



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA FARMACIA POPULAR EL
ROSARIO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Ingeniero
Comercial con mención en Administración de la Productividad**

Línea de Investigación:

GERENCIA, PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y/O
CONTROL DE EMPRESAS

Autor:

NELSON ISRAEL BARRAGÁN ESPÍN

Directora:

ING. MBA. BETTY VIVIANA AVELLÁN HERRERA

Ambato – Ecuador

Febrero - 2016

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE
AMBATO**

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA FARMACIA POPULAR EL
ROSARIO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL”

Línea de Investigación:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Autor:

NELSON ISRAEL BARRAGÁN ESPÍN

Betty Viviana Avellán Herrera, Ing. MBA.

f. _____

CALIFICADORA

Elva Aidee Llerena Barreno, Ing. Mg.

f. _____

CALIFICADOR

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg.

f. _____

CALIFICADOR

Fanny Paulina Pico Barrionuevo, Ing. Mg.

f. _____

DIRECTORA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

f. _____

SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato – Ecuador

Febrero 2016

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Nelson Israel Barragán Espín, portador de la cédula de ciudadanía No. 1804628129, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención en Administración de la Productividad, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Nelson Israel Barragán Espín
C.C. 180462812-9

AGRADECIMIENTO

Agradezco primero a Dios quien me ha dado su bendición para caminar por la vida y culminar esta etapa como estudiante universitario, de igual manera agradezco a mis padres Nelson y Elsa quienes nunca me han abandonado y han sido un pilar importante al momento de obtener todas mis metas, otro agradecimiento a mis hermanos, amigos y demás familiares por ser mi apoyo incondicional. A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato y a sus docentes por brindarme sus conocimientos y experiencias.

Un especial agradecimiento a la Ing. MBA. Viviana Avellán por haberme direccionado y brindado las respectivas pautas para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres, quienes con su esfuerzo y apoyo, impulsaron para que culmine una etapa más de mi vida y alcanzar a una de mis metas propuestas, con el objetivo de comenzar mi vida profesional.

RESUMEN

En la presente investigación se desarrolló una estructura organizacional para mejorar el desempeño laboral en la farmacia popular “El Rosario”, con la finalidad de formalizar los departamentos de la empresa, los niveles jerárquicos, la asignación de funciones y responsabilidades específicas dentro de la organización mediante un manual de funciones. El problema existe en la empresa desde que sus empleados no poseen cargos y funciones específicas, lo que genera duplicidad de funciones y desempeño laboral poco efectivo. La metodología utilizada en la investigación parte de una encuesta realizada al personal de la empresa, una entrevista al gerente para diagnosticar la situación actual y una ficha de observación implementada en un período de 30 días para determinar la actitud que tienen los trabajadores hacia sus funciones; obteniendo resultados desde el punto de vista de los colaboradores y del gerente, lo que ha permitido la designación de ciertos objetivos para el desarrollo de la propuesta. El resultado final de esta investigación es el planteamiento de un organigrama estructural y funcional en donde el personal tiene designado sus departamentos, los puestos de trabajo, la cadena de mando y la extensión de control del gerente de la empresa, además de un manual de funciones que contiene las responsabilidades y competencias que deben cumplir los trabajadores para cada puesto de trabajo y un nuevo sistema de recompensas, con el fin de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores.

Palabras clave: estructura organizacional, desempeño laboral, manual de funciones.

ABSTRACT

In this study, an organizational structure was developed in order to improve work performance in “El Rosario” popular pharmacy so that the company’s departments, hierarchy levels, the assignment of duties and specific responsibilities within the organization can be formalized through an operations manual. The problem exists in the company since its employees do not have job positions and specific duties, thus duties are repeated and there is poor work performance. The methodology used in the research starts with a survey which was given to the company’s staff, an interview with the manager to diagnose the company’s current situation, and an observation sheet that was implemented in a period of 30 days in order to determine the workers’ attitude regarding their duties. In this way, results were obtained from the staff and manager’s point of view helping the designation of several objectives for the development of the proposal. The final result of this study is the approach of a structural and functional organizational chart in which the staff has their departments and job positions designated along with the chain of command and the extension of the company manager’s control. In addition, an operations manual that contains the responsibilities and competences that the workers must comply with for each job position and a new compensation system are detailed, in order to improve their work performance.

Keywords: organizational structure, work performance, operations manual.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Preliminares

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
CAPITULO I.....	1
EL PROBLEMA	1
1.1. Tema.....	1
1.2. Planteamiento del Problema.....	1
1.3. Contextualización.....	1
1.3.1. Macro Contextualización	1
1.3.2. Meso Contextualización.....	3
1.3.3. Micro Contextualización.....	5
1.4 Análisis Crítico	6
1.5. Antecedentes del Problema	7
1.6. Prognosis	8
1.7. Formulación del Problema	8
1.8. Delimitación.....	9
1.8.1. Delimitación del Contenido	9
1.8.2. Delimitación Espacial	9
1.8.3. Delimitación Temporal	9
1.9. Justificación.....	9
1.10. Objetivos	11
1.10.1. Objetivo General	11
1.10.2. Objetivos Específicos	11
CAPITULO II	12
MARCO TEÓRICO.....	12
2.1 Antecedentes Investigativos.....	12
2.2 Fundamentación Legal.....	14
2.3 Fundamentación Teórica.....	14
2.3.1 Organización	14
2.3.2 Administración.....	15

2.3.4	Proceso Administrativo	16
2.3.5	Organización como función administrativa	16
2.3.6	División y Especialización del Trabajo.....	17
2.3.7	Departamentalización.....	17
2.3.7.1	Departamentalización Funcional.....	18
2.3.7.2	Departamentalización por productos o divisional.....	19
2.3.7.3	Departamentalización por procesos	19
2.3.7.4	Departamentalización Geográfica	19
2.3.7.5	Departamentalización por Proyectos.....	19
2.3.7.6	Departamentalización por Clientes	20
2.3.7.7	Departamentalización matricial	20
2.3.8	Cadena de Mando.....	20
2.3.9	Extensión del control	21
2.3.10	Centralización y Descentralización.....	22
2.3.11	Formalización.....	23
2.3.12	Estructura Organizacional.....	24
2.3.13	Diseño de la Estructura Organizacional.....	25
2.3.14	Modelos de Diseño Organizacional	26
2.3.14.1	Diseños Organizacionales Tradicionales	27
2.3.16	Organigrama.....	29
2.3.17	Tipos de Organigrama.....	30
2.3.17.2	Organigrama Estructural	30
2.3.17.3	Organigrama Funcional.....	30
2.3.18	Desempeño Laboral	30
2.3.19	Mejora del desempeño	30
2.3.20	Recompensas.....	31
2.3.20.1	Recompensas Intangibles	32
CAPITULO III.....		33
METODOLOGÍA		33
3.1	Fuentes de Información.....	33
3.1.1	Primaria	33
3.2.2	Secundaria	33
3.2	Tipo de Investigación.....	33
3.3	Técnicas e Instrumentos de Investigación.....	34
3.4	Población y Muestra.....	34
CAPITULO IV.....		35

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	35
CAPITULO V	67
PROPUESTA.....	67
5.1 Antecedentes	67
5.2 División y Especialización del Trabajo.....	68
5.2.1 Manual de Funciones	70
5.3 Departamentalización.....	94
5.3.1 Organigrama Estructural	95
5.3.2 Organigrama Funcional.....	96
5.4 Cadena de Mando.....	97
5.5 Extensión del Control.....	98
5.6 Centralización y Descentralización.....	99
5.7 Formalización.....	100
5.8 Mejora del Desempeño	100
5.8.1 Sistema de Recompensas	101
5.8.2 Diagnóstico para Evaluación del Desempeño.....	102
CAPITULO VI.....	104
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	104
6.1 Conclusiones	104
6.2 Recomendaciones.....	106
BIBLIOGRAFÍA	108
ANEXOS	111
Anexo 1	111
Anexo 2	114
Anexo 3	116
Anexo 4	117
Anexo 5	118
Anexo 6	119

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráficos

Gráfico 1.1 Número de Farmacias en Ecuador	4
Gráfico 1.2 Grupos Farmacéuticos	6
Gráfico 2.1 Fases del Proceso Administrativo	16
Gráfico 2.2 Tipos de Departamentalización.....	18
Gráfico 2.3 Extensión del control Ejemplificado.....	21
Gráfico 2.4 Factores Centralización - Descentralización.....	23
Gráfico 2.5 Componentes Claves Estructura Organizacional.....	24
Gráfico 2.6 Modelos de Diseño Organizacional	26
Gráfico 2.7 Factores Desempeño Laboral.....	31
Gráfico 4.1 Existencia de duplicidad de Funciones	36
Gráfico 4.2 Cargos y Funciones Establecidos en la Empresa	37
Gráfico 4.3 Actividades divididas para todo el personal	37
Gráfico 4.4 Especialización de Actividades.....	38
Gráfico 4.5 Actividades de acuerdo al Nivel Académico	38
Gráfico 4.6 Beneficios de un Manual de Funciones	39
Gráfico 4.7 División y Especialización del Trabajo	40
Gráfico 4.8 Actividades orientadas al área correspondiente	41
Gráfico 4.9 Departamentos cumplen con las Actividades	41
Gráfico 4.10 Responsabilidades propias del Trabajo.....	42
Gráfico 4.11 Control de Actividades	42
Gráfico 4.12 Departamentalización	43
Gráfico 4.13 Comunicación con los altos mandos.....	44
Gráfico 4.14 Interacción con el nivel gerencial	45
Gráfico 4.15 Estrategias que se deben cumplir.....	45
Gráfico 4.16 Ideas y Sugerencias acogidas por el gerente.....	46
Gráfico 4.17 Informe de Desempeño de Trabajo.....	46
Gráfico 4.18 Cadena de Mando	47
Gráfico 4.19 Manejo del Equipo de Trabajo.....	48
Gráfico 4.20 Efectividad del Gerente.....	48
Gráfico 4.21 Motivación por Desempeño Laboral	49
Gráfico 4.22 Acciones que Refuerzan el Objetivo Común.....	49
Gráfico 4.23 Manejo de los Asuntos Laborales	50

Gráfico 4.24 Extensión del Control	51
Gráfico 4.25 Decisiones Efectivas	52
Gráfico 4.26 Opiniones de los Trabajadores.....	52
Gráfico 4.27 Decisiones propias de los Trabajadores.....	53
Gráfico 4.28 Decisiones tomadas por el Gerente.....	53
Gráfico 4.29 Centralización - Descentralización	54
Gráfico 4.30 Conformidad con los Reglamentos Empresariales	55
Gráfico 4.31 Descripción del cargo por escrito	56
Gráfico 4.32 Políticas de la Empresa	56
Gráfico 4.33 Formalización	57
Gráfico 4.34 Puntualidad en el Trabajo	60
Gráfico 4.35 Responsabilidad en las Actividades.....	61
Gráfico 4.36 Compartición de Conocimientos.....	62
Gráfico 4.37 Uso Material de Trabajo	63
Gráfico 4.38 Atención al Cliente	64
Gráfico 4.39 Búsqueda de Medicamentos	65
Gráfico 4.40 Reportan al Nivel Superior	66
Gráfico 5.1 Cadena de Mando de la Organización	97
Gráfico 5.2 Extensión del Control	98

Tablas

Tabla 1.1 Red de Farmacias	7
Tabla 2.1 Diseño Estructura Organizacional Apropriada.....	25
Tabla 2.2 Fortalezas – Debilidades Diseños Organizacionales	27
Tabla 5.1 Cargos de la Organización	69
Tabla 5.2 Sistema de Recompensas	101
Tabla 5.3 Evaluación del Desempeño.....	103

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema

“ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA FARMACIA POPULAR EL ROSARIO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL”

1.2. Planteamiento del Problema

El problema que tiene la empresa Farmacia Popular “El Rosario”, es la duplicidad de funciones que se está dando dentro de la empresa, debido a que los empleados no tienen cargos específicos designados por el gerente lo que genera la necesidad de contar con una estructura organizacional bien definida que ayude a identificar claramente las funciones exactas que tiene cada colaborador dentro de la empresa, esto ocasiona que los empleados no conozcan los procesos de gestión internos, que colaboran y contribuyen con el logro de los objetivos organizacionales, para alcanzar mayores niveles de competitividad y de esta manera abarcar una mayor cuota de mercado.

1.3. Contextualización

1.3.1. Macro Contextualización

En los últimos años se ha presentado una clara expansión del mercado farmacéutico mundial, mostrando desde el año 2003 al 2011 un crecimiento del 89% en ventas, mientras que el consumo de medicamentos tiene una gran concentración en los

países industrializados, entre los que están Estados Unidos, los países europeos y Japón, y se estima que consumen el 83% del mercado mundial (Jarrín, 2013).

La fuerza de venta dentro del mercado farmacéutico mundial también ha tenido un crecimiento notable en los últimos años, puesto que cada vez se crean nuevas moléculas para medicamentos que van a salir al mercado, debido a que las enfermedades de los últimos tiempos se han ido expandiendo por distintos virus que evolucionan o se vuelven aún más mortales.

El mercado farmacéutico es intervenido muy fuertemente por los gobiernos de cada país, regulando ciertos aspectos, como son los precios, reglamentos sanitarios, etc. Un ejemplo claro de las exigencias gubernamentales en los últimos años dentro del sector farmacéutico, es que exista un estudio más intensivo en materia de investigación en lo que se refiera a tecnología del sector, y es este aspecto el que diferencia que entre países exista una industria que tenga una estructura multidoméstica (Jarrín, 2013).

De esta manera los países industrializados, en especial los europeos son exportadores netos de medicina, sobresaliendo la India que se convirtió en exportador desde finales de la década de 1980, mientras que los países que se encuentran en camino de desarrollo, en su gran mayoría son lo contrario, es decir importadores netos de medicina (Jarrín, 2013).

1.3.2. Meso Contextualización

El mercado farmacéutico es considerado estratégico, debido a que se manejan varios aspectos importantes para el país que deben ser tomados con una cierta importancia, puesto que la salud de los ciudadanos se garantiza por medio de medicamentos de calidad con precios accesibles (FLACSO, 2010).

En el Ecuador se han dado distintos cambios en el sector farmacéutico, debido a que en el año 2000 se formula la ley sobre producción, importación, comercialización y expendio de medicamentos genéricos para uso humano, la misma que está encargada de regular los precios, adquisiciones y control de la calidad. Posteriormente en el año 2006 se expidió la Ley Orgánica de Salud, en la cual se designa al Ministerio de Salud Pública como autoridad sanitaria nacional, el mismo que es el encargado y responsable de la regulación y control sanitario de los medicamentos, políticas de acceso y disponibilidad de los mismos, estableciendo una prioridad hacia los medicamentos genéricos. Al sector farmacéutico se lo engloba con la producción de medicamentos, vacunas y otros suministros médicos como son las gasas, algodón, etc. (FLACSO, 2010).

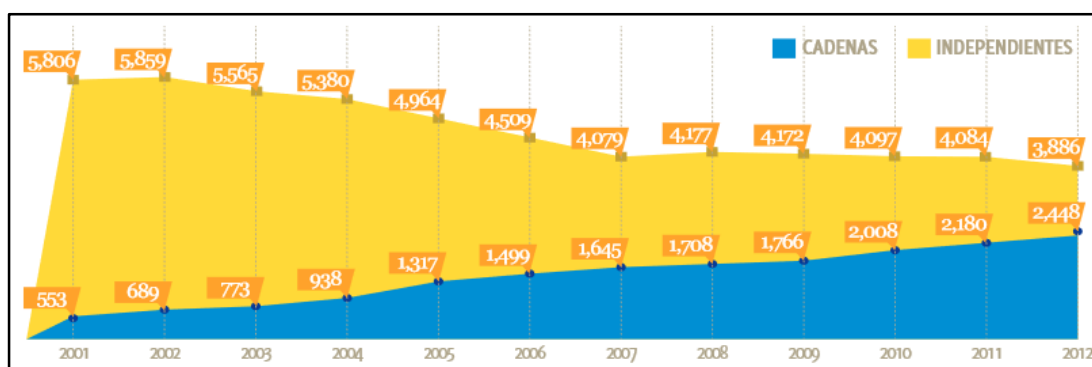
El modelo de desarrollo de dicho sector se basa en la concentración del negocio por parte de grandes distribuidores, eliminando a los pequeños y medianos empresarios, llamados popularmente boticarios (FLACSO, 2010).

En lo referente al mercado laboral, un 0,3% está ocupado dentro del sector farmacéutico, del cual un aproximado del 53% está ubicado en las empresas grandes y un 47% en las PYMES, por lo que podemos concluir que el mercado farmacéutico en el Ecuador, está dominado por grandes empresas extranjeras, y con menor presencia de las Pymes (FLACSO, 2010).

Uno de los principales grupos farmacéuticos en el país, es Farcomed perteneciente a la corporación GPF, el mismo que tiene una representación en el mercado del 28%, en sus inicios empezó con Fybeca, y posteriormente creó la ya posicionada cadena Sana Sana. Otro de los grupos farmacéuticos más importantes en el país es Difare, que abarca aproximadamente el 18% del mercado local, sus principales cadenas son Pharmacy's, Cruz Azul y Farmacias Comunitarias.

En el siguiente gráfico podemos observar claramente como las farmacias independientes han ido desapareciendo de a poco, debido a que las cadenas las van absorbiendo.

Gráfico 1.1 Número de Farmacias en Ecuador



Fuente: El mercado Farmaceutico en el Ecuador: Diagnostico y Perspectiva

Elaborado por: (Ayala, 2014)

1.3.3. Micro Contextualización

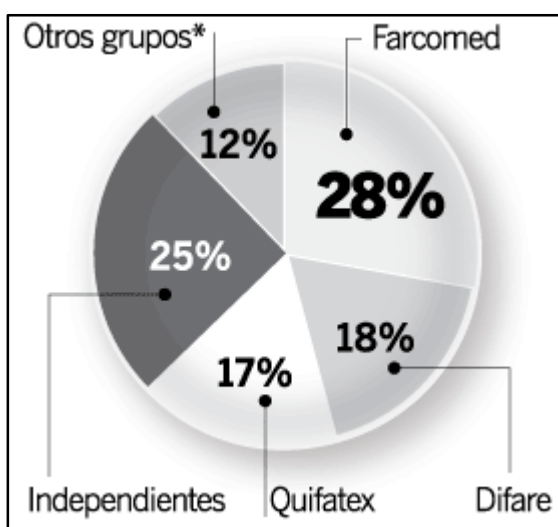
La empresa Farmacia Popular “El Rosario”, es un negocio familiar independiente que se viene manejando en el mercado por 25 años, en sus inicios se comenzó con apenas dos empleados, que en este caso eran los mismos propietarios, con el pasar de los años el personal se ha ido incrementando poco a poco, en la actualidad se cuenta con 12 empleados en total, abarcando el departamento de ventas y contabilidad, en el transcurso del tiempo se ha tenido la ventaja de una mínima rotación del personal, lo que ha generado que la empresa tenga una buena acogida en la población y especialmente en el sector donde está ubicada que es el Mercado Sur, gracias a la calidad en el servicio al cliente que brinda.

Se cuenta con gran variedad de medicinas tanto genéricas como comerciales (original), con precios competitivos. Por otra parte, uno de los problemas por los que se ve afectada la empresa es que existe duplicidad de funciones dentro de la empresa debido a que sus trabajadores no cuentan con cargos específicos en la farmacia, formando la necesidad de contar con una estructura organizacional que sea de soporte tanto para los empleados como para la gerencia, y de esta manera saber con exactitud las funciones que se deben realizar en cada departamento. Otro de los puntos negativos dentro del mercado donde se encuentra es que por las nuevas políticas del estado para el manejo de establecimientos farmacéuticos, se han establecido reglas como por ejemplo que los trabajadores de las farmacias tengan un título farmacéutico para poder ejercer sus funciones, y la obtención de los permisos son cada vez más rigurosos, han generado problemas para poder mantenerse en el mercado como una institución independiente y se está evitando la absorción a una cadena nacional, por lo que se ve necesario manejar una adecuada estructura organizacional y lograr un mejor desempeño laboral.

1.4 Análisis Crítico

De acuerdo a un análisis previo al problema se establece que una de las varias causas por las que se genera el mismo es la inexistencia de estrategias que contribuyan con el fortalecimiento de la empresa, lo que da como resultado una pérdida de posicionamiento en el mercado y por ende los objetivos planteados no son alcanzados. En el siguiente gráfico se puede observar que porcentaje abarcan en el mercado tanto las cadenas como las farmacias del país:

Gráfico 1.2 Grupos Farmacéuticos



Fuente: El Universo

El crecimiento de la organización con el pasar de los años es otro causante del problema, debido a que con este crecimiento han ido apareciendo nuevas funciones que no estaban establecidas desde un principio y son totalmente desconocidas por el personal.

La carencia de canales de comunicación en las distintas áreas y departamentos, también son un factor que afectan negativamente en el problema, desarrollando una limitada comunicación entre niveles jerárquicos y departamentales.

Por consiguiente todas estas causas se suman al desconocimiento de las funciones laborales por parte de los colaboradores, lo que genera un inadecuado desempeño de los empleados al momento de realizar su trabajo.

1.5. Antecedentes del Problema

El problema se origina por el alto nivel de competitividad que se da en el sector farmacéutico, existiendo en la ciudad de Ambato un total de 144 farmacias, sin embargo según la población de nuestra ciudad solo se necesitarían 80, lo que nos obliga a tener una estructura organizacional definida, en donde se pueda distinguir las diferentes actividades que tienen los empleados dentro de la empresa, y que esto sea de ayuda para obtener un mejor desempeño laboral. En la tabla siguiente se puede observar con facilidad la manera en cómo han ido creciendo las cadenas y las independientes han ido disminuyendo notoriamente.

Tabla 1.1 Red de Farmacias

Cadena	2005	2006	2007	2008	2009
Sana Sana	13,2%	15,1%	15,5%	15%	14,5%
Fybeca	16,1%	15,8%	15,4%	15%	14,3%
Económicas	0	1,2%	1,9%	2,9%	3,3%
Victoria*	2,2%	2,7%	3,7%	3,5%	2%
Medicity	0	0	1,1%	1,3%	1,2%
Su Médica*	0,6%	0,5%	0,5%	0,5%	0,9%
Cruz Azul	13,7%	15,7%	17,8	18,7%	19,7%
Pharmacy's	2,4%	2,2%	2,4%	2,6%	3,2%
Comunitarias	2,6%	2,6%	2,6%	2,5%	2,5%
Su Farmacia		1,9%	1,8%	1,7%	1,9%
Farmared's	1,1%	1,3%	1,3%	1,3%	1,6%
Otros	5,4%	3,2%	5,5%	5,9%	5,1%
Total	57,4%	62,1%	69,5%	70,9%	70,2%
Independientes	42,7%	37,9%	30,5%	29,1%	29,8%

Fuente: El Universo

La formación de distintas cadenas de farmacias en la ciudad es otro de los factores que afectan a las farmacias independientes como es la Farmacia Popular “El Rosario”, debido a que tiene la amenaza de ser absorbida y pertenecer a un grupo más grande de farmacias en la ciudad. Esta amenaza se fortalece por el hecho de que los competidores pequeños prefieren adherirse a una cadena nacional y formar parte de una estructura base que tienen dichos establecimientos, y llevar las políticas ya establecidas por las mismas.

1.6. Prognosis

De continuarse con la problemática existente en la organización por la inadecuada estructura organizacional, dará como resultado un mal desempeño laboral, escasez de estrategias de comercialización o ventas y por ende poca competitividad dentro del sector farmacéutico, ocasionando una pérdida de mercado y de clientes. Lo que a futuro ocasionaría ser absorbidos por las grandes cadenas farmacéuticas asentadas a lo largo y ancho del país, como en la provincia de Tungurahua, generando en el futuro la desaparición del nombre de la farmacia.

1.7. Formulación del Problema

¿Cómo la inexistencia de una estructura organizacional en la Farmacia Popular “El Rosario”, afecta el nivel de desempeño laboral de sus colaboradores?

