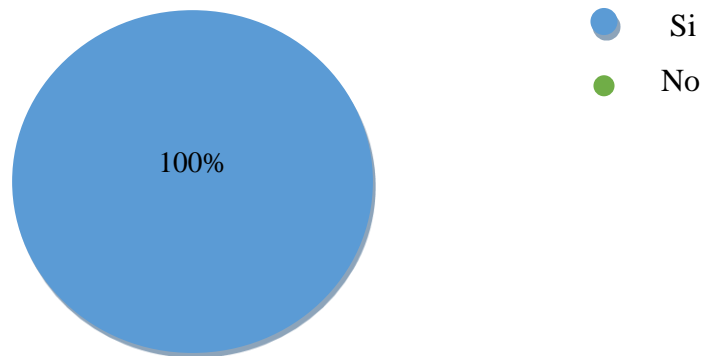
Análisis e interpretación

De acuerdo al resultado de las encuestas el 66,7% recibió una capacitación para incrementar sus conocimientos en su área laboral, mientras que el 33,3% no recibió ninguna capacitación.

PREGUNTAS ABIERTAS

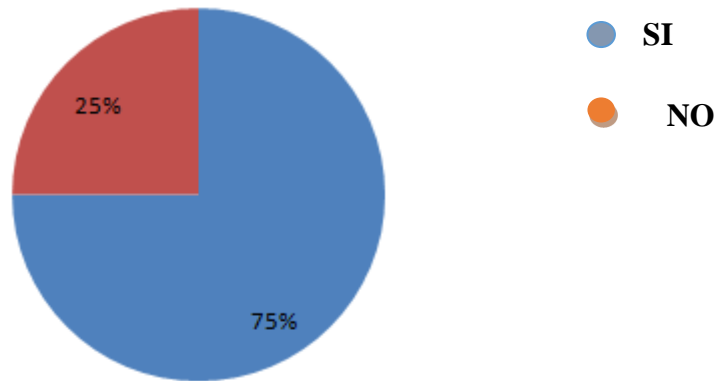
Durante la encuesta se tuvo información sobre las unidades de trabajo sus niveles, sobre la organización de la distribuidora y las funciones que cumple los trabajadores de TERBOL S.A.

PREGUNTA N° 1 INDIQUE EL CARGO QUE OCUPA EN LA DISTRIBUIDORA



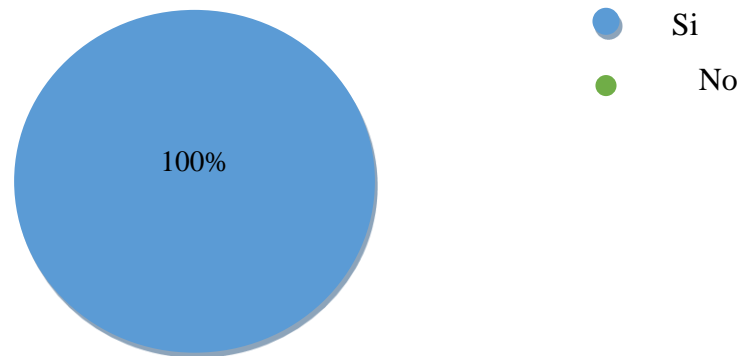
El levantamiento de esta información nos dio a conocer los diferentes cargos que ocupa cada trabajador de la distribuidora TERBOL S.A. Se llegó a la conclusión que el 100% de los trabajadores reconoce el cargo que ocupa en la distribuidora.

**PREGUNTA N° 2. PUEDE UD. IDENTIFICAR CUÁL A SU JEFE
INMEDIATO**



Esta pregunta nos pudo proporcionar información sobre cuáles son sus autoridades inmediatas, en la cual obtuvimos una respuesta del 75% de los trabajadores que sí reconoce a su jefe inmediato, mientras que el otro 25% de los trabajadores desconoce a su jefe inmediato.

PREGUNTA N° 3. PUEDE UD. IDENTIFICAR A LA PERSONA CON LA QUE CUENTA A SU CARGO DENTRO DE LA DISTRIBUIDORA



Esta pregunta es principalmente para los jefes de cada unidad ya que gracias a esta pregunta podemos completar la información y poder saber cuál es el personal que se encuentra a su cargo. La pregunta nos arrojó información de que el 100% de los encargados de cada área conocen el personal que está bajo su mando.

4.27 CONCLUSIONES

- La distribuidora si bien la distribuidora no cuenta con una estructura organizacional donde determina las líneas de mando, niveles de jerárquicos. Y además los trabajadores no conocen el organigrama,
- El análisis y la información recogida arrojan resultados donde se puede notar que la distribuidora TERBOL S.A. tiene falencias en cuanto al conocimiento de los trabajadores SOBRE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS.
- De igual manera existe un apoyo notorio del personal de la distribuidora que está de acuerdo con la creación de un manual de funciones y procedimientos que ayude a desempeñar las tareas de cada uno de los trabajadores.
- Una parte de los trabajadores de la distribuidora no recibió instrucciones específicas sobre sus tareas en sus distintas áreas laborales, por lo tanto, no se encuentran capacitados para realizar un buen desempeño laboral y esto ocasiona ineficiencia en sus puestos de trabajo.
- Como también hay trabajadores que no recibieron una capacitación relevante para incrementar sus conocimientos en su área laborar.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1. INTRODUCCIÓN

Se plantea la propuesta de un nuevo organigrama como una herramienta gráfica de la estructura organizacional para La Oficina de la distribuidora Terbol S.A. Regional Tarija donde se identifican con claridad los cargos, relaciones, nivel de responsabilidad y autoridad al interior de la distribuidora.

Se pueden observar las áreas administrativas con claridad, las cuales son lideradas por un profesional responsable que toma las decisiones y asigna las tareas su equipo de trabajo.

Cada área identificada dentro de la organización cuenta con objetivos que son establecidos en la búsqueda del alcance de los objetivos organizacionales, el cumplimiento de estos objetivos es responsabilidad de los jefes de área, los que deben asignar tareas, responsabilizar e involucrar a su equipo de trabajo en el alcance de los objetivos.

El diseño de un manual de funciones será una herramienta organizativa que servirá a la distribuidora para el mejoramiento del desempeño laboral de sus trabajadores, en cuanto a su contenido está redactado de manera práctica, considera las funciones y responsabilidades que deben desempeñar los trabajadores, identifica a sus inmediatos superiores y a los subordinados.

Esta herramienta administrativa puede ser utilizada en el proceso de inducción de nuevos trabajadores para la institución, o también, cuando haya una rotación de personal, también permitirá al trabajador tener definidas sus funciones para que de esta manera, puedan adaptarse al puesto de trabajo con mayor facilidad.

