

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE UN LABORATORIO  
FARMACEUTICO QUE FORMA PARTE DE UN CORPORATIVO  
INTERNACIONAL”**

**TESIS**

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

**POR**

**LUIS AUGUSTO QUIÑÓNEZ ESTRADA**

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TITULO DE**

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE**

**LICENCIADO**

**GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2009**

## **MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL 1°	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL 2°	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL 3°	Lic. Juan Antonio Gómez Monterrosso
VOCAL 4°	P. C. Edgar Arnoldo Quiche Chical
VOCAL 5°	P. C. José Antonio Vielman

## **PROFESIONALES QUE PRACTICARON EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS**

AREA	CATEDRÁTICO EXAMINADOR
Matemática – Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Administración y Finanzas	Lic. Julio Mauricio González Ruiz
Mercadotecnia–Administración de Operaciones	Lic. Vicente Freixas Pérez

## **JURADO QUE PRACTICO EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

<b>Presidente:</b>	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
<b>Secretario:</b>	Lic. Rubén Acajabón Pérez
<b>Examinadora:</b>	Licda. Claudia Elizabeth Aquino García

Guatemala, 22 de abril de 2009

Licenciado

**JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES**

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Ciudad Universitaria, zona 12

Señor Decano:

En atención a mi designación como Asesor de la Tesis Profesional del estudiante, Luis Augusto Quiñónez Estrada Carné 2000-13573 en la Carrera de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, procedí a asesorarle en el tema **"Reorganización administrativa de un laboratorio farmacéutico que forma parte de un corporativo internacional"**.

De conformidad con los reglamentos académicos de la Facultad de Ciencias Económicas, me permito manifestarle que el trabajo de tesis cumple con lo normado tanto en la investigación y análisis directos del caso, como en la presentación de una propuesta viable para la empresa objeto de estudio.

A respecto de lo anterior, presento a su despacho mi dictamen favorable a efecto de que el estudiante LUIS AUGUSTO QUIÑÓNEZ ESTRADA, pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente



Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado  
Administrador de Empresas  
Colegiado No. 1804

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA**



**FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS**

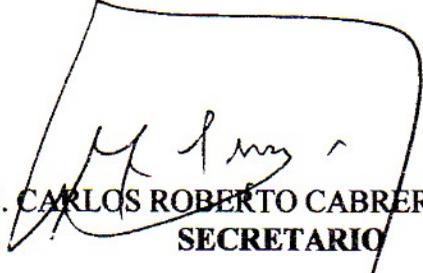
**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
DIECIOCHO DE ENERO DEL AÑO DOS MIL DIEZ.**

Con base al Punto SEXTO, inciso 6.8, subinciso 6.8.1 del Acta 26-2009 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 24 de noviembre de 2009, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 110-2009 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 17 de agosto de 2009 y el trabajo de Tesis denominado "REORGANIZACION ADMINISTRATIVA DE UN LABORATORIO FARMACEUTICO QUE FORMA PARTE DE UN CORPORATIVO INTERNACIONAL", que para su graduación profesional presentó el estudiante **LUIS AUGUSTO QUIÑONEZ ESTRADA**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**



  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO

  
LIC. JOSE ROLANDO SICAIDA MORALES  
DECANO



## **DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO**

- A DIOS: Que ha sido el más grande de mis catedráticos
- A LA VIRGEN MARÍA: Por sus intercesiones en todas mis peticiones.
- A MIS PADRES: Cesar Quiñónez y María Eugenia Estrada,  
Por ser ejemplo de vida y por el esfuerzo realizado  
para poder proporcionarme este triunfo académico.
- A MI ESPOSA: María Fernanda Rodríguez de Quiñónez,  
Por ser mi principal fuente de inspiración para seguir  
adelante.
- A MIS HERMANOS: Jorge Quiñónez y Charityn Mendizabal,  
Por sus consejos y apoyo.
- A MIS ABUELOS: Que desde el cielo estoy seguro fueron parte  
importante de este logro.
- A MI FAMILIA: Familia Quiñónez Rizo y Familia Estrada Gramajo,  
Tíos, primos y sobrinos, con mucho cariño.
- A MI NUEVA FAMILIA: Familia García Arandi y Familia Rodríguez Hurtado  
Por su apoyo incondicional.
- A LA EMPRESA
- OBJETO DE ESTUDIO: Principalmente a el Sr. Luis Fernando Gaytán Cordero  
por ser promotor de este logro tan importante en mi  
vida.
- A MIS AMIGOS: Por su compañía en los momentos de alegría y de  
tristeza a lo largo de mi vida.
- A MIS CATEDRÁTICOS: Por compartir sus conocimientos.
- A MI CASA DE  
ESTUDIOS: Universidad de San Carlos de Guatemala

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	i
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>1. MARCO TEÓRICO</b>	
1.1. Marco teórico	1
1.2. Empresa	1
1.3. Laboratorios farmacéuticos	1
1.4. Planeación	2
1.4.1. Planeación estratégica	2
1.4.1.1. Elementos de la planeación estratégica	4
a) Misión	4
b) Visión	4
c) Valores	5
d) Objetivos	5
e) Estrategias	5
f) Plan de acción	6
1.5. Organización	6
1.5.1. Diseño organizacional	7
1.5.1.1. Tipo de organización	7
a) Formal	7
b) Informal	7
1.5.1.2. Componentes del diseño	8
a) Tipos de estructura organizacional	8
b) Dimensiones de la estructura y sus características	9
c) Modelos del diseño y sus características	10
d) Tipo de departamentalización	11
e) Tramo de control que refleja	12
f) Sistemas de organización	13
1.5.2. Instrumentos de la organización	14
1.5.2.1. Organigramas	14
1.5.2.2. Descriptores de puestos de trabajo	16
1.5.3. Reorganización	17
1.5.3.1. Síntomas que presenta las estructuras organizacionales para la iniciación de una reorganización	17
1.5.3.2. Objetivos que debe alcanzar el proceso de reorganización y propuesta a realizar	18
1.6. Diagnóstico administrativo	19
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA</b>	
2.1. Metodología	21
2.2. Antecedentes	22
2.3. Determinación de la situación actual	24
2.4. Diagnóstico administrativo	26
2.4.1. Planificación estratégica	26
2.4.1.1. Análisis de la misión	28
2.4.1.2. Análisis de la visión	29
2.4.1.3. Análisis de los valores	30

2.4.1.4.	Análisis de los objetivos y metas	30
2.4.1.5.	Análisis de la formulación de estrategias	30
2.4.1.6.	Análisis de planes de acción	31
2.4.2.	Organización	31
2.4.2.1.	Tipo de organización	31
2.4.2.2.	Análisis de la estructura	31
	a) Tipos de estructura organizacional	32
	b) Dimensiones de la estructura	32
	c) Modelos del diseño	32
	d) Tipo de departamentalización	32
	e) Tramo de control	32
	f) Sistemas de organización	33
2.4.2.3.	Análisis de la sistematización	34
2.4.2.4.	Análisis de la agrupación y asignación de actividades y responsabilidades	34
2.4.2.5.	Análisis de la departamentalización	35
2.4.2.6.	Análisis de la jerarquía	35
2.4.2.7.	Análisis de la simplificación de funciones	36
<b>CAPÍTULO III</b>		
<b>3.</b>	<b>PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	
3.1.	Planeación estratégica	39
3.1.1.	Definición de misión	40
3.1.2.	Definición de visión	40
3.1.3.	Definición de valores	41
3.1.4.	Definición de objetivos	42
3.1.4.1.	Objetivo general	42
3.1.4.2.	Objetivos específicos	42
3.1.5.	Definición de estrategias	43
3.1.6.	Planes de acción	43
3.2.	Reorganización	49
3.2.1.	Tipos de organización	51
3.2.2.	Diseño organizacional	51
3.2.2.1.	Tipo de estructura organizacional	51
3.2.2.2.	Dimensión y categorías	52
3.2.2.3.	Modelo del diseño	52
3.2.2.4.	Tipo de departamentalización	52
3.2.2.5.	Tramo de control	53
3.2.2.6.	Sistema de organización	53
3.2.2.7.	Organigrama de la estructura	53
3.3	Presupuesto para la implementación de las estrategias de planeación estratégica y reorganización.	58
	<b>CONCLUSIONES</b>	60
	<b>RECOMENDACIONES</b>	61
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	62
	<b>ANEXOS</b>	65

## **ÍNDICE DE ESQUEMAS**

- |                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| 1. Bases de la planeación estratégica | 3 |
|---------------------------------------|---|

## **ÍNDICE DE CUADROS**

- |  |    |
|--|----|
| 1. Matriz FODA   | 38 |
| 2. Plan de acción, implementación de la planeación estratégica en la empresa                   | 45 |
| 3. Plan de acción, implementación de la estructura organizacional<br>Propuesta para la empresa | 47 |
| 4. Costo total de la inversión   | 59 |

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

1. Estructura organizacional actual de la empresa	23
2. Comparativo de ventas de la empresa vs. presupuesto	25
3. ¿Sabe cuál es la misión principal de la empresa?	28
4. ¿Cuenta la empresa con una visión?	29
5. ¿Conoce usted la estructura actual de la organización?	33
6. La división del puesto de trabajo está dividida por:	34
7. ¿Las funciones son específicas para todos?	36
8. Organigrama general propuesto para la empresa	50
9. Organigrama de funciones propuesto para la empresa	56
10. Organigrama nominal propuesto para la empresa	57

## INTRODUCCIÓN

Para toda empresa es importante la aplicación eficiente de la planeación y organización, sin considerar el tamaño que la misma posea en su organización. Una aplicación errónea de las funciones de planificación y organización, pueden limitar el desarrollo organizacional de la empresa a través de la utilización de métodos empíricos, desarrollados sin fundamento al no establecer claramente las estrategias a implementar, de acuerdo a una eficiente administración de recursos.

La empresa objeto de este estudio es un laboratorio farmacéutico que forma parte de un corporativo internacional. Se dedica a comercializar los productos del corporativo en Guatemala, por medio de agentes vendedores, quienes son los que promueven el producto a médicos y dependientes de farmacia, para luego hacerlo llegar al consumidor final. Actualmente cuenta con 15 colaboradores tanto en ventas como en actividades de carácter administrativo. Incursiona en el mercado farmacéutico guatemalteco desde hace once años, lo que le ha servido para posicionarse dentro del medio y así crecer en un volumen de ventas significativo.

No obstante de lo anterior, la empresa ha registrado ciertas dificultades para ejecutar eficientemente las gestiones administrativas, ya que el crecimiento no es gradual en toda la empresa y las decisiones administrativas se toman conforme vayan apareciendo las dificultades.

Con base en lo anterior, también se toman en cuenta la falta de identificación de los trabajadores con la misión, visión, valores, objetivos y estrategias establecidos por la empresa, la falta de una estructura organizacional definida, deficiente comunicación, así como la dependencia administrativa de la empresa con su casa matriz, debilidades que, junto con las amenazas a nivel externo, no

han sido tomadas en cuenta, ya que contrastan con un crecimiento significativo en ventas en los últimos 5 años, pero que pueden ocasionar dificultades si se quiere implementar estrategias para el aprovechamiento de las oportunidades externas y por ende el alcance de objetivos.

Es por eso que se seleccionó el tema de trabajo de tesis denominado “REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE UN LABORATORIO FARMACÉUTICO QUE FORMA PARTE DE UN CORPORATIVO INTERNACIONAL” con base en el enfoque de la planificación estratégica, y por tal razón se presenta en este documento tres capítulos, los cuales dan a conocer aspectos administrativos importantes, que ayuden al alcance de objetivos y en la toma de decisiones de la empresa para definir una reorganización administrativa de la misma.

En el primer capítulo se describe el marco teórico de apoyo para el desarrollo del tema a tratar. Se describen las definiciones de planeación estratégica con sus principales elementos; el diseño organizacional con sus características, así como la definición de reorganización y diagnóstico.

El capítulo dos describe los antecedentes de la empresa, el inicio de operaciones, la organización utilizada actualmente, así como detalles que ayudan al lector a identificarse con la empresa. Así mismo se presenta el diagnóstico actual de la empresa objeto de estudio, desarrollado respecto a la planeación estratégica y a la fase de organización, enfocados desde la perspectiva de la alta gerencia, así como de los subalternos.

En el capítulo tres se presenta la propuesta detallada como un modelo a implementar por cada estrategia propuesta, las cuales se detallan en planes de acción, que incluye los objetivos que se persiguen, las actividades a realizar, los

responsables de implementar dichas actividades, el calendario de cómo se realizarán y los recursos a utilizar, con el fin de fortalecer y mejorar la estructura de la empresa y reducir las deficiencias administrativas actuales, así como la presentación del presupuesto de implementarse lo propuesto. También se presentan las conclusiones y recomendaciones, la cuales se determinaron luego de finalizar la investigación y de esta forma contribuir a resolver los principales problemas de la empresa. Por último se presenta la bibliografía consultada, la cual sirvió de base para el desarrollo de esta investigación.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

### 1.1 Marco teórico

Por ser la teoría un conjunto de conceptos, categorías y leyes relacionadas entre sí, en orden de dependencia, que vinculados a los conocimientos empíricos reflejan una realidad objetiva, se hace necesario el desarrollo de teoría que permitan alcanzar los objetivos trazados y que guíe al lector en el desarrollo de esta investigación. Los conceptos definidos en este capítulo abarcan las dos primeras fases del proceso administrativo (planeación y organización) las cuales son desarrolladas posteriormente en la situación actual de la empresa y en la propuesta de solución.

### 1.2 Empresa

La empresa es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. Es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía.

### 1.3 Laboratorios farmacéuticos

Los laboratorios farmacéuticos representan un sector empresarial dedicado a la fabricación, preparación y comercialización de productos químicos medicinales para el tratamiento y también la prevención de las enfermedades, los cuales se presentan a través de pastillas, cápsulas o sobres para administración oral, soluciones para inyección, óvulos y supositorios.

La industria farmacéutica es actualmente uno de los sectores empresariales más rentables e influyentes del mundo, lo cual produce al mismo tiempo elogios por sus contribuciones a la salud, y controversias por sus políticas de marketing.

Muchas compañías farmacéuticas realizan tareas de investigación y desarrollo con el fin de introducir nuevos tratamientos mejorados.

La mayor parte de las empresas farmacéuticas tienen carácter internacional y poseen filiales en muchos países. El sector, tecnológicamente muy adelantado, da ocupación a muchos licenciados universitarios, como biólogos, bioquímicos, químicos, ingenieros, microbiólogos, farmacéuticos, farmacólogos, médicos, físicos y veterinarios, así como diplomados en enfermería. Estos profesionales trabajan en investigación y desarrollo, producción, control de calidad, marketing, representación médica, relaciones públicas o administración general.

#### 1.4 Planeación

“La planeación es la primera función administrativa porque sirve de base a las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y qué debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro” (2:320).

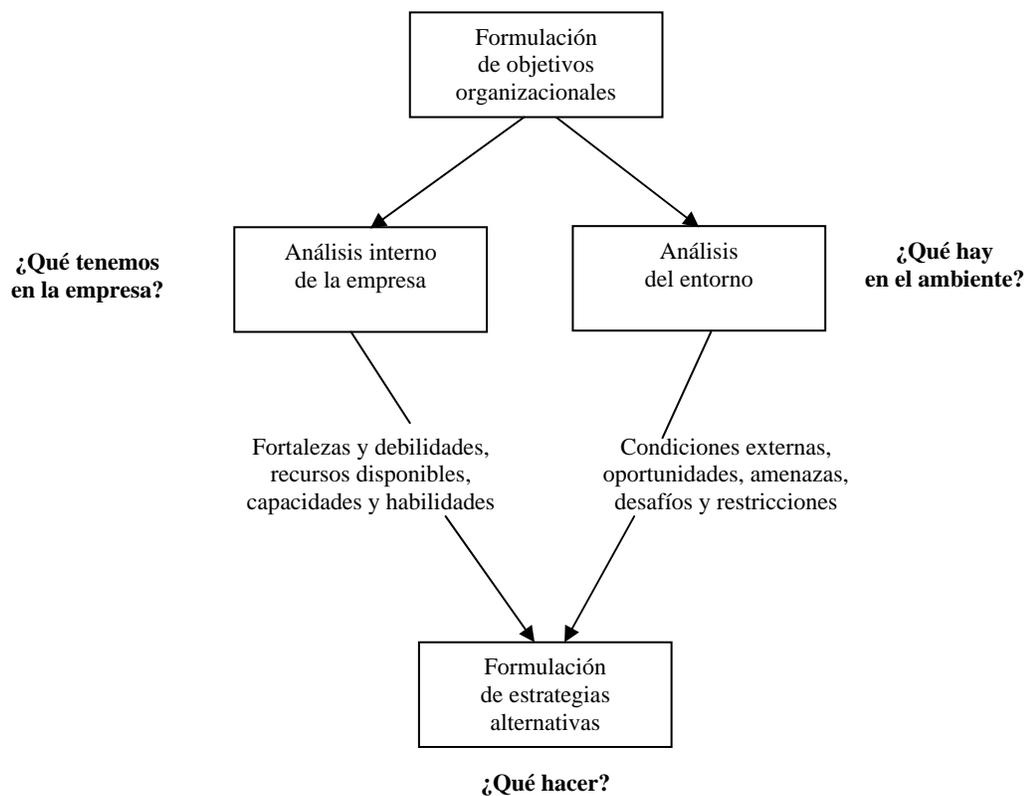
##### 1.4.1 Planeación estratégica

Es una herramienta por excelencia de la gerencia general y consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización, la formulación y puesta en marcha de estrategias a largo plazo que permitan crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de los recursos disponibles y de la definición una misión y visión, así como de valores y estrategias. Tiene por finalidad producir cambios profundos en la organización y en la cultura interna de la misma. Se entiende por planificación estratégica a “la selección entre varios caminos alternativos, el que se considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. Generalmente, es una planeación global a largo plazo”.