1.8. Delimitación

1.8.1. Delimitación del Contenido

- **Campo.-** Administrativo
- **Área.-** Desempeño Laboral
- **Aspecto.-** Estructura Organizacional

1.8.2. Delimitación Espacial

La empresa motivo de estudio Farmacia Popular “El Rosario” está ubicada en el sector del Mercado Sur, en la calle Antonio Clavijo y La Granja.

1.8.3. Delimitación Temporal

Para la presente investigación se utilizará datos del periodo comprendido entre Febrero y Noviembre del 2015.

1.9. Justificación

La Farmacia Popular “El Rosario” es una empresa familiar, que tiene algunos problemas, entre ellos: la carencia de una estructura organizacional que ayude tanto a los trabajadores como al gerente a saber con exactitud que funciones o actividades son las que deben realizar dentro de la organización, generando la duplicidad de funciones por parte de los trabajadores y por ende los malos entendidos entre los mismos.

Estos problemas se han ido incrementando en farmacias independientes de la ciudad, que se han visto obligadas a formar parte de cadenas nacionales farmacéuticas que tienen una estructura y reglamentos ya establecidos para todos sus establecimientos, y así sólo seguir lineamientos que les dan dichas cadenas.

Al desarrollar el presente trabajo de investigación se benefician tanto el gerente como el personal de la farmacia, utilizando la propuesta como una herramienta de ayuda para formalizar la estructura organizacional del negocio, estableciendo puestos específicos para cada trabajador y eliminando el problema de la duplicidad de funciones que se venía dando, además que de esta manera se genera una fortaleza a la empresa, minorando el riesgo de formar parte de una cadena, y seguir en el mercado con el mismo nombre comercial.

Por lo tanto se justifica el desarrollo del trabajo de investigación, donde se pondrá en práctica todos los conocimientos aprendidos acerca de lo que es la administración, para de esta manera poderlos implementar en lo que es la estructura organizacional de la farmacia contribuyendo a mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores.

1.10. Objetivos

1.10.1. Objetivo General

Desarrollar la estructura organizacional en la Farmacia Popular El Rosario.

1.10.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la Farmacia Popular El Rosario, para saber cómo se encuentra en distintos aspectos referentes a la estructura organizacional.
- Fundamentar teóricamente la estructura organizacional y el desempeño laboral, para poder desarrollar de manera favorable la propuesta.
- Desarrollar los elementos requeridos de la estructura organizacional para la implementación en la empresa.

A continuación, en el Capítulo II, se desarrollarán teóricamente todos los temas relacionados al trabajo de investigación, que fundamenten el estudio del mismo.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Una vez realizada la respectiva investigación bibliográfica, se definen los principios de organización para el diseño de una estructura organizacional y los factores del desempeño laboral, los cuales se detallan a continuación:

2.1 Antecedentes Investigativos

En la empresa no se han desarrollado trabajos de investigación semejantes al tema del presente proyecto, por lo tanto para dar sustento y poder desarrollar la investigación, se han analizado trabajos realizados por distintos autores, los mismos que se mencionan a continuación:

Miranda, Ana (2010) *Creación del departamento de recursos humanos para el mejoramiento del desempeño laboral del recurso humano en la empresa de calzado GAMOS de la ciudad de Ambato*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Ambato, Ecuador.

Al crear el departamento de recursos humanos dentro de la empresa se pudo organizar al personal por medio de un organigrama estructural y funcional, suprimiendo la superposición de tareas, y además se desarrollaron programas de incentivos para el personal. De manera que este trabajo es de apoyo para nuestra investigación, al analizar aún más la importancia de tener una estructura tanto orgánica como funcional definida dentro de nuestra empresa.

Lara Gavilánez, A (2011) *Elaboración de una estructura orgánica y funcional para la empresa familiar Globagro S.A. de la ciudad de Ambato*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Ambato, Ecuador.

Se puede relacionar con la problemática de la Farmacia Popular “El Rosario” y confirmar que en las empresas al carecer de una estructura organizacional se generan problemas de desempeño laboral. En el trabajo descrito anteriormente se desarrolla como propuesta de solución diseñar un nuevo organigrama estructural para la empresa, elaborar la descripción de cada uno de los puestos y realizar un manual de funciones, por lo que este trabajo es de apoyo para el proyecto de investigación.

En los dos trabajos de investigación se toma como aporte el desarrollo de un organigrama estructural y un funcional, además de un modelo de manual de funciones que será de mucho beneficio para el desempeño laboral de los trabajadores, teniendo puestos y funciones específicas que realizar en su jornada laboral, y de esta manera eliminar el principal problema de la farmacia que es la duplicidad de funciones.

Teniendo como referencia a autores como Robbins & Coulter, quienes en sus teorías afirman que las empresas deben contar con una estructura organizacional, la misma que cuente con sus respectivos organigramas con los cargos que tendrán cada trabajador y los departamentos en donde se encuentran ubicados dentro de la empresa.

2.2 Fundamentación Legal

La investigación está basada legalmente en artículos de la Ley Orgánica de Salud (Anexo 6), la misma que es responsable de expedir el reglamento de control y funcionamiento de los establecimientos farmacéuticos.

Refiriéndonos a los artículos más sobresalientes, en los establecimientos farmacéuticos es estrictamente prohibido ofrecer consultas médicas, tener laboratorios clínicos ni aplicar tratamientos a las personas, además que toda farmacia deberá contar para su funcionamiento con un profesional químico farmacéutico o bioquímico en farmacéutico.

2.3 Fundamentación Teórica

Analizada y revisada la bibliografía necesaria para la investigación, se plantean los elementos que forman parte de la estructura organizacional, los mismos que se describen a continuación:

2.3.1 Organización

Unidad social compuesta por dos o más personas, con el fin de lograr una meta u objetivo, o a su vez un conjunto de metas comunes. En lo general las organizaciones se desarrollan en entornos competitivos y muy cambiantes, por lo que debe ir acompañada de una buena administración (Robbins, 2009).

2.3.2 Administración

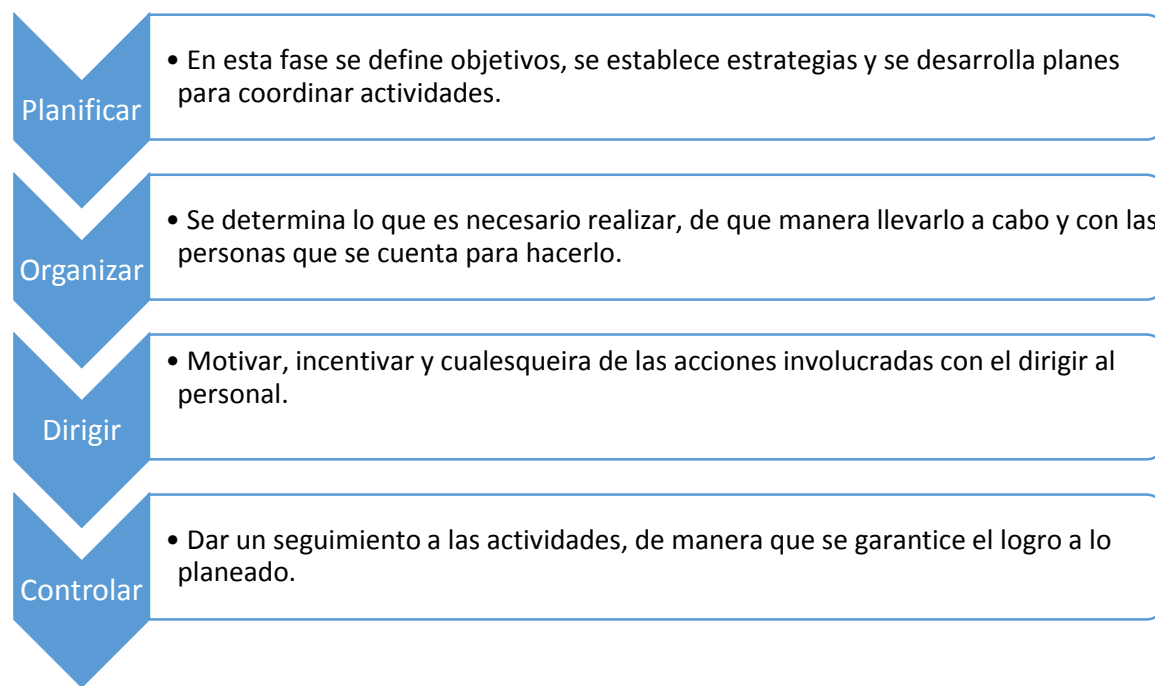
“Proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas” (Stoner, 1996, p.7). Una organización que es correctamente administrada tiende a generar utilidades y a alcanzar los objetivos planteados por la misma, y de esta manera mantenerse competitivamente en el mercado que es lo que toda empresa busca en el mundo actual.

Por medio de la administración, las organizaciones toman forma de manera consciente y constante, las personas encargadas de llevar una administración eficaz son llamados gerentes, los mismos que son los responsables de dirigir las actividades de la empresa y alcanzar sus metas (Stoner, 1996).

2.3.4 Proceso Administrativo

En el siguiente grafico se definen las fases del proceso administrativo:

Gráfico 2.1 Fases del Proceso Administrativo



Fuente: (Robbins S. 2010)

2.3.5 Organización como función administrativa

“La organización como función administrativa, es decir, como el acto de organizar, es una actividad básica de la administración cuyo fin es procurar una mayor efectividad en el logro de los resultados de las organizaciones o empresas” (Bernal, 2007, p.106).

Las empresas necesitan organizar sus tareas o cargos, sus recursos y diseñar una estructura organizacional para el desarrollo de sus funciones, y así poder responder a las exigencias del entorno cambiante en el que nos encontramos.

A continuación se detallan los principios de organización que se consideran para el presente trabajo.

2.3.6 División y Especialización del Trabajo

Robbins & Coulter (2010) afirman que “(...) consiste en dividir las actividades laborales en tareas separadas. Cada empleado se especializa en hacer una parte de una actividad en lugar de hacerla toda, para aumentar los resultados” (p.185). Al dividir el trabajo dentro de la empresa, se logra un mejor desempeño tanto laboral como organizacional, dado que cada trabajador tiene una tarea específica que realizar, y se tendrá la seguridad que dicha tarea se está efectuando de una manera correcta, contribuyendo al desarrollo de la empresa. Así los trabajadores de la empresa se especializan en una sola actividad en lugar de toda ésta.

Robbins & Judge (2009) refieren que los gerentes de las empresas observaron que con la especialización del trabajo se lograban ciertas eficiencias:

- Con la repetición de las actividades, aumentaba la habilidad de los empleados para realizar la misma.
- Se evita los cuellos de botella al pasar de una tarea a la otra.
- La capacitación para la especialización es más eficiente.

2.3.7 Departamentalización

Dentro de lo que se refiere a la estructura organizacional, uno de los aspectos que han tenido mayores cambios y que presenta una gran complejidad para la administración es la departamentalización, que consiste en agrupar las tareas o

puestos de la empresa en departamentos según su homogeneidad e identificación, y además se definen las relaciones de autoridad (Bernal & Sierra, 2008).

En el siguiente gráfico se detallan las diferentes formas de diseño de departamentalización tradicionales de las organizaciones:

Gráfico 2.2 Tipos de Departamentalización



Fuente: (Bernal & Sierra, 2008)

2.3.7.1 Departamentalización Funcional

“La departamentalización funcional es la estructura más común para la organización de las actividades de las empresas y consiste en agrupar los cargos o puestos de trabajo en departamentos por el criterio de funciones, competencias y recursos similares” (Bernal & Sierra, 2008, p.123). Por lo general esta departamentalización se da cuando las organizaciones se estructuran por áreas funcionales básicas, como es producción, marketing, recurso humano, contabilidad y finanzas, etc.

2.3.7.2 Departamentalización por productos o divisional

Este tipo de departamentalización agrupa puestos por líneas de productos similares, permitiendo la especialización en productos y servicios determinados, desarrollando la habilidad en los gerentes de volverse expertos en su industria. Este tipo de estructura se recomienda para las empresas de gran tamaño y que poseen diferentes líneas de productos (Robbins & Coulter, 2010).

2.3.7.3 Departamentalización por procesos

Por lo general este tipo de departamentalización se utiliza en las empresas manufactureras, debido a que consiste en agrupar las actividades según las fases en que se realiza el proceso productivo, que se requieren para convertir los insumos en un producto final (Bernal & Sierra, 2008).

2.3.7.4 Departamentalización Geográfica

Esta departamentalización se utiliza en empresas de gran tamaño, y que tienen sus oficinas o departamentos en diversas zonas geográficas distantes, las cuales representan diferencias significativas en cuanto a aspectos como la cultura organizacional, las expectativas y necesidades de los clientes y la comunidad sobre la actividad de la empresa (Bernal & Sierra, 2008).

2.3.7.5 Departamentalización por Proyectos

Para Bernal & Sierra (2008) este diseño se utiliza en las compañías que desarrollan varios tipos de proyectos que son de gran tamaño y que se es necesario agrupar las

actividades. Por ejemplo en una compañía de construcción existen proyectos de viviendas, de oficinas, de bodegas, etc.

2.3.7.6 Departamentalización por Clientes

Se agrupan los puestos de acuerdo al grupo de clientes que la organización desea llegar, pueden ser clientes específicos y exclusivos con necesidades comunes, de esta manera las necesidades y problemas de los clientes pueden ser solucionados por especialistas (Robbins & Coulter, 2010).

2.3.7.7 Departamentalización matricial

Bernal & Sierra (2008) afirman que este tipo de departamentalización combina dos o más de las ya enunciadas anteriormente, especialmente la funcional con otros tipos de diseño, y se utiliza en compañías de tamaño mediano que realizan sus actividades en diferentes zonas o regiones de un país, que poseen varias líneas de producto o que producen grandes volúmenes de una determinada línea de producto que pasan por fases del proceso productivo.

2.3.8 Cadena de Mando

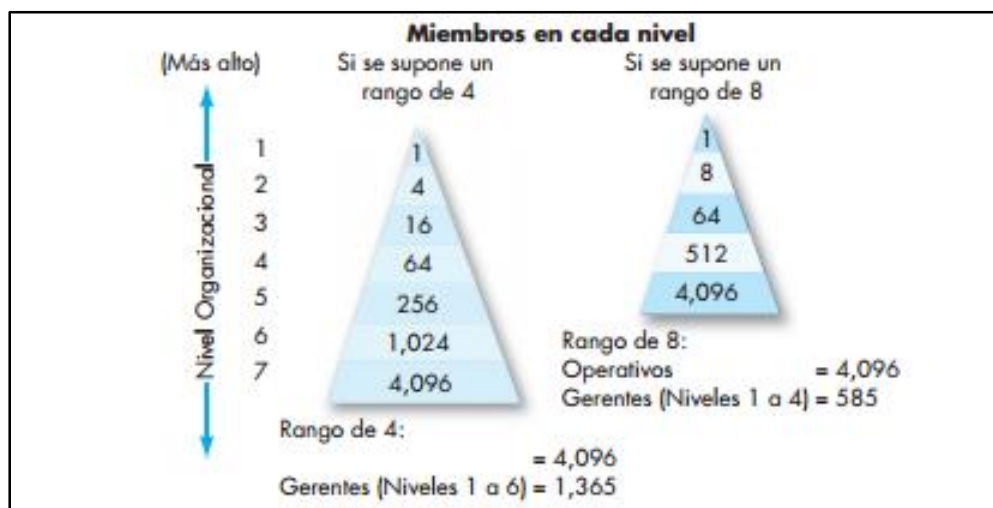
“Línea interrumpida de autoridad que desciende del máximo nivel de la organización al escalón más bajo, y aclara quien reporta a quien” (Robbins & Judge, 2009, p. 523). Por medio de esta línea de autoridad o cadena de mando se establecen las relaciones que pueden tener los cargos de nivel jerárquico y otros de menor nivel. Con el pasar de los años el concepto de cadena de mando ha ido perdiendo

importancia, debido a los adelantos de tecnología de la información y la tendencia de ceder poder a los empleados, los mismos que en la actualidad por medio de una computadora en red se pueden comunicar con cualquier persona dentro o fuera de la organización sin la necesidad de pasar por los canales formales.

2.3.9 Extensión del control

Según Robbins & Judge (2009) la extensión de control es el número de empleados o subordinados que un gerente puede dirigir con eficiencia y eficacia, además que contribuye a determinar el número de niveles y gerentes que posee una organización. Entre más amplia sea la extensión, más eficiente es la organización. En el siguiente gráfico se entenderá mejor este enunciado:

Gráfico 2.3 Extensión del control Ejemplificado



Fuente: Fundamentos del Comportamiento Organizacional

Elaborado por: (Robbins & Judge, 2009)

En el gráfico se comparan dos organizaciones, de las cuales cada una tiene aproximadamente 4100 empleados de nivel operativo, como se puede dar cuenta, la extensión más amplia tendrá dos niveles menos y aproximadamente 800 gerentes

menos. En el caso de que el gerente promedio gana \$50000 al año, la extensión más amplia ahorraría \$40 millones anuales en salarios administrativos.

2.3.10 Centralización y Descentralización

La centralización es la manera en cómo el proceso de toma de decisiones se concentra únicamente en los directivos o en los niveles superiores de la organización, y en muchos de los casos exclusivamente en la dirección general de la empresa (Bernal & Sierra, 2008).

La descentralización es cuando gran parte de la autoridad para la toma de decisiones se delega a los niveles inferiores de manera que proporción información, o en alguno de los casos tomen ellos mismo las decisiones finales (Bernal & Sierra, 2008).

En el siguiente gráfico se explican cada uno de los factores que afectan el uso de la centralización o descentralización en una empresa:

Gráfico 2.4 Factores Centralización - Descentralización

Más centralización	Más descentralización
<ul style="list-style-type: none"> • El entorno es estable • Los gerentes de niveles inferiores no son tan experimentados en la toma de decisiones como los gerentes de alto nivel • Las decisiones tienen relativamente poca importancia • La compañía es grande • La implementación eficaz de las estrategias de la compañía depende de que los gerentes no emitan opiniones sobre lo que sucede 	<ul style="list-style-type: none"> • El entorno es complejo, incierto • Los gerentes de niveles inferiores son capaces y experimentados en la toma de decisiones • Las decisiones son importantes • La compañía está geográficamente dispersa • La implementación eficaz de las estrategias de la empresa depende de que los gerentes participen y sean flexibles en la toma de decisiones

Fuente: (Robbins & Coulter, 2010)

2.3.11 Formalización

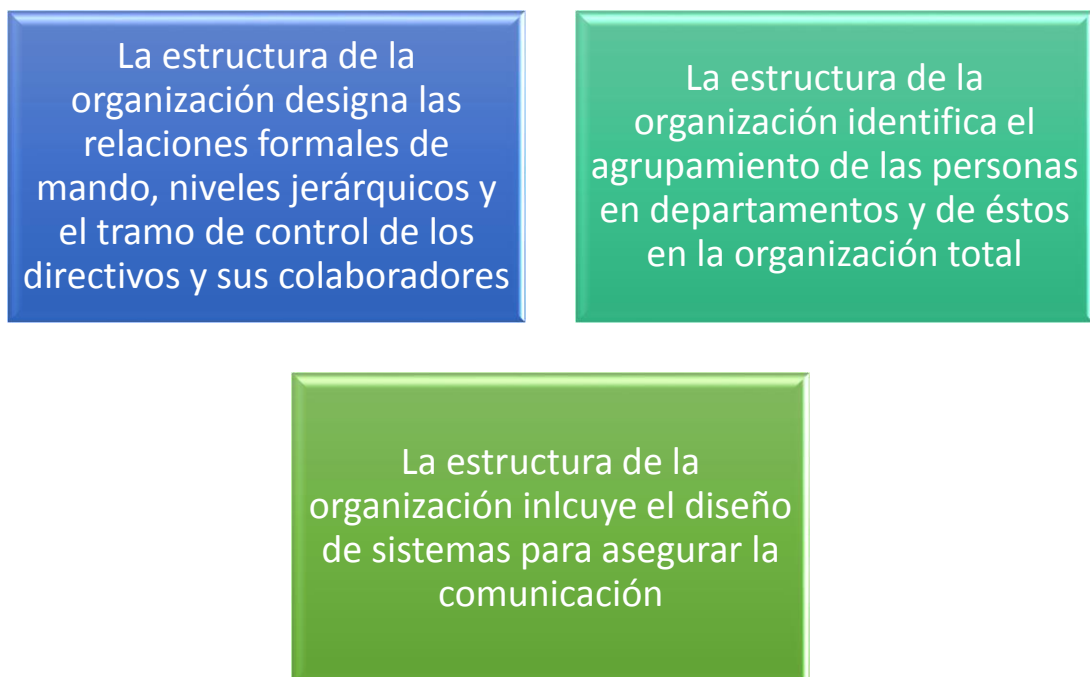
Robbins & Judge (2009) afirman “La formalización se refiere al grado en que se encuentran estandarizados los puestos en una organización” (pág.524). Mediante la formalización se logra saber hasta qué nivel el comportamiento de los empleados es guiado por procedimientos y reglas, por lo que, si un puesto está demasiado formalizado hay un limitada libertad para lo que se hace, cuándo se hace y cómo se hace. De esta manera se logra que la producción de la organización sea consistente y uniforme.

2.3.12 Estructura Organizacional

“La estructura organizacional especifica las relaciones formales de dependencia, los procedimientos, los controles y la autoridad de la empresa, así como sus procesos para tomar decisiones” (Hitt, 2004, p.346).

Para Bernal (2008) es la forma como la organización agrupa los trabajos y va definiendo las relaciones de autoridad o jerarquía y de responsabilidad dentro de sus departamentos o en la empresa en general. Esta estructura se representa visualmente en un organigrama, el mismo que al definirse presenta tres componentes claves:

Gráfico 2.5 Componentes Claves Estructura Organizacional



Fuente: (Bernal & Sierra, 2008)

2.3.13 Diseño de la Estructura Organizacional

Es la creación o el cambio de la estructura organizacional. En la siguiente tabla se expone las preguntas claves sobre el diseño, y las respuestas para diseñar la estructura organizacional apropiada.

Tabla 2.1 Diseño Estructura Organizacional Apropriada

La pregunta clave	La respuesta la da
¿En qué grado están subdivididas las actividades en tareas separadas?	División y Especialización del trabajo
¿Sobre qué base se agruparán los trabajos?	Departamentalización
¿A quién reportan los individuos y grupos?	Cadena de mando
¿A cuántos individuos puede dirigir con eficiencia y eficacia un gerente?	Extensión del control
¿Dónde se toman las decisiones?	Centralización y descentralización
¿En qué grado habrá reglas y regulaciones para dirigir a empleados y directivos?	Formalización

Fuente: Fundamentos del Comportamiento Organizacional

Elaborado por: (Robbins & Judge, 2009)

2.3.14 Modelos de Diseño Organizacional

Las organizaciones no tienen las mismas estructuras, ni parecidas, ya sean del mismo tamaño o cumplan la misma función, de esta manera lo que funciona en una empresa podría no funcionar para otra. Es entonces cuando los gerentes deben decidir que diseño organizacional utilizar para su empresa (Robbins & Coulter, 2010). Existen dos modelos de diseño organizacional, que están planteados en el siguiente gráfico:

Gráfico 2.6 Modelos de Diseño Organizacional



Fuente: (Robbins & Coulter, 2010)

2.3.14.1 Diseños Organizacionales Tradicionales

Estas estructuras tienden a ser mecanicistas por naturaleza. Existen tres tipos: la estructura simple, funcional y divisional. A continuación se detallará las fortalezas y debilidades de cada una de ellas:

Tabla 2.2 Fortalezas – Debilidades Diseños Organizacionales

	<u>Fortalezas</u>	<u>Debilidades</u>
<u>Estructura Simple</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Rápida - Flexible - Económica - Responsabilidades claras 	<ul style="list-style-type: none"> - No es adecuada cuando una organización crece - Depender de una sola persona es arriesgado
<u>Estructura Funcional</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Ahorro de costos derivados de la especialización - Los empleados se agrupan con otros que desempeñan tareas similares 	<ul style="list-style-type: none"> - Los especialistas funcionales se aíslan y tienen poco conocimiento de lo que otras unidades hacen
<u>Estructura Divisional</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Se enfoca en resultados - Los gerentes divisionales son responsables de lo que ocurre con sus productos y servicios 	<ul style="list-style-type: none"> - La duplicación de actividades y recursos aumenta los costos y reduce la eficiencia.