MANUAL DE
FUNCIONES Y
PROCEDIMIENTOS



INDICE DE CONTENIDO

Misión y visión.....	111
Propuesta del organigrama para la distribuidora TERBOL S.A.....	112
Modelo organizacional para la distribuidora TERBOL S.A.....	113
Organigrama y descripción de los puestos.....	113

MISIÓN Y VISIÓN DE LA OFICINA REGIONAL DE DISTRIBUCIÓN DE MEDICAMENTOS DE TARIJA

VISIÓN

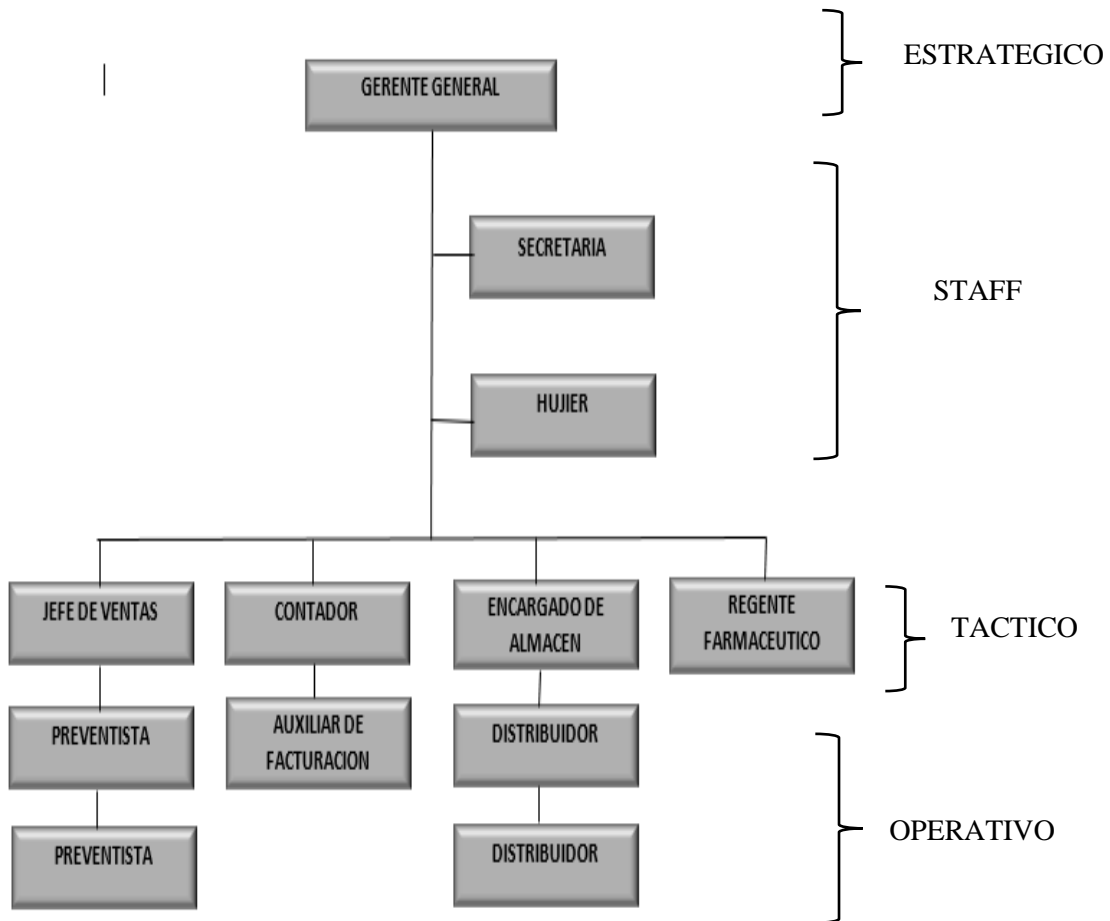
Producir y comercializar productos farmacéuticos para mejorar la calidad de vida de las personas y asimismo satisfacer las necesidades de nuestros clientes al igual que apoyar el desarrollo personal y profesional de nuestros trabajadores del grupo TERBOL S.A. Tarija para garantizar el fortalecimiento de nuestra distribuidora.

MISIÓN

Ser una empresa de categoría nacional con inteligencia operativa y capacidad tecnológica que nos permita ser altamente competitivos a nivel internacional.

5.2. PROPUESTA DEL ORGANIGRAMA PARA LA DISTRIBUIDORA TERBOL S.A.

GRÁFICO N° 22 NIVELES DE LA ESTRUCTURA



5.3. MODELO ORGANIZACIONAL PARA LA DISTRIBUIDORA TERBOL S.A

El Modelo de Organigrama Vertical es que el que se eligió para la distribuidora TERBOL S.A., modelo idóneo para la organización en donde se puede visualizar de forma clara y precisa el orden jerárquico y la división departamental de la organización.

5.4. ORGANIGRAMA Y LA DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTO

Dentro de la estructura organizacional de la distribuidora TERBOL S.A se pueden observar las áreas de trabajo de los niveles ejecutivo, táctico y operativo que son:

GERENTE GENERAL. -Es el área de mayor relevancia en la distribuidora donde el gerente es la autoridad máxima. Esta área está encargada de supervisar al personal, además tiene la responsabilidad de planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar las actividades que se encomiendan al personal, también dirige los procesos técnicos, administrativos y legales de la distribuidora.

SECRETARIA. -Su función es brindar apoyo a las principales funciones de la distribuidora en agendar, manejar información confidencial de la distribuidora, mantener la comunicación telefónica y atender al público asistente, etc. El secretario o la secretaria es aquella persona encargada de realizar todas las tareas administrativas en la oficina.

HUJIER. – Se ocupa en desarrollar actividades de mensajería en general, con esmero y puntualidad, también realizar trabajos de limpieza en las oficinas de administración.

CONTADOR. -Su función es participar en las actividades profesionales contables, financieras, presupuestales y de auditoría interna, según el área asignada y de acuerdo a las políticas establecidas y lineamientos estratégicos, dando cumplimiento a los

objetivos contables de la distribuidora.

AUXILIAR DE FACTURACIÓN. – Debe registrar y mantener el control de todas las facturas emitidas mensualmente. Mantener el archivo y control de documentos emitidos. Envío de facturas y respaldos a clientes internos y externos, para agilizar el pago de la factura por parte del cliente.

ENCARGADO DE ALMACÉN. -El jefe de almacén es la persona encargada de supervisar todo lo que ocurre en un almacén. Su misión es planificar, dirigir y coordinar las actividades de abastecimiento, reposición, almacenamiento y distribución de los materiales y productos de la distribuidora. Uno de sus objetivos primordiales es optimizar tanto el espacio del almacén como las tareas que allí se llevan a cabo.

DISTRIBUIDORES. - El encargado de distribución tiene que cumplir los plazos de entrega de los medicamentos, por lo que debe encargarse de la planificación y programación de entregas y del control de las flotas de vehículos. Debe asegurarse del carguío de los productos de forma correcta en los vehículos para poder hacer el uso más eficiente de transporte.

JEFE DE VENTAS. -El jefe de ventas es el encargado de planificar y supervisar el trabajo de los equipos de ventas y/o vendedores de la distribuidora que venden los productos. Entre sus funciones concretas destacan: Contratar y formar al personal de ventas. Definir los objetivos de venta que debe alcanzar cada vendedor individualmente o el grupo.

PREVENTISTAS. -El preventista es el vendedor que visita previamente los establecimientos de comercio y recaba los pedidos que luego serán enviados por el departamento de almacén y entrega de la distribuidora.

REGENTE FARMACÉUTICO. -La función de regente farmacéutico es organizar los medicamentos en su respectivo empaque secundario y luego en la estantería, teniendo en cuenta la denominación común internacional del medicamento, forma farmacéutica, por orden alfabético y por fechas de vencimiento.