Las actividades para la formulación de una planificación estratégica son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas

para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios, por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que "fuerzan" el desarrollo de un plan estratégico para la empresa" (2:419).

### Esquema No. 1 Bases de la planeación estratégica



Fuente: Libro "Introducción a la Teoría General de la Administración" de Chiavenato, Idalberto, tercera edición, página 419.

#### 1.4.1.1 Elementos de la planeación estratégica:

##### a) Misión

“Las premisas de las misiones identifican el diseño, meta o empuje implícitos de una compañía y pueden ser expresadas a diferentes niveles de abstracción. Las misiones deberían expresarse cuando menos en términos de productos y mercados, dado que la especificación de una línea de producto de un negocio sin la designación del mercado puede dar como resultado un alcance de misión demasiado amplio”. (10:155)

“La misión de una organización es su finalidad específica, que la distingue de otras de su tipo. Se trata de un concepto más limitado que el de propósito. La misión es la finalidad más amplia que una organización escoge para sí misma”. (1:45)

##### b) Visión

La visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Debe ser el sueño máspreciado a largo plazo. Debe exponer de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa. Consolida el liderazgo de la dirección superior, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que se requiere construir a futuro, le permite enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente.

La visión debe ser definida por el grupo de accionistas y la dirección superior del negocio. Sin embargo, es menester señalar que estos dueños y directivos, nutren sus mentes con ideas y opiniones de otros grupos de

colaboradores en nivel gerencial y operativo. Para poder definir la visión se debe establecer a futuro lo que se pretende alcanzar en el desarrollo de la organización, identificar los aspectos estratégicos en los cuales se debe de concentrar la atención, para alcanzar el objetivo a futuro y la evaluación periódica del camino recorrido, así mismo de la reconsideración de los objetivos.

#### c) Valores

“Un valor se refiere a la importancia que una persona concede a algo que sirve como guía para la acción. Los valores también están ligados con las creencias duraderas de que un modo de conducta es mejor que el modo opuesto” (3:50).

“Algunas empresas desarrollan sus enunciados de misión sustentándolas en sus valores corporativos, siendo de la mayor importancia la forma en que éstos son definidos pues constituyen la forma en que la empresa se percibe así misma y a quienes la integran y rodean, dando con ello forma a su filosofía y visión sobre su función en el ámbito empresarial” (7:128).

#### d) Objetivos

“Son resultados futuros que pretenden conseguirse en cierto periodo mediante la aplicación de recursos disponibles o posibles. Los objetivos son pretensiones futuras que, una vez alcanzadas, dejan de ser objetivos y se convierten en realidad” (2:323).

#### e) Estrategias

“Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento” (7:130).

f) Plan de acción.

“Programa de acción específico para cada unidad organizacional de una empresa, el cual es formulado directamente por los responsables o jefes de esas unidades; se elaboran para programar eventos que requieren acción inmediata y por períodos cortos (diarios, semanales, mensuales y semestrales) su contenido es el siguiente:

- Introducción
- Justificación
- Objetivos
- Actividades
- Metas
- Responsables
- Calendarización
- Costos y presupuestos” (4:2)

### 1.5 Organización

“Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas y que organizar no implica ninguna especialización ocupacional externa, que en muchos casos hace del trabajo una actividad tediosa, sin interés y demasiado restrictiva” (7:263).

“Organizar es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar juntas con eficacia y obtengan

satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de realizar alguna meta u objetivo” (11:250).

#### 1.5.1 Diseño organizacional

“Es el proceso por el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional o para modificar la ya existente, la cual debe ser adecuada para la estrategia, al personal, a la tecnología, las tareas de la organización y el entorno en el cual sus miembros desarrollan las actividades. Esto hace que la alta dirección deba decidir cómo coordinar las actividades y esfuerzos de trabajo tanto vertical como horizontalmente” (8:6).

##### 1.5.1.1 Tipo de organización

“Ayuda a decidir de qué forma deberá dividirse el conjunto total de tareas de la organización en unidades, divisiones, departamentos, unidades de trabajo, Etc.” (9:25).

Los tipos de organización pueden ser: formal e informal.

- a) “Formal: es la estructura formal de puesto en una organización, que agrupa e identifica las tareas a desarrollar, delega la responsabilidad y autoridad adecuada, establece cadenas de mando y canales de comunicación apropiados, estructurados para el alcance de objetivos y metas generales y particulares en la forma más eficiente” (8:6).
- b) “Informal: constituye una red de relaciones interpersonales, no establecidas ni requeridas por la organización formal, pero que existen entre los miembros de una organización a medida que estos se asocian para satisfacer necesidades individuales y grupales” (8:6).

### 1.5.1.2 Componentes del diseño

- a) Tipo de estructura organizacional
- b) Dimensiones de la estructura y sus categorías
- c) Modelo del diseño y sus características
- d) Tipo de departamentalización
- e) Tramo de control que refleja
- f) Sistema de organización que refleja

#### a) Tipo de estructura organizacional

“Describe el sistema de comunicación y autoridad de la empresa, es decir su forma, la cual puede describirse con base a su grado de complejidad, formalidad y centralización. Es la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en lo que se refiere a las relaciones entre gerentes y el resto del personal” (8:6).

#### Característica de la estructura organizacional

- “Complejidad  
De acuerdo a la cantidad de niveles jerárquicos, unidades administrativas u órganos administrativos.
- Formalidad  
Por la normalización o reglamentación que posea, así como por los canales formales de comunicación que utiliza.
- Centralización,  
Definida por la forma de tomar decisiones en los distintos niveles jerárquicos” (8:6).

- “Organización funcional  
Es aquella en que se reúne a todos los que se dedican a una actividad o varias relacionadas, estas facilitan mucho la supervisión pues cada gerente debe ser experto en una gama de habilidades” (8:6).
- “Organización por producto/mercado,  
Reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de productos o servicios determinados, a todos los que están en cierta zona geográfica o los que traten con cierto tipo de clientes” (8:6).
- “Organización matricial o sistema de mando múltiple, cuenta con dos tipos de diseño al mismo tiempo. Los empleados tienen dos cadenas de mando, la de funciones o divisiones en forma vertical y la que combina al personal de distintos departamentos o divisiones funcionales de forma horizontal, para formar un equipo de proyecto, encabezado por un gerente experto en el campo de especialización asignado” (8:6).

b) Dimensiones de la estructura y sus categorías

“Sirve para determinar las categorías organizacionales (alta gerencia, de nivel medio, gerentes de primera línea y personal operativo), y para definir la interacción entre ellas, quién se reporta con quién, la autoridad para tomar decisiones, etc. Esta puede ser:

- Vertical  
Que comprende la aplicación de unidad de mando, donde una persona debe reportarse a un solo superior; el intervalo de control que describe el número de personas que un gerente puede supervisar de manera

eficaz y eficiente; la responsabilidad–autoridad que indica la obligación de desarrollar una tarea, y los derechos inherentes de una posición supervisora para dar órdenes y esperar que se cumplan; la centralización–descentralización que describe el nivel de autoridad para toma de decisiones que se delegan a niveles inferiores.

- Horizontal

Incluye la división del trabajo, que divide una tarea entera en una serie de pasos realizados por diferentes empleados y la departamentalización, que agrupa individuos en unidades separadas para facilitar el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales” (8:7).

La alta gerencia es reconocida como nivel estratégico, pues son los encargados de la formulación de ideas que lleven las directrices del negocio; la gerencia de nivel medio o gerentes de primera línea son reconocidos por personal de nivel técnico pues son los especialistas en su área de trabajo; y por último el personal operativo, quienes ejecutan las todas aquellas actividades operacionales de la empresa.

c) Modelos del diseño y sus características

- “La Organización mecánica (burocracia)

Es una estructura que es alta en complejidad, formalización y centralización. Sus características son: relaciones jerárquicas rígidas, deberes fijos, alta formalización, canales de comunicación formalizados y autoridad de decisión centralizada” (8:7).

- “La organización orgánica (adhocracia)  
Estructura que es baja en complejidad, formalización y centralización. Sus características son: alta adaptabilidad, ligeramente acoplada y flexible, colaboración, deberes adaptables, baja formalización, comunicación informal, autoridad de decisión, descentralizada” (8:7).

d) Tipo de departamentalización

“Es la agrupación de empleados y tareas, combinando éstas en forma lógica y eficiente, para alcanzar las metas y objetivos organizacionales; debe hacerse de acuerdo a las relaciones formales de la organización, lo cual sirve para:

- Evitar la duplicidad y el esfuerzo innecesario.
- El conflicto y mal uso de los recursos
- Proporciona un flujo lógico de las actividades de trabajo.
- Establece canales de comunicación.
- Enfoca el esfuerzo del trabajo al cumplimiento de los objetivos, mejorando la planificación y control” (8:8).

“Los tipos que se pueden dividir los departamentos se subdividen desde dos puntos de vista los cuales son los siguientes: el Clásico y el Contemporáneo” (8:8).

De acuerdo al tamaño de la empresa de estudio y por los resultados que se esperan, el punto de vista Clásica es el que se describe a continuación:

- “Funcional  
Agrupa actividades de acuerdo con las funciones que se desarrollan en una organización. Ejemplo Producción, Mercadeo, RRHH, etc.
- Producto o servicio  
Agrupa las actividades por línea de lo que se elabora o presta bajo la autoridad de un gerente que será responsable de que todo tenga relación a dicha línea.
- Cliente  
Desarrolla actividades de acuerdo a los clientes específicos que atiende o sirve.
- Geográfica o territorio  
Desarrolla actividades con base al área geográfica o territorio que se cubre.
- Proceso  
Agrupa las actividades con base en los flujos para elaborar el producto o atender clientes” (8:8).

e) Tramo de control que refleja

“Es el número de subordinados que dependen directamente de un gerente específico. Puede afectar la rapidez de las decisiones que se tomen en los diferentes niveles de la jerarquía organizacional. Pueden ser de dos tipos:

- Tramos estrechos o de estructuras altas (crecimiento vertical)  
Menos personal que supervisar por tramo, da lugar a muchos niveles organizacionales, producen jerarquías altas con muchos niveles entre el punto más alto (Gerencia General) y el más bajo (operarios). La cadena de mano más lenta demora la toma de decisiones, tramo corto se torna ineficiente porque se sub-utilizan a los gerentes.
- Tramos amplios o de estructuras planas (crecimiento horizontal)  
Más personal que supervisar por tramo da lugar a pocos niveles organizacionales. Se dan jerarquías planas con pocos niveles administrativos entre la cima y la base. La cadena de mano es corta y la toma de decisiones es más rápida. Se reduce el tamaño e influye en las relaciones laborales que significa poca dirección y control” (8:9).

f) Sistemas de organización:

“Constituyen las diversas combinaciones estables de la división de funciones y autoridad por medio de las cuales se realiza la organización. Se representan por medio de gráficas de organización y se complementan con análisis de puestos.

Estos pueden ser:

- Sistema Lineal ó Militar,  
Aquella en la cual la autoridad y responsabilidad correlativa se transmite íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo.

- Sistema Funcional,  
Aquella que se organiza por unidades especializadas donde la autoridad y responsabilidad va en relación a las funciones principales o especializaciones que se desarrollan en la organización.
- Sistema Lineal-Staff  
Es un derivado de las dos anteriores conserva la autoridad-responsabilidad transmitida a través de un solo jefe (lineal), pero esta autoridad recibe asesoría y servicio técnico de un órgano especializado para cada función (funcional)” (8:10).

### 1.5.2 Instrumentos de la organización

Para fines de esta investigación solamente se definen los dos instrumentos de la organización utilizados en el capítulo III.

#### 1.5.2.1 Organigramas

“Es la representación gráfica de la estructura de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guarden entre sí los órganos que la componen” (5:65).

Toda empresa responde a algún tipo de esquema organizativo, pero no necesariamente dicho esquema puede responder a la naturaleza de la misma, y cuando esto sucede se presentan problemas en el funcionamiento organizativo de la empresa.

#### a) Clasificación de los organigramas

- Su objetivo: estructurales, funcionales y especiales.

- Su área: generales, departamentales.
- Su contenido: esquemáticos, analíticos.

## b) Tipos de organigramas

### Por su Forma

De acuerdo a su aplicación y funcionalidad existen varias diferentes formas que puede tener un organigrama, los cuales son los siguientes:

- Organigrama vertical
- Organigrama horizontal
- Organigrama mixto
- Organigrama circular
- Organigrama radial
- Organigrama escalar

### Por su contenido

De acuerdo a su aplicación y funcionalidad existen varias diferentes formas que puede tener un organigrama por su contenido, los cuales son los siguientes:

- Estructural
- Nominal
- De personal
- Funcional

### Por su finalidad comunicativa

Se poseen dos tipos de organigramas de acuerdo a su función comunicativa, los cuales son los siguientes:

- Organigrama sintético o general
- Organigrama analítico o específico

#### 1.5.2.2 Descriptores de puestos de trabajo

Se entiende por puesto de trabajo, a la denominación concreta de las ocupaciones de una persona, en la unidad administrativa correspondiente.

Es una técnica que detalla las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto de trabajo), así como las características, conocimientos y aptitudes que debe poseer el personal que lo desempeña. Tiene como objetivos: mejorar los sistemas de trabajo, delimitar funciones y responsabilidades, evitar fugas de responsabilidad y autoridad, fundamentar programas de entrenamiento, retribuir adecuadamente al personal y mejorar la selección del personal.

Es la determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer y, está integrada por:

- Identificación del puesto; que contiene título, ubicación administrativa, y jerarquía del puesto (inmediato superior y subalternos).
- Descripción del puesto; en la cual se define la naturaleza del mismo, las atribuciones, las relaciones de trabajo, la autoridad y responsabilidades.
- Especificaciones del puesto; aquí se desarrolla los requisitos mínimos exigidos como: educación, experiencia, habilidades y destrezas y, cualquier otro requisito que solicite la empresa.

Es una enunciación precisa de los requisitos que debe satisfacer el trabajador para desempeñar el puesto. La descripción de puestos se preocupa por el

contenido del puesto, es decir, que hace el ocupante, como lo hace, cuando lo hace y por qué lo hace. Se plasma en un escrito las tareas o atribuciones que conforman el puesto, para así definir un carácter distinto respecto de los demás puestos de trabajo de la empresa.

### 1.5.3 Reorganización

Según el autor Guillermo Gómez Ceja “puede darse el caso de que la estructura de la organización creada hoy, mañana ya no sirva. A veces, los cambios en la estructura son inevitables, tienen que hacerse, porque demorarlos se traduce frecuentemente en mayores dificultades o problemas de tipo organizacional. La situación actual de la empresa, refleja esta debilidad que requiere un análisis detallado” (6:268).

La reorganización se produce como resultado de una evaluación, de un diagnóstico o una auditoría, donde se establece la necesidad de introducir cambios sustanciales en el diseño vigente de la organización y en las estructuras de trabajo, es redefinir objetivos empresariales, funciones en unidades y atribuciones en puestos de trabajo, supresión de actividades, o la creación de nuevas unidades administrativas.

1.5.3.1 Síntomas que presentan las estructuras organizacionales para la iniciación de una reorganización son los siguientes:

a) Internos:

- Falta de claridad en los objetivos generales de la empresa, ó en los de las áreas en particular.
- Inadecuada división del trabajo.
- Problemas en la organización organizacional.

- Tramos de control muy amplios.
- Deficiencia o falta de controles.
- Baja productividad.
- Crecimientos no programados.
- Problemática en las relaciones de trabajo.

a) Externos:

- Avance científico y tecnológico.
- Situación del mercado.
- Sistema político, económico, social y cultural.

1.5.3.2 Objetivos que debe alcanzar el proceso de reorganización y propuesta a realizar:

- a) Eficiencia: consiste en utilizar correctamente todos los recursos disponibles y obtener un rendimiento adecuado.
- b) Autoridad: definir de forma exacta las líneas y niveles de autoridad, que deben existir dentro de la empresa.
- c) Control: lograr un mayor control de las actividades de los colaboradores, necesariamente requiere que todo el proceso organizacional debe ser ejecutado correctamente, evitar errores en el trabajo y aplicar las medidas correctivas.
- d) Funciones: determinar de forma exacta lo que debe desarrollar cada departamento, evitar duplicidad o cargas excesivas de trabajo y asignar a las personas responsables de cumplirlas.