Fuente: Robbins & Coulter, 2010

2.3.15 Manual de Funciones

El manual de funciones es el conjunto de las actividades propias de un puesto de trabajo, el mismo que sirve para alinear y determinar los niveles de autoridad y responsabilidad que existen en la empresa (Mejía, 2006).

Además facilita la disciplina y orientación del personal hacia sus actividades específicas, ayuda a resolver los conflictos jerárquicos, y así mismo otros problemas administrativos que se van dando cuando no existe una adecuada comunicación o las cadenas de mando no están bien definidas (Rodríguez, 2002).

A continuación se describe un contenido básico de un manual de funciones que puede ser aplicado en distintas empresas:

1. **Ubicación – división.-** Señala y describe el área de la empresa donde el trabajador va a realizar sus labores o actividades.
2. **Denominación del cargo.-** Es el título o el nombre del cargo que se va a describir.
3. **Código.-** Identificación numérica que se le da al puesto de trabajar, con la finalidad de utilizarlo en procesos internos.
4. **Líneas de dependencia.-** Indica con que cargos tiene relaciones directas y cuáles son sus niveles superiores.

5. **Objeto del cargo.-** en esta parte se describe el objetivo del puesto de trabajo, la finalidad que tiene el cargo o con la que va a ser contratado el nuevo personal para ejercer dicha función.
6. **Funciones y responsabilidades específicas.-** se detallan cada una de las actividades y responsabilidades que tiene el cargo a describir, de esta manera los empleados sabrán con exactitud qué hacer en la empresa y en su puesto de trabajo.

2.3.16 Organigrama

“Un organigrama es una representación gráfica de la estructura formal de una organización” (Munch, 2010, p.69).

Koontz (2012) afirma: “Organigrama indica cómo se vinculan los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad” (p.259). Mediante el organigrama se muestra las relaciones de autoridad formal que existen en la empresa, eliminando las relaciones informales y de información insignificantes. Además de proporcionar tanto al gerente como al personal cuál es su rol o su función específica dentro de la organización.

2.3.17 Tipos de Organigrama

2.3.17.2 Organigrama Estructural

El organigrama estructural muestra la estructura administrativa de la organización, identificando los distintos niveles jerárquicos y líneas de comunicación (Munch, 2010).

2.3.17.3 Organigrama Funcional

El organigrama funcional es una representación gráfica donde se indican las áreas y funciones de cada uno de los departamentos que integran la empresa (Munch, 2010).

2.3.18 Desempeño Laboral

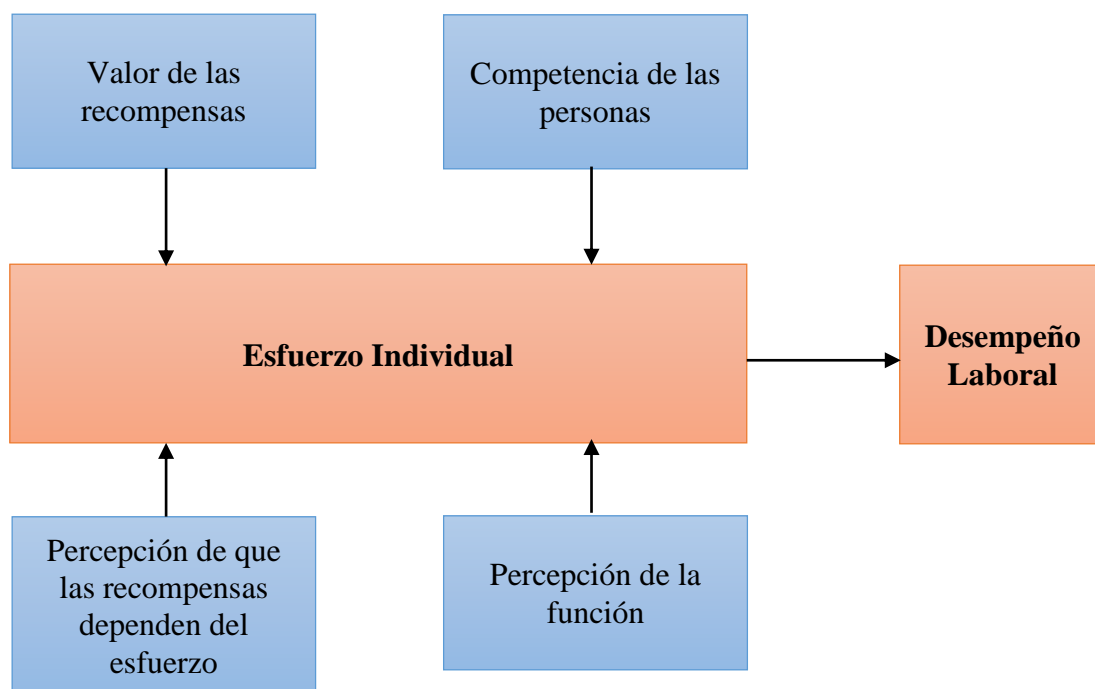
Para Landy (2005) el desempeño laboral es “acciones y conductas que son relevantes para las metas de la organización; se miden en términos del rendimiento del trabajador” (p.165). Es la conducta que tiene el trabajador hacia su trabajo o sus funciones, dicho desempeño es el factor por lo que la organización contrata a un empleado, para que así contribuya en el logro de los objetivos. La evaluación de los resultados del desempeño se llama efectividad.

2.3.19 Mejora del desempeño

La mejora del desempeño laboral consiste en un proceso de enseñanzas o actividades organizadas e implementadas en un tiempo específico, que son diseñadas con el fin de producir cambios dentro de la organización (Pinto, 2012).

En el siguiente gráfico se mencionan los principales factores que afectan en el desempeño laboral:

Gráfico 2.7 Factores Desempeño Laboral



Fuente: Gestión del Talento Humano

Elaborado por: Chiavenato (2009)

2.3.20 Recompensas

“Las recompensas organizacionales, tales como pagos, promociones y otros beneficios, son poderosos incentivos para mejorar la satisfacción del empleado y su desempeño” (Guízar, 2008, p.365). Por lo que en la actualidad es cada vez más importante atender el diseño e implementación de sistemas de recompensas, y de esta manera mejorar la calidad de vida en el trabajo.

2.3.20.1 Recompensas Intangibles

Las recompensas intangibles o también conocidas como no pagadas son consideradas las más eficientes y motivadoras de estímulos a la creatividad y a la innovación. Una de ellas es el reconocimiento público, que básicamente es dar la razón ante toda la empresa al trabajador o colaborador que mejor ha realizado sus funciones dentro de la organización, y de la misma manera se puede entregar premios o galardones para dicho trabajador, de manera que se sienta motivado y con muchas más ganas de realizar sus funciones (Trias de Bes, 2011).

Una vez analizado los fundamentos teóricos de la investigación, se procede a definir la metodología utilizada en el presente trabajo de investigación.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1 Fuentes de Información

3.1.1 Primaria

Se considera la principal fuente de información, se aplica la encuesta y una ficha de observación a la totalidad del personal de la Farmacia Popular “El Rosario”, y la entrevista realizada al señor Francisco Suárez, gerente de la empresa, con el objetivo de obtener la información necesaria que autoricen y respalden la investigación.

3.2.2 Secundaria

Las fuentes secundarias se componen por la información bibliográfica analizada y especializada en el tema de estudio, además de utilizar fuentes digitales, entre otras, con el fin de dar realce científico a la investigación.

3.2 Tipo de Investigación

El tipo de investigación es descriptiva, dado que inicia con el diagnóstico de la Farmacia Popular “El Rosario”, avanzando con lo que es el desempeño laboral y como parte final el desarrollo de la propuesta.

3.3 Técnicas e Instrumentos de Investigación

En la presente investigación se va aplicar una encuesta estructurada a todos los miembros de la organización, además de una ficha de observación en la cual se toman apuntes de las actitudes de los trabajadores que tienen cada día en la empresa.

De la misma manera, la entrevista dirigida al Gerente General de la Farmacia Popular “El Rosario”.

3.4 Población y Muestra

Dado que la empresa no cuenta con un número grande de empleados, se tomará a la totalidad de la población para poder ser analizada, la misma que está conformada por 11 personas, de esta manera se podrá conocer la situación actual de la empresa con respecto a su estructura organizacional.

El análisis e interpretación de los resultados tanto de la encuesta, de la ficha de observación y de la entrevista al gerente de La Farmacia Popular “El Rosario” se presentan a continuación en el Capítulo 4.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

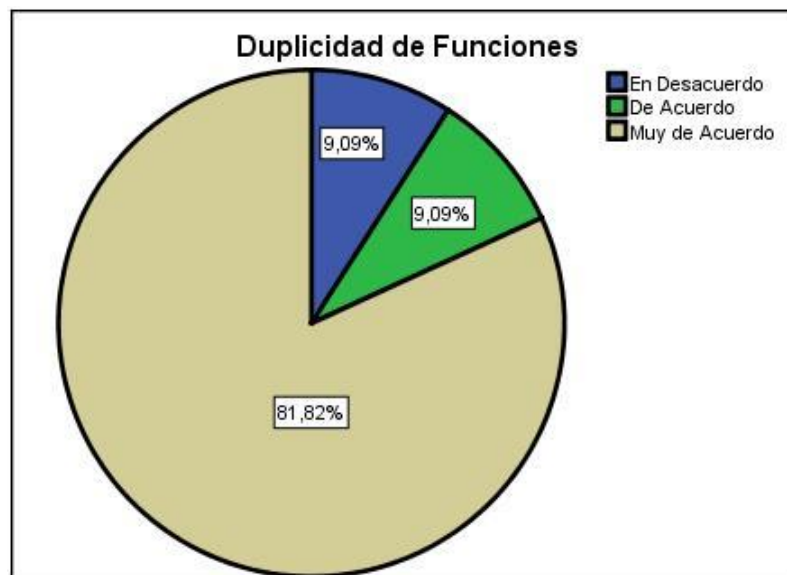
El cuestionario que respondió el personal de la Farmacia Popular “El Rosario”, diagnostica la situación actual de la empresa respecto a los principios de organización que se detallaron anteriormente en la investigación. Dicho cuestionario se encuentra adjunto en los anexos.

Los resultados obtenidos se describen y explican a continuación:

4.1 Resultados Referentes a División y Especialización del Trabajo

4.1.1 Existe duplicidad de funciones dentro de la organización

Gráfico 4.1 Existencia de duplicidad de Funciones

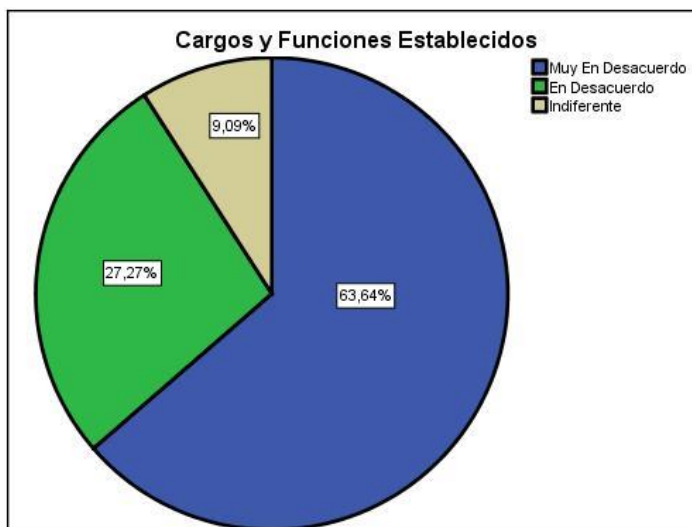


Fuente: Encuesta

El 81,8% del personal de la farmacia indica que se encuentra muy de acuerdo con la existencia de duplicidad de funciones, los mismos que afirmaron que muchas de las veces realizan el proceso de ventas al ser ellos parte del departamento de contabilidad, por otro lado el personal de ventas se queja al realizar recepción de cartones y perchar los medicamentos, trabajo que debería realizar un bodeguero específico en la farmacia, e incluso muchas de las veces el mismo cajero afirmó que tiene que realizar ventas por la falta de organización.

4.1.2 Los trabajadores tienen cargos y funciones establecidos en la empresa.

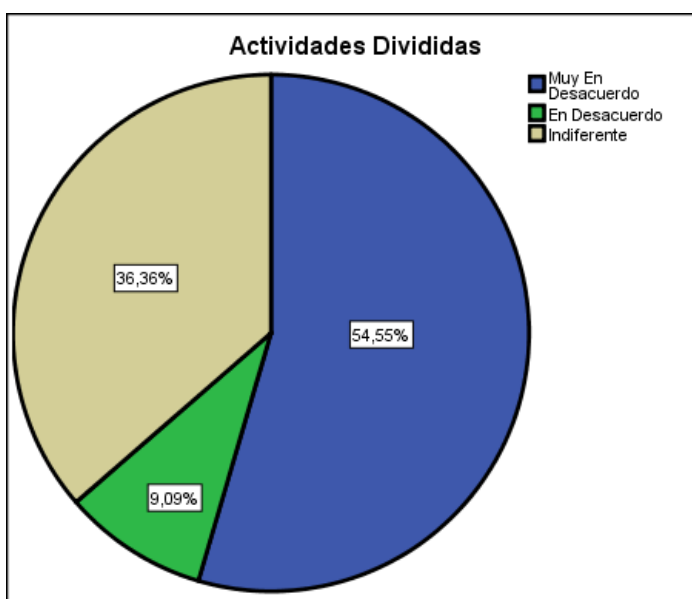
Gráfico 4.2 Cargos y Funciones Establecidos en la Empresa



Fuente: Encuesta

4.1.3 Las diferentes actividades laborales son divididas para todo el personal.

Gráfico 4.3 Actividades divididas para todo el personal



Fuente: Encuesta

4.1.4 La empresa realiza capacitaciones para sus trabajadores en lo referente a especialización de las actividades.

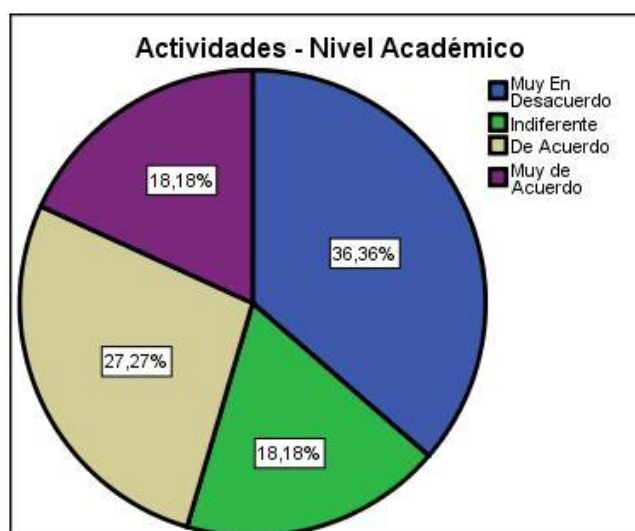
Gráfico 4.4 Especialización de Actividades



Fuente: Encuesta

4.1.5 Las actividades que usted desempeña están de acuerdo a su nivel académico.

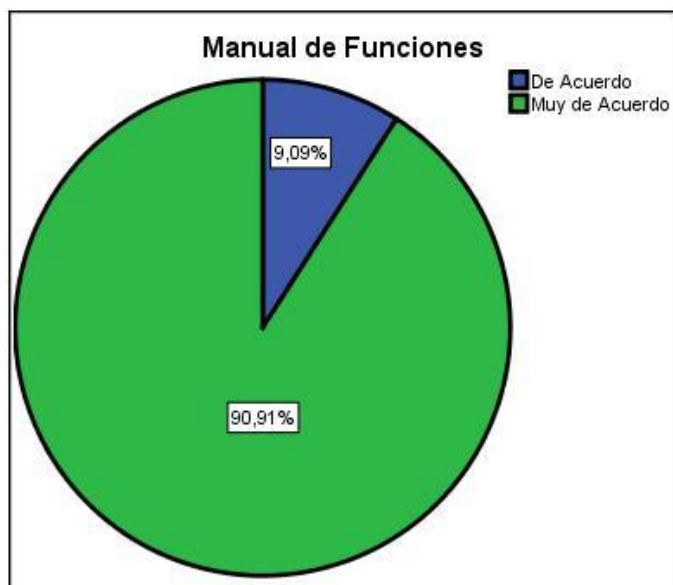
Gráfico 4.5 Actividades de acuerdo al Nivel Académico



Fuente: Encuesta

4.1.6 Es de beneficio para los trabajadores contar con un manual de funciones.

Gráfico 4.6 Beneficios de un Manuel de Funciones



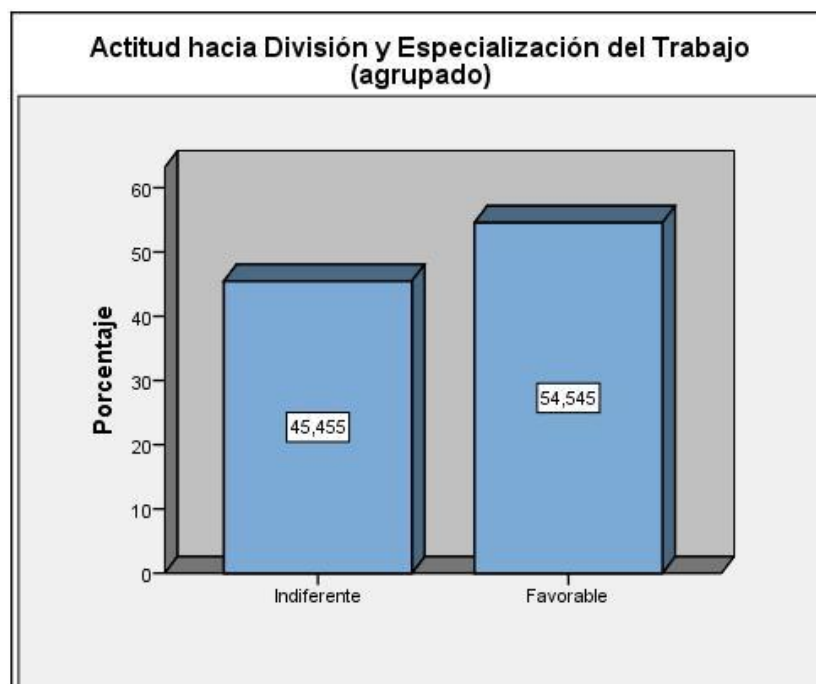
Fuente: Encuesta

Es de importancia recalcar que el personal contaba con los conocimientos acerca de lo que es un manual de funciones, aunque de igual manera se tenía el material y los fundamentos necesarios para poder explicar el tema en caso de no saberlo.

En el siguiente gráfico de barras y los que se encuentran posteriormente, se desarrollaron en el programa estadístico IBM SPSS, y muestran el cálculo de la media de cada bloque de preguntas para que de esta manera se pueda realizar un análisis más a fondo.

4.1.7 Análisis e Interpretación de Resultados División y Especialización del Trabajo

Gráfico 4.7 División y Especialización del Trabajo



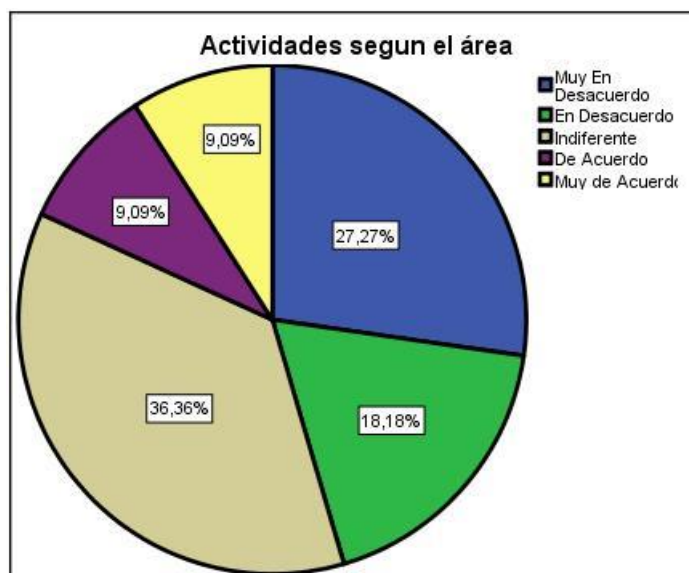
Fuente: Encuesta

El personal presenta una actitud favorable ante una propuesta de mejora en el aspecto de división y especialización del trabajo, debido a que en el cuestionario el 81.8 % aceptaron que existe la duplicidad de funciones y que es de mucho beneficio para la empresa y para ellos contar con un manual de funciones, por otro lado el 63.6% de los trabajadores muestran su insatisfacción ante la carencia de cargos y funciones establecidos para cada uno de ellos dentro de la empresa, existiendo la necesidad de fomentar la especialización de actividades, las mismas que no están divididas de la manera que corresponde a cada área donde se encuentran realizando sus funciones como responde el 54.5 % de los encuestados, lo que genera una actitud indiferente ante dicho aspecto.