MANUAL DE FUNCIONES




INDICE DE CONTENIDO

FUNCIONES

Diseño de manual de funciones y procedimientos para la distribuidora TERBOL S.A.....	118
Manual de funciones del gerente general.....	118
Manual de funciones de la secretaria.....	121
Manual de funciones de hujier.....	224
Manual de funciones del contador.....	126
Manual de funciones del auxiliar de facturación.....	129
Manual de funciones del encargado de almacén.....	132
Manual de funciones del distribuidor.....	135
Manual de funciones del jefe de ventas.....	138
Manual de funciones del preventistas.....	141
Manual de funciones del regente farmacéutico.....	143

5.5. DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA LA DISTRIBUIDORA TERBOL S.A REGIONAL TARIJA.

5.5.1. MANUAL DE FUNCIONES DEL GERENTE GENERAL

	<p>MANUAL DE FUNCIONES DISTRIBUIDORA TERBOL S.A REGIONAL TARIJA</p>	<p>CÓDIGO: ADMTJA01</p>	<p>FECHA 09/12/2020</p>
<p>NOMBRE DE LA UNIDAD GERENTE GENERAL REGIONAL</p>			
<p>NOMBRE DEL CARGO GERENTE</p>			
<p>NIVEL JERÁRQUICO ESTRATEGICO</p>	<p>UNIDADES O PERSONAL DEPENDIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • SECRETARIA • HUJIER • CONTADOR • AUXILIAR DE FACTURACIÓN • ENCARGADO DE ALMACÉN • DISTRIBUIDOR • JEFE DE VENTAS • PREVENTISTA • REGENTE FARMACÉUTICO 		
<p>NOMBRE DE LA UNIDAD INMEDIATA SUPERIOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • GERENCIA GENERAL 			
<p>OBJETIVO GENERAL Coordina, dirige y controla las actividades de la distribuidora, con el fin de</p>			


asegurar de manera eficiente el cumplimiento de los objetivos de la distribuidora.

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

- ✓ **Planear, organizar, dirigir, ejecutar y controlar las diferentes actividades inherentes al buen funcionamiento del cargo y la distribuidora TERBOL S.A.**
- ✓ **Formular el Plan de Desarrollo, Estructura orgánica y funcional, y demás con el fin de garantizar el cumplimiento de las políticas, objetivos, visión y la misión de TERBOL S.A.**
- ✓ **Velar por el uso adecuado de los recursos de la distribuidora TERBOL S.A. Regional Tarija.**
- ✓ **Mantener la buena imagen de la distribuidora TERBOL S.A. regional Tarija**
- ✓ **en toda su zona de cobertura.**
- ✓ **Planear y programar la ejecución de los recursos de la distribuidora TERBOL S.A. Regional Tarija.**
- ✓ **Coordinar las acciones para el cumplimiento de los objetivos de la distribuidora TERBOL S.A. regional Tarija.**
- ✓ **Mantener relaciones mutuamente beneficiosas con los clientes y proveedores.**
- ✓ **Adelantar las acciones pertinentes para el cumplimiento de los estándares de calidad vigentes.**
- ✓ **Participar activamente de acuerdo a sus habilidades y destrezas en las diferentes actividades organizadas dentro del proceso organizativo a nivel local.**
- ✓ **Las demás que contribuyan al buen funcionamiento del cargo de los trabajadores de la distribuidora TERBOL S.A. Regional Tarija.**

INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Área de conocimiento: Administración de distribuidora		
EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
EXPERIENCIA: Mínimo de 2 años		
EXPERIENCIA ESPECÍFICA: Especialidad en Dirección de distribuidora Conocimiento en el Manejo de Personal Conocimiento en el área farmacéutica		
CONOCIMIENTO:		
Capacidad de trabajar bajo presión Liderazgo Capacidad de negociación Capacidad de planificar		
DESTREZAS Y HABILIDADES:		
Capacidad de liderazgo Habilidad comunicativa y saber escuchar Empatía Estar comprometido Fomentar la motivación		
ELABORADO POR:	ASESORADO:	FECHA:
<ul style="list-style-type: none"> • Univ. Delgado Amador Tito Marcelo • Univ. Díaz Camacho Alisson Alejandra 	Lic.: Imer Adin Colque Alanoca	09/12/20

5.5.2. MANUAL DE FUNCIONES DE LA SECRETARIA

	<p>MANUAL DE FUNCIONES DISTRIBUIDORA TERBOL S.A REGIONAL TARIJA</p>	<p>CÓDIGO: ADMTJA01</p>	<p>FECHA 09/12/2020</p>
<p>NOMBRE DE LA UNIDAD UNIDAD ADMINISTRATIVA</p>			
<p>NOMBRE DEL CARGO SECRETARIA</p>			
<p>NIVEL JERÁRQUICO STAFF</p>	<p>UNIDADES O PERSONAL DEPENDIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • NINGUNO 		
<p>NOMBRE DE LA UNIDAD INMEDIATA SUPERIOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • GERENCIA GENERAL 			
<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Brindar apoyo a las principales funciones de la distribuidora en agendar, manejar información confidencial de la distribuidora, mantener la comunicación telefónica y atender al público asistente.</p>			
<p>DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Planear, organizar, ejecutar y controlar las diferentes actividades inherentes al buen desempeño del cargo. ✓ Garantizar el adecuado manejo del archivo activo de la distribuidora. ✓ Clasificar, organizar, manejar, direccionar, archivar y custodiar los documentos y correspondencia que llega a la distribuidora. 			

- ✓ **Garantizar el despacho oportuno de la correspondencia externa e interna de la distribuidora.**
- ✓ **Manejar los flujos de información escrita y electrónica de la distribuidora.**
- ✓ **Atender al público, canalizar las llamadas telefónicas de la gerencia.**
- ✓ **Organizar la logística de eventos de la distribuidora.**
- ✓ **Digitar y transcribir datos, documentos, correspondencia, e informes que sean requeridos en el desarrollo de las actividades de acuerdo a instrucciones de la gerencia.**
- ✓ **Recepcionar y tramitar las quejas, reclamos o felicitaciones de la distribuidora.**
- ✓ **Garantizar la confidencialidad sobre los asuntos, documentos y demás información a la que tenga acceso en cumplimiento de sus funciones.**
- ✓ **Garantizar la correcta administración del almacén de papelería, insumos y demás elementos de oficina.**
- ✓ **Realizar las actas de reuniones que se realizan al interior de la distribuidora.**
- ✓ **Atender los pedidos de papelería, insumos y demás elementos de oficina, de acuerdo a instrucciones del Gerente General.**

INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

AREA DE CONOCIMIENTO:

Secretaria Ejecutivo

EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

EXPERIENCIA:


mínimo 1 año

EXPERIENCIA ESPECÍFICA:

Conocimiento en Manejo de Programas de Computación para Oficina.