- e) Comunicación efectiva: requiere que la información, instrucciones y órdenes, fluyan y se transmitan de la mejor forma posible (entender y darse a entender con cada colaborador) y a través de todos los niveles administrativos.
- f) Especialización: establecer el menor número de actividades posibles en que puede ser dividido el trabajo de cada colaborador y departamento.
- g) Relaciones humanas: analizar en forma general, los problemas humanos y laborales, las causas que los pudieran originar y como este objetivo puede afectar el trabajo dentro de la empresa objeto de estudio.

#### 1.6 Diagnóstico administrativo

Es un estudio que tiene como propósito fundamental detectar las causas y consecuencias que afectan o se intuye que afectan a la empresa dentro de las etapas del proceso administrativo (planeación, organización, integración, dirección y control) con el objeto de encontrar las alternativas de solución tomando en cuenta los recursos disponibles.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA**

El objetivo de este capítulo, es dar a conocer la metodología implementada en la investigación, los antecedentes de la empresa, así como la forma en que actualmente funciona organizacionalmente la misma, para así dejar al descubierto las problemáticas desarrolladas en el plan de investigación.

#### **2.1 Metodología**

El diagnóstico de la empresa, se realizó a través del método científico, en sus tres fases: indagadora, demostrativa y expositiva, así como la utilización método deductivo, el cual permitió explicar el porqué del problema, la comprobación de las hipótesis planteadas y los resultados finales de la investigación.

En la fase indagadora se realizó una investigación de campo, con el fin de ubicar aspectos relacionados con el entorno de la misma y situaciones reales concernientes al contexto del tema. Con la información recolectada, se procedió a realizar la fase demostrativa, que no es más que el comparativo de las variables planteadas en las hipótesis versus la realidad, por medio del análisis, síntesis, abstracción y comparación de los elementos teóricos con los recolectados a través de la investigación de campo para luego desarrollar la fase expositiva, la cual se llevará a cabo a través de este informe.

Las técnicas utilizadas para la obtención de la información, fueron entrevista dirigida y encuesta a los trabajadores, con el fin de obtener datos confiables sobre la situación actual de la misma. La entrevista dirigida se le realizó al Gerente General de la empresa, al Gerente Administrativo y al Gerente de Ventas, con la finalidad de conocer la historia, el proceso de formación y las actividades que realizan en la empresa, así como las actividades del personal a

su cargo. También se les consultó acerca de datos generales que sirvan de guía para la realización de la presente investigación tales como tamaño del mercado, perspectivas de crecimiento, competencia y aspectos que se relacionen con el presente tema.

La encuesta a los trabajadores, se realizó con la finalidad de conocer aspectos internos, así como la identificación que muestran con la empresa y la percepción que tengan de la administración y el manejo de la misma. Parte de los instrumentos utilizados para esta investigación fue el cuestionario, el cual permitió obtener información directamente de los 15 trabajadores de la empresa. También se utilizaron los cuadros de vaciado de información para tabular los datos de los cuestionarios y con ello generar información estadística que fundamente este capítulo.

El diagnóstico situacional de la empresa, se elaboro una investigación de campo, con el fin de ubicar aspectos relacionados con el entorno de la misma y situaciones reales concernientes al contexto del tema.

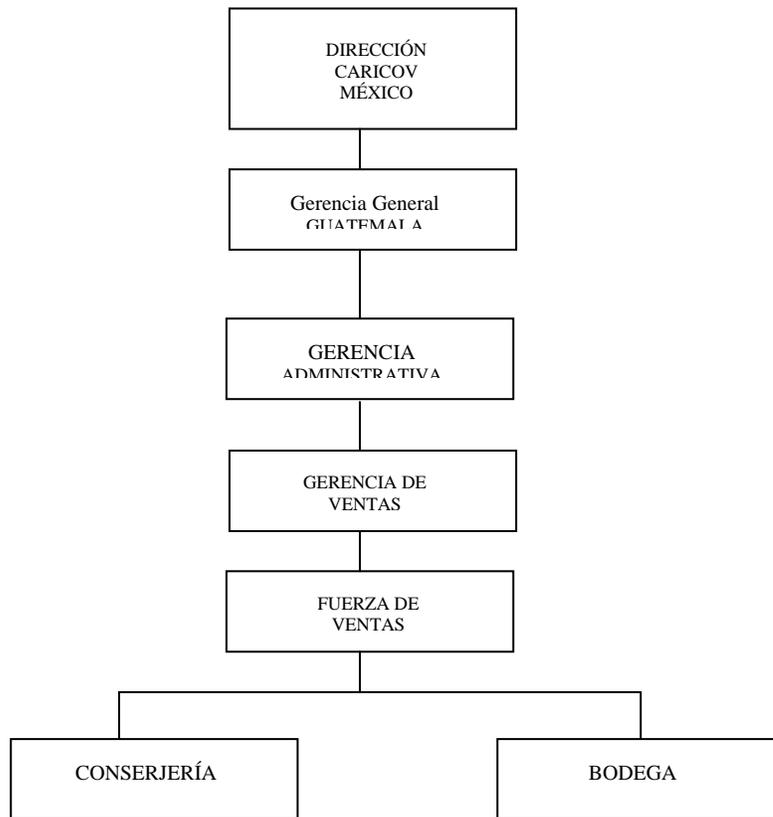
## 2.2 Antecedentes

La empresa unidad de estudio se desenvuelve dentro de un contexto comercial, representando a su casa matriz (México) en Guatemala. Inició operaciones en el año de 1998, y desde esa fecha forma parte de la industria farmacéutica guatemalteca, en busca del posicionamiento de su marca en el mercado. Actualmente esta empresa cuenta con el respaldo de toda una corporación que hoy ocupa una posición de liderazgo en la Argentina (país donde nació) y en toda Latinoamérica, siempre orientados a la dirección, organización y planeamiento científico, tecnológico y terapéutico de sus filiales en otros países. Al día de hoy, esta empresa comercializa y distribuye los productos del corporativo en el país. Estos productos son denominados éticos, pues requieren de receta médica para su venta. Entre los principales podemos mencionar antibióticos, antidepresivos,

antihipertensivo, tranquilizantes, diclofenaco de prescripción, antidiarreicos, cicatrizantes, inmunoestimulantes y antiepilépticos.

Todos los lineamientos operativos, administrativos, mercadológicos y contables-financieros los dictamina la filial del corporativo en México, quienes cuentan con un departamento dentro de su organización encargado de toda el área de Centroamérica, República Dominicana, Colombia y Venezuela (CARICOV), lo cual demuestra la dependencia de la unidad objeto de estudio de su casa matriz en la toma de decisiones. A esto no escapa el esquema organizativo de la empresa, pues también está inducido por la casa matriz. En la siguiente gráfica describe la organización actual de la empresa según lo investigado por medio de la observación directa, la entrevista y la encuesta y se representa en el organigrama siguiente:

**Gráfica No. 1**  
**Estructura organizacional actual de la empresa**



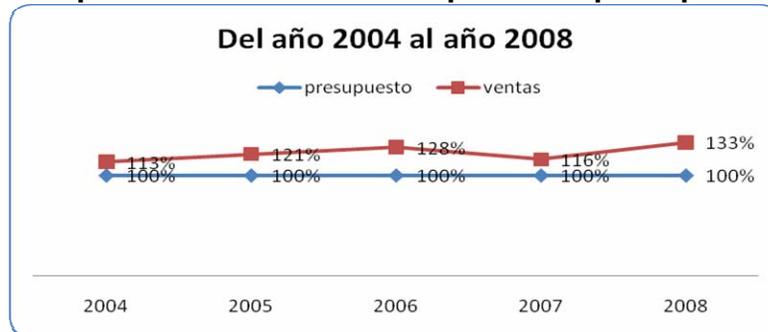
Fuente: Cuadro elaborado para fines de esta investigación, año 2009.

### 2.3 Determinación de la situación actual

Como se mencionó anteriormente, se procedió a la formulación de la entrevista directa, la cual se aplicó a los tres encargados de las áreas de la empresa, (Gerencia General, Gerencia Administrativa y Gerencia de Ventas), para posteriormente analizar la información recabada por medio del cuestionario, en donde se tomó como muestra al universo de la población, (quince empleados miembros de esta organización), con el fin de establecer lo más relevante de este estudio, para luego hacer las deducciones correspondientes que forman parte de este capítulo.

Dentro de la información obtenida, destacan las entrevistas efectuadas a los mandos altos de la empresa, como lo son la Gerencia General, Gerencia Administrativa y Gerencia de Ventas. Por medio de este instrumento se constató que la misma tiene como fines a corto plazo el lanzamiento de una nueva línea oncológica (producto para el tratamiento del cáncer), factor clave para la expansión e incursión de la marca en nuevos segmentos de mercado, así también se contempla tramitar de nuevos registros sanitarios, para el crecimiento de las líneas de productos ya existentes. Todo esto elaborado estratégicamente para incentivar crecimiento de las ventas, ya que en los cinco años anteriores se ha sobrepasado la meta presupuestada por la casa matriz (México), como lo muestra la siguiente gráfica:

**Gráfica No. 2**  
**Comparativo ventas de la empresa vs. presupuesto**



Fuente: Cuadro proporcionado por la empresa para fines de esta investigación, año 2009

Al preguntar sobre el margen de rentabilidad de la empresa, se indicó que la misma ha sobrepasado las expectativas en un 5% sobre presupuesto y que para el término de este año 2009 y al tomar en cuenta la crisis económica a nivel mundial, se espera que este indicador alcance el 8% sobre ventas netas.

También se plantea el lanzamiento de promociones especiales en bonificaciones y descuentos para todos aquellos clientes fieles a los productos de la empresa, así como la utilización de artículos publicitarios con los médicos y dependientes de farmacia como recordatorio de los productos ya existentes en el mercado. Se contempla el crecimiento de la fuerza de ventas para la expansión de territorio y así hacerle frente a la creciente competencia.

Dentro del marco operacional, se tiene contemplado que la empresa funcione como casa matriz de toda Centroamérica y así también sea el país que provea de inventario a los países de la región. Para esto se estudia la implementación de un nuevo departamento de logística, que se encargue de las importaciones y exportaciones de la empresa, así como la capacitación del personal para esta nueva área y oportunidad de trabajo.

## 2.4 Diagnóstico administrativo

En esta investigación se desarrolla un estudio que tiene como propósito fundamental detectar las causas y consecuencias que afectan a la empresa dentro de las dos primeras etapas del proceso administrativo (planeación y organización), con el objeto de encontrar las alternativas de solución.

Al tomar en cuenta los recursos disponibles, se decidió analizar la situación que atraviesa la empresa de acuerdo a la planeación estrategia y a la organización.

### 2.4.1 Planificación estratégica

Se comprobó que la empresa posee objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo, sobre todo para la expansión del negocio en todas sus áreas, pero no están formulados aún, solamente están de forma empírica. Carecen de objetivos generales y específicos así como metas que representen los resultados determinados que la empresa espera obtener para llevarse a cabo transcurrido un tiempo específico. Esto dificulta la integración laboral ya que no existen fines concretos que faciliten la orientación de las unidades de trabajo. Actualmente la empresa carece de misión, visión y valores que identifiquen a la empresa individualmente y que determinen a dónde quiere llegar en años venideros para no perder el enfoque de las estrategias desarrolladas por los mandos altos y así utilizarlas como herramientas fundamentales para el alcance de objetivos.

Como se menciona anteriormente, la empresa recibe directrices de su casa matriz en México, es así como la misión, visión y valores establecidos por el corporativo son los mismos que la empresa aplica dentro de la organización en Guatemala.

La misión desarrollada por el corporativo es:

“Brindar a nuestros clientes productos farmacéuticos y biotecnológicos de la más alta calidad para mejorar la calidad de vida de los pacientes de la región”.

“Ofrecer a nuestros clientes internos y externos servicios de excelencia para satisfacer sus necesidades con efectividad.”

La visión desarrollada por el corporativo es:

“Ser la compañía más admirada y respetada en la región por:

- Ser el socio ideal en crear alianzas de negocios para generar riqueza en forma ética.

“Posicionamiento dentro de los 15 primeras compañías en los países que participamos en los próximos 2 años”.

Los valores desarrollados por el corporativo son:

- Confianza
- Actitud ganadora y de servicio
- Respeto y trabajo en equipo
- Iniciativa y creatividad
- Comunicación
- Orientación al cliente
- Velocidad y efectividad

Este acróstico forma la palabra CARICOV, que es el área de Centroamérica, Caribe, Colombia y Venezuela, países en los que participa la empresa y que tienen su casa matriz en México.

Derivado de esto, enfocar a la empresa en Guatemala con la misión, visión y valores del corporativo provoca que las expectativas de crecimiento sean muy altas e inalcanzables, pues no es lo mismo medir una empresa en crecimiento contra las expectativas que pueda tener todo un corporativo. Por aparte, la casa

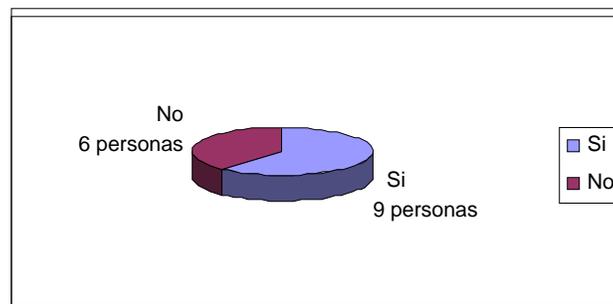
matriz en México no da a conocer los objetivos y estrategias a desarrollar para el corporativo y al igual que la empresa objeto de estudio, estas no están plasmadas en papel por medio de una planeación estratégica, si no, se desarrollan de forma empírica.

Dentro de la técnica de la encuesta, se recolecto la siguiente información con todos los empleados de la empresa.

#### 2.4.1.1 Análisis de la misión

**Gráfica No. 3**

**¿Sabe cuál es la misión principal de la empresa?**



Fuente: Encuesta realizada para fines propios de esta investigación año 2009.

Luego de recolectar la información pertinente, se constató que aunque existe una misión establecida por la casa matriz para el área de CARICOV (Centroamérica, El Caribe, Colombia y Venezuela), 9 personas dicen conocerla, las 5 personas restantes aún no la conocen, pero las 15 personas encuestadas no pudieron describirla en su totalidad. Por aparte, la misión actual no se encuentra colocada en un lugar visible que permita recordarle al personal constantemente la razón de ser de la institución en la región. También se puede mencionar que no ha sido comunicada formalmente a los empleados, pues cada uno de ellos labora con la idea de realizar las actividades para las que fue contratado, sin conocimiento de su contribución a la empresa y por ende al corporativo. Cabe mencionar que lo

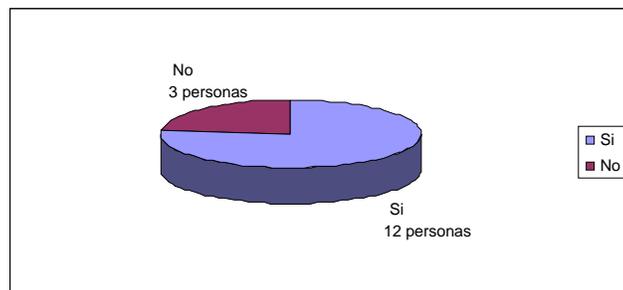
anterior, no solo se detectó en mandos medios y operativos, sino también en los mandos altos.

Según lo investigado por medio de la entrevista para los mandos altos de la empresa, la misión desarrollada por el corporativo no llena a cabalidad las expectativas de la empresa en Guatemala de forma individual, pues se queda corta con las aspiraciones con que la misma desea ser conocida. Así mismo, no existe una misión que identifique la razón de ser de la empresa en Guatemala de forma individual que la diferencie de la casa matriz, ya que la misión actual está planteada como objetivo y no afirma lo que se pretende dar a conocer, no está detallada como el motivo principal por el cual existe la empresa en Guatemala, si no abarca a toda una región, por aparte, menciona solamente a los clientes de la región y no toma en cuenta a sus colaboradores y a la comunidad general.

#### 2.4.1.2 Análisis de la visión

**Gráfica No. 4**

**¿Cuenta la empresa con una visión?**



Fuente: Encuesta realizada para fines propios de esta investigación año 2009.

Se verificó que la visión desarrollada por casa matriz para el área de CARICOV, (Centroamérica, El Caribe, Colombia y Venezuela) la conocen o saben de ella 12 trabajadores, mientras que las 3 restantes desconocen su contenido, pero al solicitar que describieran su contenido las 15 personas encuestadas variaron

su respuesta y al igual que la misión, no se encuentra colocada en un lugar visible, no ha sido comunicada formalmente a los empleados, además no aplica de acuerdo a los recursos existentes en la empresa. Por otro lado, la misma no cumple las expectativas de los mandos altos de la empresa, pues consideran que no se adecúa a los recursos de la misma y que difiere de lo que se desea proyectar para la empresa individualmente en Guatemala.

#### 2.4.1.3 Análisis de los valores

Según lo investigado con los mandos altos de la empresa, la misma cuenta con valores asignados por el corporativo para la región, pero los mismos, al igual que la misión y visión, no se ajustan a las necesidades de la empresa en Guatemala, pues creen que estos valores deberían de ser más amplios y concisos que los actuales, estos carecen de profundidad para lo que quiere lograr individualmente, así como, la falta de identificación con la forma de actuar de sus dirigentes y de los miembros de la organización como tal y aunque estos valores especifican muy bien juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales que puedan llevarse a cabo dentro de la empresa, no representan la descripción de la empresa individualmente.