4.2 Resultados Referentes a Departamentalización

4.2.1 Las actividades laborales que realiza están orientadas al área que usted pertenece

Gráfico 4.8 Actividades orientadas al área correspondiente



Fuente: Encuesta

4.2.2 Los distintos departamentos de la empresa cumplen con las actividades establecidas

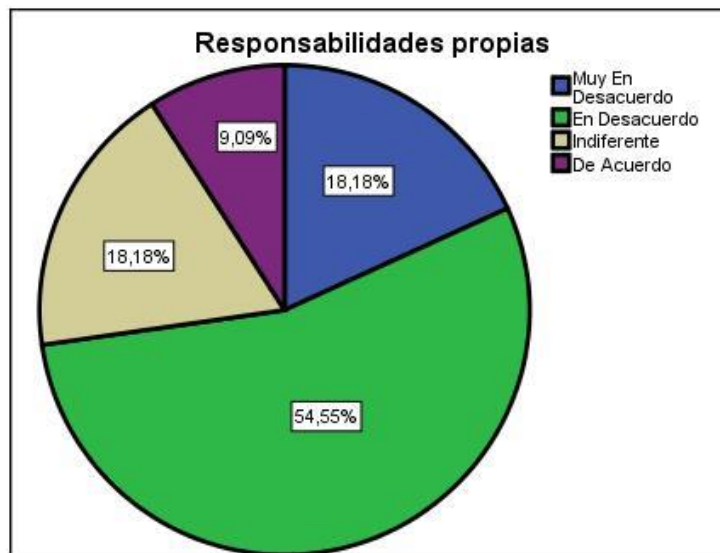
Gráfico 4.9 Departamentos cumplen con las Actividades



Fuente: Encuesta

4.2.3 Las responsabilidades que se le asignan son propias de su puesto de trabajo

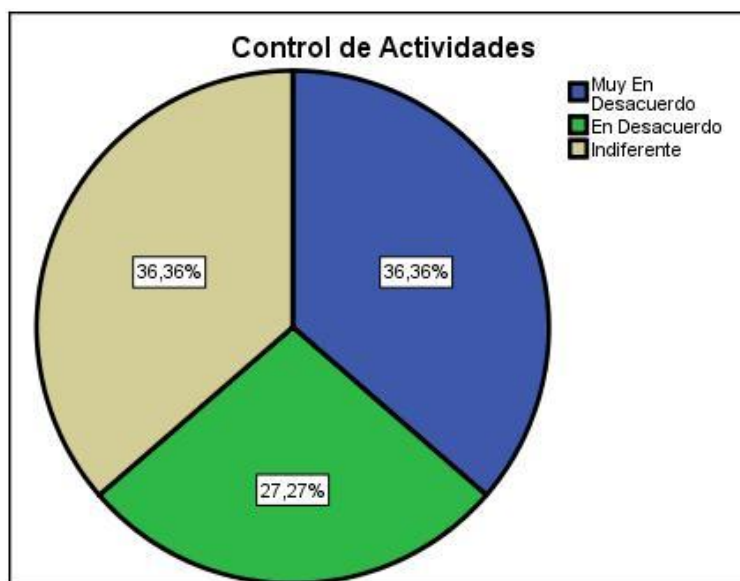
Gráfico 4.10 Responsabilidades propias del Trabajo



Fuente: Encuesta

4.2.4 Se realiza un control de las actividades de cada trabajador

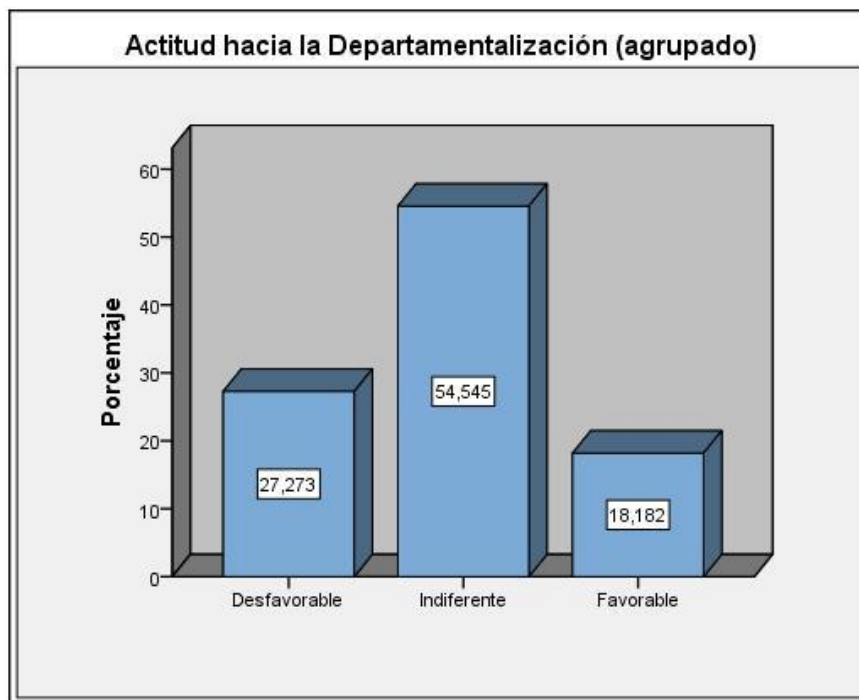
Gráfico 4.11 Control de Actividades



Fuente: Encuesta

4.2.5 Análisis e Interpretación de Resultados Departamentalización

Gráfico 4.12 Departamentalización



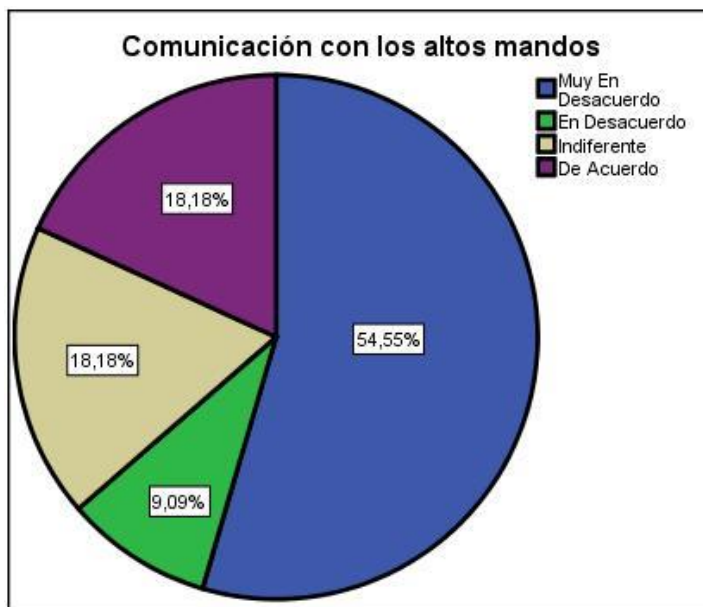
Fuente: Encuesta

Los trabajadores se inclinan hacia una actitud desfavorable e indiferente respecto a la departamentalización, el 27.7% de los encuestados afirma que las actividades que ellos realizan no están orientadas al departamento que pertenecen, además el 36.4% de los encuestados piensan que al no existir una departamentalización el control de las actividades no es el adecuado por lo tanto no se está realizando correctamente las funciones, y el 54.5% responde a que las responsabilidades que son asignadas a cada trabajador no son propias de su puesto de trabajo, por lo que es necesario formar los distintos departamentos dentro de la empresa, para su correcto desarrollo y funcionamiento.

4.3 Resultados Referentes a Cadena de Mando

4.3.1 Es adecuada la comunicación con sus altos mandos

Gráfico 4.13 Comunicación con los altos mandos

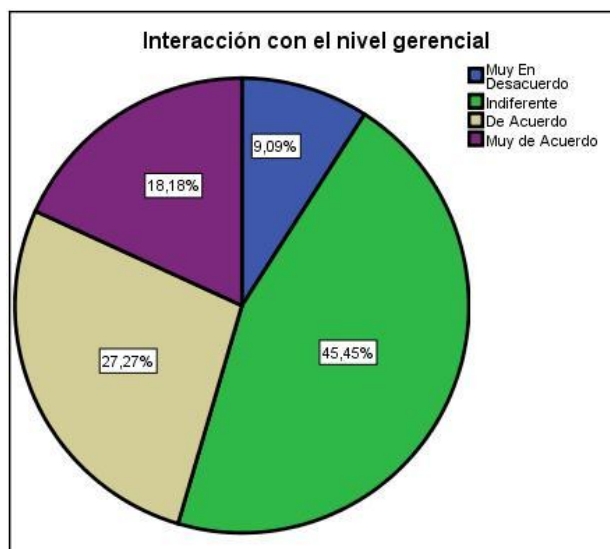


Fuente: Encuesta

El 54.55% de los colaboradores consideran inadecuada la comunicación con el gerente, desde su punto de vista esto se da porque muchas de las veces existe un poco de temor al comunicarse con el mismo o a veces tienen un recelo hacia el gerente para poder comentar de alguna situación o algún problema que se esté dando en la farmacia. Por lo que es importante que el gerente promueva la confianza entre el trabajador y su persona.

4.3.2 Considera efectiva la interacción con el nivel gerencial

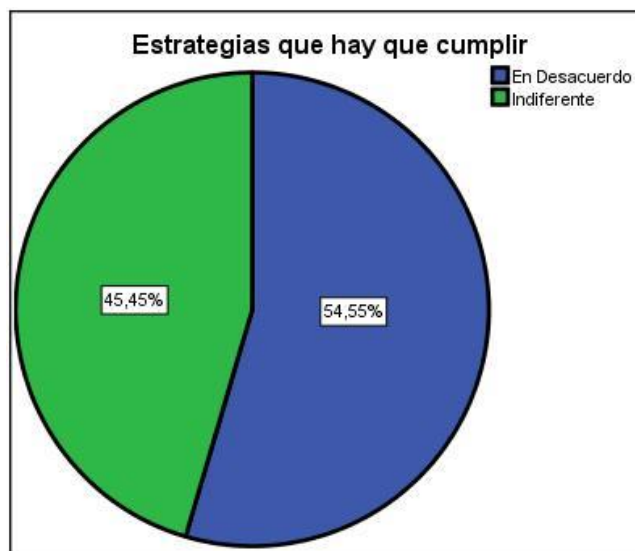
Gráfico 4.14 Interacción con el nivel gerencial



Fuente: Encuesta

4.3.3 Es de su conocimiento las estrategias de la empresa que se deben cumplir

Gráfico 4.15 Estrategias que se deben cumplir



Fuente: Encuesta

4.3.4 Sus ideas y sugerencias son acogidas correctamente por el gerente

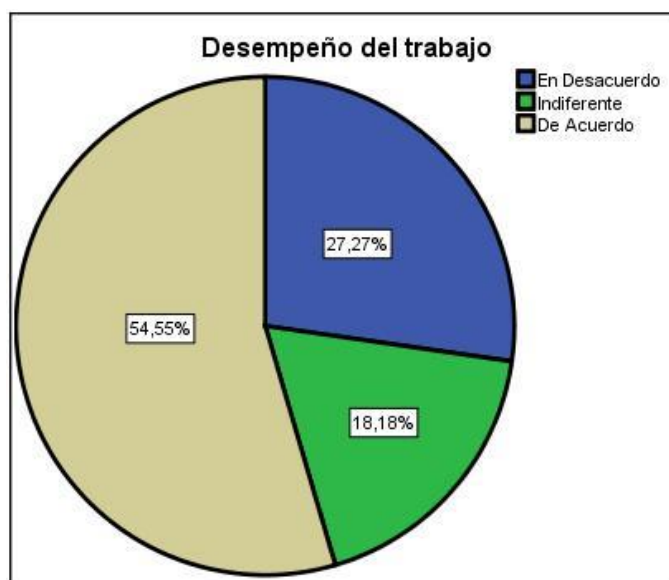
Gráfico 4.16 Ideas y Sugerencias acogidas por el gerente



Fuente: Encuesta

4.3.5 El gerente le da a conocer el desempeño del trabajo que usted realiza

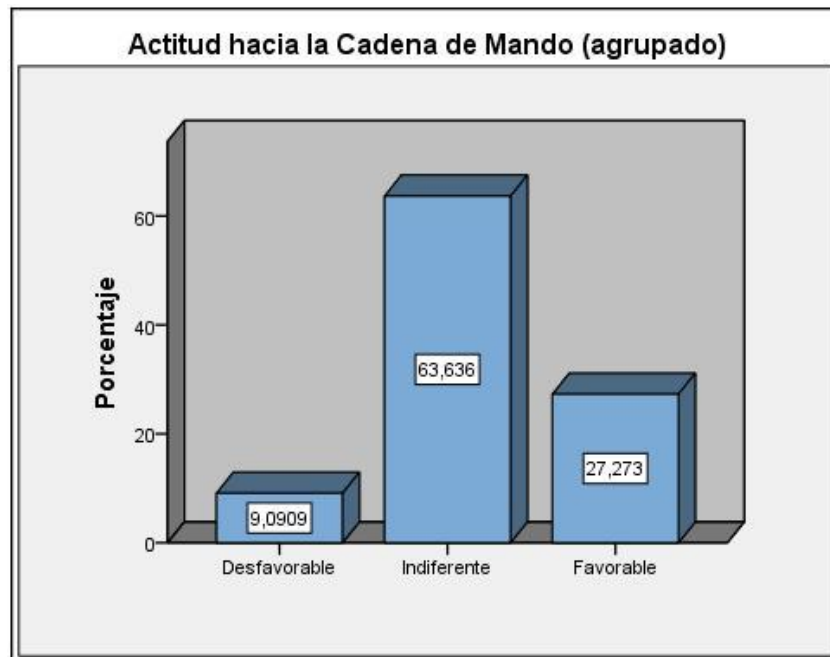
Gráfico 4.17 Informe de Desempeño de Trabajo



Fuente: Encuesta

4.3.6 Análisis e Interpretación de Resultados

Gráfico 4.18 Cadena de Mando



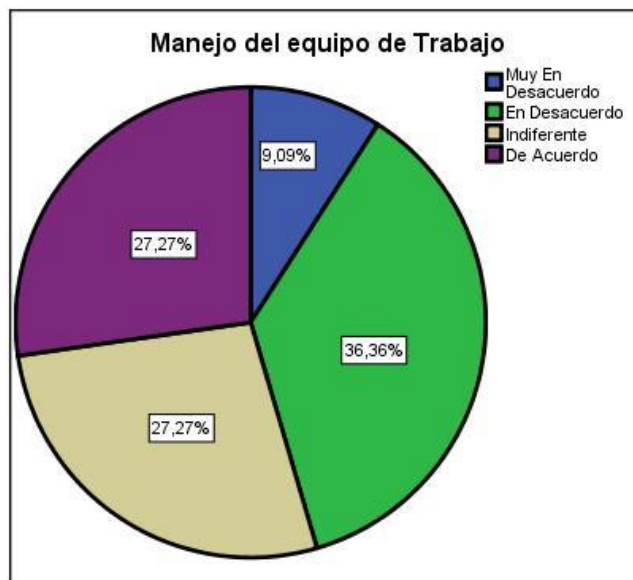
Fuente: Encuesta

Al analizar las respuestas de los trabajadores de la Farmacia Popular “El Rosario”, se interpreta como indiferente la actitud que tienen los colaboradores hacia la cadena de mando, debido a que el 54.5% testifica que la comunicación con el gerente no es la adecuada para llevar a cabo sus funciones y en un 45,5% se muestran indiferentes ante una interacción con el mismo, lo que da como resultado que los empleados no se encuentren al tanto de las estrategias empresariales que se deben cumplir, además el 54.5% de los trabajadores aceptan que sus ideas y sugerencias no son acogidas o tomadas en cuenta por el gerente, de esta manera al no existir los correctos canales de comunicación dentro de la empresa se generan dichos problemas, y los colaboradores o los grupos de trabajo no tienen a quien reportar sus actividades o las novedades que se van dando en la jornada laboral.

4.4 Resultados Referentes a Extensión del Control

4.4.1 El gerente maneja con facilidad al equipo de trabajo

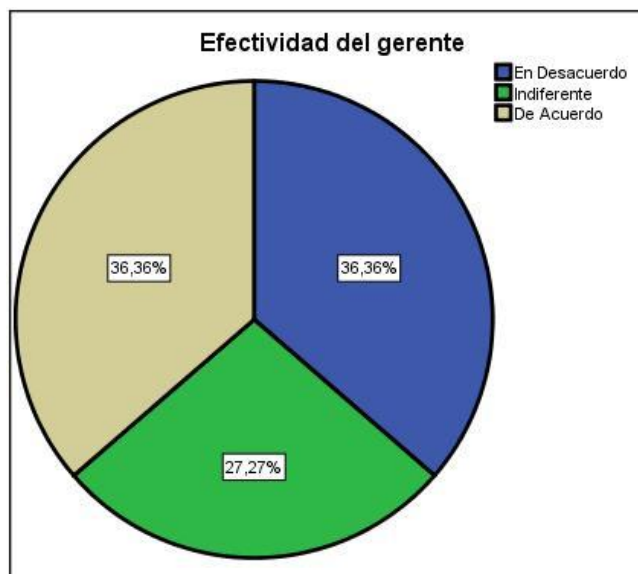
Gráfico 4.19 Manejo del Equipo de Trabajo



Fuente: Encuesta

4.4.2 Es eficiente el grado con el que el gerente dirige a la empresa

Gráfico 4.20 Efectividad del Gerente



Fuente: Encuesta

4.4.3 Los trabajadores son motivados por el desempeño efectivo de sus funciones

Gráfico 4.21 Motivación por Desempeño Laboral



Fuente: Encuesta

4.4.4 El nivel superior toma acciones que refuerzan el objetivo común de la organización

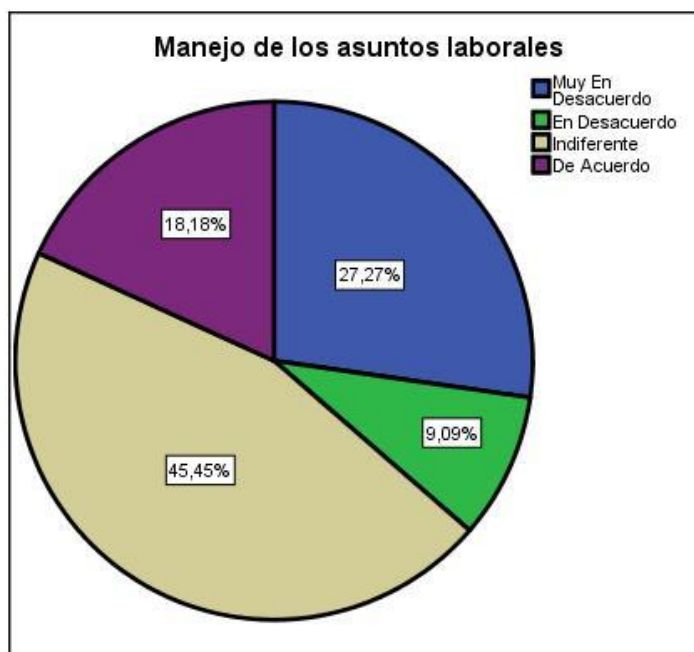
Gráfico 4.22 Acciones que Refuerzan el Objetivo Común



Fuente: Encuesta

4.4.5 El gerente maneja los asuntos laborales de los trabajadores de manera satisfactoria

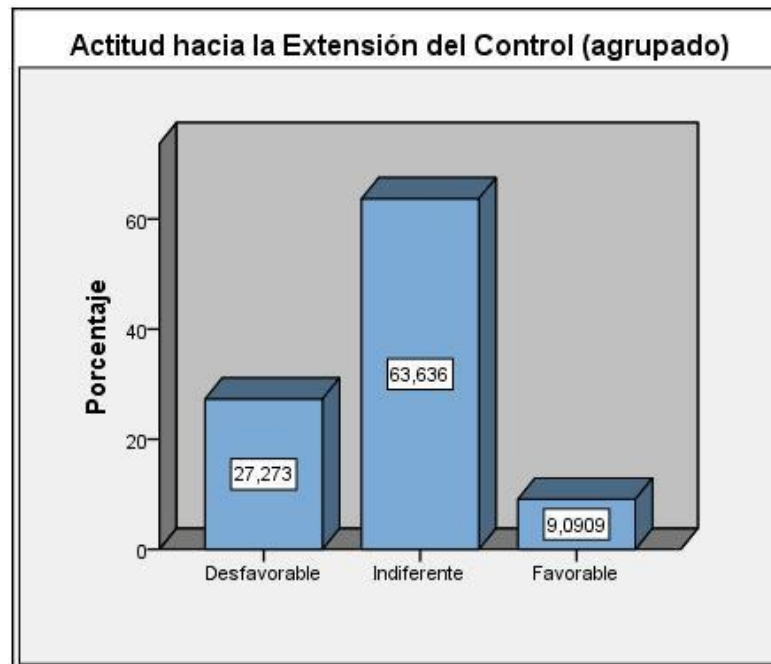
Gráfico 4.23 Manejo de los Asuntos Laborales



Fuente: Encuesta

4.4.6 Análisis e Interpretación de Resultados Extensión del Control

Gráfico 4.24 Extensión del Control



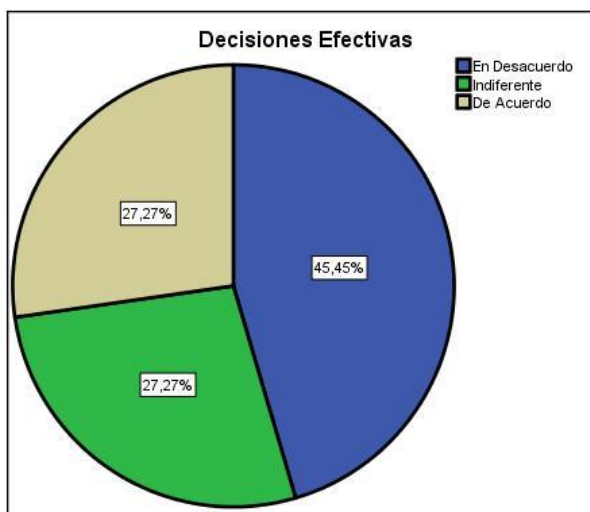
Fuente: Encuesta

El equipo de trabajo toma una actitud indiferente y poco desfavorable referente a la extensión del control, el 36.4% de los encuestados se manifiesta en desacuerdo de la manera en cómo el nivel gerencial maneja al equipo de trabajo, y con el mismo porcentaje se presenta el desacuerdo hacia la efectividad que tiene el gerente al desarrollo de la empresa, mientras tanto un 45.5% de los trabajadores recomiendan incorporar planes de motivación ante su desempeño laboral, y por ultimo un 45.5% se muestran indiferentes ante cómo el gerente conlleva los asuntos laborales de los trabajadores; dichos resultados se deben a que la empresa ha ido creciendo con el pasar de los tiempos por ende los empleados se han ido incrementando, y de esta manera se ve necesario el apoyo de una persona para poder dirigir a los trabajadores y así se sientan a gustos con la empresa y se pueda cumplir los objetivos de la misma.