CONOCIMIENTO: Atención al cliente Manejo de documentos		
DESTREZAS Y HABILIDADES: Aprendizaje Continuo Disciplina Iniciativa Creatividad Innovación		
ELABORADO POR: <ul style="list-style-type: none"> • Univ. Delgado Amador Tito Marcelo • Univ. Díaz Camacho Alisson Alejandra 	ASESORADO: Lic: Imer Adín Colque Alanoca	FECHA: 09/12/20

5.5.3. MANUAL DE FUNCIONES DEL HUIER

	<p>MANUAL DE FUNCIONES DISTRIBUIDORA TERBOL S.A REGIONAL TARIJA</p>	<p>CÓDIGO: ADMTJA01</p>	<p>FECHA 09/12/2020</p>
<p>NOMBRE DE LA UNIDAD UNIDAD ADMINISTRATIVA</p>			
<p>NOMBRE DEL CARGO HUIER</p>			
<p>NIVEL JERÁRQUICO STAFF</p>	<p>UNIDADES O PERSONAL DEPENDIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • NINGUNO 		
<p>NOMBRE DE LA UNIDAD INMEDIATA SUPERIOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • GERENCIA GENERAL 			
<p>OBJETIVO GENERAL Desarrollar actividades de mensajería en general, con esmero y puntualidad, también realizar trabajos de limpieza en las oficinas de la distribuidora.</p>			
<p>DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar trabajos Administrativos de mensajería en las unidades designadas por autoridad competente. 2. Recoger y entregar con prontitud la correspondencia asignada con el respectivo registro. 3. Realizar la limpieza de las oficinas en las mañanas y tardes. 			

4. Recolección de basura de las diferentes oficinas.

INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

ÁREA DE CONOCIMIENTO:

Técnico medio

EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

EXPERIENCIA:

Mínimo 1 año

EXPERIENCIA ESPECIFICA:

Capacidad en Mensajería

CONOCIMIENTO:

Realizar trabajos de mensajería
Capacidad de limpieza

DESTREZAS Y HABILIDADES:

Aprendizaje Continuo
Disciplina
Iniciativa

ELABORADO POR:

- **Univ. Delgado**
Amador Tito
Marcelo
- **Univ. Díaz**
Camacho
Alisson
Alejandra


ASESORADO:

Lic: Imer Adin Colque a

FECHA:

09/12/20

5.5.4. MANUAL DE FUNCIONES DEL CONTADOR

	<p>MANUAL DE FUNCIONES DISTRIBUIDORA TERBOL S.A REGIONAL TARIJA</p>	<p>CÓDIGO: ADMTJA01</p>	<p>FECHA 09/12/2020</p>
<p>NOMBRE DE LA UNIDAD UNIDAD DE CONTABILIDAD</p>			
<p>NOMBRE DEL CARGO CONTADOR</p>			
<p>NIVEL JERÁRQUICO TÁCTICO</p>	<p>UNIDADES O PERSONAL DEPENDIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • AUXILIAR DE FACTURACIÓN 		
<p>NOMBRE DE LA UNIDAD INMEDIATA SUPERIOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • GERENTE GENERAL 			
<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Apoyar las actividades de la su dependencia financiera, propiciando el adecuado ordenamiento de la información contable de la distribuidora.</p>			

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

- ✓ Planear, organizar, dirigir, ejecutar y controlar las diferentes actividades inherentes al buen funcionamiento del cargo.
- ✓ Cumplir con los procesos y las directrices que desde el punto de vista contable financiero, le transmita el gerente general.
- ✓ Establecer los procesos contables que se lleven a cabo en la distribuidora.
- ✓ Realizar los estudios financieros necesarios para determinar precios de compra y venta de medicamentos de la distribuidora TERBOL S.A. Regional Tarija.
- ✓ Garantizar el pago oportuno de los compromisos de la distribuidora TERBOL S.A. Regional Tarija.
- ✓ Canalizar y gestionar oportunamente el flujo de recursos para el cumplimiento de sus obligaciones administrativas.
- ✓ Realizar oportunamente el registro contable de la facturación generada por la distribuidora.
- ✓ Realizar el proceso de cierre contable de TERBOL S.A. Regional Tarija.
- ✓ Apoyar la revisión de la información contable de TERBOL S.A. Regional Tarija.
- ✓ Reportar información oportuna y veraz sobre el saldo de bancos diario.
- ✓ Participar activamente de acuerdo a sus habilidades y destrezas en las diferentes actividades organizativas.

INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

ÁREA DE CONOCIMIENTO:

Contador, Auditor

EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

EXPERIENCIA:


Mínimo de 2 años

EXPERIENCIA ESPECÍFICA:

Especialidad en el manejo de paquetes contables.

<p>CONOCIMIENTO: Capacidad de organización Capacidad de trabajar bajo presión</p>		
<p>DESTREZAS Y HABILIDADES: Capacidad de trabajar bajo presión Capacidad de impulsar los cambios que tengan que ver con la contabilidad dentro de la distribuidora.</p>		
<p>ELABORADO POR:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Univ. Delgado Amador Tito Marcelo • Univ. Díaz Camacho Alisson Alejandra 	<p>ASESORADO: Lic: Imer Adin Colque Alanoca</p>	<p>FECHA: 09/12/20</p>

5.5.5. MANUAL DE FUNCIONES DEL AUXILIAR DE FACTURACIÓN

	<p>MANUAL DE FUNCIONES DISTRIBUIDORA TERBOL S.A REGIONAL TARIJA</p>	<p>CÓDIGO: FECHA ADMTJA01 09/12/2020</p>
<p>NOMBRE DE LA UNIDAD UNIDAD DE CONTABILIDAD</p>		
<p>NOMBRE DEL CARGO AUXILIAR DE FACTURACIÓN</p>		
<p>NIVEL JERÁRQUICO OPERATIVO</p>	<p>UNIDADES O PERSONAL DEPENDIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • NINGUNO 	
<p>NOMBRE DE LA UNIDAD INMEDIATA SUPERIOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • CONTADOR 		
<p>OBJETIVO GENERAL Apoyar las actividades del contador, propiciando el adecuado ordenamiento de la información contable de la distribuidora.</p>		

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

- ✓ Planear, organizar, dirigir, ejecutar y controlar las diferentes actividades inherentes al buen funcionamiento del cargo.
- ✓ Realizar de manera oportuna los procesos de facturación de TERBOL S.A. Regional Tarija.
- ✓ Mantener al día la información de inventarios de medicamentos y dispositivos médicos de TERBOL S.A. Regional Tarija.
- ✓ Ingresar al sistema las facturaciones de ingreso y egreso TERBOL S.A. Regional Tarija.
- ✓ Garantizar la entrega oportuna y de calidad de los informes requeridos por el Contador.
- ✓ Generar informes estadísticos de la facturación.
- ✓ Las demás que contribuyan al buen funcionamiento del cargo y comunicadas por la gerencia.

INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA**ÁREA DE CONOCIMIENTO:**

Nivel técnico contable

EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA**EXPERIENCIA:**

Mínimo 1 año

EXPERIENCIA ESPECÍFICA:

Conocimiento de Gestión Contable

CONOCIMIENTO:

Habilidad de comunicación

Conocimientos actualizados de contabilidad

Manejo de paquetes de computación

DESTREZAS Y HABILIDADES:

Trabajo en equipo
Orientación al servicio
Iniciativa
Creatividad

ELABORADO POR:

- **Univ. Delgado**
Amador Tito
Marcelo
- **Univ. Díaz**
Camacho
Alisson
Alejandra


ASESORADO:

Lic. Imer Adin Colque Alanoca

FECHA:

09/12/20

5.5.6. MANUAL DE FUNCIONES DEL ENCARGADO DE ALMACÉN

	<p>MANUAL DE FUNCIONES DISTRIBUIDORA TERBOL S.A REGIONAL TARIJA</p>	<p>CÓDIGO: ADMTJA01</p>	<p>FECHA 09/12/2020</p>
<p>NOMBRE DE LA UNIDAD ÁREA DE ALMACÉN</p>			
<p>NOMBRE DEL CARGO ENCARGADO DE ALMACÉN</p>			
<p>NIVEL JERÁRQUICO TÁCTICO</p>	<p>UNIDADES O PERSONAL DEPENDIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • DISTRIBUIDOR 		
<p>NOMBRE DE LA UNIDAD INMEDIATA SUPERIOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • GERENTE GENERAL 			
<p>OBJETIVO GENERAL Garantizar el buen estado, manejo y rotación de los inventarios de la distribuidora y medicamentos de almacén.</p>			

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

- ✓ Planear, organizar y ejecutar las actividades para el correcto funcionamiento del proceso de almacenamiento de medicamentos en la distribuidora TERBOL S.A. Regional Tarija.
- ✓ Realizar el control de vencimientos sobre las existencias de medicamentos en la distribuidora TERBOL S.A. Regional Tarija.
- ✓ Garantizar la devolución oportuna de medicamentos a los diferentes proveedores cuando así se requiera.
- ✓ Realizar el control de calidad a los medicamentos que ingresan y salen de la distribuidora, de acuerdo a los procedimientos establecidos para tal fin.
- ✓ Garantizar el envío oportuno de pedidos de medicamentos a los clientes, de acuerdo al procedimiento establecido para tal fin.
- ✓ Informar oportunamente al Regente farmacéutico los requerimientos de Medicamentos.
- ✓ Participar activamente en la realización de inventarios de la distribuidora, de acuerdo a instrucciones del Regente farmacéutico.
- ✓ Participar activamente de acuerdo a sus habilidades y destrezas en las diferentes actividades organizadas dentro de los proceso de capacitación que se programen en la distribuidora TERBOL S.A Regional Tarija.

INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

ÁREA DE CONOCIMIENTO:

Estudiante o Licenciado en Administración de empresas

EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

EXPERIENCIA:


Mínimo 1 año

EXPERIENCIA ESPECÍFICA:

Manejo de inventarios.

CONOCIMIENTO:		
Manejo de paquetes computacionales Conocimiento en manejo de inventarios Conocimiento de paquetes contables		
DESTREZAS Y HABILIDADES:		
Trabajo en Equipo Capacidad de trabajar bajo presión.		
ELABORADO POR:	ASESORADO:	FECHA:
<ul style="list-style-type: none"> • Univ. Delgado Amador Tito Marcelo • Univ. Díaz Camacho Alisson Alejandra 	Lic: Imer Adín Colque Alanoca	09/12/20

5.5.7. MANUAL DE FUNCIONES DEL DISTRIBUIDOR

	<p>MANUAL DE FUNCIONES DISTRIBUIDORA TERBOL S.A REGIONAL TARIJA</p>	<p>CÓDIGO: ADMTJA01</p>	<p>FECHA 09/12/2020</p>
<p>NOMBRE DE LA UNIDAD ÁREA DE ALMACÉN</p>			
<p>NOMBRE DEL CARGO DISTRIBUIDOR</p>			
<p>NIVEL JERÁRQUICO OPERATIVO</p>	<p>UNIDADES O PERSONAL DEPENDIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • NINGUNO 		
<p>NOMBRE DE LA UNIDAD INMEDIATA SUPERIOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • ENCARGADO DE ALMACÉN 			
<p>OBJETIVO GENERAL Garantizar el buen estado, manejo y rotación de los inventarios de medicamentos y dispositivos médicos de la distribuidora.</p>			

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

- ✓ Coordinar permanentemente con el jefe de ventas, las entregas a realizar durante el día de ciertos medicamentos.
- ✓ Planificar y realizar rutas de entrega óptimas, de acuerdo a la entrega del día.
- ✓ Cumplir con la entrega de medicamentos en todas las rutas asignadas.
- ✓ Realizar cobros al cliente, depositando el dinero recibido en la caja de la distribuidora.
- ✓ Tener disponibilidad de tiempo suficiente para terminar de preparar y entregar los medicamentos.
- ✓ Llevar el control de cajas entregadas y recibidas.
- ✓ Asegurar permanentemente el buen estado de los vehículos de la distribuidora TERBOL S.A.

INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

ÁREA DE CONOCIMIENTO:

Técnico medio superior

EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

EXPERIENCIA:

Mínimo 1 año

EXPERIENCIA ESPECÍFICA:

Técnico Superior en Transporte y Logística

CONOCIMIENTO:

Desarrollar buenas relaciones con clientes

Elaborar y revisar los acuerdos de compra

Trabajar como parte de un equipo

DESTREZAS Y HABILIDADES:

Brindar servicio a los clientes
Buscar clientes y compradores potenciales
Puntualidad

ELABORADO POR:

- **Univ. Delgado**
Amador Tito
Marcelo
- **Univ. Díaz**
Camacho
Alisson
Alejandra


ASESORADO:

Lic: Imer Adín Colque

FECHA:

09/12/20

5.5.8. MANUAL DE FUNCIONES DEL JEFE DE VENTAS

	<p>MANUAL DE FUNCIONES DISTRIBUIDORA TERBOL S.A REGIONAL TARIJA</p>	<p>CÓDIGO: ADMTJA01</p>	<p>FECHA 09/12/2020</p>
<p>NOMBRE DE LA UNIDAD ÁREA DE VENTAS</p>			
<p>NOMBRE DEL CARGO JEFE DE VENTAS</p>			
<p>NIVEL JERÁRQUICO TÁCTICO</p>	<p>UNIDADES O PERSONAL DEPENDIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • PREVENTISTA 		
<p>NOMBRE DE LA UNIDAD INMEDIATA SUPERIOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • GERENTE GENERAL 			
<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Lograr la concreción de las ventas dentro y fuera de la oficina, garantizando altos niveles de servicio al cliente, listas de precios actualizadas y sistemas de despacho que permitan la satisfacción del cliente.</p>			

<p>DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Atender con alto estándar de servicio a los clientes. ✓ Asegura a la distribuidora, que el producto esté en buen estado al momento de la entrega. ✓ Declarar a diario su cierre de caja, con todos los documentos de soporte. ✓ Enviar oportunamente proformas a los clientes que lo soliciten. ✓ Mantener al día sus archivos: proformas, catálogos, otros, etc. ✓ Apoyar a la gestión de cartera y cobros. ✓ Cumplir con su horario de trabajo. ✓ Informar de la recepción y entrega de la producción a la Gerencia. ✓ Mantener el control diario de los documentos del departamento a su cargo.
<p>INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA ÁREA DE CONOCIMIENTO: Técnico Superior en Gestión de Ventas y Espacios Comerciales.</p>
<p>EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA EXPERIENCIA: Mínimo 2 años EXPERIENCIA ESPECÍFICA: Formación específica en ventas, comercial y gestión de equipos.</p>
<p>CONOCIMIENTO: Supervisar el trabajo de los distribuidores Diseñar y presentar estrategias de ventas Elaborar presupuestos y tramitar pedidos</p>

DESTREZAS Y HABILIDADES:

Liderazgo
Capacidades organizativas
Destrezas en informática
Emprendedor
Habilidad para motivar

ELABORADO POR:

- **Univ. Delgado**
Amador Tito
Marcelo
- **Univ. Díaz**
Camacho
Alisson
Alejandra


ASESORADO:

Lic: Imer Adín Colque

FECHA:

09/12/20


5.5.9. MANUAL DE FUNCIONES DEL PREVENTISTA

	<p>MANUAL DE FUNCIONES DISTRIBUIDORA TERBOL S.A REGIONAL TARIJA</p>	<p>CÓDIGO: ADMTJA01</p>	<p>FECHA 09/12/2020</p>
<p>NOMBRE DE LA UNIDAD ÁREA DE VENTAS</p>			
<p>NOMBRE DEL CARGO PREVENTISTA</p>			
<p>NIVEL JERÁRQUICO OPERATIVO</p>	<p>UNIDADES O PERSONAL DEPENDIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • NINGUNO 		
<p>NOMBRE DE LA UNIDAD INMEDIATA SUPERIOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • JEFE DE VENTAS 			
<p>OBJETIVO GENERAL Responder por toda la gestión de ventas y desarrollar una labor cobertura asistiendo los clientes asignados y visitando los clientes potenciales.</p>			

<p>DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Recabar los pedidos de los clientes de acuerdo a las rutas establecidas y números de clientes asignados, tomar inventario de los productos de los clientes. ✓ Asesorar a los clientes en la venta. ✓ Informar sobre las actividades promocionales a los clientes. ✓ Responder por el desarrollo de la zona asignada. 		
<p>INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA ÁREA DE CONOCIMIENTO: Mercadeo, Publicidad</p>		
<p>EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA EXPERIENCIA: Mínimo 2 años EXPERIENCIA ESPECIFICA: Marketing</p>		
<p>CONOCIMIENTO: Atención a carteras de clientes Labor d ventas Colocación de productos</p>		
<p>DESTREZAS Y HABILIDADES: Amabilidad Capacidad de motivación al personal Autoaprendizaje</p>		
<p>ELABORADO POR:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Univ. Delgado Amador Tito Marcelo 	<p>ASESORADO:</p> <p>Lic: Imer Adín Colque</p>	<p>FECHA:</p> <p>09/12/20</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Univ. Díaz Camacho Alisson Alejandra 		
--	--	--

5.5.10. MANUAL DE FUNCIONES DEL REGENTE FARMACÉUTICO

	MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS DE LA DISTRIBUIDORA REGIONAL TERBOL S.A TARIJA	CODIGO: ADMTJA01	FECHA 09/12/2020
NOMBRE DE LA UNIDAD AREA FARMACEUTICA			
NOMBRE DEL CARGO REGENTE FARMACEUTICO			
NIVEL JERARQUICO TACTICO	UNIDADES O PERSONAL DEPENDIENTES <ul style="list-style-type: none"> • NINGUNO 		
NOMBRE DE LA UNIDAD INMEDIATA SUPERIOR <ul style="list-style-type: none"> • GERENTE GENERAL 			
OBJETIVO GENERAL Ejecutar y controlar las diferentes actividades para el correcto funcionamiento de la dependencia de farmacia, donde la distribuidora realiza directamente los procesos de distribución de los medicamentos.			

DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES

- ✓ Planear, organizar, dirigir, ejecutar y controlar las diferentes actividades inherentes al buen funcionamiento del cargo.
- ✓ Liderar, orientar el proceso de farmacia y establecer procesos eficientes de selección, recepción, almacenamiento, distribución y dispensación de medicamentos.
- ✓ Participar de los diferentes planes de capacitación en farmacia a los que sea designado por distribuidora TERBOL S.A
- ✓ Orientar de manera cálida, personalizada, clara, completa, oportuna y confiable a los clientes. Velar por el buen estado, manejo y rotación de los inventarios de medicamentos.
- ✓ Garantizar la devolución oportuna de medicamentos a los diferentes proveedores cuando a si se requiera.
- ✓ Realizar cotizaciones a los diferentes proveedores de medicamentos.
- ✓ Realizar seguimiento a las Órdenes de Compra y llegada de los medicamentos.
- ✓ Reportar las inconsistencias a los proveedores de medicamentos.

ELABORADO POR:

- Univ. Delgado
Amador Tito
Marcelo
- Univ. Diaz
Camacho Alisson
Alejandra

ASESORADO:

Lic: Imer Adin Colque

FECHA:

09/12/20

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



INDICE DE CONTENIDO

PROCEDIMIENTOS

1. Elaboración de plan de gastos de funcionamientos.....	147
2. Clasificación de facturas.....	148
3. Generación de facturas.....	149
4. Selección y compra de medicamentos.....	150
5. Selección y venta de medicamentos.....	151
6. Almacenaje de medicamentos.....	152
7. Distribución de medicamentos.....	153
8. Revisión de los medicamentos.....	154

PROCEDIMIENTO 1

DESCRIPCIÓN: Elaboración plan de gastos de funcionamiento

a) OBJETIVO:

Describir de manera detallada los pasos que se siguen desde el momento que se realiza la solicitud a la gerencia los informes de los contratos hasta el seguimiento de los presupuestos.

b) UNIDADES PARTICIPANTES:

- Gerente general
- Contador

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	DIAGRAMA DE FLUJO
1	El contador solicita a la gerencia informes sobre los contratos.	CONTADOR	
2	Realizar proyección de la distribuidora de personal, para la vigencia contractual y los cálculos preliminares.	CONTADOR	
3	Presentar y sustentar ante el gerente, el presupuesto preliminar	CONTADOR	

4	Aprobar el presupuesto y elaborar la resolución de aprobación del mismo.	GERENTE GENERAL	<pre> graph TD Inicio([inicio]) --> Solicitar[solicitar a la gerencia informes de clientes y proveedores] Solicitar --> Proyeccion[realizar proyección de la distribuidora, analisis y calculos segun los historicos] Proyeccion --> Presentar[presentar y sustentar presupuesto al gerente] Presentar --> Aprobacion{aprobacion de presupuesto} Aprobacion -- NO --> Solicitar Aprobacion -- SI --> Entregar[Entregar al gerente una copia de resolucion] Entregar --> Seguimiento[Seguimiento y ejecucion del presupuesto] Seguimiento --> Fin([FIN]) </pre>
5	Entregar al área financiera, copia de la resolución de aprobación del presupuesto.	GERENTE GENERAL	
6	Realizar seguimiento a la ejecución del presupuesto y tomar acciones correctivas cuando haya lugar.	GERENTE GENERAL	

PROCEDIMIENTO 2

DESCRIPCIÓN: Clasificación de facturas

a) OBJETIVO:

Describir detalladamente los pasos a seguir para la clasificación de facturas.

b) UNIDADES PARTICIPANTES:

- Contador.
- Auxiliar facturación.