#### 2.4.1.4 Análisis de los objetivos y metas

La empresa cuenta con objetivos y metas, las cuales no son propias, ya que son impuestas por la casa matriz. Como se mencionó anteriormente, se comprobó que la empresa carece de objetivos generales y específicos individuales, así como metas que representen los resultados determinados que la empresa individualmente espera obtener, para realizarse transcurrido un tiempo específico.

#### 2.4.1.5 Análisis de la formulación de estrategias

Se investigó que la empresa cuenta con formulación de estrategias, de forma empírica, impuestas por la casa matriz las cuales no son formales y van

llevándose a cabo sin ningún orden específico. Las mismas buscan ser desarrolladas en los próximos años para el alcance de objetivos, principalmente en las áreas de expansión del negocio, y aunque estas no han sido formuladas por escrito, ya se realizan las gestiones necesarias para su desarrollo.

#### 2.4.1.6 Análisis de planes de acción

La empresa no ha formulado ningún plan de acción para el alcance de sus objetivos, es decir, aún no tienen definidas las actividades a desarrollar, las metas a alcanzar, los responsables de cada una de estas actividades, la calendarización y el análisis de costos para llevarlas a cabo.

#### 2.4.2 Organización.

Se investigó la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de la empresa, con el fin de descubrir si se aplican dentro de los planes y objetivos trazados por la empresa objeto de estudio, y señalados en la planificación.

##### 2.4.2.1 Tipo de organización.

El tipo de organización es informal, ya que constituyen una red de relaciones interpersonales no establecidas ni requeridas, pero que existen de forma empírica dentro de la organización y ayudan para satisfacer necesidades de cada puesto o para la empresa en su conjunto. Este tipo de organización no está establecido de acuerdo a modelos administrativos. Cada puesto de trabajo realiza sus funciones de acuerdo a como se describe en la gráfica No. 1

##### 2.4.2.2 Análisis de la estructura.

De acuerdo al análisis de la estructura organizacional actual utilizada por la empresa, se determinó lo siguiente:

a) Tipo de estructura organizacional:

La empresa actualmente opera con una estructura funcional, ya que la forma como reúne a las unidades administrativas, es de acuerdo a las funciones que realizan en la empresa.

b) Dimensiones de la estructura y sus categorías:

La empresa empíricamente utiliza la dimensión vertical, pues esta aplicada la unidad de mando, donde cada puesto de trabajo se reporta a un superior, se describe el intervalo de personas que un gerente puede supervisar, describe la obligación de desarrollar una tarea dentro de la organización, así como, el nivel de autoridad para la toma de decisiones. También se emplea la división por categorías en niveles estratégicos, tácticos y operativos, aunque no del todo definidas.

c) Modelo del diseño:

El modelo del diseño que la empresa utiliza empíricamente es la organización mecánica (burocrática), ya que cuenta con relaciones jerárquicas rígidas, deberes fijos, canales de comunicación establecidos y autoridad de decisión centralizada.

d) Tipo de departamentalización

La división de la estructura organizacional que utiliza la empresa actualmente es por unidad de trabajo, agrupando puestos por funciones, ya que separa la carga de trabajo en tareas que puedan ser ejecutadas en forma lógica y cómoda para los empleados, pero sin organigrama definido.

e) Tramo de control:

En la empresa objeto de estudio si existen subordinados que depende de un gerente en específico, por lo que el tramo de control dentro de la misma es

estrecho, de crecimiento vertical, por la cantidad de empleados que en ella labora y por el personal que tiene que supervisar cada gerente.

f) Sistema de organización:

El sistema de organización utilizado por la empresa actualmente es lineal, ya que la autoridad y responsabilidad correlativa se trasmite íntegramente por una sola línea para cada persona o unidad de trabajo.

**Gráfica No. 5**

**¿Conoce usted la estructura actual de la organización?**



Fuente: Encuesta realizada para fines propios de esta investigación año 2009.

Actualmente la empresa, aunque cuenta con una división jerárquica establecida de forma empírica, carece de una estructura organizacional definida en un organigrama, lo que provoca que no sea del conocimiento exacto de los empleados, 3 para ser exactos, mientras que para las 12 personas restantes, no puede expresar a cabalidad cual es su ubicación exacta dentro de la misma, los jefes inmediatos y subalternos si fuera el caso, así como la división de las diferentes unidades de la misma empresa.

Es de mencionar que aunque el personal tenga el conocimiento de sus funciones específicas, éstas no se encuentran en una descripción de puesto, en un manual

de normas y procedimientos o en un manual de organización, únicamente se le presentan de forma verbal.

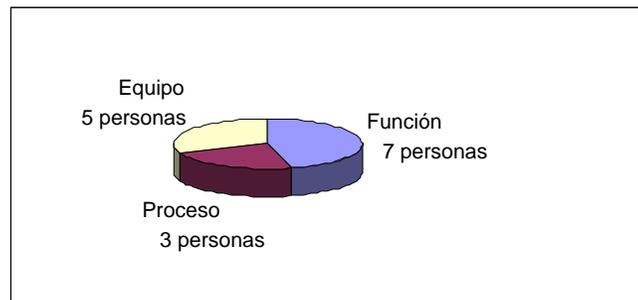
#### 2.4.2.3 Análisis de la sistematización.

De acuerdo al estudio de la coordinación de todas aquellas actividades y recursos de la empresa, se dedujo que, aunque las funciones ya están establecidas para cada puesto de manera empírica, no existen manuales escritos e impresos que argumenten esta coordinación de funciones y aunque los sistemas de trabajo estén contemplados a las relaciones que puedan tener en el desempeño de sus labores de forma natural, existen ocasiones en las que se pueden relacionar de acuerdo a la carga de trabajo que puedan poseer ciertos puestos.

#### 2.4.2.4 Análisis de la agrupación y asignación de actividades y responsabilidades

### Gráfica No. 6

**La división del puesto de trabajo está definida por:**



Fuente: Encuesta realizada para fines propios de esta investigación año 2009.

De acuerdo a la información recabada, la empresa no cuenta con una división por departamentos, unidades, secciones y/o áreas establecidas en un organigrama. Así mismo, 7 de los trabajadores afirman que el puesto de trabajo es asignado de acuerdo a las funciones a desarrollar, 5 afirman que depende del

equipo que utilicen para realizar su trabajo, mientras que 3 personas dicen que el puesto de trabajo es asignado de acuerdo a los procesos a desempeñar.

#### 2.4.2.5 Análisis de la departamentalización

En el agrupamiento de funciones dentro de la estructura organizativa y como se mencionó anteriormente, la empresa utiliza de forma empírica tres departamentos, Gerencia General, Gerencia Administrativa y Gerencia de Ventas. Según lo investigado, el personal desconoce la división de la unidad administrativa a la que pertenece, ya que no identifican si está dividida por departamentos, unidades, secciones ó áreas de trabajo y no define con exactitud a los jefes inmediatos, así como la descripción del puesto del que se ocupa.

#### 2.4.2.6 Análisis de la jerarquía

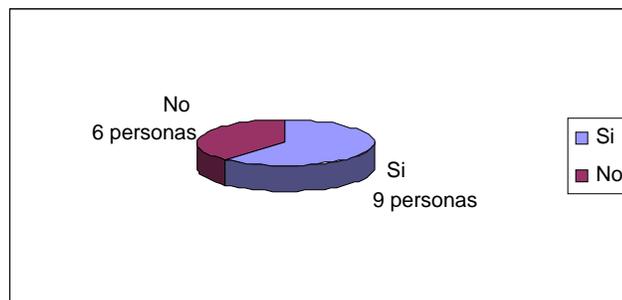
Al establecer los niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa, el máximo nivel de autoridad y responsabilidad reconocido en la entidad es el Gerente General, pues éste tiene dentro de sus funciones, la representación de Guatemala en el área CARICOV y la facultad de nombrar y remover al recurso humano de acuerdo a las necesidades de la organización; es el encargado de dictar instrumentos técnicos y normativos internos que aseguren la eficiente y eficaz administración de la empresa.

La unidad de apoyo para la Gerencia General en lo que al orden jerárquico se refiere, es la Gerencia Administrativa y luego, debajo de estas dos unidades administrativas, le sigue la Gerencia de Ventas. A la Gerencia Administrativa le competen todas aquellas decisiones que involucren los procesos administrativos de la empresa, es decir, la administración financiera, contable, operacional y del recurso humano. A la Gerencia de Ventas, le competen todas aquellas decisiones de orden comercial y mercadológico. Este puesto no está claro dentro de la estructura actual manejada por la empresa, ya que según sus subalternos

(toda la fuerza de ventas de la empresa), es llamado muchas veces como Gerente de Distrito, Gerente Comercial, Supervisor de Área, etc. sin un nombre específico para su puesto.

#### 2.4.2.7 Análisis de la simplificación de funciones.

**Gráfica No. 7**  
**¿Las funciones son específicas para todos?**



Fuente: Encuesta realizada para fines propios de esta investigación año 2009.

De acuerdo al estudio de la simplificación de funciones y al establecimiento de los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible, se investigó que en la empresa actualmente, 9 de los trabajadores opinan que las funciones designadas para cada uno, son específicas para todos los puestos de trabajo, mientras los 6 trabajadores restantes opinan que las mismas no son específicas. Según la encuesta realizada para esta investigación, estas 6 personas, afirman realizar tareas por las cuales no han sido contratadas, desconocen a quien acudir para la resolución de conflictos y a quien hay que rendirle informes, lo cual permite visualizar la carencia de una descripción de puestos, de un manual de normas y procedimientos, y de un manual de organización, en donde se detallen los métodos y procesos de cada actividad que desempeña cada puesto, de tal forma que no existen especificaciones para cada puesto de trabajo, diagramas de flujo que muestren gráficamente y

exactamente como desempeñar ciertas funciones, así como una guía que indique como está organizada la empresa.

Adicionalmente, para la elaboración de la reorganización administrativa de la empresa investigada, se tomo como base la planeación estratégica y todos estos aspectos detallados anteriormente se describen en la matriz FODA, la cual fue elaborada por la Gerencia General, Gerencia de Ventas y Gerencia Administrativa de la empresa. Esta matriz se desarrolla específicamente para determinar cuáles son todas aquellas fortalezas y debilidades internas de la empresa, así como las oportunidades y amenazas a nivel externo.

**Cuadro No. 1  
Matriz FODA**

<p align="center"><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <p><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<p align="center"><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento en ventas en los últimos 5 años.</li> <li>2. Respaldo de todo un corporativo ubicado en diferentes áreas de Latinoamérica.</li> <li>3. Productos de calidad.</li> <li>4. Recurso humano capacitado.</li> <li>5. Capacidad financiera.</li> </ol>	<p align="center"><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los trabajadores no conocen la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de la empresa.</li> <li>2. Carencia de una estructura organizacional definida.</li> <li>3. Dependencia administrativa en la toma de decisiones de la casa matriz en México.</li> </ol>
<p align="center"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento del mercado y de la demanda.</li> <li>2. Desarrollo en Guatemala como casa matriz de toda Centroamérica.</li> <li>3. TLC de Guatemala con Centroamérica.</li> </ol>	<p align="center"><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adquirir registros sanitarios de una línea oncológica para ingresar al mercado de productos medicinales para el tratamiento del cáncer y así aumentar la venta. (F1,F2, F3, O1)</li> <li>2. Ampliación de la fuerza de ventas a 2 personas, una para expansión de territorio y la otra para visitar médicos oncólogos. (F1, F4, O1)</li> </ol>	<p align="center"><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contratación de una persona encargada de la logística de importaciones y exportaciones para la implementación de Guatemala como proveedora de producto de Centroamérica, lo que permitirá un aumento de ventas. (O1, O2, O3 y D3)</li> </ol>
<p align="center"><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento de la competencia.</li> <li>2. Crisis económica para el 2009</li> <li>3. Legislación cambiante.</li> </ol>	<p align="center"><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Invertir en publicidad y propaganda para la promoción de los productos ya existentes en el mercado y de las nuevas líneas de productos y así darlos a conocer y diferenciarlos de la competencia. (F3, F5, A1).</li> <li>2. Desarrollar planes de crédito con nuestros distribuidores, para mantener un nivel de inventario óptimo. (F5, A2, A3)</li> </ol>	<p align="center"><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formulación de una misión, visión, valores, objetivos y estrategias diferentes a las del corporativo, que identifiquen a la empresa en Guatemala y que la identifique con sus colaboradores. (D1, D3, A1)</li> <li>2. Reorganización administrativa de la empresa, que se relacione con la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de la misma. (D2, D3, A1)</li> </ol>

Fuente: Cuadro realizado por los mandos altos para fines de esta investigación, año 2009.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA**

De acuerdo a los resultados expuestos en el capítulo anterior, en el cual se puntualizan las carencias y debilidades que afronta la empresa en relación a la aplicación de la planeación estratégica y a la fase de organización, y de acuerdo a lo confirmado por lo mandos altos de la empresa (Gerencia General, Gerencia Administrativa, Gerencia de Ventas) se constató que como punto de partida para la reorganización administrativa es necesario desarrollar el proceso de planeación estratégica con miras al largo plazo, el cual se llevará a cabo en conjunto con los altos dirigentes de la misma, a partir de un estudio del entorno para identificar las oportunidades y amenazas que presente la industria y el mercado de acuerdo con el perfil de la empresa. Después de esto, es necesario definir objetivos y estrategias empresariales, de acuerdo a las oportunidades y amenazas encontradas a nivel externo, y debilidades y fortalezas encontradas a nivel interno (ver cuadro No.1 del capítulo anterior), investigadas por medio de un análisis de insumos, personas, capital, habilidades administrativas, habilidades técnicas y otros aspectos que ya existen dentro de la empresa y los que serán necesarios para alcanzar los objetivos propuestos. Para esto también es necesario crear herramientas para la orientación del personal (misión, visión, valores, objetivos, estrategias, plan de acción), que permitan una guía para la toma de decisiones al corto y mediano plazo que facilite la reorganización de la empresa y que también, de ser necesario, dicte los lineamientos para elaborar una planeación de contingencias como ayuda para volver a enfocar el curso de los objetivos.

#### **3.1 Planeación estratégica**

Para elaborar la reorganización de la empresa investigada, se tomó como base la planeación estratégica y todos los aspectos detallados anteriormente en la matriz FODA (ver cuadro No. 1), la cual fue elaborada por la Gerencia General,

Gerencia de Ventas y Gerencia Administrativa. Esta matriz se desarrolla específicamente para determinar cuáles son todas aquellas fortalezas y debilidades internas de la empresa, así como las oportunidades y amenazas a nivel externo. También se propone la elaboración de misión, visión, valores, objetivos y estrategias que ejemplifiquen cómo se ve actualmente la empresa y a dónde quiere llegar en un futuro.

### 3.1.1 Definición de misión

Por ser la misión un distintivo de la empresa con respecto a otras similares, en términos de lo que se quiere ser y a quien se quiere servir, se propone la siguiente misión:

“Somos una empresa dedicada a proveer medicamentos que brinden salud a nuestros clientes internos y externos por medio de la comercialización de producto farmacéuticos de calidad con el fin de satisfacer sus necesidades”

### 3.1.2 Definición de visión

Para expresar cómo desea ser vista la empresa individualmente, se propone la siguiente visión:

“Ser una empresa líder en el mercado farmacéutico y capaces de lograr que todo cliente interno y externo de por satisfechas sus necesidades y alcance, a través de negocios éticos beneficios cualitativos y cuantitativos para nosotros y nuestras familias”.

### 3.1.3 Definición de valores

De acuerdo con la misión y visión desarrollada, los valores que se proponen son los siguientes:

- **Ética:** Consiste en aclarar lo que es moral.  
La empresa se compromete a no divulgar sin motivo alguno, información de cualquier persona o entidad que trabaje con nosotros.
- **Honradez:** Integridad en el obrar.  
La empresa se compromete y garantiza a los clientes la calidad de producto que comercializamos.
- **Atención:** Cortesía  
Excelente atención al cliente, del cual dependemos.
- **Puntualidad:** Cumplir con las obligaciones en hora exacta.  
El producto será entregado a los clientes dentro de las fechas ofrecidas.
- **Responsabilidad:** Habilidad de responder ante una obligación  
Cada uno de nuestros colaboradores es responsable en su área de trabajo asignada.
- **Profesionalismo:** Cultivo y utilización de cierta disciplina.  
La relación entre la empresa y los clientes es estrictamente comercial.  
Todos nuestros colaboradores son profesionales en su área de trabajo asignada.
- **Honestidad:** Comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad.  
La empresa se compromete a ser honesto en las negociaciones con nuestros proveedores y clientes de forma tal que seamos fuente para generar riqueza en forma ética.

### 3.1.4 Definición de objetivos

Los objetivos planteados a los mandos altos de la empresa están de acuerdo a los factores internos y externos que se desarrollan en la misma. Estos son los siguientes:

#### 3.1.4.1 Objetivo general

- a) Implementar la Planeación Estratégica y la Reorganización Administrativa para el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos así como su evaluación periódica a corto, mediano y largo plazo..