4.5 Resultados Referentes a Centralización y Descentralización

4.5.1 El nivel gerencial toma decisiones efectivas para la empresa y los trabajadores

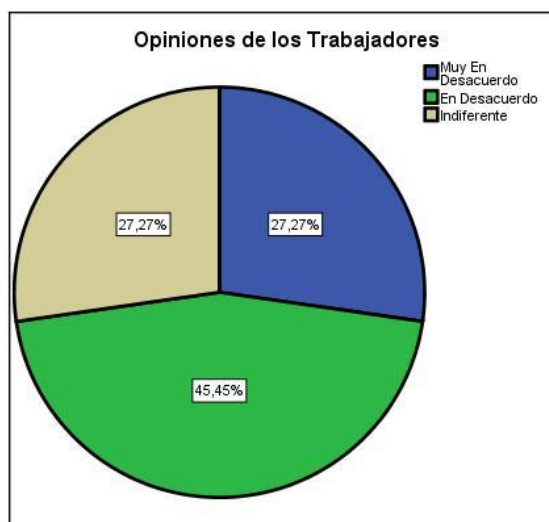
Gráfico 4.25 Decisiones Efectivas



Fuente: Encuesta

4.5.2 Se toma en cuenta las opiniones de los trabajadores al momento de tomar decisiones

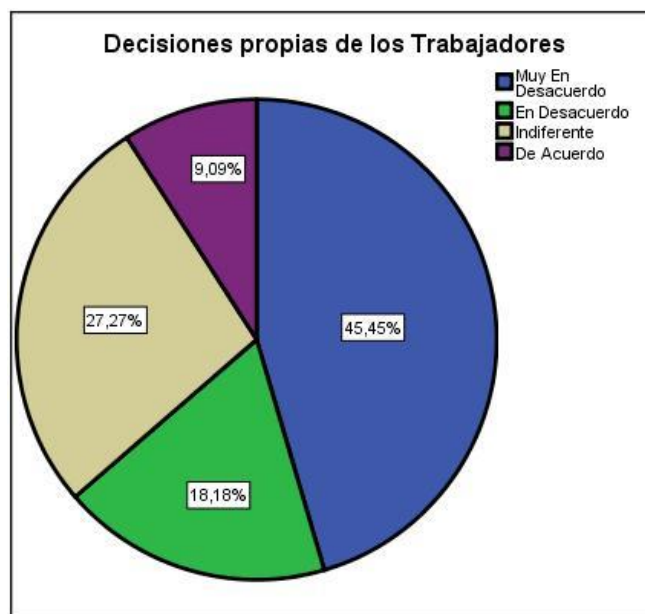
Gráfico 4.26 Opiniones de los Trabajadores



Fuente: Encuesta

4.5.3 Los trabajadores toman sus propias decisiones para resolver problemas

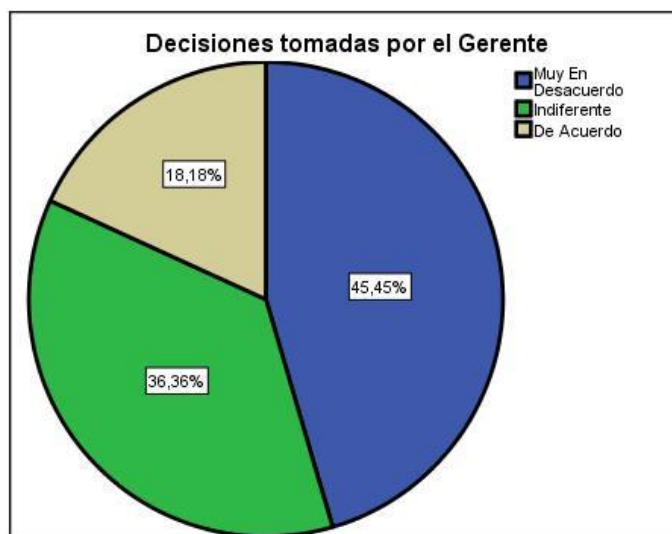
Gráfico 4.27 Decisiones propias de los Trabajadores



Fuente: Encuesta

4.5.4 Es de conocimiento de toda la empresa las decisiones tomadas por el gerente

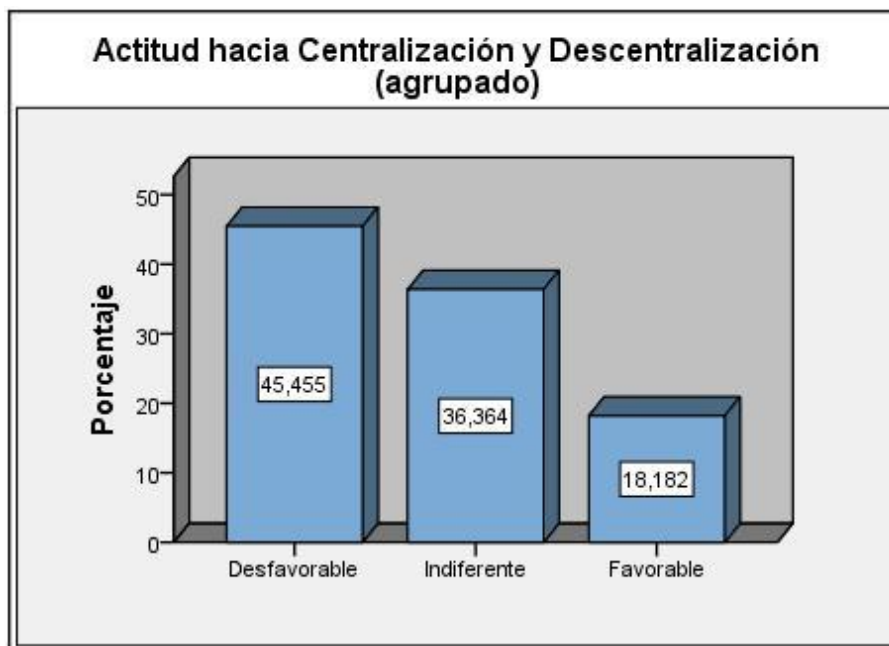
Gráfico 4.28 Decisiones tomadas por el Gerente



Fuente: Encuesta

4.5.5 Análisis e Interpretación de Resultados Centralización y Descentralización

Gráfico 4.29 Centralización - Descentralización



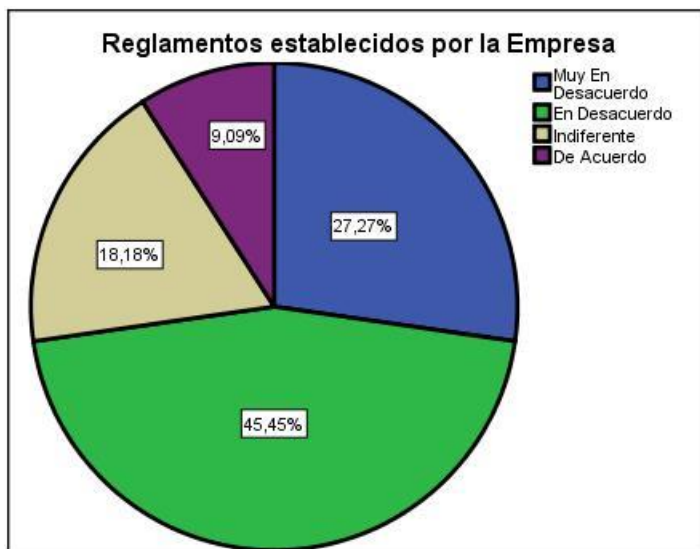
Fuente: Encuesta

Según los resultados y el rango de ponderación, la empresa al momento de tomar decisiones se basa únicamente en la opinión del gerente, de esta manera el 45.5% está en desacuerdo con las decisiones tomadas por el gerente y además contestan que las opiniones de los mismos no son acogidas en la toma de decisiones y también un 45.5% afirma que no es del conocimiento de la empresa las decisiones tomadas por el gerente, el mismo resultado del 45.5% se obtuvo al conocer que los trabajadores no se sienten con la seguridad adecuada para poder tomar sus propias decisiones y resolver los problemas que se dan en la jornada laboral, por lo tanto el resultado final que nos da en esta aspecto es de indiferencia y desfavorable.

4.6 Resultados Referentes a Formalización

4.6.1 Está conforme con los reglamentos establecidos por la empresa

Gráfico 4.30 Conformidad con los Reglamentos Empresariales

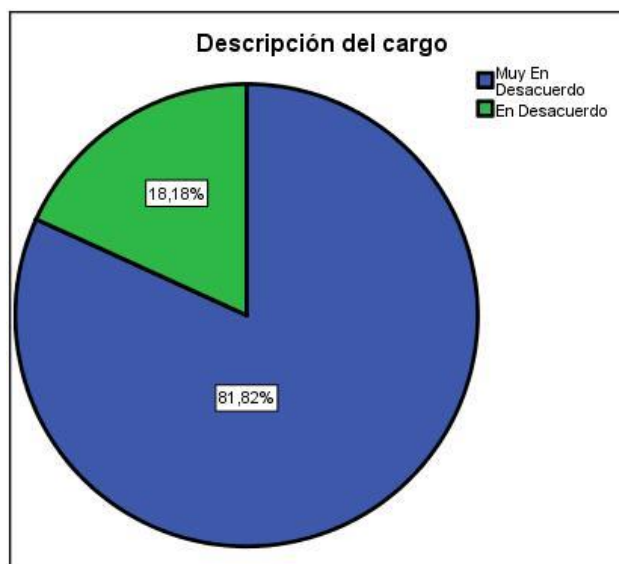


Fuente: Encuesta

El 45.45% de los trabajadores de la farmacia están en desacuerdo con el reglamento interno de la empresa, sus razones principales testifican que es la falta de un plan de recompensas por sus méritos alcanzados, y además no cuentan con cargos específicos dentro de la empresa, lo que provoca confusión al momento de realizar las funciones y de tal manera la inconformidad de los mismos en la jornada laboral.

4.6.2 Cuenta con una descripción del cargo por escrito y actualizada

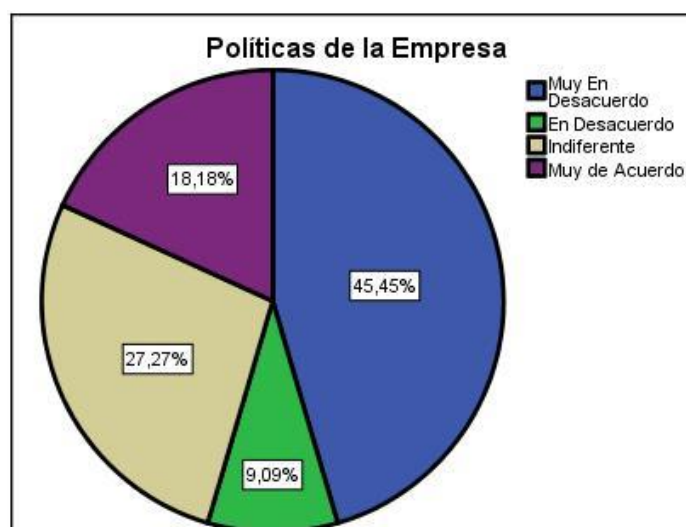
Gráfico 4.31 Descripción del cargo por escrito



Fuente: Encuesta

4.6.3 Las políticas de la empresa descritas en el reglamento interno ayudan al desarrollo personal del trabajador

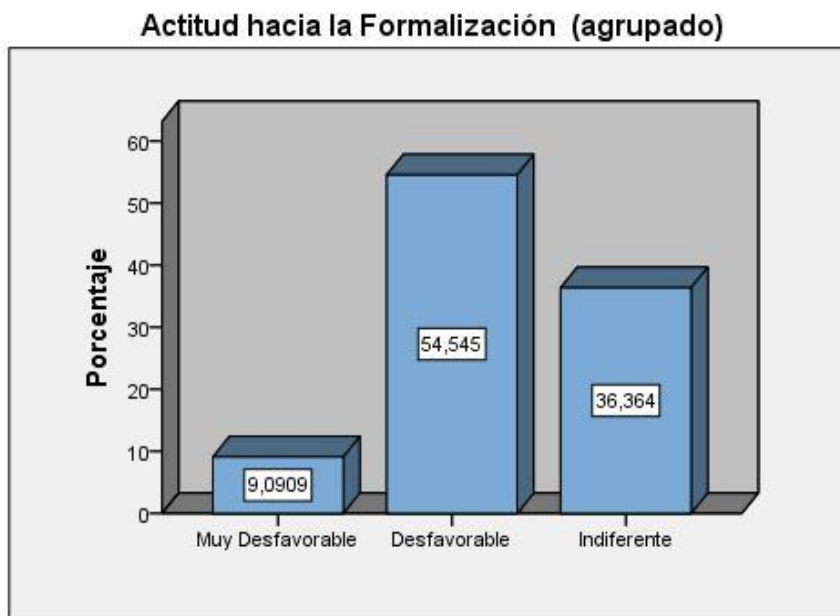
Gráfico 4.32 Políticas de la Empresa



Fuente: Encuesta

4.6.4 Análisis e Interpretación de Resultados Formalización

Gráfico 4.33 Formalización



Fuente: Encuesta

La actitud de los trabajadores ante la formalización es totalmente desfavorable, se debe a que con un 45.5% los reglamentos establecidos por la empresa no son del agrado de los trabajadores, sumándose un 81.1% de los encuestados a la falta de un documento por escrito donde se detalle con exactitud y coherencia las actividades específicas de cada uno de los trabajadores, y otro 45.5% exigen que dichas políticas sean de beneficio para el desarrollo personal de cada uno de los miembros de la organización, favoreciendo tanto a ellos como a la empresa.

4.7 Análisis Entrevista

Una vez analizadas las respuestas de la entrevista al Sr. Francisco Suarez gerente de la Farmacia Popular “El Rosario”, se llega a las siguientes conclusiones:

Acerca de la situación actual el entrevistado menciona que la empresa ha logrado y tiene la fortaleza de mantenerse en un mercado tan competitivo como es el farmacéutico, con el pasar de los años han tenido que aprender a tener un manejo racional de los precios para de esta manera no perder la clientela y no ser absorbidos por las grandes cadenas farmacéuticas.

En la actualidad se está pasando por un momento crítico, debido a que no hay un manejo racional de los precios por un ente regulador que es el gobierno, el mismo que ha tratado regular los precios pero no lo ha logrado por lo que hay una disparidad en los mismos, lo que es muy complicado para el poder adquisitivo de la gente.

Además menciona que uno de los problemas que se vienen dando con el pasar de los años es la carencia de una estructura organizacional y de un manual de funciones, lo que ha ocasionado la duplicidad de funciones, provocando que algunos empleados realicen actividades que no les competen en el cargo que desempeñan.

De la manera en cómo está dividido las actividades dentro de la empresa menciona que: No hay un organigrama definido que divida las actividades de los trabajadores o que nos enseñe los departamentos que tenemos aquí en la empresa.

No existen departamentos establecidos en la empresa, se maneja únicamente el área de ventas y contabilidad, pero no están definidos bajo un organigrama. Dichos problemas se han ido desarrollando debido a que se ha dado una prioridad a lo

externo, a la lucha con la competencia y la sobrevivencia en el mercado, y los aspectos internos se han dejado a un lado, el gerente también menciona que no se realiza una adecuada evaluación de los empleados, porque se toma en cuenta indicadores globales pero no particulares de cada función.

Es del conocimiento del gerente que una estructura organizacional servirá de apoyo para la empresa al momento de realizar la departamentalización y que de esta manera sea de conocimiento de todos los trabajadores las funciones específicas que tienen que realizar en cada uno de sus cargos y las responsabilidades que conllevan los mismos. Además de crear un buen ambiente entre el gerente y el empleado para así tomar las mejores decisiones que colaboren al desarrollo de la organización.

Desde el punto de vista gerencial si existe una adecuada comunicación, sin embargo esto contrasta con la percepción de los empleados. Una de las causas es que los empleados se encuentran cargados de tareas que no les corresponden a sus cargos, lo cual hace que se sientan desmotivados. Un aspecto positivo para una futura implementación de este proyecto de investigación es la apertura que presenta el gerente al indicar que la opinión de los trabajadores es bastante importante al momento de tomar decisiones, porque son ellos los que están en contacto con el cliente y son los que nos transmiten las necesidades de los mismos.

4.8 Análisis Observación

Mediante una ficha de observación, que fue aplicada durante 30 días, se recolectó la información necesaria acerca de las actitudes y comportamientos de los trabajadores de la Farmacia Popular “El Rosario”, y se llega a las siguientes conclusiones.

4.8.1 Los trabajadores llegan puntual al lugar de trabajo

Gráfico 4.34 Puntualidad en el Trabajo



Fuente: Ficha de Observación

Según los resultados de la ficha de observación, se obtiene un promedio del total de días analizados, y se puede decir que el 100% de los empleados, llegan puntuales a su lugar de trabajo, por lo que representa un comportamiento positivo hacia este aspecto, debido a que en la empresa existe un reloj biométrico el mismo que controla la hora de llegada y salida de cada empleado, y con esto se genera la información para los pagos mensuales.

4.8.2 Los trabajadores asumen responsabilidad en sus actividades

Gráfico 4.35 Responsabilidad en las Actividades

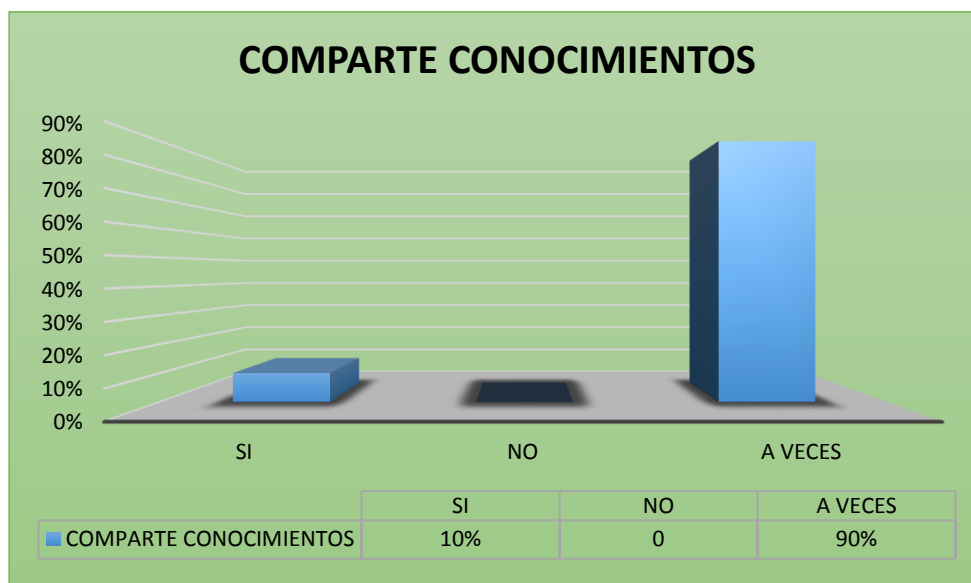


Fuente: Ficha de Observación

Durante el periodo observado, el 20% de los trabajadores cumplen con las responsabilidades de su trabajo, mientras que un 10% no asumen dichas responsabilidades de su puesto de trabajo, y sobresaliendo un 70% de los trabajadores rara vez cumplen con este aspecto, analizando la manera como atienden al cliente, de qué manera se desenvuelve dentro del trabajo y la interacción con sus compañeros, por lo que es importante establecer las responsabilidades de cada puesto de trabajo y mediante un control de las mismas hacer que las cumplan.

4.8.3 Los trabajadores comparten sus saberes con los demás

Gráfico 4.36 Compartición de Conocimientos

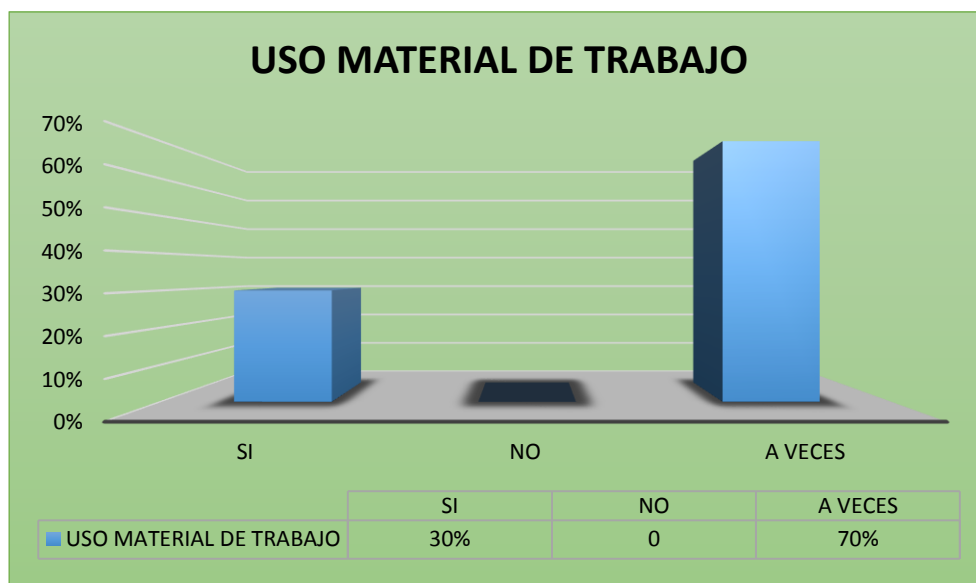


Fuente: Ficha de Observación

En la observación, el 90% de los trabajadores a veces comparten sus conocimientos con los demás compañeros de trabajo, mostrando una actitud indiferente ante este aspecto, debido que muchas de las veces desean ser superiores ante sus compañeros, actitud que debe ser cambiada, debido a que es de suma importancia el trabajo en equipo, y así contribuir con el desarrollo de la empresa y que todos los clientes reciban una buena atención por parte de la Farmacia.

4.8.4 Los trabajadores usan de manera adecuada el material de trabajo

Gráfico 4.37 Uso Material de Trabajo



Fuente: Ficha de Observación

Mediante la observación, se puede llegar a la conclusión de que solamente el 30% de los trabajadores están usando de manera adecuado los equipos y materiales de trabajo, mientras que un 70% lo utiliza con ciertos inconvenientes, por lo que es necesario que la persona encargada del software de la empresa planifique capacitaciones acerca del programa que se utiliza en la Farmacia Popular “El Rosario”, para llevar a cabo sus labores.

4.8.5 Los trabajadores atienden al cliente correctamente

Gráfico 4.38 Atención al Cliente

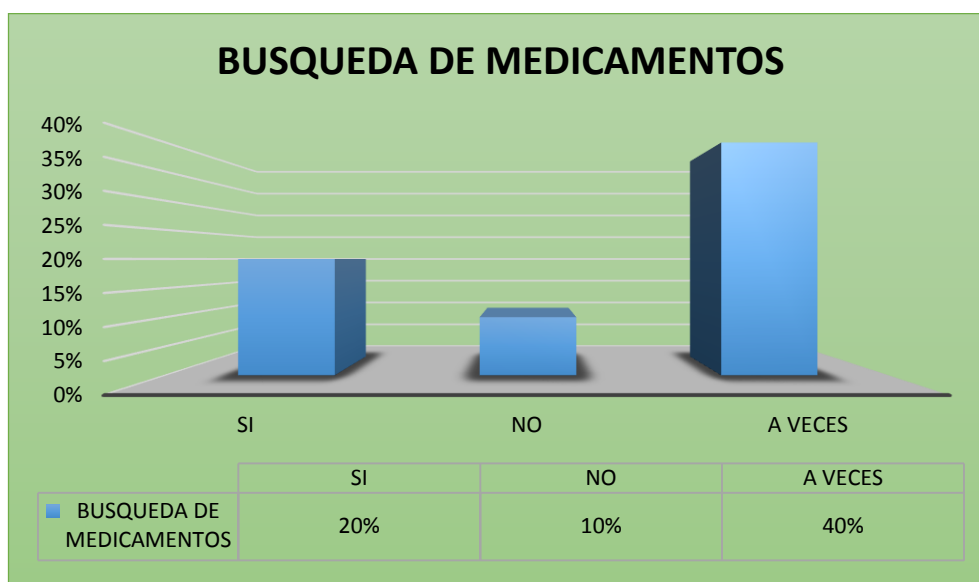


Fuente: Ficha de Observación

Mediante el periodo de observación, únicamente el 30% de los trabajadores mostraron una actitud positiva respecto a la atención al cliente, refiriéndose a la amabilidad con la que realiza su trabajo, su presentación ante el cliente, y la actitud que muestra ante su trabajo y la correcta manera de ejecutarlo, por otra parte un 40% lo hacía en ocasiones, debido a que los trabajadores muchas de las veces se sentían fatigados por la duplicidad de funciones en la jornada laboral, o no se sentían a gusto con las funciones que se les asignaba ciertos días de trabajo, por lo que no brindaban la atención requerida por los clientes, afectando a la empresa y demostrando una mala imagen de la misma.

4.8.6 Los trabajadores se desenvuelven fácilmente en la búsqueda de medicamentos en las perchas.

Gráfico 4.39 Búsqueda de Medicamentos

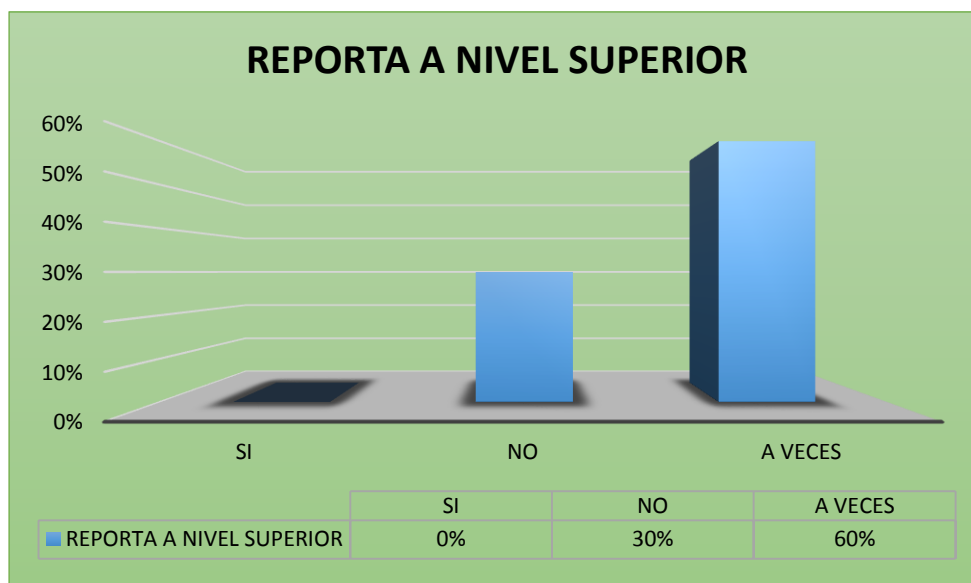


Fuente: Ficha de Observación

Una de las funciones que tienen los trabajadores de la Farmacia Popular “El Rosario”, es despachar los medicamentos que son requeridos por los clientes, el mismo que fue analizado en el periodo de observación teniendo como resultados una actitud poco favorable, debido a que el 40% de los trabajadores a veces encuentran los medicamentos, demorándose en la búsqueda de los mismos, por lo que es necesario ubicar adecuadamente los medicamentos en las perchas mediante un bodeguero y un despachador que sea experto en su puesto de trabajo.