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	DIAGRAMA DE FLUJO
----	-------------	--------------	-------------------

1	Verificar que la cuenta o factura presentada, cumpla con los requisitos mínimos legales vigentes exigidos.	AUXILIAR DE FACTURACION	<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> A[Verificar requisitos minimos legales defactura] A --> B[Verificar relacion de factura de productos recibidos] B --> C[Verificar soportes y similitud de servicios contratados] C --> D[Relacionar cuentas y facturas para visto bueno y pago] D --> E[Programa conjuntamente el] E --> F[Tramite de pago] F --> FIN([FIN]) </pre>
2	Verificar que la cuenta o factura presentada, este conforme a los productos y/o servicios recibidos y las tarifas pactadas	AUXILIAR DE FACTURACION	
3	Verificar que la cuenta o factura presentada correspondan a los servicios contratados.	AUXILIAR DE FACTURACION	
4	Relacionar las cuentas y/o facturas y entregar para visto bueno de pago.	CONTADOR	
5	Incluir las facturas en el plan de gastos de funcionamiento.	CONTADOR	
6	Tramitar pagos.	CONTADOR	

PROCEDIMIENTO 3

DESCRIPCIÓN: Generación de facturas

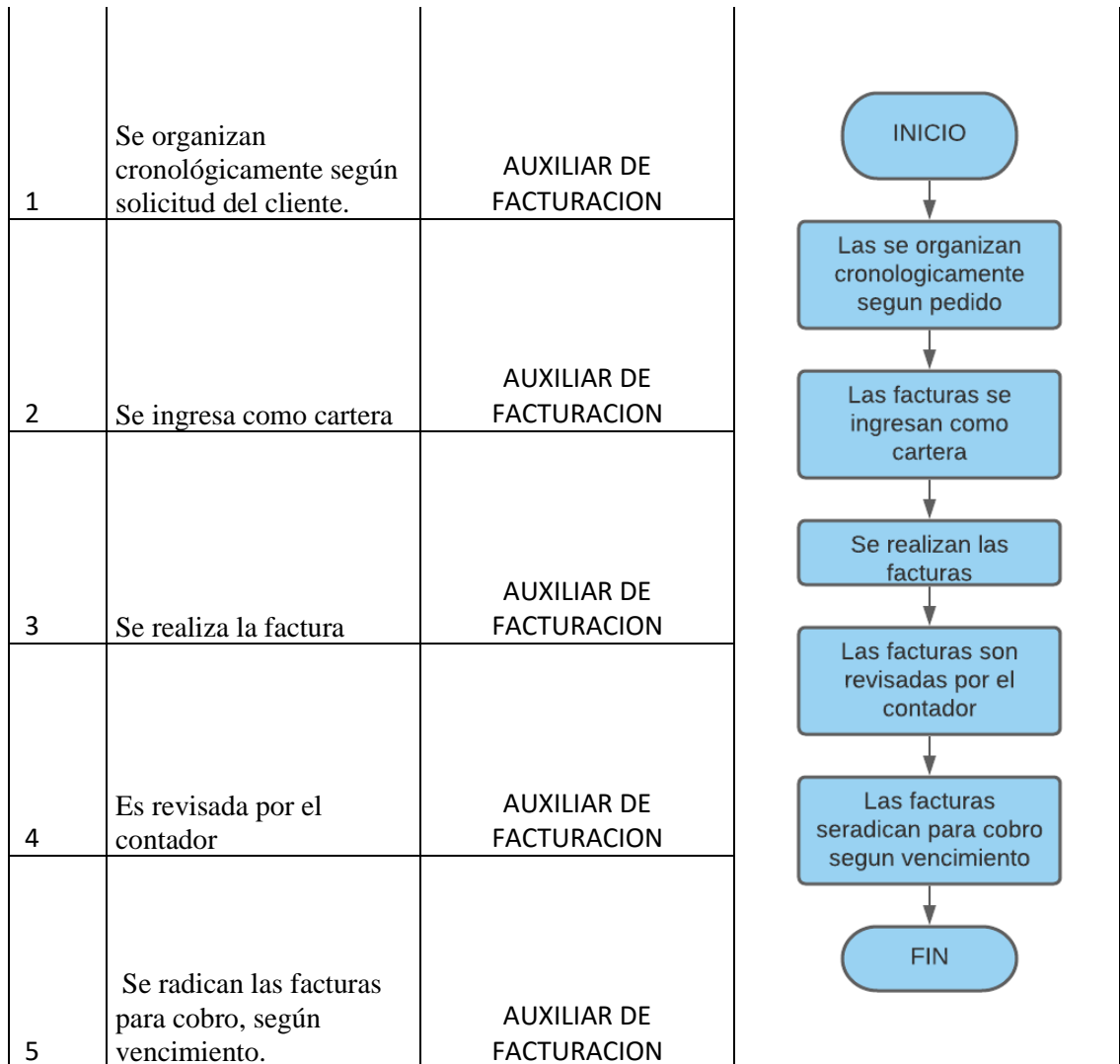
a) OBJETIVO:

Describir detalladamente los pasos a seguir para la generación de facturas.

b) UNIDADES PARTICIPANTES:

- Auxiliar de facturación.

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	DIAGRAMA DE FLUJO
----	-------------	--------------	-------------------



PROCEDIMIENTO 4

DESCRIPCIÓN: Selección y compra de medicamentos.

a) OBJETIVO:

Describir detalladamente la adquisición de medicamentos desde el requerimiento hasta revisar las existencias.

b) UNIDADES PARTICIPANTES:

- Jefe de ventas.
- Gerente General

- Encargado de almacén.

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	DIAGRAMA DE FLUJO
1	Realizar cada 15 días y según requerimiento el pedido de medicamentos a los clientes seleccionados	JEFE DE VENTAS	<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> A[Realizar pedido de medicamentos a proveedores] A --> B[Recepcion de pedidos por registro] B --> C[Análisis mensual por cliente] C --> D[Selección de medicamentos de mayor y menor rotación] D --> E[Revisar existencias] E --> FIN([FIN]) </pre>
2	Recibir y revisar la solicitud de pedidos de los clientes para registrar la información.	JEFE DE VENTAS, GERENTE GENERAL	
3	Realizar mensualmente análisis de solicitud por cliente.	JEFE DE VENTAS, GERENTE GENERAL	
4	Seleccionar los medicamentos de mayor y menor rotación.	JEFE DE VENTAS	
5	Revisar las existencias	ENCARGADO DE ALMACEN	

PROCEDIMIENTO 5

DESCRIPCIÓN: Selección y venta de medicamentos.

a) OBJETIVO:

Describir detalladamente la adquisición de medicamentos desde el requerimiento hasta revisar las existencias.

b) UNIDADES PARTICIPANTES:

- Jefe de ventas.
- Preventistas.