#### 3.1.4.2 Objetivos específicos:

- a) Implementar y dar a conocer a los demás colaboradores de la empresa la misión, visión, valores y estrategias de la misma en Guatemala, por medio de una capacitación constante para su identificación con los objetivos que se desean alcanzar. Todo esto a corto, mediano y largo plazo.
- b) Implementar y dar a conocer a los demás colaboradores la estrategia de reorganización administrativa de la empresa en Guatemala, a través de reuniones periódicas para hacerles saber su ubicación administrativa en el corto plazo.
- c) Incrementar el nivel de inventario en un 50% para empezar a distribuir producto a nivel centroamericano (exportaciones) a mediano plazo.
- d) Crear un plan de expansión territorial a nivel local que permita el incremento de las ventas en un 25% a largo plazo.
- e) Abarcar un 60% de médicos oncólogos en visita médica para ingresar al mercado de productos para el tratamiento del cáncer a mediano plazo.
- f) Implementar mecanismos de mercadeo, que permitan superar el presupuesto de ventas en un 75% más de venta a largo plazo.

### 3.1.5 Definición de estrategias

Las estrategias propuestas son las siguientes:

- a) Establecer la misión, visión y valores de la empresa y colocarlas en lugares visibles, así dar a conocer a los demás colaboradores de la misma los objetivos y las estrategias a implementar, junto con una retroalimentación cada tres meses para así identificar al personal con los objetivos que persigue la empresa y que desea alcanzar.
- b) Dar a conocer el Diseño Organizacional de la empresa a cada uno de los colaboradores de la misma, así como su ubicación administrativa y su descripción del puesto asignado por medio de una retroalimentación cada 6 meses para evitar la duplicidad de funciones y la dualidad de mando organizacional.
- c) Contratar una persona encargada de la logística de las importaciones y exportaciones de la empresa para tener un mejor control del nivel óptimo de inventario, así como el kardex respectivo.
- d) Incursionar en el mercado oncológico y contratar un nuevo vendedor para abarcar más territorio, promover los productos ya existentes y para generar mayor volumen de venta.
- e) Contratar un nuevo vendedor encargado de la línea de productos oncológicos que pueda visitar el 60% de médicos oncólogos en la ciudad capital para así posicionar a la empresa en esta nueva línea de productos.
- f) Desarrollar promociones especiales en descuentos y bonificaciones para el lanzamiento de los productos oncológicos y de productos ya existentes para así generar mayor volumen de venta.

### 3.1.6 Planes de acción

Para fines de esta investigación, se propone los siguientes planes de acción de acuerdo a las dos primeras estrategias formuladas (planificación estratégica y reorganización), así también se recomienda la evaluación del flujo de efectivo de

la empresa para llevar a cabo las estrategias mencionadas o evaluar la opción de un préstamo bancario, con el que podrán cubrir la inversión detallada en los planes de acción.

**Cuadro No. 2**  
**Plan de acción, elaboración de la planeación estratégica en la empresa**  
**Objetivo del plan: Dar a conocer las actividades a desarrollar para la implementación de la planeación**  
**estratégica en la empresa en un 100% a corto y mediano plazo**

ACTIVIDADES	METAS	RESPONSABLES	CALENDARIZACIÓN	RECURSOS
1. Presentación del proceso de la planeación estratégica propuesto para la empresa.	1. Comunicar a la Gerencia General, Gerencia Administrativa, Gerencia de Ventas sobre el desarrollo de la planeación estratégica en la reorganización administrativa de la empresa.	Consultor	1. Enero de 2010.	1. Materiales y atenciones Q800.00
2. Discusión y aprobación del proceso de la planeación estratégica propuesto para la empresa.	2. Cuestionar las diferentes alternativas que presente la implementación del proceso de la planeación estratégica.	Gerencia General, Gerencia Administrativa y Gerencia de Ventas	2. Enero de 2010.	2. A definir por la empresa
3. Orientación sobre el plan a implementar para llevar a cabo el proceso de planeación estratégica propuesto.	3. Estudiar la implementación de la planeación estratégica propuestas dentro de la empresa.	Gerencia General, Gerencia Administrativa, Gerencia de Ventas.	3. Febrero de 2010.	3. A definir por la empresa
4. Comunicación de las actividades para la implementación según la conveniencia de la empresa.	4. Desarrollar un mecanismo que señale claramente los pasos a seguir para la adecuada implementación de la misión, visión, valores, objetivos y estrategias establecidas por la empresa.	Consultor, Gerencia General, Gerencia Administrativa, Gerencia de Ventas.	4. Marzo de 2010.	4. Materiales y atenciones Q 800.00

ACTIVIDADES	METAS	RESPONSABLES	CALENDARIZACIÓN	RECURSOS
5. Comunicación a todos los empleados de la empresa, la implementación de la misión, visión, valores, objetivos y estrategias establecidas por la empresa.	5. Implementar el proceso de planeación estratégica.	Gerencia General designa el encargado	5. Marzo de 2010.	5. Materiales y atenciones Q1,500.00
6. Capacitación por parte de cada Gerencia a todo el personal de la empresa acerca de la misión, visión, valores, objetivos y estrategias formuladas por la empresa.	6. Lograr la participación efectiva de todo el personal dentro de la empresa.	Gerencia Administrativa, Gerencia de Ventas.	6. La fecha a implementar la designa la Gerencia General	6. A definir por la empresa
7. Evaluación de la propuesta.	7. Revisar periódicamente, una vez cada tres meses, el cumplimiento de la misión, visión, valores, objetivos y estrategias establecidos por la empresa.	Gerencia General, Gerencia Administrativa, Gerencia de Ventas.	7. La fecha a implementar la designa la Gerencia General	7. A definir por la empresa
8. Retroalimentación de la planeación estratégica.	8. Contrarrestar todas aquellas deficiencias en la comprensión de la misión, visión, valores, objetivos y estrategias establecidas por la empresa.	Gerencia General, Gerencia Administrativa, Gerencia de Ventas.	8. La fecha a implementar la designa la Gerencia General	8. Materiales y atenciones Q1,500.00
			<b>TOTAL</b>	<b>Q4,600.00</b>

Fuente: Cuadro elaborado para fines de esta investigación, año 2009.

**Cuadro No. 3**

**Plan de acción, elaboración de la estructura organizacional propuesta para la empresa**  
**Objetivo del plan: Dar a conocer las actividades a desarrollar para la implementación de la estructura organizacional propuesta en un 100% a corto y mediano plazo**

ACTIVIDADES	METAS	RESPONSABLES	CALENDARIZACIÓN	RECURSOS
1. Presentación de la propuesta de la nueva estructura organizacional de la empresa.	1. Comunicar a la Gerencia General sobre la propuesta de la nueva estructura organizacional.	Consultor	1. Abril de 2010.	1. Materiales y atenciones Q800.00
2. Discusión y aprobación de la nueva estructura organizacional de la empresa.	2. Cuestionar las diferentes alternativas que presente la implementación de la nueva estructura organizacional de la empresa.	Gerencia General, Gerencia Administrativa, Gerencia de Ventas.	2. Abril de 2010.	2. A definir por la empresa
3. Orientación para llevar a cabo la implementación de la estructura organizacional, promoción y contratación de nuevo personal.	3. Estudiar la implementación de la nueva estructura organizacional.	Gerencia General, Gerencia Administrativa, Gerencia de Ventas.	3. Mayo de 2010.	3. A definir por la empresa
4. Elaboración de un cronograma de actividades, que señale las necesidades de personal de acuerdo a la nueva estructura organizacional, así como los pasos a seguir para la reclutación, selección e inducción del nuevo recurso humano. Anuncios de prensa para recepción de cartas de vida.	4. Desarrollar un mecanismo que señale claramente los pasos a seguir para la adecuada implementación de la nueva estructura organizacional.	Gerencia Administrativa, Gerencia de Ventas.	4. Junio de 2010.	4. Materiales y atenciones Q5,000.00

ACTIVIDADES	METAS	RESPONSABLES	CALENDARIZACIÓN	RECURSOS
5. Comunicar a los empleados antiguos seleccionados su promoción para ocupar nuevos cargos.	5. Implementación de la etapa de capacitación y desarrollo para empleados antiguos que han sido promovidos.	Gerencia General, Gerencia Administrativa, Gerencia de Ventas.	5. Julio de 2010.	5. Materiales y atenciones Q1,500.00
6. Dar a conocer las descripciones de puestos para cada una de los nuevos puestos contratados.	6. Capacitar al nuevo recurso humano así como al personal promovido en sus nuevas labores.	Gerencia General, Gerencia Administrativa, Gerencia de Ventas	6. Julio, Agosto y Septiembre de 2010.	6. A definir por la empresa
7. Evaluación de la propuesta.	7. Revisar periódicamente, una vez cada quince días, que las atribuciones de cada puesto se estén llevando a cabo según las descripciones de puestos establecidas.	Gerencia General, Gerencia Administrativa, Gerencia de Ventas	7. Según lo considere cada Gerente.	7. A definir por la empresa
8. Retroalimentación de las atribuciones asignadas para cada puesto de trabajo.	8. Contrarrestar todas aquellas deficiencias en la comprensión de los puestos asignados.	Gerencia General, Gerencia Administrativa, Gerencia de Ventas	8. Según lo considere cada Gerente.	8. Materiales y atenciones Q1,500.00
			<b>TOTAL</b>	<b>Q8,800.00</b>

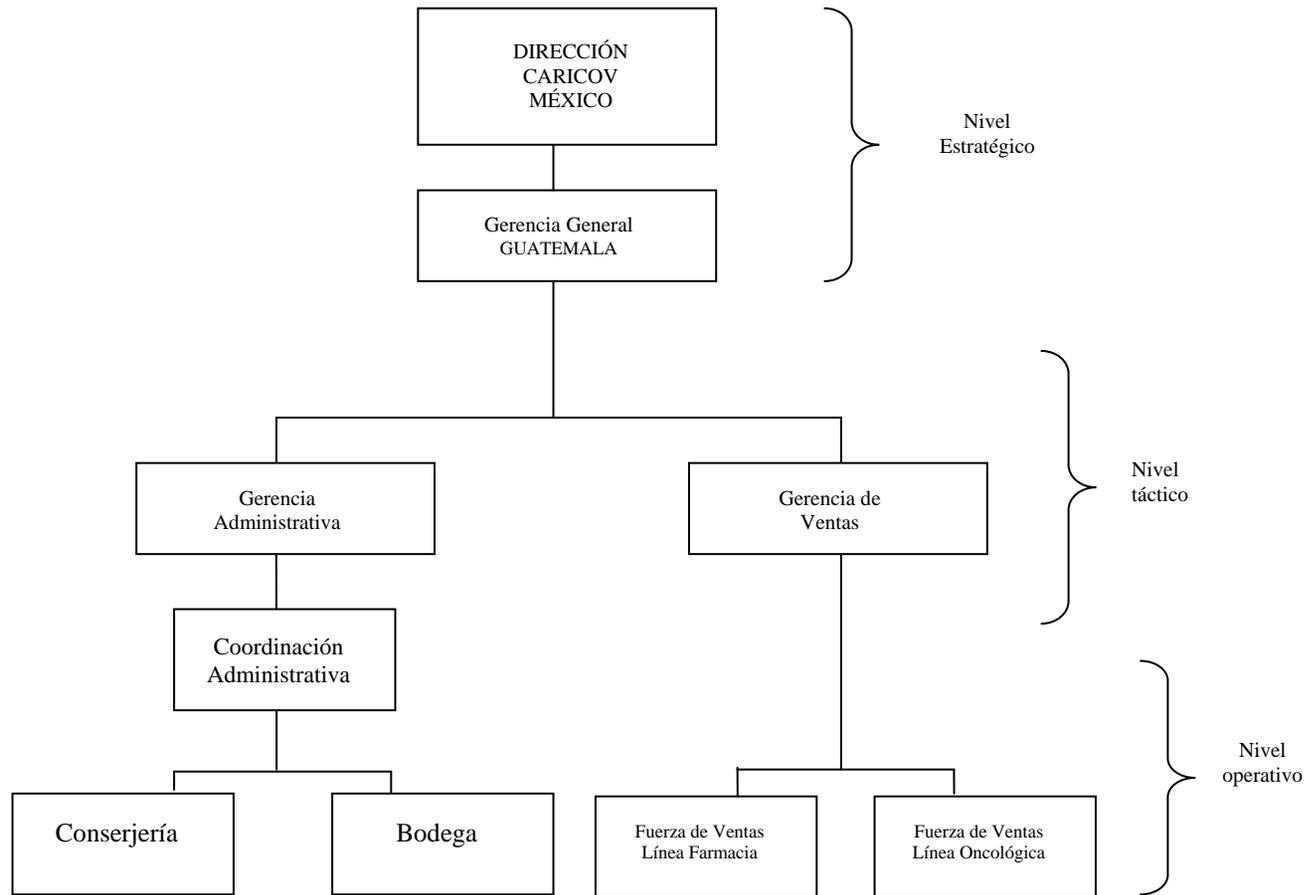
Fuente: Cuadro elaborado para fines de esta investigación, año 2009.

### 3.2 Reorganización

Para mejorar el funcionamiento administrativo de la empresa, es necesario establecer una estructura organizacional funcional, en donde se detallen de forma ordenada las unidades específicas de trabajo de la empresa, así como las funciones específicas de cada una y plasmarla gráficamente en un organigrama.

Como se mencionó anteriormente en esta investigación, la empresa objeto de estudio actualmente no cuenta con un organigrama definido, sino trabajan de forma empírica, es decir, con unidades establecidas, pero sin funciones asignadas, sin líneas jerárquicas definidas y sin un organigrama que muestre gráficamente la estructura de la empresa. Es por eso se presenta el organigrama general propuesto, tomando en cuenta las nuevas unidades administrativas definidas estratégicamente a desarrollar por la empresa.

**Gráfica No. 8**  
**Organigrama general propuesto para la empresa**



Fuente: Cuadro elaborado para fines de esta investigación, año 2009.

### 3.2.1 Tipo de organización:

El tipo de organización propuesto es formal, pues la comunicación deberá ser descendente, es decir, originarse de la Gerencia General hacia los demás niveles jerárquicos de la empresa, de la misma forma, la responsabilidad deberá originarse en la Gerencia General para luego trascender hacia los demás niveles jerárquicos. Por el tipo de organización a implementar, se identificarán fácilmente las tareas que tiene que desarrollar cada puesto de trabajo, además de delegar responsabilidad y autoridad adecuada al establecer cadenas de mando y canales de comunicación apropiados, así como la implementación de la comunicación escrita, por medio de correos electrónicos, memos, circulares y avisos que desarrollen una comunicación directa dentro de la organización y así también evitar malos entendidos entre las unidades de trabajo.

### 3.2.2 Diseño organizacional

#### 3.2.2.1 Tipo de estructura organizacional

Para facilitar las funciones asignadas a cada trabajador, y para alcanzar los objetivos trazados, la empresa debe contar con la estructura organizacional adecuada, por lo que se recomienda que la misma esté integrada por la Gerencia General, la cual se verá apoyada por la Gerencia Administrativa y Gerencia de Ventas y las mismas apoyadas por las personas a su cargo.

El tipo de estructura organizacional propuesto es funcional, aunque para la Gerencia de Ventas se propone la organización por producto/mercado, pues por un lado reúne a los trabajadores según las actividades a realizar con su puesto de trabajo, facilitando así la supervisión al encargado de cada unidad administrativa y por el otro reúne en la Gerencia de Ventas a todos los trabajadores que participan en la comercialización de las dos líneas de productos manejadas por la empresa. Estas dos formas de estructura organizacional facilitará la supervisión del personal, debido a que cada Gerente debe ser

experto en la materia en la cual se desenvuelven sus funciones específicas de puesto.

#### 3.2.2.2 Dimensión y categorías:

La dimensión es vertical, en la cual los subordinados de la empresa, deberán reportarse según el puesto que desempeñan al encargado de cada unidad administrativa (Gerencia General o Gerencias auxiliares) y así mantener el equilibrio de la autoridad y responsabilidad de la organización. Las categorías de cada una de las unidades se desarrollan en tres niveles, como se pudo ver en la Gráfica No. 8, en el organigrama general propuesto, en donde los tres niveles se definen en:

1. Nivel estratégico ó de alta gerencia.
2. Nivel táctico ó gerencia de primera línea.
3. Nivel técnico u operativo.

#### 3.2.2.3 Modelo del diseño:

El modelo del diseño organizacional que se propone es mecánico (burocrático), pues como se mencionó anteriormente, cuenta con tres niveles o categorías que dividen la empresa jerárquicamente, con lo cual se pretende mantener canales de comunicación formales, puestos y niveles jerárquicos rígidos, autoridad y decisión centralizada, para dar como resultado una estructura organizacional bien definida.

#### 3.2.2.4 Tipo de departamentalización

Para la Gerencia General y Gerencia Administrativa el tipo de departamentalización propuesto es funcional, agrupando puestos por funciones, no así para la Gerencia de Ventas, la cual utilizará una departamentalización por producto, ya que como se menciono anteriormente, la empresa divide los mismos en línea de producto farmacia y línea de productos oncológicos.. Esto resulta provechoso para la toma de decisiones y para el aprovechamiento de los

recursos de la empresa, se evita la duplicidad de funciones y el esfuerzo innecesario, así como un flujo lógico de las actividades de trabajo que establezca los canales de comunicación.