4.8.7 Los trabajadores reportan los problemas al nivel superior

Gráfico 4.40 Reportan al Nivel Superior



Fuente: Ficha de Observación

En la jornada laboral los trabajadores van presentando pequeños problemas ya sea con la atención al cliente o con los medicamentos que necesitan para realizar la venta de los mismos, de esta manera el 60% de los trabajadores no reportan dicho problema al gerente, por el temor de ser llamados la atención o que el gerente lo tome de mala manera, por lo que prefieren resolverlos por sí mismos, y el 30% lo hace rara vez, esto se debe a que no existe una departamentalización en la empresa, donde se identifiquen la cadena de mando y de igual manera los trabajadores no tiene una efectiva intercomunicación con el gerente general de la empresa.

En el siguiente capítulo, se llevará a cabo el desarrollo de la propuesta que se pretende implementar en la Farmacia Popular “El Rosario”, con el fin de solucionar los distintos problemas que se han identificado.

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1 Antecedentes

Los resultados obtenidos en las encuestas, ficha de observación y entrevista demuestran que en la Farmacia Popular “El Rosario” existe la necesidad de desarrollar una estructura organizacional, que este compuesta por un organigrama tanto estructural como funcional, que demuestren las funciones específicas de cada área dentro de la empresa, conjuntamente con las tareas o actividades que deben ejercer cada uno de los trabajadores y de esta manera definir los puestos y cargos necesarios que nos ayuden en la selección y colocación del personal adecuado en los cargos correctos.

De igual manera la empresa no dispone de una descripción y delimitación por escrito de las funciones y responsabilidades que corresponden a cada puesto dentro de la organización, esto se ha generado debido a que con el pasar de los años la gerencia se ha enfocado más en lo externo y ha dejado a un lado los aspectos internos de la empresa.

Así mismo, con una correcta organización y distribución de las actividades dentro de la empresa, se facilitará la dirección, el control y la toma de decisiones por parte de la gerencia, y de esta manera seguir el desarrollo en el mercado farmacéutico y enfrentarnos de manera proactiva a los cambios del mundo actual.

La propuesta que se detalla a continuación busca resolver los problemas diagnosticados de la organización y de igual manera mejorar la situación actual de la empresa, se toma como base la información y los resultados obtenidos con los diferentes instrumentos investigativos, para de esta manera poder plantear los siguientes objetivos:

- Establecer los cargos específicos dentro de la empresa.
- Elaborar un manual de funciones en donde se especifiquen las actividades, responsabilidades y competencias que debe tener cada trabajador en el puesto requerido.
- Diseñar un organigrama estructural y funcional, en donde se pueda establecer las cadenas de mando y extensión de control que van a existir en la empresa.
- Diseñar un sistema de recompensas para motivar a los trabajadores de la Farmacia Popular “EL Rosario”, y de esta manera mejorar el desempeño laboral de los mismos.

Para el desarrollo de la propuesta se describirá cada uno de los principios de organización fundamentados en el marco teórico, para así cumplir cada objetivo planteado anteriormente:

5.2 División y Especialización del Trabajo

Debido a que la empresa no cuenta con cargos y funciones específicas para sus trabajadores, a continuación se detallan los nuevos cargos que se plantean para la empresa:

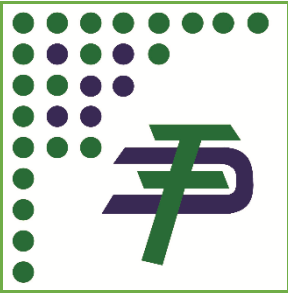
Tabla 5.1 Cargos de la Organización

FARMACIA POPULAR “EL ROSARIO”		
N°	CARGO	CÓDIGO
1	GERENTE GENERAL	GG-01
2	ASESOR JURIDICO	AJ-02
3	CONTADOR (A) GENERAL	CG-03
4	TECNICO EN SISTEMAS	TS-04
5	JEFE FINANCIERO	JAF-05
6	AUXILIAR CONTABLE	AC-06
7	CAJERO (A)	CJ-07
8	JEFE COMERCIAL	JC-08
9	VENDEDOR (A)	VD-09
10	DESPACHADOR (A)	DP-10
11	BODEGUERO	BG-11

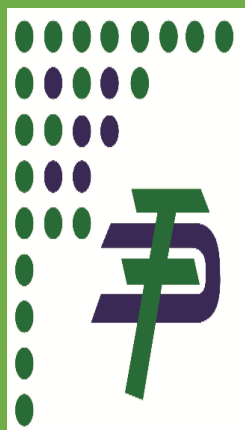
Elaborado por: BARRAGAN, Nelson (2015)

5.2.1 Manual de Funciones

	<p>MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS TRABAJADORES DE LA FARMACIA POPULAR “EL ROSARIO”</p>	<p>Pág. Versión 001 Fecha 01 -2016 Código MFFPR - 2016</p>
<p>MANUAL DE FUNCIONES FARMACIA POPULAR “EL ROSARIO”</p>		

	MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS TRABAJADORES DE LA FARMACIA POPULAR “EL ROSARIO”	Pág. 1
		Versión 001
		Fecha 01 -2016
		Código MFFPR - 2016
OBJETIVO DEL MANUAL		
<p>El presente manual tiene como objeto establecer con claridad la información general, funciones específicas, responsabilidades y formación académica que requieren los respectivos cargos dentro de la Farmacia Popular “El Rosario”.</p>		
<p>El manual se puede aplicar en todas las áreas de la empresa, dado que contiene todas las funciones de quienes conforman la Farmacia Popular “El Rosario”</p>		

Pág. 2



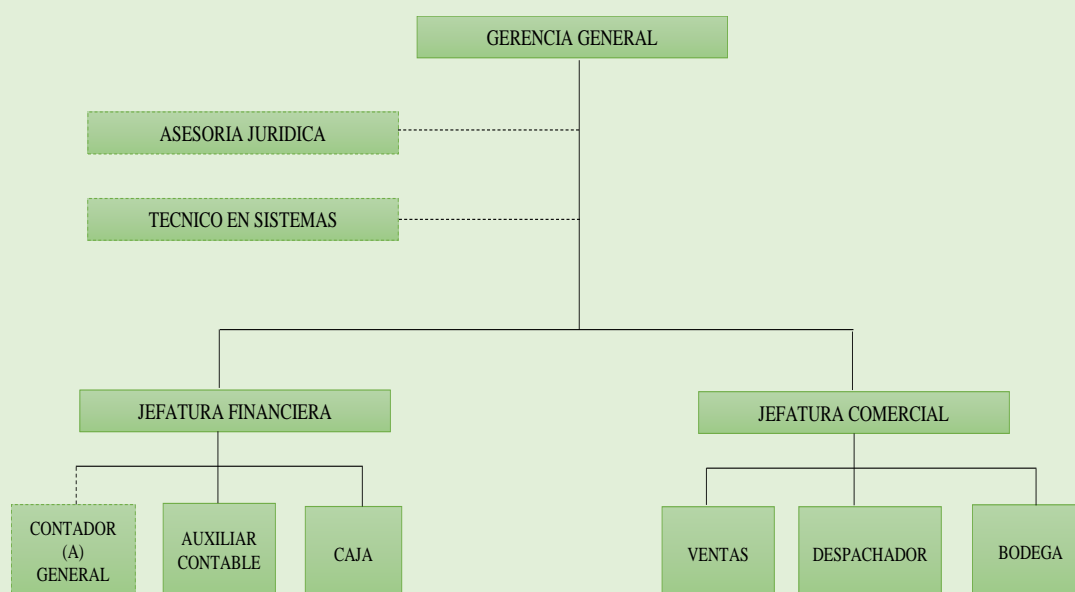
MANUAL DE FUNCIONES PARA
LOS TRABAJADORES DE LA
FARMACIA POPULAR “EL
ROSARIO”

Versión 001

Fecha 01 -2016

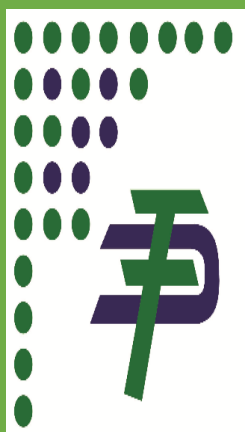
Código MFFPR -
2016

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Elaborado por: BARRAGAN, Nelson (2015)

Aprobado por:



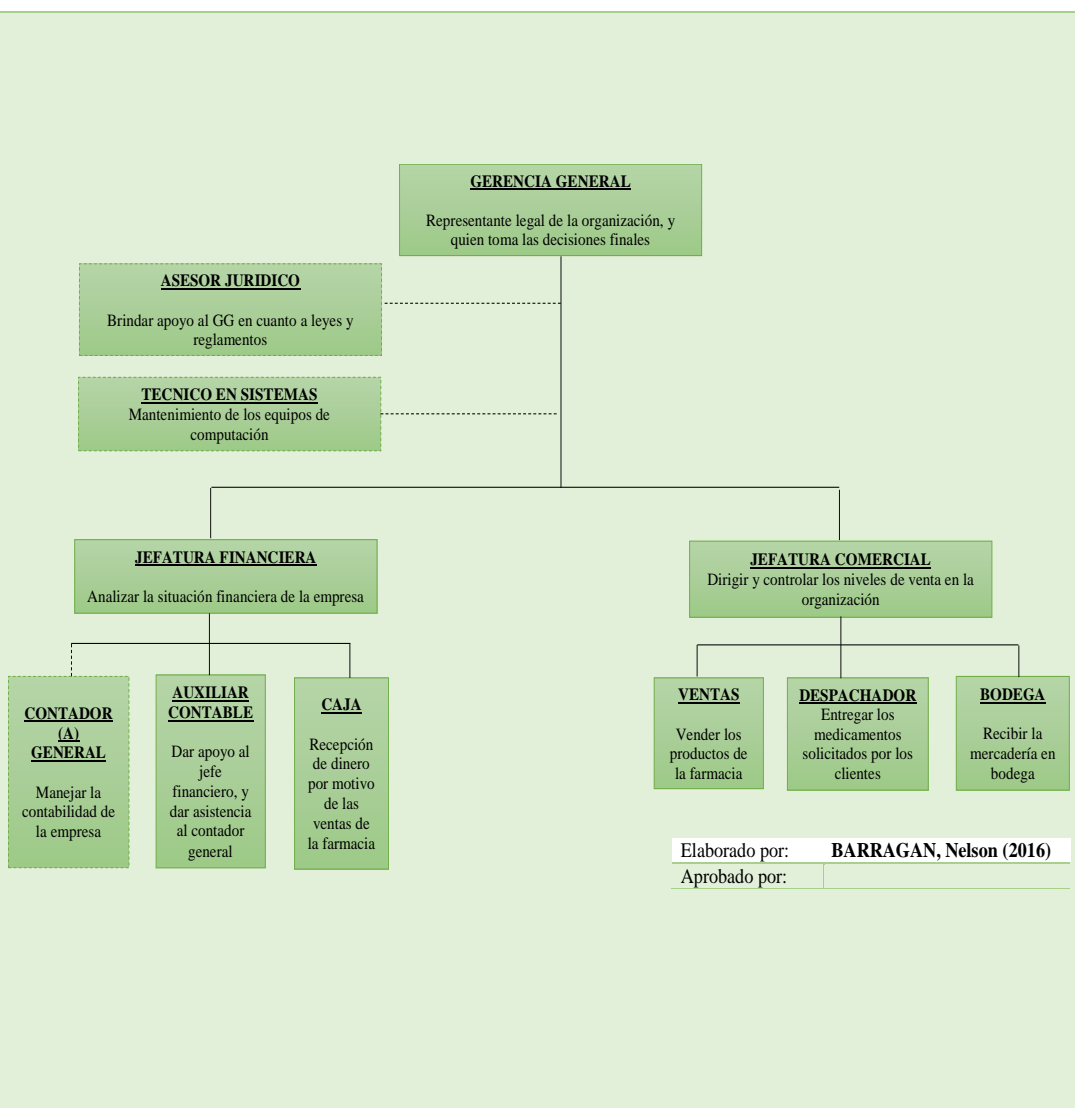
**MANUAL DE FUNCIONES
PARA LOS
TRABAJADORES DE LA
FARMACIA POPULAR “EL
ROSARIO”**

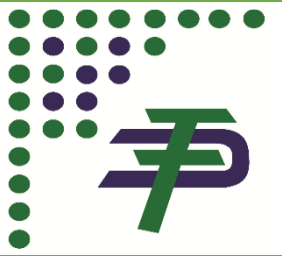
Versión 001

Fecha 01 -2016

**Código MFFPR -
2016**

ORGANIGRAMA FUNCIONAL



Pág. 4	
	MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS TRABAJADORES DE LA FARMACIA POPULAR “EL ROSARIO”
	Versión 001
	Fecha 01 -2016
Código MFFPR - 2016	
CARGO: GERENTE GENERAL	
1. OBJETIVO DEL CARGO	Maximizar la rentabilidad de la empresa mediante la planificación, organización, dirección y control de las actividades y así correcto funcionamiento y desarrollo de la organización, junto con los demás departamentos. Representante legal de la empresa
2.- INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO	Departamento o Área: Administrativa Relación Directa: Jefe Administrativo – Financiero Jefe Comercial
3.- FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Representar legalmente a la Farmacia Popular “El Rosario”. • Tomar las correctas decisiones para el funcionamiento de la empresa. • Supervisar el desempeño laboral de los trabajadores y el cumplimiento de las actividades por parte de los departamentos de la empresa. • Establecer políticas y soluciones a seguir para la obtención de las metas empresariales. • Presentar planes, programas, capacitaciones para el crecimiento y desarrollo de la empresa. • Llevar a cabo las negociaciones con los proveedores • Analizar las mejores ofertas para la compra de mercadería • Realizar las compras a proveedores de medicamentos faltantes • Ejercer liderazgo para ejecutar los planes y estrategias determinados. • Delegar funciones y cargos a sus colaboradores • Decidir las remuneraciones a percibir por todo el personal. • Analizar el proceso de selección y contratación del nuevo personal. • Autorizar la compra de materiales de trabajo, o implementación de nueva tecnología. 	

4.- RESPONSABILIDADES DEL CARGO

- Presentación de todos los documentos y permisos necesarios ante los organismos de control, para el correcto funcionamiento de la empresa.
- Firmar los cheques para pago a proveedores y/o empleados.
- Firmar certificaciones de documentos a nombre de la empresa.

5.- HABILIDADES – COMPETENCIAS


- Alta capacidad de análisis y de síntesis.
- Excelente comunicación oral y escrita
- Liderazgo y motivación al momento de manejar equipos de trabajo.
- Capacidad de negociación
- Iniciativa, creatividad e innovación.
- Facilidad en el desenvolvimiento de asuntos laborales.
- Resolución de problemas.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Planificación

6.- FORMACIÓN

- Superior: Ingeniería en Administración de Empresas

7.- EXPERIENCIA LABORAL

- 3 años en cargos a nivel de Dirección o Alta Gerencia

Pág. 5	
	MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS TRABAJADORES DE LA FARMACIA POPULAR “EL ROSARIO”
	Versión 001
	Fecha 01 -2016
Código MFFPR - 2016	
CARGO: ASESOR JURIDICO	
1. OBJETIVO DEL CARGO	Elaborar los contratos de todo el personal, además de ser el soporte jurídico en las demandas o denuncias que sea involucrada la empresa, y de igual manera servir de apoyo en los procedimientos legales que se encuentre la misma.
2.- INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO	Departamento o área: Jurídica Administrativa Relación Directa: Gerente General
3.- FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Informar de manera correcta al gerente acerca de normas, leyes y reglamentos que se encuentren relacionados con el ámbito farmacéutico y por ende con la organización • Notariar los documentos necesarios para asuntos legales de la empresa • Elaboración de los contratos o finiquitos con cada uno de los empleados en base a lo que establece la ley. • Elaborar, revisar y corregir los convenios y contratos con los que la Farmacia Popular “El Rosario” sea parte. 	
4.- RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Defender los intereses de la empresa. • Cumplir con las obligaciones, deberes y compromisos asumiendo las consecuencias de sus actos. • Cumplimiento de los fines organizacionales • Actitud de servir o ayudar tanto al gerente como a los trabajadores de la empresa en los asuntos legales. 	
5.- HABILIDADES – COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad al resolver conflictos • Dignidad y lealtad 	

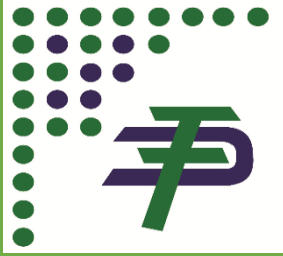
- Facilidad de palabra
- Habilidad de interrelación

6.- FORMACIÓN

- Superior: Abogado en los Tribunales del Ecuador

7.- EXPERIENCIA LABORAL

- Mínimo 3 años en área jurídica de una dependencia, organismo o de empresa privada.

Pág. 6	
	MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS TRABAJADORES DE LA FARMACIA POPULAR “EL ROSARIO”
	Versión 001
	Fecha 01 -2016
Código MFFPR - 2016	
CARGO: CONTADOR (A) GENERAL	
1. OBJETIVO DEL CARGO	Manejar la contabilidad de la empresa y elaborar estados Financieros
2.- INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO	Departamento o área: Financiera - Administrativa Relación Directa: Gerente General Jefe Administrativo – Financiero Supervisor/Auxiliar de Contabilidad
3.- FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar, revisar y presentar los balances mensuales y anuales, conjuntamente con los estados financieros. • Analizar y contabilizar los estados de todas las cuentas y realizar los ajustes necesarios basándose en los principios de contabilidad. • Efectuar conciliaciones bancarias • Revisar y registrar los ingresos, egresos y gastos de la empresa. • Realizar las tablas de depreciación de los activos de la empresa • Realizar el rol de pago de los trabajadores, con las distintas aportaciones a entidades del estado. • Elaborar informes contables • Realizar los anexos de impuestos • Notificar al jefe financiero de los pagos mensuales que hay que realizar para que sean autorizados por gerencia general. 	
4.- RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Investigar y dar solución a los problemas con respecto a la falta de información para el registro de contabilidad. • Cumplir y velar por el acatamiento de las disposiciones legales, políticas y normas de contabilidad. • Servir de apoyo a las áreas que vea necesario, en las actividades propias a su cargo. 	

5.- HABILIDADES – COMPETENCIAS

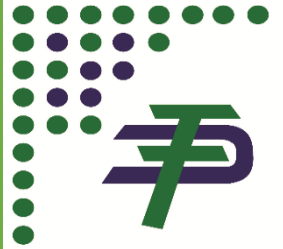
- Organización y orden en sus actividades
- Manejo del paquete de Office.
- Manejo de paquetes contables.
- Habilidad numérica
- Habilidad en digitación
- Eficiente administración del tiempo

6.- FORMACIÓN

- Superior: Ingeniero en Contabilidad y Auditoría

7.- EXPERIENCIA LABORAL

- 3 años en cargos similares

Pág. 7	
	MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS TRABAJADORES DE LA FARMACIA POPULAR “EL ROSARIO”
	Versión 001
	Fecha 01 -2016
Código MFFPR - 2016	
CARGO: TÉCNICO EN SISTEMAS	
1. OBJETIVO DEL CARGO	Ejecutar el mantenimiento de los sistemas, equipos, programas electrónicos y los distintos materiales de oficina necesarios para cada área de la empresa.
2.- INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO	Departamento o área: Administrativa Relación Directa: Gerente General
3.- FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento del hardware, software y comunicación de toda la empresa. • Control y adquisición de suministros para el hardware y software de la empresa, que colaboren con el mejor funcionamiento de la misma. • Realizar reparaciones menores en irregularidades presentadas en la organización • Instalación y configuración de equipos según los requerimientos de las distintas áreas. • Tener un respaldo de la información guardada en todas las computadoras de la empresa. • Realizar eventualmente capacitaciones al personal acerca del software que maneja la empresa. 	
4.- RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Cuidar y mantener en buenas condiciones los equipos de trabajo • Mantener limpia el área de trabajo, después de realizar sus actividades • Resguardar de la manera más correcta la información de la empresa, sea externa o internamente. • Disponibilidad de tiempo al momento de urgencias. 	
5.- HABILIDADES – COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del idioma inglés. • Manejo de paquetes computacionales 	

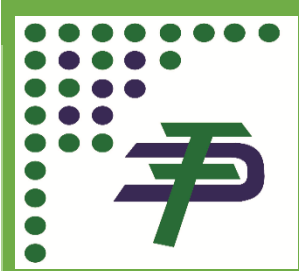
- Pro actividad y capacidad de trabajar en equipo
- Capacidad de trabajar bajo presión

6.- FORMACIÓN

- Superior: Ingeniero en Sistemas.

7.- EXPERIENCIA LABORAL

- 2 años como mínimo en actividades similares

Pág. 8	
	MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS TRABAJADORES DE LA FARMACIA POPULAR “EL ROSARIO”
	Versión 001
	Fecha 01 -2016
Código MFFPR - 2016	
CARGO: JEFE FINANCIERO	
1. OBJETIVO DEL CARGO	<p>Servir de apoyo en las actividades administrativas realizadas por el gerente general, garantizando el uso efectivo de los recursos con los que cuenta la empresa, con la finalidad de generar un crecimiento para la misma.</p> <p>Dirigir la organización financiera y contable de la empresa</p>
2.- INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO	<p>Departamento o área: Administrativa</p> <p>Relación Directa: Gerente General</p> <p style="text-align: center;">Contador (a)</p> <p style="text-align: center;">Supervisor de Contabilidad</p>
3.- FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar la situación financiera y administrativa de la empresa • Analizar resultados de las áreas a su cargo y emitir reporte al gerente general. • Aceptar o rechazar las solicitudes de créditos de los clientes. • Analizar flujos de cajas y presupuestos • Manejar la relación directa con bancos e instituciones financieras • Programación de la publicidad y promociones de la empresa. • Autorizar anticipos. • Mantener actualizada la información para las instituciones financieras • Analizar fechas de pagos a los proveedores • Entregar cheques a los proveedores y/o trabajadores • Supervisar las cuentas por pagar y cuentas por cobrar • Realizar el cierre de caja y recoger el dinero de las ventas diarias. • Dirigir y coordinar los planes presupuestarios de la empresa • Examinar que se mantengan actualizados y completos los archivos de 	

documentos contables.

4.- RESPONSABILIDADES DEL CARGO

- Contar siempre con la información financiera y contable que sea necesaria al momento de la toma de decisiones, efectuada por el gerente.
- Supervisar las actividades del Contador General, Superviso de contabilidad y auxiliar de contabilidad.
- Cumplir y hacer cumplir las decisiones del Gerente General.
- Responsable que se emitan los pagos a los bancos
- Garantizar que los roles de pago emitidos por su equipo de trabajo sean veraces y oportunos.
- Verificar el pago de los servicios básicos

5.- HABILIDADES – COMPETENCIAS

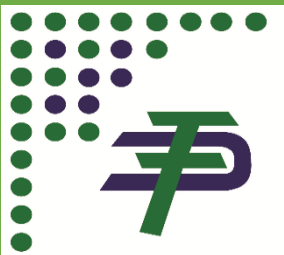
- Capacidad de análisis y síntesis
- Orientación de equipos de trabajo
- Manejo a la perfección del paquete de Office y programas contables
- Excelente comunicación oral y escrita
- Excelentes relaciones interpersonales

6.- FORMACIÓN

- Superior: Ingeniero en Contabilidad y Auditoría o en Finanzas

7.- EXPERIENCIA LABORAL

- 3 años en cargos similares

Pág. 9	
	MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS TRABAJADORES DE LA FARMACIA POPULAR “EL ROSARIO”
	Versión 001
	Fecha 01 -2016
Código MFFPR – 2016	
CARGO: AUXILIAR CONTABLE	
1. OBJETIVO DEL CARGO	Servir de apoyo en las actividades del jefe financiero y dar asistencia al contador en el registro y control de las actividades de dicha área, garantizando el efectivo cruce de información, al momento de tomar decisiones.
2.- INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO	Departamento o Área: Administrativo – Financiero Relación Directa: Jefe Financiero Contador (a)
3.- FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar la información necesaria para la elaboración de informes • Revisión y cuadro diario de dinero de caja, registrando los faltantes o sobrantes, y de esta manera comparándolo con los documentos físicos proporcionados. • Ingreso de facturas de compras • Ingreso de nuevos productos al sistema • Emisión de facturas mensuales para clientes a crédito. • Ingreso de facturas de gastos. • Ingreso en el sistema de información de las ventas diarias, cheques y tarjetas de crédito. • Entrega de cheques, manteniendo un registro mensual firmado • Atención a los clientes en lo que se refiere a cobros y solicitudes de crédito • Preparar informes diarios solicitados por sus superiores. 	
4.- RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Tener en disponibilidad registros veraces y actualizados • Estar al tanto de las fechas que hay que realizar el pago de los servicios básicos de la empresa. 	