- Gerente general

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	DIAGRAMA DE FLUJO
1	Elaborar conjuntamente con el jefe de ventas los pedidos, insumos y dispositivos médicos a comprar para estantería, teniendo en cuenta el consumo promedio mensual por cliente.	JEFE DE VENTAS, PREVENTISTA	<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> A[Elaborar los pedidos, insumos y dispositivos] A --> B[Socializar con el jefe de ventas de compras el listado de medicamentos] B --> C[Autorizar la compra de medicamentos, insumos] C --> D[Realizar pedido de medicamentos a todos los clientes] D --> FIN([FIN]) </pre>
2	Socializar con el jefe de ventas el listado de medicamentos, insumos y dispositivos médicos a comprar.	JEFE DE VENTAS, PREVENTISTAS	
3	Autorizar la compra de medicamentos, insumos y dispositivos médicos.	JEFE DE VENTAS, GERENTE GENERAL	
4	Realizar el pedido de medicamentos, insumos y dispositivos médicos a todos los clientes.	PREVENTISTAS	

PROCEDIMIENTO 6

DESCRIPCIÓN: Almacenaje de medicamentos

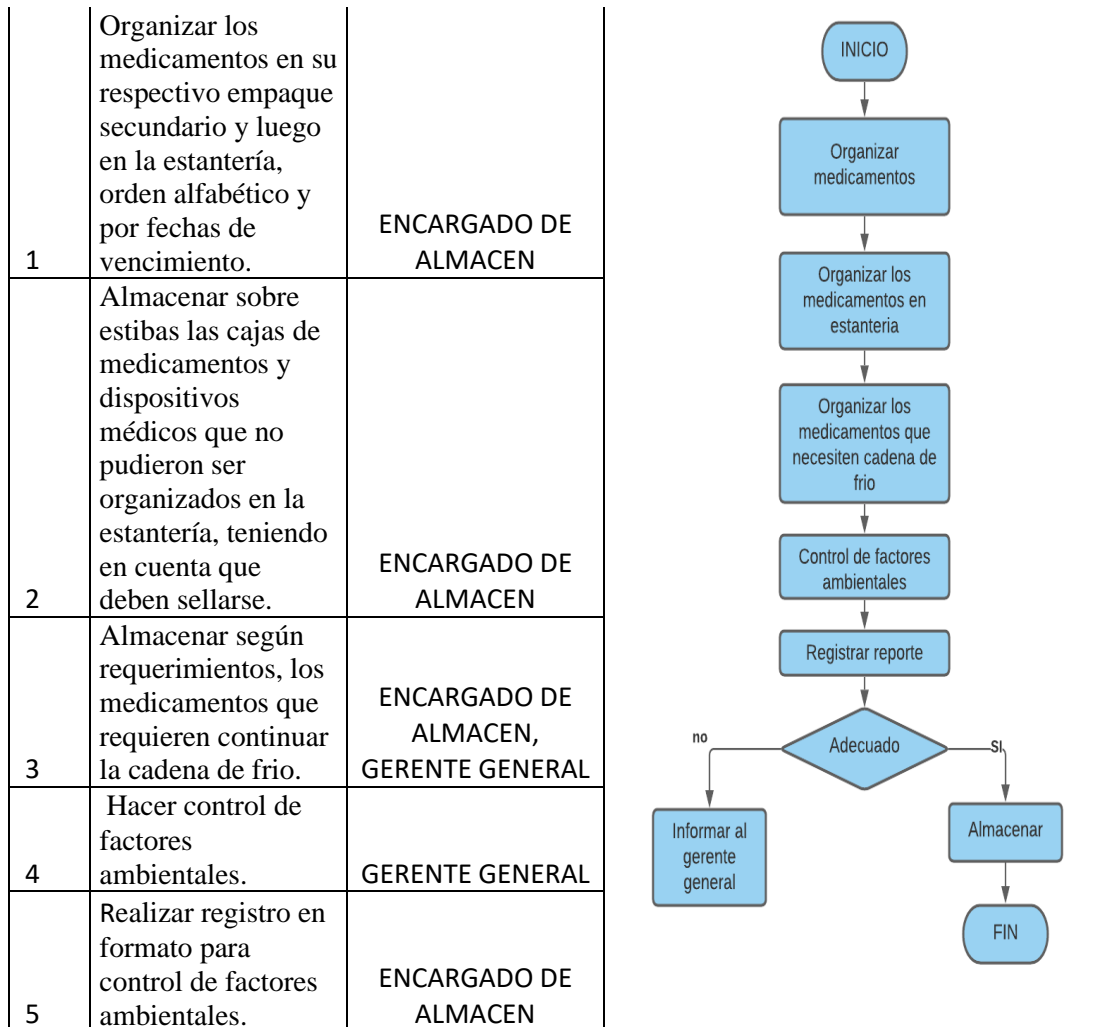
a) OBJETIVO:

Describir con detalle el proceso de almacenaje desde la organización de medicamentos hasta la revisión de factores ambientales.

b) UNIDADES PARTICIPANTES:

- Encargado de almacén.
- Gerente general.

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	DIAGRAMA DE FLUJO
----	-------------	--------------	-------------------



PROCEDIMIENTO 7

DESCRIPCIÓN: Distribución de medicamentos.

a) OBJETIVO:

Describir con detalle el proceso de distribución desde la revisión de cantidad a enviar hasta el transporte de los pedidos solicitados.

b) UNIDADES PARTICIPANTES:

- Encargado de almacén.
- Distribuidores.

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	DIAGRAMA DE FLUJO
1	Revisar la información de la casilla "CANTIDAD A ENVIAR" en el formato DE PEDIDO	ENCARGADO DE ALMACEN, DISTRIBUIDOR	<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> A[Revisar informacion del formato de pedido] A --> B[Registro envio segun su cantidad] B --> C[Alistar a pedido para entregar] C --> D[Empacar y rotularos medicamentos para enviar] D --> E[Enviar medicamentos, solicitudes con su respectiva relacion] E --> FIN([FIN]) </pre>
2	Entregar la información de "CANTIDAD A ENVIAR" del formato DE PEDIDO – encargado de almacén.	DISTRIBUIDOR	
3	Alistar y revisar los medicamentos y cantidades a enviar.	DISTRIBUIDOR	
4	Verificar que las cantidades a despachar sean las correctas o estén acordes con la solicitud de pedidos	ENCARGADO DE ALMACEN, DISTRIBUIDOR	
5	Empacar en una de las cajas la relación de medicamentos a despachar.	DISTRIBUIDOR	
6	Enviar o trasportar los medicamentos solicitados	DISTRIBUIDOR	

PROCEDIMIENTO 8

DESCRIPCIÓN: Revisión de medicamentos

a) OBJETIVO:

Describir con detalle el proceso desde el conteo de medicamentos hasta firmar el recibo con satisfacción.

b) UNIDADES PARTICIPANTES:

- Regente farmacéutico.
- Encargado de almacén.

- Gerente general.

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	DIAGRAMA DE FLUJO
1	Realizar Conteo de los medicamentos, revisar que se encuentren en buen estado.	REGENTE FARMACEUTICO.	<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> A[Realizar conteo de los medicamentos, revisar que esten en buen estado] A --> B[Almacenar en area de producto no conforme los medicamentos] B --> C[Revisar fechas de vencimiento, registro sanitario y condiciones de almacenamiento] C --> D{Informar al proveedor de las inconsistencias} D -- si --> E[Informar al proveedor] E --> F[Rechazo del producto] D -- no --> G[Se firma la guia] G --> H[Se acepta el producto] H --> FIN([FIN]) </pre>
2	Almacenar en Área de Producto No Conforme los medicamentos que no llegan en buenas condiciones, que no están debidamente etiquetados o que tienen fechas de vencimientos inferiores a un año.	REGENTE FARMACEUTICO, ENCARGADO DE ALMACEN.	
3	Revisar fechas de vencimiento, registro sanitario, laboratorio fabricante y condiciones de almacenamiento	REGENTE FARMACEUTICO	
4	Informar a atención al cliente del proveedor las inconsistencias encontradas.	REGENTE FARMACEUTICO	
5	Firmar el recibido a satisfacción de las facturas.	REGENTE FARMACEUTICO	