#### 3.2.2.5 Tramo de control:

De acuerdo al organigrama general desarrollado, se puede deducir que el tramo de control administrativo deberá ser estrecho, de estructura alta y de crecimiento vertical, ya que se propone menos personal que supervisar por tramo y la creación de niveles organizacionales. existiendo una rápida toma de decisiones y pronta comunicación entre subalternos y superiores, con el fin de facilitar la función de supervisión.

#### 3.2.2.6 Sistema de organización:

El sistema que se adecua a lo antes descrito es el funcional, pues en la estructura se refleja la división por unidades especializadas, como lo son la Gerencia Administrativa y Gerencia de Ventas, que sirven de apoyo a la Gerencia General y en las cuales se delega autoridad y responsabilidad de acuerdo a su área de especialización. Es el Gerente General quien representa la máxima autoridad de la empresa, y será el puesto encargado de extender el alcance de objetivos y metas de la empresa hacia los demás niveles jerárquicos de la organización. La autoridad y responsabilidad se transmite íntegramente por una sola línea, para cada persona o unidad de trabajo dependiendo el área que ocupen dentro de la organización.

#### 3.2.2.7 Organigrama de la estructura:

En lo que respecta a la Gerencia General, estará a bajo el control del Gerente General, quien tiene bajo su responsabilidad a los mandos medios (Gerencia Administrativa y Gerencia de Ventas), así como a la Asistencia a la Gerencia General.

La Gerencia Administrativa estará bajo la supervisión del Gerente Administrativo, quien deberá velar por la ejecución de las actividades de la Coordinación Administrativa compuesta por el Coordinador de Operaciones y el Coordinador Financiero/Contable, así como la toma de decisiones en con que concierne la Asistencia a la Gerencia Administrativa, Bodega y Conserjería.

Con relación a la Gerencia Administrativa y tomando en cuenta la estrategia de expansión internacional que pretende la empresa como la abastecedora de producto para toda la región de Centroamérica, se propone la contratación de un Coordinador de Operaciones encargado de la logística de adquisición y suministro de productos a los demás países del área (importaciones y exportaciones), y por otro lado la contratación de un Coordinador Financiero/Contable que contribuya a la recolección, registro y análisis de la información financiera de la empresa. Por otro lado, es necesario, por el mayor volumen de inventario a obtener, contar con una persona más de Bodega, así como designar a un Jefe de Bodega quien dirija el mismo.

El Gerente de Ventas, será la persona encargada de la Gerencia de Ventas. Esta persona tendrá a su cargo el rendimiento de la Fuerza de Ventas quienes son los encargados de el trato directo con el médico (quien prescribe el medicamento) y dependientes de farmacias.

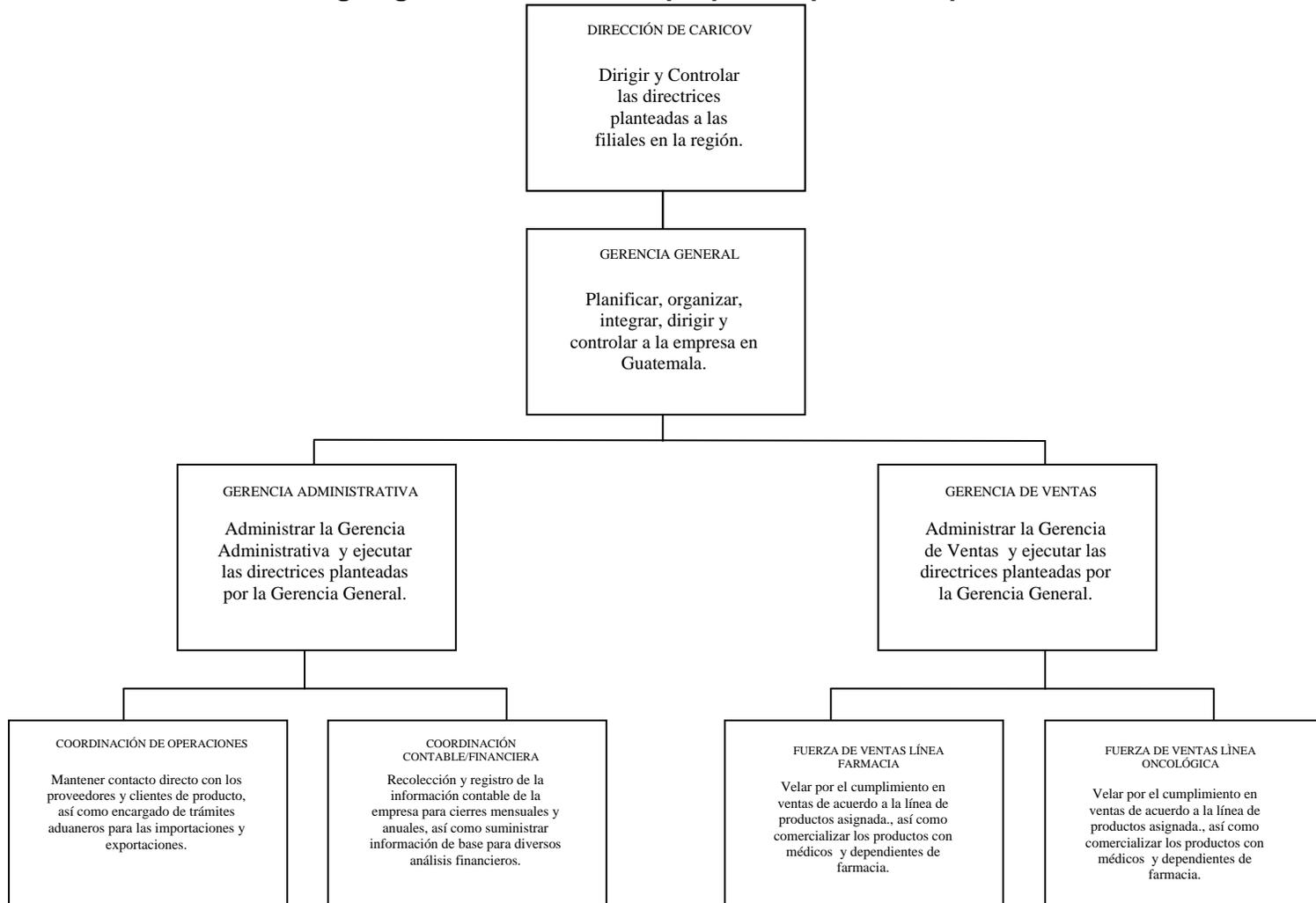
Para la Gerencia de Ventas se propone la separación de los productos por líneas de producto y por coordinación de intereses. Mantener la Fuerza de Ventas Línea Farmacia quienes serán los encargados de comercializar los productos que se mencionaron anteriormente, tales como antibióticos, antidepresivos, antihipertensivo, tranquilizantes, diclofenaco de prescripción, antidiarreicos, cicatrizantes, inmunoestimulantes y antiepilépticos y la segunda, la creación de una Fuerza de Venta Oncológica (producto para el tratamiento del cáncer), ya que la empresa espera lanzar esta línea de productos este año 2009. Para esto

es necesario contratar a una persona encargada de la comercialización de estos productos con médicos de esta especialidad.

En total, la propuesta sugiere evitar el traslape de funciones con cada puesto definido dentro de la organización, y para la obtención de resultados, se propone requerir de 5 personas que ocupen los puestos de Coordinador de Operaciones, Coordinador Financiero/Contable, un bodegueros, un miembro de la Fuerza de Ventas Línea Farmacia, así como un miembro de la Fuerza de Venta Oncológica.

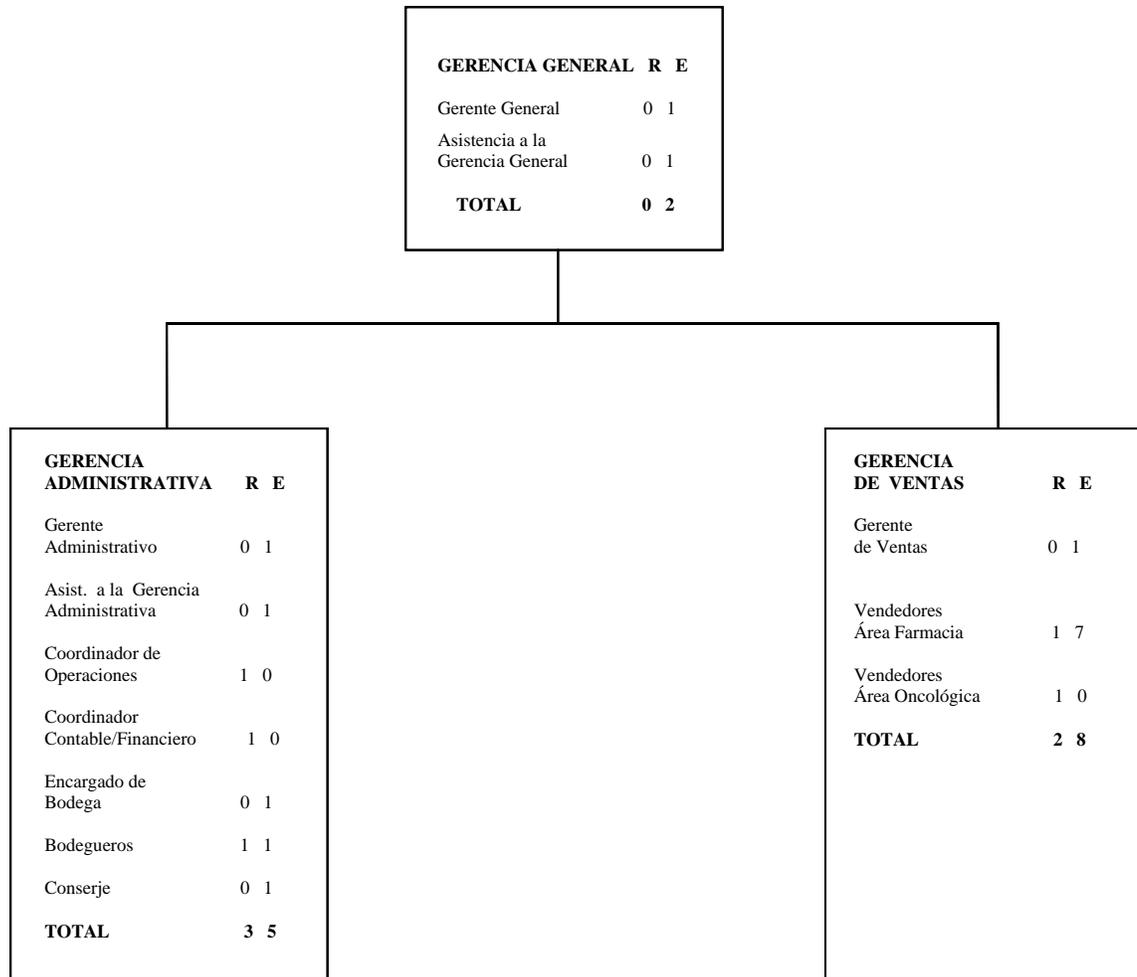
Por lo tanto, se presenta a continuación, el organigrama de funciones propuesto y el organigrama nominal propuesto, que establece para cada unidad de trabajo los distintos puestos (actuales y propuestos), necesarios para la realización de funciones de la empresa, con una estructura organizacional adecuada y definida, que permita la ejecución correcta de actividades y la correcta comunicación dentro de la empresa y por ende el alcance de objetivos trazados.

**Gráfica No. 9**  
**Organigrama de funciones propuesto para la empresa**



Fuente: Cuadro elaborado para fines de esta investigación, año 2009.

**Gráfica No. 10**  
**Organigrama nominal propuesto para la empresa**



Fuente: Cuadro elaborado para fines de esta investigación, año 2009.

R = Requerido 5 puestos  
 E = Existente 15 puestos  
 Total de puestos de trabajo 20.

### 3.3 Presupuesto para la implementación de las estrategias de planeación estratégica y reorganización.

El recurso financiero es muy importante para llevar a cabo la propuesta de implementación, por lo que se presenta en el Cuadro No. 2 los costos por actividad y el total de la inversión. Entre los beneficios asociados a la empresa y al llevar a cabo la implementación de las propuestas, se pueden mencionar los siguientes:

- Mejorar el funcionamiento de la empresa, para lograr el alcance de objetivos y la rentabilidad esperada.
- Identificar a cada miembro de la empresa con los planes a futuro de la misma, específicamente con la misión, visión, valores esenciales, objetivos y estrategias que la empresa busca alcanzar.
- Establecer los orígenes de la dualidad de mando y de dirección, para identificar así de donde proviene la ineficiencia administrativa.
- Establecer una estructura organizacional clara y precisa que permita a la empresa llevar a cabo el objetivo de expansión y así afrontar las amenazas y encarar las oportunidades venideras.
- Mejorar la comunicación dentro de la empresa.
- Crear fidelidad de clientes a través del buen servicio que presta la empresa, y así continuar con el crecimiento en venta que ha venido obteniendo la empresa.
- Mejorar la posición competitiva de la empresa con mayor participación en el mercado.

### Cuadro No. 4 Costo total de la inversión

Propuesta a implementarse (cifras expresadas en quetzales)			
No.	Concepto	Descripción	Total
1.	Asesoría implementación de la estrategia de Planeación Estratégica	Q 250.00 x 40 horas hombre	Q.10,000.00
2.	Gastos por la divulgación de la estrategia de Planeación Estratégica a toda la empresa	Compra de materiales y atenciones al personal.	Q.4,600.00
3.	Asesoría implementación de la estrategia de Reorganización	Q 250.00 x 40 horas hombre	Q.15,000.00
4.	Gastos por la implementación de la estrategia de Reorganización	Anuncios de prensa y gastos de capacitación y retroalimentación	Q.8,800.00
5.	Sueldos mensuales del nuevo personal.	1 Coordinador de Operaciones Q3,000.00 1 Coordinador Contable/Financiero Q3,000.00 1 Bodeguero Q1,700.00 1 Vendedor para la línea Oncológica Q4,000.00 c/u 1 Vendedor para la línea Farmacia Q4,000.00 c/u	Q.15,700.00
6.	Comisiones aproximadas mensuales a los vendedores. 4% sobre venta mensual de Q75,000.00 para c/u	1 Vendedor para la línea Oncológica Q3,000.00 c/u 1 Vendedor para la línea Farmacia Q3,000.00 c/u	Q 6,000.00
7.	Cuota Patronal IGSS mensual para las nuevas plazas (12.67% sobre el sueldo mínimo)	Esto aplica para las 5 plazas propuestas	Q.2,750.00
8.	Bonificación e incentivo de ley de acuerdo a la productividad del trabajador mensual	Q250.00 a cada una de las plazas contratadas.	Q.1,250.00
9.	Indemnización aproximada	1 Coordinador de Operaciones Q3,250.00 1 Coordinador Contable/Financiero Q3,250.00 1 Bodeguero Q1,950.00 1 Vendedor para la línea Oncológica Q7,250.00 c/u 1 Vendedor para la línea Farmacia Q7,250.00 c/u	Q.22,950.00
<b>Costo total de la inversión</b>			<b>Q.87,050.00</b>
Nota: Los sueldos incluyen la cuota laboral IGSS a retener del 4.83%			

## CONCLUSIONES

Al finalizar cada uno de los capítulos que contiene este informe y al analizar la información recabada para esta investigación, se concluye lo siguiente:

1. Con respecto a la primera hipótesis planteada en el plan de investigación, se comprobó que efectivamente “La causa que está provocando la ineficiente administración en la empresa objeto de estudio es, la inexistencia de una estructura organizacional formal con lineamientos para cada unidad administrativa y cada puesto de trabajo”. Ya que no cuenta con una estructura formal definida y los niveles jerárquicos debidamente establecidos, la forma de funcionamiento es empírica.
2. La aplicación de la planificación estratégica es desarrollada sin ningún objetivo que identifique a la empresa, no se tiene establecida una misión, visión, valores, objetivos y estrategias que diferencien a la empresa del corporativo. Los empleados no tienen conocimiento claro de los fines que la empresa espera alcanzar.
3. Las estrategias planteadas por la alta gerencia no son desarrolladas con una forma específica, no se lleva un seguimiento respectivo de calendarizado de las actividades a desarrollar para el cumplimiento de los objetivos, más bien, el giro de su implementación se va efectuando de conformidad al entorno y no a un cronograma.