- Tomar en cuenta los saldos en las cuentas bancarias antes de emitir los cheques.
- Revisar y controlar las actividades y tareas del auxiliar contable, además de dar cumplimiento a las políticas instituidas en su departamento.

5.- HABILIDADES – COMPETENCIAS

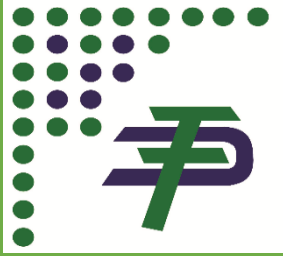
- Organización y orden en sus actividades
- Manejo del paquete de Office.
- Manejo de paquetes contables.
- Habilidad numérica
- Habilidad en digitación
- Eficiente administración del tiempo

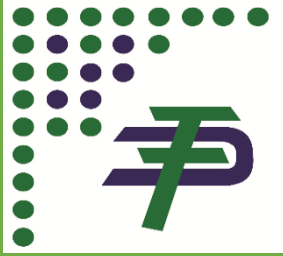
6.- FORMACIÓN

- Superior: Ingeniero en Contabilidad y Auditoría o carreras afines.

7.- EXPERIENCIA LABORAL

- 2 años en cargos similares

		MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS TRABAJADORES DE LA FARMACIA POPULAR “EL ROSARIO”	
		Pág. 10	
		Versión 001	
		Fecha 01 -2016	
		Código MFFPR – 2016	
CARGO: CAJERO (A)			
1. OBJETIVO DEL CARGO	Ejecutar las actividades de recepción, entrega y custodia de dinero en efectivo, cheques, cobros con tarjeta de crédito y demás documentos de valor que son producto de las ventas de la farmacia.		
2.- INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO	Departamento o Área: Administrativo - Financiero Relación Directa: Jefe Administrativo - Financiero		
3.- FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de cheques, dinero en efectivo, documentos de valor. • Entrega de facturas a los clientes y • Elaboración de comprobante de egresos de caja, diarios y contabilización de los mismos. • Elaboración de comprobantes de pagos de cuentas por cobrar y contabilización de los mismos. 			
4.- RESPONSABILIDADES DEL CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo transparente del efectivo 			
5.- HABILIDADES – COMPETENCIAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Organización y orden • Habilidad numérica • Amabilidad • Capacidad de trabajo bajo presión 			
6.- FORMACIÓN			
<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller 			
7.- EXPERIENCIA LABORAL			
<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 1 año de experiencia 			

Pág. 11	
	MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS TRABAJADORES DE LA FARMACIA POPULAR “EL ROSARIO”
	Versión 001
	Fecha 01 -2016
Código MFFPR – 2016	
CARGO: JEFE COMERCIAL	
1. OBJETIVO DEL CARGO	Dirigir y controlar las ventas que se dan en la empresa por medio de estrategias, efectuar la adquisición de la mercadería y resolver cuestiones relacionadas con el personal y el servicio al cliente.
2.- INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO	Departamento o Área: Comercial Relación Directa: Gerente General
3.- FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar y desarrollar el proceso de selección del personal, incluyendo la publicación de los puestos requeridos en periódicos o medios de comunicación. • Analizar las carpetas de los posibles aspirantes para una última revisión del gerente general • Desarrollar planes de marketing y ventas para mejorar la rentabilidad y crecimiento de la empresa • Analizar faltantes de mercadería y realizar el correspondiente informe de pedidos para el Gerente General • Analizar volúmenes de ventas, costos y utilidades • Planificar capacitaciones semanales con distintos laboratorios farmacéuticos, y que de esta manera el equipo de ventas se encuentre en constante aprendizaje. • Actualizar el manual de funciones y procedimientos dentro de las distintas áreas de trabajo para un correcto desempeño laboral • Realizar la entrega de beneficios para los trabajadores como: uniformes, bonos, agasajos, etc. • Mantener las carpetas actualizadas de cada uno de los trabajadores. • Coordinar el transporte de la mercadería con los proveedores • Solucionar los problemas y reclamos de los clientes, ya sea por mercadería o por un mal servicio brindado. 	

- Definir programas de recompensas, compensaciones o reconocimientos para una correcta motivación del personal.
- Disponer las vacaciones para cada uno de los miembros de la organización.

4.- RESPONSABILIDADES DEL CARGO

- Cumplimiento de las obligaciones que exige el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Revisar que se cumplan los horarios establecidos en cada puesto de trabajo dentro de su departamento.
- Encargado de efectuar permisos a los trabajadores
- Asegurar un adecuado ambiente de trabajo y desempeño laboral
- Prestar la debida atención a las necesidades y requerimientos del personal
- Servir de apoyo a las áreas que lo requieran, en lo referente a su cargo.
- Fortalecer la cultura organizacional de la empresa

5.- HABILIDADES – COMPETENCIAS

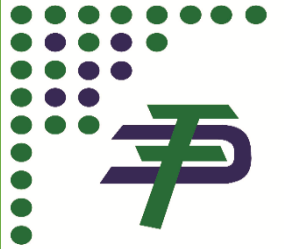
- Capacidad de análisis y síntesis
- Excelentes relaciones interpersonales
- Capacidad para desarrollar e integrar equipos de trabajo
- Liderazgo y motivación
- Capacidad de negociación
- Habilidad numérica
- Pro actividad ante los problemas del área

6.- FORMACIÓN

- Superior: Ingeniero en Administración de Empresa – Administración de Recursos Humanos

7.- EXPERIENCIA LABORAL

- Mínimo de 3 años continuos en cargos similares

Pág. 12	
	MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS TRABAJADORES DE LA FARMACIA POPULAR “EL ROSARIO”
	Versión 001
	Fecha 01 -2016
Código MFFPR – 2016	
CARGO: VENDEDOR (A)	
1. OBJETIVO DEL CARGO	Guiar, asesorar y vender adecuadamente los diversos productos con los que cuenta la Farmacia Popular “El Rosario”, además de ofrecer la mejor atención y servicio al cliente
2.- INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO	Departamento o Área: Comercial Relación Directa: Jefe Comercial Despachador
3.- FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar la asesoría y venta de los productos de la farmacia. • Presentar a los clientes las distintas características y funciones del producto que necesita, o en el caso de existir uno mejor recomendarlo. • Tomar pedidos a los clientes que se acercan al establecimiento o a los que realizan llamadas telefónicas. • Recibir las proformas de las distintas instituciones afiliadas a la empresa • Facturar los medicamentos vendidos. • Entregar las devoluciones a los transportistas. • Otras funciones inherentes al puesto. 	
4.- RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar una excelente atención al cliente, con el fin de fidelizarlo • Asegurarse que el cliente salga satisfecho de la Farmacia. • Asistir a las capacitaciones brindadas por la farmacia acerca de los medicamentos y su correcto uso. • Mantener limpio su lugar de trabajo • Comunicar a sus superiores de cualquier problema suscitado en la empresa. 	
5.- HABILIDADES – COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo del software empresarial • Conocimientos farmacéuticos 	

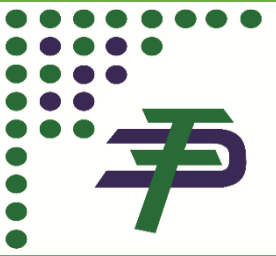
- Manejo de equipos de computo
- Habilidad y agilidad
- Excelentes relaciones interpersonales
- Capacidad de negociación
- Trabajo en equipo

6.- FORMACIÓN

- Superior: Título de Bachiller – Licenciado Farmacéutico
- Certificación: Cursos en atención al cliente

7.- EXPERIENCIA LABORAL

- Mínimo 3 años como vendedor de farmacia

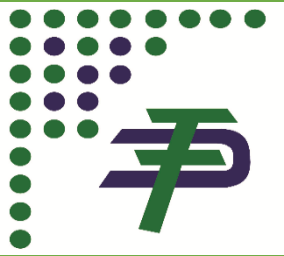
Pág. 13	
	MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS TRABAJADORES DE LA FARMACIA POPULAR “EL ROSARIO”
	Versión 001
	Fecha 01 -2016
Código MFFPR - 2016	
CARGO: DESPACHADOR (A)	
1. OBJETIVO DEL CARGO	Entregar a los clientes los medicamentos y productos facturados por el vendedor
2.- INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO	Departamento o Área: Comercial Relación Directa: Jefe Comercial Vendedor
3.- FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Entregar los medicamentos solicitados por los clientes • Realizar conteos de los medicamentos de la bodega de la farmacia • Surtir de manera ágil y oportuna los medicamentos requeridos por el cliente • Acomodar los medicamentos de acuerdo con las políticas de la farmacia • Informar al Jefe Comercial de los medicamentos faltantes en la jornada laboral. • Otras funciones inherentes al puesto 	
4.- RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Acudir a las reuniones semanales que organice el Jefe Comercial o sus inmediatos superiores • Verificar que los medicamentos contengan su registro sanitario, y fechas tanto de fabricación como de expiración • Comunicar a sus superiores de cualquier problema suscitado en el área de trabajo. 	
5.- HABILIDADES – COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad y agilidad • Manejo de computadora • Habilidad numérica • Actitud de servicio • Planificador, metódico, ordenado • Conocimientos Farmacéuticos 	

6.- FORMACIÓN

- Superior: Título de Bachiller
- Certificación: Atención al cliente

7.- EXPERIENCIA LABORAL

- 2 años en cargos similares

		MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS TRABAJADORES DE LA FARMACIA POPULAR “EL ROSARIO”		Pág. 14
				Versión 001
				Fecha 01 -2016
		Código MFFPR - 2016		
CARGO: BODEGUERO				
1. OBJETIVO DEL CARGO	Responsable de la recepción, ingreso y almacenamiento de la mercadería en bodega.			
2.- INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO	Departamento o Área: Comercial Relación Directa: Jefe Comercial			
3.- FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO				
<ul style="list-style-type: none"> • Registrar, controlar y almacenar los ingresos de mercadería en bodega • Recibir mercadería, y asegurarse que se encuentre de acuerdo a las condiciones y especificaciones de la factura. • Firmar facturas del recibimiento de la mercadería en la farmacia • Ubicar la mercadería en su lugar correspondiente • Manejar y controlar todo el inventario que ingresa y egresa de la bodega. 				
4.- RESPONSABILIDADES DEL CARGO				
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener limpias las perchas, su lugar de trabajo y la bodega de la empresa. • Velar por la seguridad de las instalaciones a su cargo • Comunicar a sus superiores por anomalías presentadas en la recepción de la mercadería o problemas similares 				
5.- HABILIDADES – COMPETENCIAS				
<ul style="list-style-type: none"> • Buen estado físico para alzar y cargar peso • Organización • Habilidad Numérica • Actitud de servicio 				
6.- FORMACIÓN				
<ul style="list-style-type: none"> • Superior: Título de Bachiller 				
7.- EXPERIENCIA LABORAL				
<ul style="list-style-type: none"> • 1 año en cargos similares 				

5.3 Departamentalización

En el caso de la Farmacia Popular “El Rosario”, se han agrupado las tareas y los puestos de la empresa en departamentos según su criterio de funciones, competencias y recursos similares, y así ir definiendo en cada uno sus relaciones de autoridad, de esta manera es como se realiza la llamada departamentalización funcional dentro de la empresa.

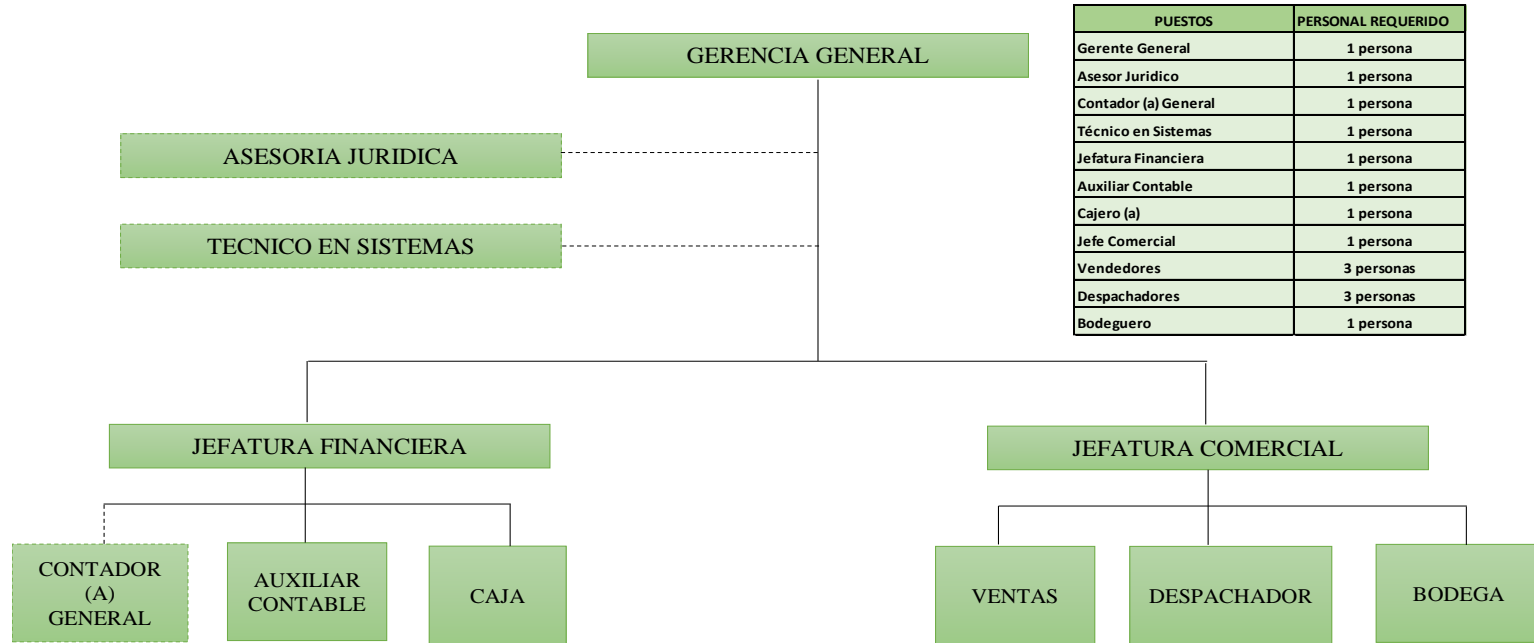
La empresa se ha dividido en dos departamentos muy claros y precisos, como son:

- Jefatura Financiera.
- Jefatura Comercial.

Los mismos que se encargan de realizar las distintas tareas con respecto a su área, y sus trabajadores se enfocarán en cumplir las actividades y funciones descritas anteriormente en el manual de funciones elaborado, a continuación se presenta el organigrama estructural y funcional de la empresa:

5.3.1 Organigrama Estructural

FARMACIA POPULAR “EL ROSARIO”
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

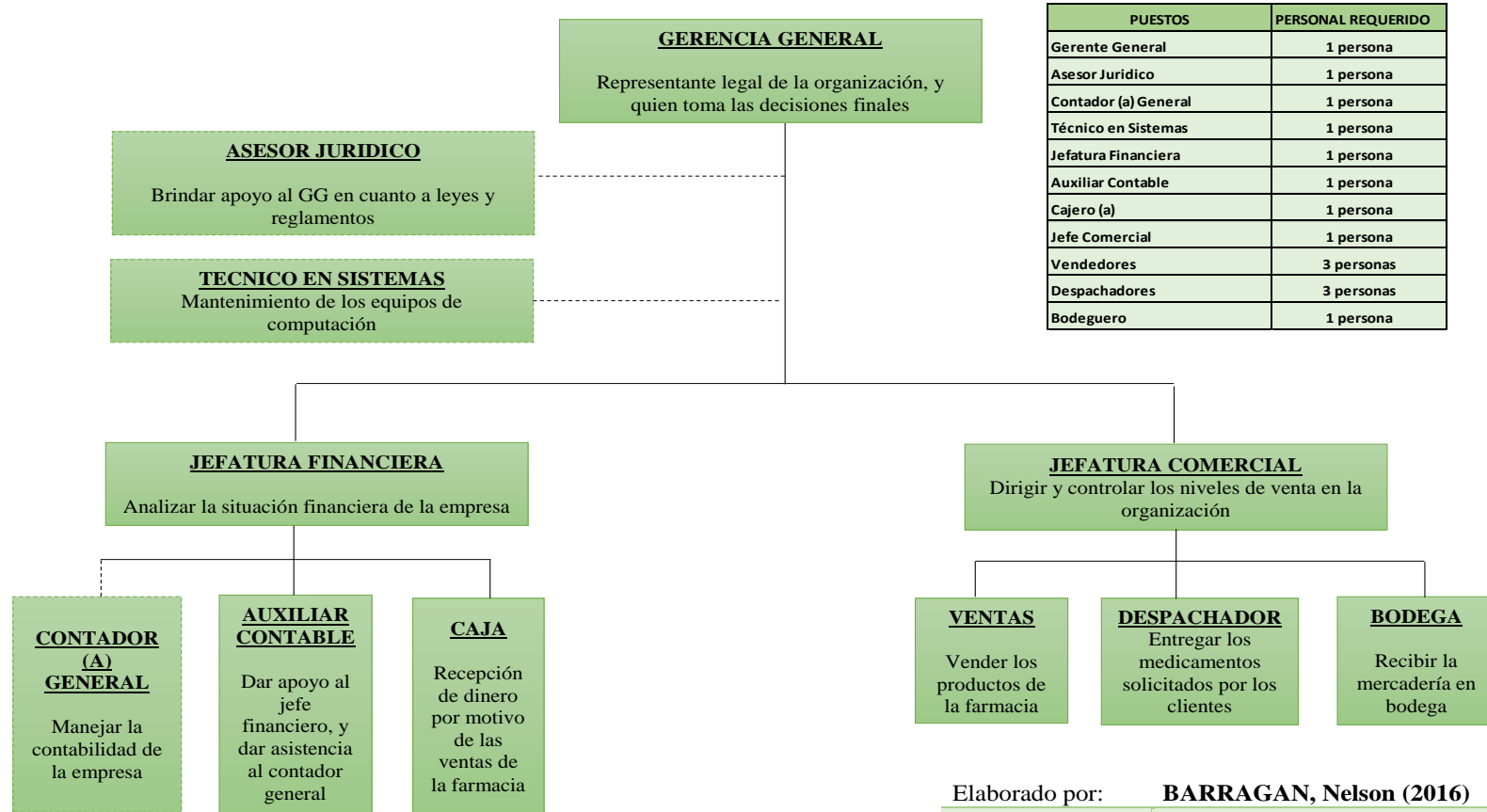


PUESTOS	PERSONAL REQUERIDO
Gerente General	1 persona
Asesor Juridico	1 persona
Contador (a) General	1 persona
Técnico en Sistemas	1 persona
Jefatura Financiera	1 persona
Auxiliar Contable	1 persona
Cajero (a)	1 persona
Jefe Comercial	1 persona
Vendedores	3 personas
Despachadores	3 personas
Bodeguero	1 persona

Elaborado por: **BARRAGAN, Nelson (2015)**
Aprobado por:

5.3.2 Organigrama Funcional

FARMACIA POPULAR “EL ROSARIO”
ORGANIGRAMA FUNCIONAL



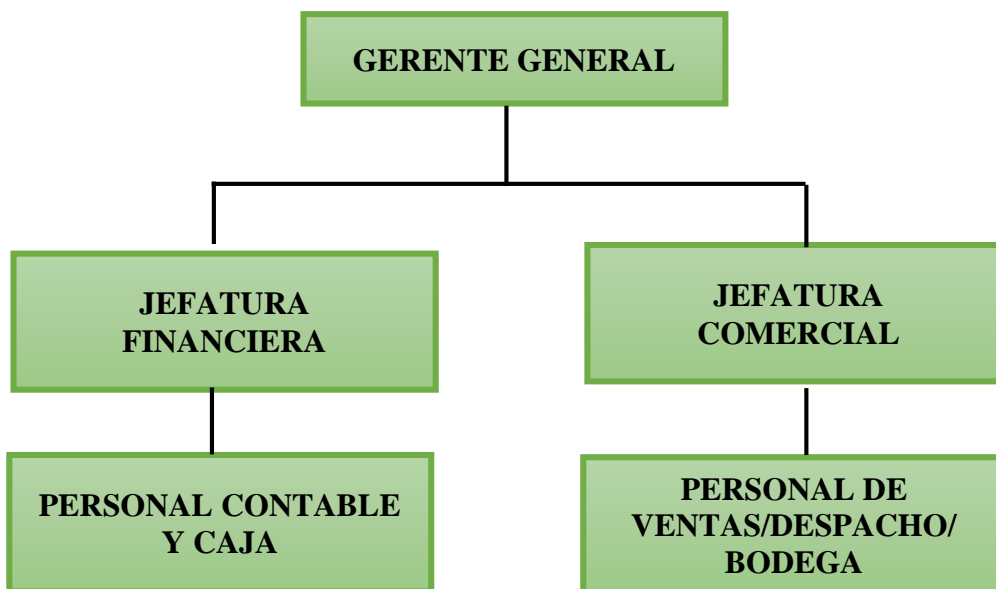
PUESTOS	PERSONAL REQUERIDO
Gerente General	1 persona
Asesor Juridico	1 persona
Contador (a) General	1 persona
Técnico en Sistemas	1 persona
Jefatura Financiera	1 persona
Auxiliar Contable	1 persona
Cajero (a)	1 persona
Jefe Comercial	1 persona
Vendedores	3 personas
Despachadores	3 personas
Bodeguero	1 persona

Elaborado por: **BARRAGAN, Nelson (2016)**
Aprobado por:

5.4 Cadena de Mando

La cadena de mando la podemos visualizar claramente en el organigrama estructural, la misma que desciende de la gerencia general hacia los dos jefes departamentales, como son el administrativo financiero y el comercial, es allí donde se establecen las relaciones que puede tener el gerente con estos trabajadores, y de igual manera otra cadena de mando desciende de los jefes departamentales hacia sus empleados, lo que quiere decir que si los trabajadores de ventas quieren dirigirse hacia el Gerente General deben primero notificar a sus jefes de planta para que de esta manera ellos puedan hacer llegar dicho pedido o notificación hacia la máxima autoridad. A continuación se puede observar lo explicado:

Gráfico 5.1 Cadena de Mando de la Organización

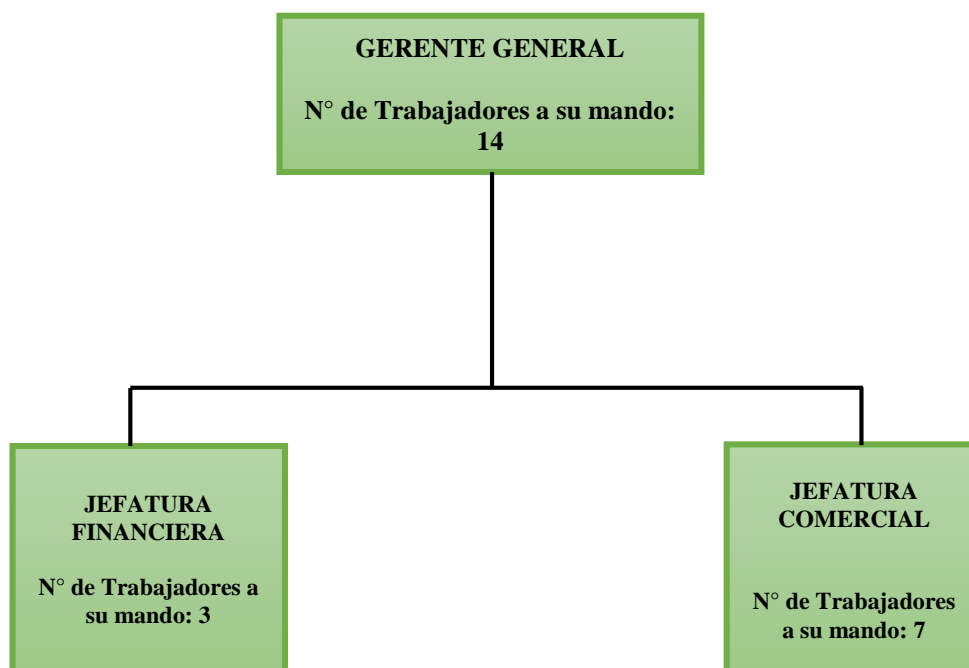


Elaborado por: BARRAGAN, Nelson (2015)

5.5 Extensión del Control

Según el análisis de resultados, los empleados no están de acuerdo a la eficiencia y eficacia con las que el gerente dirige al grupo, consecuencia del crecimiento de la empresa y por el aumento de empleados, por lo tanto la propuesta se orienta a que ahora los jefes departamentales se conviertan en el apoyo para el gerente, en el momento de la toma de decisiones. Participan en la resolución de los problemas que se van generando en el día a día con sus trabajadores, y de la misma manera van favoreciendo con el manejo de un adecuado ambiente laboral y de agrado para todos los empleados. En el siguiente gráfico, se puede observar el número de personas que tienen que dirigir cada uno los niveles jerárquicos:

Gráfico 5.2 Extensión del Control



Elaborado por: BARRAGAN, Nelson (2015)

5.6 Centralización y Descentralización

Luego de analizar las respuestas en la encuesta a los trabajadores y en la entrevista al Gerente General de la Farmacia Popular “El Rosario”, las dos partes concuerdan que la opinión de los trabajadores es de mucha importancia al momento de tomar las decisiones gerenciales que conlleven al crecimiento de la empresa, debido a que son ellos los que conocen de las necesidades de nuestros clientes, son los que participan e interactúan todos los días con los clientes de la empresa, por ende su información es de suma importancia e indispensable para saber qué es lo mejor que se puede realizar para la empresa, por lo tanto la empresa tomará una actitud más descentralizada, existiendo los siguientes beneficios:

- ✚ Los gerentes de los niveles inferiores son capaces al momento de tomar las decisiones de su área o departamento.
- ✚ Los jefes departamentales podrán organizar reuniones semanales o cuando ellos vean necesario, para capacitar al personal o tener charlas de cómo se está desarrollando el desempeño de su trabajo.
- ✚ Las decisiones u opiniones de los trabajadores son muy importantes
- ✚ El gerente estará al tanto de lo que está pasando con sus clientes, y que estrategias puede aplicar para seguir satisfaciéndolos de la mejor manera.
- ✚ Los jefes departamentales son los encargados de que las estrategias sean implementadas eficazmente en la organización, esto a través de una correcta toma de decisiones.