## RECOMENDACIONES

En base a lo concluido anteriormente, se recomienda:

1. De acuerdo a las estrategias establecidas por la empresa, es necesario que se formule una misión, visión y valores de forma independiente al corporativo, que comunique a sus colaboradores, cual es la naturaleza de la misma, que fines y objetivos se desean alcanzar, esto con el fin de enmarcar una dirección clara y objetiva para facilitar los resultados esperados. Esto se debe de promover a través de reuniones periódicas.
2. Se recomienda el seguimiento respectivo a las estrategias enmarcadas en la matriz FODA, de acuerdo a la estructura de un plan de acción, a fin de ordenar actividades, objetivos que se desean alcanzar y recursos asignados, designando fechas para su cumplimiento y los responsables de llevarlas a cabo.
3. Al considerar las necesidades existentes de la empresa objeto de estudio, se recomienda implementar una reorganización administrativa, así como el seguimiento respectivo del plan de acción formulado en este informe, con el fin de dar seguimiento a la propuesta al definir objetivos, actividades, responsables, calendario y recursos a utilizar, así como dejar lineamientos que sirvan de guía para futuras decisiones.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Benavides Pañeda, Raymundo Javier, "Administración" primera edición, editorial McGraw Hill, México 2,004, 353 p.
2. Chiavenato, Idalberto; "Introducción a la Teoría General de la Administración", tercera edición, Editorial, editorial McGraw Hill, México 1,989, 1,056 p.
3. Dubrin, Andrew J. "Fundamentos de Comportamiento Organizacional" segunda edición, editorial Thomson, octubre 2002, San Juan Xelpan, México, D.F. 357 p.
4. Folleto Informativo en artículos Bi-foliares publicitario. Año 2002.
5. Franklin Fincowsky, Enrique Benjamin. 2000. "Organización de empresas, análisis, diseño y estructura". McGraw Hill, Interamericana, Editores, S.A. de C.V. México, 341 p.
6. Gómez Ceja, Guillermo. 1994. "Planeación y organización de empresas" McGraw Hill, Interamericana de México, S.A. de C.V. 8ª. Edición, México, 432 p.
7. Koontz, Harold; Weihrich, Heinz; "Administración", onceava edición, editorial McGraw Hill, México 1,998, 796 p.
8. Material de Apoyo Bibliográfico para el Curso de Administración II, de la Facultad de Ciencias Económicas, USAC. 10 p.

9. Simon L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall S. Schuler La Gestión de los Recursos Humanos, 2da edición., Mc Graw Hill, Colombia, 2003, 387 p.
10. Steiner, George A. "Planeación Estratégica", Lo que todo director debe saber. Editorial CECSA. 2006. México. 366 p.
11. Terry & Franklin, "Principios de la Administración", cuarta impresión, editorial Continental, México 1,987, 747 p.
12. USAC, "Material bibliográfico de apoyo para el curso de Administración II", documento de apoyo a la docencia, Escuela de Administración, Facultad de Ciencia Económicas, 154 p.
13. USAC, "Apuntes de Administración I" (primera parte). Selección de textos para el curso Administración I (Ciclo IV, Área Común, Plan de estudios 1995) de la Facultad de Ciencias Económicas. Primera impresión de la primera edición, 106 p.

# **ANEXOS**

# **ANEXOS**

## **Descripción técnica de puestos de trabajo**

La descripción técnica de puestos de trabajo, permitirá a la empresa, disponer de un instrumento que facilite la administración de funciones, la administración del personal, así como la fácil adaptación de los mismos dentro de la organización.

Por ser una reorganización administrativa para todos los puestos de trabajo, las descripciones de puestos, se realizaron para todas las unidades administrativas, es decir, para el personal antiguo, así como a las nuevas plazas propuestas. Los puestos de trabajo utilizados son:

1. Gerente General
2. Asistente a la Gerencia General
3. Gerente Administrativo
4. Asistente a la Gerencia Administrativa
5. Coordinador de Operaciones
6. Coordinador Contable/Financiero
7. Bodegueros
8. Conserjería
9. Gerente de Ventas
10. Fuerza de Ventas Línea Farmacia
11. Fuerza de Ventas Línea Oncológica

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### CÓDIGO 10001

Elaborado por:

Luis Augusto Quiñónez Estrada

Fecha:

Enero 2010

### I. IDENTIFICACIÓN

Puesto:

Gerente General

Ubicación Administrativa:

Gerencia General

Inmediato Superior:

Dirección CARICOV, México

Subalternos:

Gerente Administrativo, Gerente de Ventas, así como los puestos cuyo nivel jerárquico esté a cargo de estos.

### II. DESCRIPCIÓN

#### Naturaleza del puesto

Es un puesto de carácter administrativo, es el encargado de la toma de decisiones para la aplicación de estrategias en relación a la planificación, organización, dirección y control de la empresa. Es el representante legal de la empresa, en tal sentido también es el responsable de todas las áreas de trabajo que se desenvuelven dentro de la misma (administración y ventas).

#### Atribuciones

- Comunicar directamente a la Dirección CARICOV en México los resultados obtenidos en las diversas áreas que conforman la empresa.
- Planear, organizar, integrar, dirigir y controlar la Gerencia Administrativa y Gerencia de Ventas para lograr los objetivos de la empresa.
- Representar a la empresa ante las filiales y otras compañías que formen parte de la operación de la misma.
- Elaboración de presupuestos, con cada uno de los Gerentes de las diversas áreas.
- Control y seguimiento de presupuestos.
- Aprobación de presupuestos e inversiones.
- Elaboración y definición de política de descuentos, bonificaciones de producto, así como de las devoluciones.
- Control de gastos e inversiones.
- Promover el desarrollo de planes comerciales y estratégicos para el incremento de las ventas y utilidades en Guatemala.
- Coordinar con los responsables de los registros sanitarios y registros de marca que cumplan con calidad, cantidad y tiempos de acuerdo a los puntos estratégico de la Cía.
- Determinar políticas de precios.
- Generar proyectos para el desarrollo de nuevas líneas o productos.

- Vigilar que se cumplan los procesos y procedimientos establecidos en la operación dentro los estándares establecidos sean propios o de terceros.
- Mantener canales de comunicación abiertos con los clientes para la mejora del servicio y la detección de oportunidades.
- Generar planes de capacitación, desarrollo e incentivo del personal en general.
- Asegurar el cumplimiento de los sistemas de calidad establecidos.
- Dirigir las actividades generales de la empresa.
- Tomar la última decisión en contratar y/o promover al recurso humano.
- Dirigir el desarrollo de la ejecución de las estrategias.
- Velar por el funcionamiento eficiente de la organización.
- Autorizar órdenes de compra.

### **Relaciones de trabajo**

Por la naturaleza del puesto, el Gerente General mantendrá estrecha relación con el Asistente a la Gerencia General y con los Gerentes de cada una de las áreas de trabajo de la empresa (administración y ventas), así como con clientes y proveedores de la empresa, también con el personal potencial de la empresa que se presente a entrevistas de trabajo.

### **Autoridad**

El Gerente General, podrá delegar autoridad y responsabilidad al Gerente Administrativo y Gerente de Ventas, así mismo podrá efectuar despidos en cualquier área de trabajo de la empresa.

### **Responsabilidad**

- Es responsable de los resultados obtenidos por la empresa global, así como de los resultados obtenidos por cada una de las áreas de trabajo de la misma.
- Es responsable del cumplimiento de objetivos y estrategias planteadas por el corporativo o por la empresa individualmente.
- Tiene bajo su cargo la custodia del patrimonio de la empresa, así como ser el representante legal de la misma.

## **II. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

### **Educación**

Licenciado en Administración de empresas, Comercio Internacional o carrera afín.

### **Experiencia**

- Amplia experiencia en la industria farmacéutica guatemalteca mínimo 10 años.
- Amplia experiencia en la comercialización de productos farmacéuticos en el mercado nacional e internacional mínimo 7 años.

## **Habilidades y destrezas**

Debe tener habilidades para:

- Trabajo por Objetivos.
- Liderazgo y trabajo en equipo.
- Alta capacidad de negociación.
- Sentido de la organización y administración.
- Creatividad y objetividad.
- Disponibilidad para viajar.
- Tolerancia al trabajo bajo presión.

Debe tener destrezas para:

- Manejo de equipo de oficina.
- Manejo de equipo de computación.

**CÓDIGO 10002****Elaborado por:**

Luis Augusto Quiñónez Estrada

**Fecha:**

Enero 2010

**I. IDENTIFICACIÓN****Puesto:**

Asistente a la Gerencia General

**Ubicación Administrativa:**

Gerencia General

**Inmediato Superior:**

Gerente General

**Subalternos:**

Ninguno

**II. DESCRIPCIÓN****Naturaleza del puesto**

Es un puesto de carácter administrativo, de apoyo, que tiene a su cargo la ejecución de actividades secretariales y de asistir al Gerente General en lo que requiera. Recibe instrucciones de trabajo en forma verbal y/o escrita.

**Atribuciones**

- Llevar el control del archivo de la Gerencia General.
- Elaboración de cartas, informes, memorándums, cuadros, notas que asistan la comunicación del Gerente General dentro y fuera de la empresa.
- Llevar la agenda de citas y reuniones de la Gerencia General.
- Llevar el directorio telefónico de la Gerencia General, así como sacar llamadas cuando este lo requiera.
- Otras atribuciones que le sean asignadas.

**Relaciones de trabajo**

Por la naturaleza del puesto, el Asistente a la Gerencia General mantendrá estrecha relación con el Gerente General, de quien recibe instrucciones directamente. También se relacionará con el Gerente Administrativo, y Gerente de Ventas y las demás áreas de trabajo que integran la empresa.

**Autoridad**

Tomar decisiones de actividades o tareas específicas que le sean asignadas.

**Responsabilidad**

- El manejo del sistema de archivo de documentos que utilice la Gerencia General.
- Control de la agenda de citas y reuniones de la Gerencia General.

**II. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO****Educación**

Título de Secretaría Oficinista o carrera afín, y mínimo el cuarto semestre aprobado en la carrera de Administración de Empresas o carrera afín.

**Experiencia**

Mínimo 3 años en puesto similar.

**Habilidades y destrezas**

Debe tener habilidades para:

- Manejo y control de archivo.
- Excelentes relaciones interpersonales.

Debe tener destrezas para:

- Manejo de equipo de oficina.
- Manejo de equipo de computación.
- Transcribir cualquier información o actividad relacionada con la empresa.

**CÓDIGO 10003****Elaborado por:**

Luis Augusto Quiñónez Estrada

**Fecha:**

Enero 2010

**I. IDENTIFICACIÓN****Puesto:**

Gerente Administrativo

**Ubicación Administrativa:**

Gerencia Administrativa

**Inmediato Superior:**

Gerente General

**Subalternos:**Asistente a la Gerencia Administrativa,  
Coordinador de Operaciones, Coordinador  
Contable/Financiero, Bodegueros y Conserje**II. DESCRIPCIÓN****Naturaleza del puesto**

Es un puesto de carácter administrativo, es el encargado de llevar la correcta administración de la operación de la empresa en función interna, así como de carteras con distribuidores, proveedores, clientes externos, clientes internos y personal de la empresa, también tendrá que proporcionar elementos de análisis y evaluación confiables de los estados financieros que permitan acertadas tomas de decisiones. Será el contador registrado de la empresa ante la Superintendencia de administración tributaria SAT.

**Atribuciones**

- Análisis e interpretación de los estados financieros de la empresa.
- Administrar los recursos económicos de la empresa.
- Llevar el control de la cartera de cobro con los distribuidores y clientes del extranjero.
- Llevar el control de la cartera de pagos con los proveedores nacionales e internacionales.
- Establecer normas y procedimientos que dicten la forma de actuar del personal de la empresa, que permitan la optimización de los recursos y el alcance de los objetivos.
- Elaborar presupuestos.
- Revisión de la descuentos y bonificaciones pactadas con los distribuidores, así como el control de las devoluciones
- Revisión de notas de crédito y débito emitidas.
- Revisión de incentivos y comisiones a pagar.
- Revisión de los ingresos y egresos de la empresa.
- Aprobaciones de pagos.

**Relaciones de trabajo**

Por la naturaleza del puesto, el Gerente Administrativo mantendrá estrecha relación con el Asistente a la Gerencia Administrativa y Asistente a la Gerencia General y para rendir informes con el Gerente General. Para transmitir información importante con los demás trabajadores de la empresa. También estará en contacto con clientes y proveedores nacionales e internacionales, así como con los nuevos empleados de la empresa.

**Autoridad**

El Gerente Administrativo, podrá delegar autoridad y responsabilidad al Asistente de la Gerencia Administrativa, al Coordinador de Operaciones, así como al Coordinador Contable/Financiero. También, tendrá la facultad de efectuar despidos en dentro de la Gerencia Administrativa con aprobación de la Gerencia General.

**Responsabilidad**

- La custodia y cuidado de los recursos financieros de la empresa.
- La custodia y manejo de los manuales administrativos de la empresa.
- La custodia y manejo de chequeras.

**II. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO****Educación**

Ser graduado de Perito Contador, con Licenciatura en Administración de empresa ó Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría.

**Experiencia**

- Amplia experiencia como encargado en finanzas y contabilidad de una empresa, mínimo 3 años.

**Habilidades y destrezas**

Debe tener habilidades para:

- Trabajo por Objetivos
- Liderazgo y trabajo en equipo
- Tolerancia al trabajo bajo presión
- Sentido de responsabilidad
- Sentido de la organización y administración del tiempo
- Flexibilidad de tiempo
- Proactivo
- Poder de Negociación con clientes externos e internos.

Debe tener destrezas para:

- Manejo de equipo de oficina.
- Manejo de equipo de computación.
- Conocimiento de sistemas tributarios.
- Conocimiento de sistemas aduaneros.

**CÓDIGO 10004****Elaborado por:**

Luis Augusto Quiñónez Estrada

**Fecha:**

Enero 2010

**I. IDENTIFICACIÓN****Puesto:**

Asistente a la Administrativa

**Ubicación Administrativa:**

Gerencia Administrativa

**Inmediato Superior:**

Gerente Administrativo

**Subalternos:**

Ninguno

**II. DESCRIPCIÓN****Naturaleza del puesto**

Es un puesto de carácter administrativo, de apoyo, que tiene a su cargo la ejecución de actividades secretariales y de asistir al Gerente Administrativo en lo que requiera. Recibe instrucciones de trabajo en forma verbal y/o escrita.

**Atribuciones**

- Llevar el control del archivo de la Gerencia Administrativa.
- Elaboración de cartas, informes, memorándums, cuadros, notas que asistan la comunicación del Gerente Administrativo dentro y fuera de la empresa.
- Llevar la agenda de citas y reuniones de la Gerencia Administrativa.
- Llevar el directorio telefónico de la Gerencia Administrativa, así como sacar llamadas cuando este lo requiera.

**Relaciones de trabajo**

Por la naturaleza del puesto, el Asistente a la Gerencia Administrativa mantendrá estrecha relación con el Gerente Administrativo, de quien recibe instrucciones directamente. También se relacionará con las demás áreas de trabajo que integran la empresa.

**Autoridad**

Tomar decisiones de actividades o tareas específicas que le sean asignadas.

**Responsabilidad**

- El manejo del sistema de archivo de documentos que utilice la Gerencia Administrativa.
- Control de la agenda de citas y reuniones de la Gerencia Administrativa.
- Administración de la caja chica.

**II. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO****Educación**

Título de Secretaría Oficinista o carrera afín, y mínimo el cuarto semestre aprobado en la carrera de Administración de Empresas o carrera afín.

**Experiencia**

Mínimo 1 años en puesto similar.

**Habilidades y destrezas**

Debe tener habilidades para:

- Manejo y control de archivo.
- Excelentes relaciones interpersonales.

Debe tener destrezas para:

- Manejo de equipo de oficina.
- Manejo de equipo de computación.
- Transcribir cualquier información o actividad relacionada con la empresa.

**CÓDIGO 10005****Elaborado por:**

Luis Augusto Quiñónez Estrada

**Fecha:**

Enero 2010

**I. IDENTIFICACIÓN****Puesto:**

Coordinador de Operaciones

**Ubicación Administrativa:**

Gerencia Administrativa

**Inmediato Superior:**

Gerente Administrativo y Gerente General

**Subalternos:**

Bodega y Conserjería

**II. DESCRIPCIÓN****Naturaleza del puesto**

Es un puesto de carácter administrativo, será el encargado de la logística de importaciones y exportaciones de producto, así como la distribución del producto a nivel local y del control y manejo de inventarios.

**Atribuciones**

- Coordinar el abasto en cantidad, calidad y tiempo desde el almacén hacia los clientes nacionales y/o extranjeros.
- Administración y control de los inventarios.
- Mantener comunicación con los proveedores y clientes en cuanto a sus órdenes de compra, modificaciones, precios y despachos, etc.
- Costeo de compras y ventas.

**Relaciones de trabajo**

Por la naturaleza del puesto, el Coordinador de Operaciones mantendrá estrecha relación con el Gerente Administrativo y el Gerente General para rendir informes. Estará en contacto con clientes y proveedores nacionales e internacionales y dictará instrucciones a las personas encargadas de la bodega.

**Autoridad**

El Coordinador de Operaciones, podrá delegar responsabilidad al los bodegueros para la administración y control de inventario.

Podrá escoger el medio de transporte para la compra y venta de producto nacional e internacional, así como escoger la ó las agencias de aduanas a trabajar, previa autorización del Gerente Administrativo.

**Responsabilidad**

- El nivel óptimo de inventarios.
- Proveer de lineamientos al departamento de Bodega.

## **II. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

### **Educación**

Ser graduado de nivel medio, con estudios en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carrera afín.

### **Experiencia**

- Amplia experiencia como encargado de compras y de inventarios en otras empresas, mínimo 2 años.

### **Habilidades y destrezas**

Debe tener habilidades para:

- Tolerancia al trabajo bajo presión
- Sentido de responsabilidad
- Sentido de la organización y administración del tiempo
- Proactivo

Debe tener destrezas para:

- Manejo de equipo de oficina.
- Manejo de equipo de computación.
- Conocimiento de sistemas aduaneros.

**CÓDIGO 10006****Elaborado por:**

Luis Augusto Quiñónez Estrada

**Fecha:**

Enero 2010

**I. IDENTIFICACIÓN****Puesto:**

Coordinador de Contable/Financiero

**Ubicación Administrativa:**

Gerencia Administrativa

**Inmediato Superior:**

Gerente Administrativo y Gerente General

**Subalternos:**

Bodega y Conserjería

**II. DESCRIPCIÓN****Naturaleza del puesto**

Es un puesto de carácter administrativo, el cual estará a cargo de la recopilación de datos para el registro contable, el pago de planillas, el pago de impuestos, así como proporcionar toda la información que requiera el Gerente Administrativo para el análisis financiero.

**Atribuciones**

- Pago de impuestos fiscales a los que este sujeto la empresa.
- Registro de la información contable.
- Pago de la planilla de sueldos de la empresa.
- Facturar a los clientes según disposiciones de la fuerza de ventas de ambas coordinaciones, previamente autorizado por el Gerente de Ventas.
- Revisión de los reportes presentados por los distribuidores sobre descuentos y bonificaciones pagadas en nombre de la empresa, para posterior emisión de notas de crédito y/o débito según sea el caso.
- Emisión de notas de crédito y débito.
- Emisión de pagos a proveedores nacionales e internacionales.
- Emisión de cobros a clientes nacionales e internacionales.

**Relaciones de trabajo**

Por la naturaleza del puesto, el Coordinador de Contable/Financiero mantendrá estrecha relación con el Gerente Administrativo y el Gerente General para rendir informes. Estará en contacto con la fuerza de ventas para la recepción de pedidos y con el Gerente de Ventas para pedir autorizaciones.

**Autoridad**

Tendrá autoridad solamente para solicitar la información contable en tiempo y forma a las demás unidades de la empresa, así como, solicitar a bodega información sobre las existencias de inventarios para su registro contable.

Asignar actividades de limpieza al Conserje.

**Responsabilidad**

- Resguardo de la información contable/financiera.
- Obligaciones tributarias.
- Obligaciones patronales y laborales.

**II. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO****Educación**

Ser graduado de nivel medio, con estudios en Contaduría Pública y Auditoría ó Administración de Empresas

**Experiencia**

- Amplia experiencia como contador en otras empresas, mínimo 2 años.

**Habilidades y destrezas**

Debe tener habilidades para:

- Tolerancia al trabajo bajo presión
- Sentido de responsabilidad
- Sentido de la organización y administración del tiempo
- Proactivo

Debe tener destrezas para:

- Manejo de equipo de oficina.
- Manejo de equipo de computación.
- Conocimiento de sistemas tributarios

**CÓDIGO 10007****Elaborado por:**

Luis Augusto Quiñónez Estrada

**Fecha:**

Enero 2010

**I. IDENTIFICACIÓN****Puesto:**

Bodeguero

**Ubicación Administrativa:**

Gerencia Administrativa

**Inmediato Superior:**

Gerente Administrativo, Coordinador de Operaciones y Coordinador Contable/Financiero

**Subalternos:**

Ninguno

**II. DESCRIPCIÓN****Naturaleza del puesto**

Es un puesto de carácter administrativo, el cual estará a cargo de la recepción y salidas de producto en las diferentes bodegas (producto para la venta, producto para la venta refrigerado, producto para la venta psicotrónico, muestra médica, artículos promocionales y literatura) así su colocación y acomodo.

**Atribuciones**

- Revisión y acondicionamiento en la bodega respectiva, del producto o material que ingresa a la empresa.
- Elaborar la nota de entrada y salida de producto o material para luego pedir la firma del Coordinador de Operaciones.
- Etiquetado y acomodo del diferente producto que sale de las diferentes bodegas.
- Ingresos y egresos respectivos en el control de existencias de producto (karex).

**Relaciones de trabajo**

Por la naturaleza del puesto, los bodegueros mantendrán estrecha relación con el Coordinador de Operaciones, el Coordinador Contable/Financiero y el Gerente Administrativo para rendir informes.

**Autoridad**

No poseen ningún tipo de autoridad.

**Responsabilidad**

- El cuidado y manejo de los materiales y herramientas otorgadas para realizar el trabajo de acondicionamiento y acomodo de producto.

**II. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO****Educación**

Diploma de tercero básico, con estudios del nivel medio por madurez.

**Experiencia**

- Mínimo 2 años en puesto similar.

**Habilidades y destrezas**

Debe tener habilidades para:

- Sentido de responsabilidad
- Proactivo

Debe tener destrezas para:

- Manejo de equipo de oficina.
- Manejo de equipo de computación.
- Manejo de equipo de carga.

**CÓDIGO 10008****Elaborado por:**

Luis Augusto Quiñónez Estrada

**Fecha:**

Enero 2010

**I. IDENTIFICACIÓN****Puesto:**

Conserje

**Ubicación Administrativa:**

Gerencia Administrativa

**Inmediato Superior:**

Gerente Administrativo, Coordinador de Operaciones y Coordinador Contable/Financiero

**Subalternos:**

Ninguno

**II. DESCRIPCIÓN****Naturaleza del puesto**

Es un puesto de carácter administrativo, el cual estará a cargo de la limpieza y mantenimiento de las instalaciones de la empresa.

**Atribuciones**

- Barrer, trapear y sacudir.
- Custodia y manejo del material de limpieza.
- La reparación y mantenimiento de las instalaciones de la empresa.

**Relaciones de trabajo**

Por la naturaleza del puesto, el Conserje mantendrán estrecha relación con el Coordinador de Operaciones, el Coordinador Contable/Financie para rendir informes.

**Autoridad**

No poseen ningún tipo de autoridad.

**Responsabilidad**

- La custodia y manejo del material de limpieza asignado a su cargo.

**II. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO****Educación**

Que sepa leer y escribir.

**Experiencia**

- No necesaria.

**Habilidades**

Debe de tener habilidades para:

- Sentido de responsabilidad
- Proactivo

**CÓDIGO 10009****Elaborado por:**

Luis Augusto Quiñónez Estrada

**Fecha:**

Enero 2010

**I. IDENTIFICACIÓN****Puesto:**

Gerente de Ventas

**Ubicación Administrativa:**

Gerencia de Ventas

**Inmediato Superior:**

Gerente General

**Subalternos:**

Fuerza de Ventas Línea Farmacia, Fuerza de Ventas Línea Oncológica.

**II. DESCRIPCIÓN****Naturaleza del puesto**

Es un puesto de carácter de ventas, dedicado al alcance al cumplimiento del presupuesto de ventas determinado por la empresa.

**Atribuciones**

- Velar por el alcance de las metas trazadas en ventas locales.
- Analizar la productividad de la fuerza de ventas de cada una de las coordinaciones de producto de la empresa.
- Mantener un contacto cercano con los principales clientes de la empresa.
- Planear, organizar, integrar, dirigir y controlar todos los esfuerzos de la fuerza de ventas de cada una de las coordinaciones asignadas a su cargo para lograr los objetivos ventas establecidos por la empresa.
- Crear estrategias comerciales para los productos de la empresa.
- Ejecución, control y seguimiento de los planes de mercadeo.
- Atención a distribuidores, médicos y farmacias.
- Negociar bajo el principio de mayor beneficios para le empresa, contratos de ventas.
- Autorizar las ventas internas impuestas por cada coordinación.
- Promover el desarrollo de planes comerciales y estratégicos pare el incremento de las ventas y utilidades en la empresa.
- Asegurar el cumplimiento de la política de precios, descuentos, bonificaciones por parte de la empresa.
- Generar planes de capacitación, desarrollo e incentivos para la fuerza de ventas.
- Diseñar estrategias mercadológicas que permitan a la empresa ser más competitivos en el mercado y que permita generar venta.
- Diseñar planes de mercadeo para los diferentes canales de comercialización que utiliza la empresa (distribuidores, médicos, farmacias y con el consumidor final)
- Crear el mercadeo para cada línea de productos de la empresa (línea farmacia y línea oncológica).

### **Relaciones de trabajo**

Por la naturaleza del puesto, el Gerente de Ventas mantendrá estrecha relación con la Gerencia General para rendir informes y para estudiar necesidades promocionales. También estará en contacto con distribuidores, médicos, dependientes de farmacias y clientes finales para generar venta.

### **Autoridad**

El Gerente de Ventas, podrá delegar autoridad y responsabilidad a los miembros de la fuerza de ventas. También, tendrá la facultad de efectuar despidos en dentro de la Gerencia de Ventas con aprobación de la Gerencia General.

### **Responsabilidad**

- La productividad del la fuerza de ventas de cada una de las líneas a su cargo.
- Custodia y manejo de los recursos promocionales de la empresa.

## **II. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

### **Educación**

Licenciatura en Mercadeo, Administración de empresa ó carrera afín.

### **Experiencia**

Amplia experiencia como encargado de ventas de una empresa, mínimo 3 años.

### **Habilidades y destrezas**

Debe de tener habilidades para:

- Trabajo por Objetivos
- Liderazgo y trabajo en equipo
- Tolerancia al trabajo bajo presión
- Sentido de responsabilidad
- Sentido de la organización y administración del tiempo
- Flexibilidad de tiempo
- Proactivo
- Poder de Negociación con clientes externos e internos.

Debe de tener destrezas para:

- Manejo de equipo de oficina.
- Manejo de equipo de computación.

**CÓDIGO 10010****Elaborado por:**

Luis Augusto Quiñónez Estrada

**Fecha:**

Enero 2010

**I. IDENTIFICACIÓN****Puesto:**

Agente de Información Médica

**Ubicación Administrativa:**

Gerencia de Ventas

**Inmediato Superior:**

Gerente de General y Gerente de Ventas,

**Subalternos:**

Ninguno

**II. DESCRIPCIÓN****Naturaleza del puesto**

Es un puesto de carácter de ventas, dedicado al alcance del presupuesto de ventas determinado por la empresa.

**Atribuciones**

- El alcance del 100% del presupuesto de ventas de la línea de productos asignada.
- Representar comercialmente a la empresa con médicos, dependientes de farmacias y consumidor final,
- Identificar al cliente con los productos de la empresa.
- Crear negocios con médicos para la formulación de recetas médicas de los productos de la empresa.
- Generar venta.

**Relaciones de trabajo**

Por la naturaleza del puesto, el Agente de Información Médica de cada área mantendrá estrecha relación con la Gerencia de Venta. También estará en contacto con distribuidores, médicos, dependientes de farmacias y clientes finales para generar venta.

**Autoridad**

Ninguna

**Responsabilidad**

- Cubrir el plan de trabajo designado para la visita de médicos, instituciones o farmacias.
- Custodia y manejo de los recursos promocionales de la empresa.

**II. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO****Educación**

Ser graduado de nivel medio, con estudios en Visita Médica, Administración de Empresas, Mercadotecnia o carrera afín.

**Experiencia**

Amplia experiencia en el mercado farmacéutico, mínimo 3 años.

## **Habilidades y destrezas**

Debe de tener habilidades para:

- Trabajo por Objetivos
- Liderazgo y trabajo en equipo
- Tolerancia al trabajo bajo presión
- Sentido de responsabilidad
- Sentido de la organización y administración del tiempo
- Flexibilidad de tiempo
- Proactivo
- Poder de Negociación con clientes externos e internos.

Debe de tener destrezas para:

- Manejo de equipo de oficina.
- Manejo de equipo de computación.

## CUESTIONARIO DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

### **OBJETIVO:**

Recolectar información referente a toda la organización, la cual será analizada en un diagnóstico administrativo para posteriormente contribuir en la correcta administración de la misma así como facilitar la toma de decisiones.

Llene este cuestionario en cada una de sus secciones conforme a las indicaciones que contiene; en las preguntas o secciones que no les sea posible responder, anule los espacios con una línea.

### **I. UBICACIÓN E IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

Nombre del Puesto \_\_\_\_\_

Indique el nombre del Departamento, sección o unidad a la que pertenece

Departamento: \_\_\_\_\_

Sección: \_\_\_\_\_

Unidad: \_\_\_\_\_

Otra Unidad Administrativa,  
especifique: \_\_\_\_\_

Nombre del Cargo del Superior Inmediato: \_\_\_\_\_

Nombre del Cargo de los Subalternos: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### **II. PLANIFICACIÓN**

1. ¿Sabe cuál es la misión principal de la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si la respuesta fue afirmativa, descríbala en forma general

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿Cuenta la empresa con una visión?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si la respuesta fue afirmativa, descríbala en forma general

---

---

---

3. ¿Se cuenta con principios o valores en la institución que guíen al personal para un mejor desenvolvimiento en sus actividades diarias?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si la respuesta fue afirmativa, descríbala en forma general

---

---

---

4. ¿Cree usted que es aplicada la planificación dentro de la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si la respuesta fue afirmativa, descríbala en donde es aplicada

---

---

---

5. ¿Quién o quiénes son las personas responsables de la planificación en la empresa?

---

---

---

6. ¿De qué forma se da a conocer a los empleados la planificación de la institución?

1. Escrita	_____	2. Reuniones	_____
3. Informes	_____	3. Boletines informativos	_____
4. Otros medios	_____		

7. ¿Se tienen establecidos objetivos en la institución?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si la respuesta fue afirmativa, descríbalos en forma general

---

---

---

### III. ORGANIZACIÓN

#### I. Estructura Organizacional

8. ¿Conoce usted la estructura actual de la organización?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si la respuesta fue afirmativa, descríbala en forma general

---

---

---

---

---

Si la respuesta es afirmativa, conteste

9. ¿Cree usted que la estructura organizacional actual permite cumplir con el objetivo de la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

---

---

---

---

10. ¿Las funciones asignadas a cada área de la organización son las adecuadas para el cumplimiento de la misión?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

---

---

11. ¿Con qué tipo de estructura organizacional se cuenta?

- a. Vertical
- b. Horizontal
- c. En red
- d. Otras

## II. División y distribución de Funciones

12. La estructura organizacional se encuentra dividida por

- a. Departamentos
- b. Unidades
- c. Secciones

13. La división departamental está definida por:

- a. Función
- b. Tiempo
- d. Espacio
- e. Proceso
- f. Equipo

14. ¿Cuál es la naturaleza del puesto que desempeña?

- Administrativo  Operativo  Técnico  Ventas   
Otro

Especifique:

\_\_\_\_\_

15. ¿Las funciones son claras para todos?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

16. ¿En alguna ocasión ha realizado atribuciones que no le competen a su puesto de trabajo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

En caso afirmativo especifique cuales

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

17. ¿Cuáles son las atribuciones o tareas que son específicamente a su puesto?

Menciónelas según su frecuencia, de las más importantes y que le absorbe mayor tiempo, hasta llegar a las más sencillas y que le lleva menos tiempo realizarlas.

### TAREAS SEGÚN SU FRECUENCIA

DIARIAS	SEMANALES	MENSUALES

18. Mencione las tareas que considere prioritarias y que requieren mayor tiempo para realizarlas

---

---

---

---

19. ¿Para la resolución de conflictos, si existiesen, a quien acude?

1. Gerente General
2. Gerente Administrativo
3. Gerente de Ventas

4. Jefe inmediato

5. Otros

Especifique:

---

---

---

---

20. ¿Cómo ejecuta las tareas correspondientes a su puesto?

1. Trabaja siguiendo instrucciones específicas.

2. Cuando surgen imprevistos interrumpe su trabajo y consulta hasta recibir nuevas órdenes o instrucciones.

3. Cuando surgen imprevistos en sus tareas deberá resolverlos e informar tan pronto como pueda sobre el mismo.

4. Trabaja siguiendo lineamientos generales.

5. Cuando surgen imprevistos que afecten el trabajo de otras personas de su departamento, sección o unidad; deberá tomar iniciativa y resolverlo con los afectados y posteriormente informar las decisiones tomadas.

6. Trabaja con independencia siguiendo lineamientos técnicos.

7. Trabaja con total independencia.

8. Participa en la programación del trabajo de otras personas o Departamentos, secciones o unidades.

21. ¿A quién rinde informes acerca de sus actividades?

1. Gerente General

2. Gerente Administrativo

3. Gerente de Ventas

4. Jefe inmediato

5. Otros

Especifique

---

---

---

---

### III. Procedimientos

22. ¿Se lleva a cabo un análisis y evaluación de puestos de trabajo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Con qué frecuencia?

2. cada semana

6. cada mes

7. cada seis meses

8. cada año

9. Otros

Especifique

---

---

---

---

23. Indique el lugar donde ocupa el puesto de trabajo que actualmente desempeña y en donde desarrolla las actividades correspondientes al mismo:

a) Oficina privada

b) Oficina compartida (más de 3 personas)

c) Bodega

d) Exterior de un edificio

e) En la calle

f) En el campo

Otro, especifique \_\_\_\_\_

24. ¿Conoce reglamentos internos dentro de la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Cuáles?

---

---

---

---

Si la respuesta es afirmativa

25. ¿Quién los elaboro?

---

---

---

---

---

26. ¿Se dispone de información de apoyo para la administración de personal como:

- a. manual de organización
- b. manual de personal
- c. manual de inducción
- d. manual de políticas
- e. manual de normas y procedimientos
- f. Otros      Especifique:

---