5.7 Formalización

Al crear los cargos ocupacionales, el manual de funciones y la departamentalización funcional de la empresa, se llega a la formalización correcta de la misma, con los puestos y funciones estandarizadas, de manera que los trabajadores tengan como guía los procedimientos y reglas que propone la empresa.

5.8 Mejora del Desempeño

Al contar con la estructura organizacional ya definida aumentará claramente el desempeño laboral de los trabajadores, ya que se sentirán más conformes al saber que actividades deben cumplir dentro de la empresa y cuáles son sus competencias, habilidad y responsabilidades en su puesto de trabajo. Como último punto de la propuesta se elaborará un sistema de recompensas para los trabajadores, de manera que los mismos se sientan más motivados al realizar su trabajo, sabiendo que el fruto de su esfuerzo será recompensado de una buena manera por parte de la gerencia, dicho sistema está diseñado de la siguiente manera.

5.8.1 Sistema de Recompensas

Tabla 5.2 Sistema de Recompensas

SISTEMA DE RECOMPENSAS FARMACIA POPULAR “EL ROSARIO”		
Objetivo: Describir las acciones necesarias para la motivación del personal de la Farmacia Popular “El Rosario”, mediante recompensas tangibles o intangibles.		
ACCIONES	DESCRIPCIÓN DE LA RECOMPENSA	RESPONSABLE Y COSTO
Se escogerá el empleado del mes y se lo premiará, en base a los registros del nivel de puntualidad y menores llamados de atención.	Se realizará una recompensa intangible, la misma que consta de una conmemoración del empleado ante toda la empresa, y una foto del mismo en el área de trabajado durante cada mes	Jefes Departamentales Costo: \$ 0
Celebrar a los cumpleaños del mes, el último viernes de cada mes.	Al terminar la jornada laboral, reunir a todo el personal para celebrar a los cumpleaños mediante una pequeña mesa con picaditas.	Gerente General Jefes Departamentales Costo: \$220
Cena del personal cada fin de año	Se realizará una cena, cada fin de año en acto de agradecimiento por los labores cumplidos y se premiará a los empleados con una canastilla navideña	Gerente General Costo: \$280
Organización de eventos deportivos e integración	Se organizará semestralmente mañanas deportivas, asados o camping con todas las familias del personal para que de esta manera se sientan parte de la empresa y comprometidos con la misma.	Gerente General Jefes Departamentales Costo: \$700
Costo total Sistema de Recompensas		\$1200

Elaborado por: BARRAGAN, Nelson (2015)

El sistema de recompensas diseñado busca como objetivo primordial recompensar a los trabajadores de la Farmacia Popular “El Rosario”, para que sientan y sepan entender que ellos son el recurso más importante dentro de la empresa, y que sin ellos nada de lo realizado sería posible, de esta manera los trabajadores se sentirán totalmente motivados y en un ambiente laboral a gusto en el cual el desempeño de cada uno de los colaboradores crecerá notablemente.

5.8.2 Diagnóstico para Evaluación del Desempeño

Para poder realizar la evaluación del desempeño de los trabajadores de la Farmacia Popular “El Rosario”, se realizará un diagnóstico semestral de cada uno de los trabajadores mediante un instrumento de evaluación que se encuentra en el anexo 4.

Una vez realizada la evaluación, se utilizarán niveles de ponderación, los mismos que servirán al momento de obtener los resultados para así saber si ha existido un avance en el desempeño o no se está obteniendo ningún efecto favorable.

En la siguiente tabla se explica las puntuaciones que se podrá obtener con la herramienta de evaluación y cada una de sus definiciones:

Tabla 5.3 Evaluación del Desempeño

Puntuación		Progreso	Definición
1	0%	Ningún avance	*Ninguna acción aún. *Quizás algunas ideas buenas, que aún no se han concretado
2	33%	Cierto Avance	*Parece que se está produciendo algo. *Análisis ocasionales que dieron lugar a ciertas mejoras. *Algunas puestas en práctica logran resultados aislados.
3	67%	Avance Significativo	*Clara evidencia de que se ha tratado éste tema de manera adecuada. *Revisiones rutinarias y frecuentes que logran mejoras. *Existe la preocupación de que ciertas aplicaciones no sean universales o no se hayan aprovechado todo su potencial.
4	100%	Objetivo Logrado	*Planteamiento excelente o resultado aplicado. *Solución o resultado que puede servir como modelo y resulta difícil pensar que puede ser mejorado

Elaborado por: BARRAGAN, Nelson (2015)

Finalmente, en el último capítulo se establecen las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación, con la finalidad que sirva de herramienta de apoyo para el gerente de la empresa en el crecimiento de la misma y su permanencia en el mercado.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- De la investigación bibliográfica se confirma que una estructura organizacional eficiente, genera beneficios sustanciales para la empresa, porque a través de varios principios se establece el orden y los cargos apropiados, para cumplir los planes trazados por la misma.
- La situación actual de la empresa es crítica, debido a los distintos cambios externos que se han venido manejando en el mercado farmacéutico y la carencia de soluciones a los problemas internos que tiene la empresa, provocados por la falta de una estructura organizacional que guíe el desempeño de los trabajadores
- La Farmacia Popular “El Rosario”, con el pasar de los años ha ido llevando una administración empírica o tradicional, lo que ha ocasionado que exista la duplicidad de funciones en sus trabajadores y por lo tanto un ineficiente manejo del talento humano.
- Una vez realizadas las encuestas y la observación se puede concluir que los trabajadores de la empresa, están trabajando con responsabilidad pero sin

normas, ni lineamientos claros sobre sus funciones. No existe un organigrama donde se establezcan los cargos dentro de la empresa, que permita visualizar la cadena de mando que establece la línea de comunicación entre el nivel directivo y operativo.

.

6.2 Recomendaciones

- Se recomienda que la Farmacia Popular “El Rosario”, implemente la estructura organizacional desarrollada en el proyecto de investigación, con la finalidad de mejorar el desempeño laboral de la empresa, y obtener una mejor organización y desarrollo de la misma.
- Realizar controles al personal, por parte de los jefes departamentales, revisando que efectúen las tareas y responsabilidades detalladas en su cargo, de manera que se justifique la utilidad del manual de funciones desarrollada en el proyecto.
- Tomar en cuenta las opiniones y comentarios de los trabajadores, al momento de realizar el proceso de toma de decisiones, debido a que ellos poseen las opiniones más acertadas acerca de las necesidades y sugerencias de los clientes de la Farmacia Popular “El Rosario”.
- Con la elaboración del manual de funciones, los trabajadores sabrán cuáles son sus funciones específicas dentro de su puesto de trabajo, a más de las responsabilidades que genera cada cargo y las competencias o habilidades necesarias para poder cumplir con las actividades del mismo.
- Realizar reuniones semanales para conversar con el personal y de esta manera saber cuáles son sus necesidades, de qué manera están cumpliendo

con su trabajo, y si las acciones efectuadas por el gerente general son de apoyo para los mismos.

BIBLIOGRAFÍA

- Bernal Torres, César Augusto. (2007). *Introducción a la administración de las organizaciones: enfoque global e integral*. México, D.F., México: Pearson Educación.
- Bernal Torres, César Augusto. (2008). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. México, D.F., México: Pearson Educación.
- Chiavenato, Idalberto. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. México, D.F., México: McGraw-Hill.
- Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. (2010). *Boletín mensual de análisis sectorial de MIPYMES: Sector Farmacéutico*. Centro de Investigaciones Económicas. Quito: Ecuador.
- Guízar Montúfar, Rafael. (2008). *Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones*. México, D.F., México: McGraw-Hill.
- Hitt, Michael A. (2004). *Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización*. México, D.F., México: International Thompson.
- Jarrín Jasan, Patricio Andrés. (2013). *“El sector farmacéutico mundial y ecuatoriano. Un análisis de las implicaciones del otorgamiento de licencias obligatorias de patentes”*. Disertación (Economista) – Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Economía.
- Koontz, Harold. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México, D.F., México: McGraw-Hill.

- Landy, Frank J. (2005). *Psicología industrial: introducción a la psicología industrial y organizacional*. México, D.F., México: McGraw-Hill.
- Lara Gavilanes, Andrea Magdalena. (2011). *Elaboración de una estructura orgánica y funcional para la Empresa Familiar Globagro S.A de la ciudad de Ambato* Disertación (Ingeniero Comercial, Mención Marketing) - Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Escuela de Administración de Empresas.
- Mejía García, Braulio. (2006). *Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Miranda Acosta, Ana María. (2010). *Creación de departamento de recursos humanos para el mejoramiento del desempeño laboral del recurso humano en la Empresa de calzado Gamos de la ciudad de Ambato*. Disertación (Ingeniero Comercial, Mención Marketing) - Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Escuela de Administración de Empresas.
- Munch Galindo, Lourdes. (2010). *Administración: gestión organizacional, enfoques y proceso técnico*. México, D.F., México: Prentice Hall/Pearson/Alhambra.
- Pinto Ramos, Paula Andrea. (2012). *Manual de funciones y procedimientos para mejorar el desempeño laboral de los empleados de Automotores Pérez S.A. de la ciudad de Ambato* Disertación (Ingeniero Comercial, Mención Marketing) - Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Escuela de Administración de Empresas.
- Robbins, Stephen P. (2009). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México, D.F., México: Pearson Educación.

Robbins, Stephen P. (2010). *Administración*. México, D.F., México: Prentice Hall/Pearson/Alhambra.

Rodríguez Valencia, Joaquín. (2002). *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*. México, D.F., México: Thomson.

Stoner, James Arthur Finch. (1996). *Administración*. México, D.F., México: Prentice-Hall.

Trias de Bes, Fernando. (2011). *Innovar para ganar. El modelo A-F España*, Barcelona: Urano.

ANEXOS

Anexo 1

ENCUESTA DE DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN INTERNA DE LA FARMACIA POPULAR “EL ROSARIO” DIRIGIDA A SUS TRABAJADORES

Numero de Cuestionario _____

El señor Nelson Israel Barragán Espín se encuentra trabajando en un proyecto de investigación para realizar un diagnóstico interno de la Farmacia Popular “El Rosario”, cuyo objetivo es conocer la percepción sobre el desempeño laboral de los trabajadores.

Solicitamos su valiosa colaboración para que conteste algunas preguntas que le llevaran poco tiempo. No existen preguntas comprometedoras. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán analizadas de forma agregada e impersonal.

Instrucciones: Conteste este cuestionario consignando una equis (X) en el casillero de su preferencia. Utilice la siguiente escala de valoración:

MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO
5	4	3	2	1

Todas las preguntas tienen cinco opciones de respuestas, elija la que describe lo que piensa usted. Solamente escoja una opción.

N°	CRITERIOS	5	4	3	2	1
DIVISIÓN Y ESPECIALIZACIÓN DEL TRABAJO						
1	Existe duplicidad de funciones dentro de la organización					
2	Los trabajadores tienen cargos y funciones establecidos en la empresa					
3	Las diferentes actividades laborales son divididas para todo el personal					
4	La empresa realiza capacitaciones para sus trabajadores en lo referente a especialización de las actividades					
5	Las actividades que usted desempeña están de acuerdo a su nivel académico					
6	Es de beneficio para los trabajadores contar con un manual de funciones					
DEPARTAMENTALIZACIÓN						
7	Las actividades laborales que realiza están orientadas al área que usted pertenece					
8	Los distintos departamentos de la empresa cumplen con las actividades establecidas					
9	Las responsabilidades que se le asigna son propias de su puesto de trabajo					
10	Se realiza un control de las actividades de cada trabajador					
CADENA DE MANDO						
11	Es adecuada la comunicación con sus altos mandos					
12	Considera positiva la interacción con el nivel gerencial					
13	Es de su conocimiento las estrategias de la empresa que se deben cumplir					
14	Sus ideas y sugerencias son acogidas					

	correctamente por el gerente					
15	El gerente le da a conocer de qué manera está desempeñando su trabajo					
N°	CRITERIOS	5	4	3	2	1
EXTENSIÓN DEL CONTROL						
16	El nivel superior maneja con facilidad al equipo de trabajo					
17	Es eficiente el grado con el que el gerente conlleva a la empresa					
18	Los trabajadores son motivados por el desempeño efectivo de sus funciones					
19	El nivel superior toma acciones que refuerzan el objetivo común de la organización					
20	El gerente maneja los asuntos laborales de los trabajadores de manera satisfactoria					
CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN						
21	El nivel gerencial toma decisiones efectivas para la empresa y los trabajadores					
22	Se toma en cuenta las opiniones de los trabajadores al momento de tomar decisiones					
23	Los trabajadores toman sus propias decisiones para resolver los problemas					
24	Es del conocimiento de toda la empresa las decisiones tomadas por el gerente					
FORMALIZACIÓN						
25	Está conforme con los reglamentos establecidos por la empresa					
26	Cuento con una descripción del cargo por escrito y actualizada					
27	Las políticas de la empresa ayudan al desarrollo personal del trabajador					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2**ENTREVISTA GERENTE GENERAL**

Objetivo: Obtener información del representante de la Farmacia Popular “El Rosario” para diseñar una estructura organizacional dentro de la empresa.

Dirigido a: Sr. Francisco Suarez (Gerente de la Farmacia Popular “El Rosario”).

- 1.- ¿Cuál es su criterio con respecto a la situación actual de la empresa?**

- 2.- ¿Considera que existen problemas internos que impidan que su organización se desarrolle eficientemente? ¿Cuáles son?**

- 3.- ¿De qué manera o bajo que lineamientos están divididas las actividades en su empresa?**

- 4.- ¿Existen departamentos para cada área dentro de la empresa que coordinen las actividades principales de cada una de ellas?**

- 5.- ¿Considera eficiente y sincera la comunicación que tienen sus colaboradores con usted?**


- 6.- ¿Al momento de tomar decisiones, cuán importante considera usted la opinión de sus trabajadores?**

7.- ¿Considera usted importante definir a través de documento escrito las tareas y responsabilidades de sus colaboradores?

8.- ¿Cómo controla el correcto desempeño de sus colaboradores?


Anexo 3

Ficha de Observación

N°		FICHA DE OBSERVACION DE ACTITUDES Y COMPORTAMIENTOS																				
		EMPRESA:			FARMACIA POPULAR "EL ROSARIO"																	
		FECHA:																				
		OBSERVADOR:			NELSON ISRAEL BARRAGAN ESPIN																	
TRABAJADORES		LLEGA PUNTUAL AL LUGAR DE TRABAJO			ASUME RESPONSABILIDAD EN SUS ACTIVIDADES			COMPARTE SUS SABERES CON LOS DEMAS			USA DE MANERA ADECUADA SU MATERIAL DE TRABAJO			SU ATENCION A LOS CLIENTES ES LA ADECUADA			SE DESENVUELVE FACILMENTE EN LA BUSQUEDA DE LOS MEDICAMENTOS EN LAS PERCHAS			REPORTA EL PROBLEMA AL NIVEL SUPERIOR		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
1	Francisco Suarez (Gerente)																					
2	Malena Lascano (Ventas)																					
3	David Logacho (Ventas)																					
4	Jose Olmos (Ventas)																					
5	Diego Palacios (Ventas)																					
6	Miryan Perez (Ventas)																					
7	Ivonne Castillo (Ventas)																					
8	Nelly Lucero (Cajera)																					
9	Jenny Curipoma (Contabilidad)																					
10	Fernanda Campos (Contabilidad)																					
ESCALAS																						
SI		1																				
A VECES		2																				
NO		3																				
Observaciones:		<hr/> <hr/> <hr/>																				

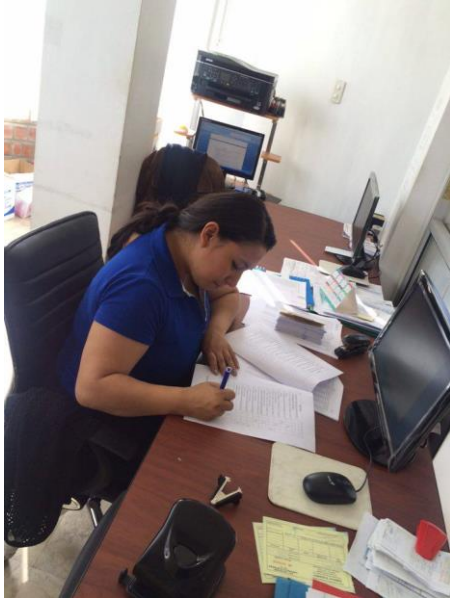
Anexo 4

Diagnostico Evaluación del Desempeño

N°		DIAGNOSTICO EVALUACION DEL DESEMPEÑO																							
		EMPRESA:		FARMACIA POPULAR "EL ROSARIO"																					
		FECHA:																							
		EVALUADOR:																							
TRABAJADORES		LLEGA PUNTUAL AL LUGAR DE TRABAJO			ASUME RESPONSABILIDAD EN SUS ACTIVIDADES			COMPARTE SUS SABERES CON LOS DEMAS			USA DE MANERA ADECUADA SU MATERIAL DE TRABAJO			SU ATENCION A LOS CLIENTES ES LA ADECUADA			SE DESENVUELVE FACILMENTE EN LA BUSQUEDA DE LOS MEDICAMENTOS EN LAS PERCHAS			REPORTA EL PROBLEMA AL NIVEL SUPERIOR					
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3			
1	Francisco Suarez (Gerente)																								
2	Malena Lascano (Ventas)																								
3	David Logacho (Ventas)																								
4	Jose Olmos (Ventas)																								
5	Diego Palacios (Ventas)																								
6	Miryan Perez (Ventas)																								
7	Ivonne Castillo (Ventas)																								
8	Nelly Lucero (Cajera)																								
9	Jenny Curipoma (Contabilidad)																								
10	Fernanda Campos (Contabilidad)																								
ESCALAS																									
SI		1																							
A VECES		2																							
NO		3																							
Observaciones:		<hr/> <hr/> <hr/>																							

Anexo 5

EVIDENCIAS ENCUESTA REALIZADA



Anexo 6**LEY ORGÁNICA DE SALUD**

Art. 166.- Las farmacias deben atender al público mínimo doce horas diarias, ininterrumpidas y cumplir obligatoriamente los turnos establecidos por la autoridad sanitaria nacional. Requieren obligatoriamente para su funcionamiento la dirección técnica y responsabilidad de un profesional químico farmacéutico o bioquímico farmacéutico, quien brindará atención farmacéutica especializada.

Art. 171.- Es prohibido la venta de medicamentos que contengan sustancias psicotrópicas y estupefacientes que no cuenten con receta emitida por profesionales autorizados para prescribirlas. Cuando se requiera la prescripción y venta de medicamentos que contengan estas sustancias, se realizará conforme a las normas emitidas por la autoridad sanitaria nacional y la Ley de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas.

Art. 172.- En las farmacias y botiquines no se podrá ofrecer o dar consulta médica, obstétrica, odontológica, aplicar tratamientos, realizar toma de muestras ni tener laboratorios clínicos.

Art. 173.- Todo establecimiento farmacéutico debe contar con la responsabilidad técnica de un profesional químico farmacéutico o bioquímico farmacéutico, quien puede tener bajo su responsabilidad técnica uno o más establecimientos

farmacéuticos, de conformidad con lo que establezca el reglamento.

REGLAMENTO DE CONTROL Y FUNCIONAMIENTO DE LOS ESTABLECIMIENTOS FARMACÉUTICOS

TITULO I: ÁMBITO DE APLICACIÓN

Art. 1.- El funcionamiento y control de botiquines, farmacias, distribuidoras farmacéuticas, casas de representación y laboratorios farmacéuticos, públicos y privados que se encuentran en todo el territorio nacional a los que se refiere el Art. 165 de la Ley Orgánica de Salud, están sujetos a las disposiciones establecidas en el presente reglamento.

TITULO II

CAPITULO I

DE LAS FARMACIAS

Art. 2.- Las farmacias son establecimientos farmacéuticos autorizados para la dispensación y expendio de medicamentos de uso y consumo humano, especialidades farmacéuticas, productos naturales procesados de uso medicinal, productos biológicos, insumos y dispositivos médicos, cosméticos, productos dentales, así como para la preparación y venta de fórmulas oficinales y magistrales. Deben cumplir con buenas prácticas de farmacia. Requieren para su funcionamiento la dirección técnica y responsabilidad de un profesional químico farmacéutico o

bioquímico farmacéutico.

CAPITULO III

DEL FUNCIONAMIENTO DE LAS FARMACIAS

Art. 22.- Toda farmacia, pública, privada o de hospital, para su funcionamiento deberá contar con la responsabilidad técnica de un profesional químico farmacéutico o bioquímico farmacéutico.