

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



- TRABAJO DIRIGIDO

**INTERVENCION TECNICO-ESTRUCTURAL EN LA EMPRESA
MEDI MARK**

POSTULANTES:

**ILONKA GABRIELA ACEBEY VEGA
MARIA PRINCELA ZAPANA VELASQUEZ**

TUTOR ACADEMICO:

OSCAR A. HEREDIA VARGAS

TUTOR INSTITUCIONAL:

CARLOS ASPIAZU

LA PAZ-BOLIVIA

INDICE

CAPITULO I ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1.ANTECEDENTES	1
1.2.JUSTIFICACION	2
1.3.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.4.OBJETIVOS	3
1.5.ALCANCES	3
CAPITULO II MARCO CONCEPTUAL	5
2.1.ORGANIZACION	5
2.2.PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN	7
2.3.PROCESO DE LA ORGANIZACIÓN	17
2.4.TIPOS DE ORGANIZACION	18
2.5.ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	20
2.6.REORGANIZACION	21
2.7.CAMBIO ORGANIZACIONAL	22
2.8.EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	23
2.9.DIAGRAMA DE ESTRUCTURA	29
2.10.INSTRUMENTOS ORGANIZACIONALES	31
2.11.COMPETITIVIDAD	33
CAPITULO III MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL	34
3.1.CONSTITUCION POLITICA DEL ESTADO	34
3.2.LEY GENERAL DEL TRABAJO	35
3.3.CODIGO DE COMERCIO	37
3.4.OBLIGACIONES TRIBUTARIAS	37
3.5.IMPUESTOS ADUANEROS	38
3.6.LEY No 1737 DE 17 DE DICIEMBRE DE 1996	39
CAPITULO IV MARCO REFERENCIAL	40
4.1. ANTECEDENTES HISTORICOS	40
4.2.IDENTIFICACION DE LA EMPRESA	40
4.3.MISION	41

4.4.VISION	41
4.5. OBJETIVOS DE LA EMPRESA	41
4.6.PRODUCTOS OFERTADOS	42
4.7.ORGANIGRAMA	45
CAPITULO V METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	46
5.1.METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	46
5.2.RECOPIACION DE INFORMACION PRIMARIA	47
5.3.RECOPIACION DE INFORMACION SECUNDARIA	47
5.4.POBLACION UNIVERSO DE ESTUDIO	48
5.5.DETERMINACION DE LA MUESTRA	48
CAPITULO VI DIAGNOSTICO	49
6.1.RECOLECCION Y ANALISIS DE DATOS	49
6.2.OBJETIVO DEL DIAGNOSTICO	49
6.3.FACTORES DE REVISION	49
6.4.RECOPIACION DE LA INFORMACION	50
6.5.ANALISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	58
6.6.OBSERVACION DIRECTA	62
6.7.CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO	65
CAPITULO VII PROPUESTA	67
7.1.INTRODUCCION	67
7.2.OBJETIVO DE LA PROPUESTA	67
7.3.ALCANCE	67
7.4.DESARROLLO DE LA PROPUESTA	67
7.5.IMPLANTACION DE LA PROPUESTA	81
CAPITULO VIII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	85
8.1.CONCLUSIONES	85
8.2.RECOMENDACIONES	86
BIBLIOGRAFIA	88

CAPITULO I

ANTECEDENTES GENERALES

1.1. ANTECEDENTES

El Presente Trabajo se enmarca en las disposiciones legales vigentes de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Andrés, conforme a la Resolución Rectoral aplicada a la modalidad de Trabajo Dirigido.

Asimismo, existe un Convenio Interinstitucional entre la Universidad Mayor de San Andrés y la Empresa MEDI - MARK, por el cual estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas podrán realizar pasantías y/o elaborar Trabajos Dirigidos, Tesis o Planes de Negocio, como forma de integrar la Universidad con la producción. Consiguientemente, este Trabajo Dirigido forma parte de los objetivos de dicho Convenio.

MEDI - MARK es una empresa reconocida en el rubro de comercialización de equipos médicos; inició sus actividades el 13 de noviembre del año 1998, su creación fue motivada por la necesidad insatisfecha del mercado de insumos y equipos médicos de alta tecnología en nuestro medio; los principales clientes de estos productos son; Centros de Atención en Salud (Hospitales, Clínicas y Profesionales de Salud); posteriormente, el año 2002, surgió del gerente la idea de mejorar aún más la oferta de equipos médicos de última generación, que salva vidas, en el transcurso de los años; en la actualidad la empresa provee de estos equipos y presta servicio de asesoramiento técnico a las instituciones mencionadas, dando cobertura a nivel nacional.

La empresa MEDI – MARK solicitó suscribir un Convenio de Cooperación Institucional con la Carrera de Administración de Empresas; el mismo, luego de suscribirse en fecha 22 de febrero de 2011, designa a los estudiantes egresados postulantes a la modalidad de Trabajo Dirigido, quienes se

acogen a los objetivos del mencionado Convenio; asimismo, la empresa MEDI – MARK, mediante nota de fecha 30 de junio de 2011, solicita estudiantes egresados para el desarrollo y elaboración de una nueva estructura y su formalización al Director de la Carrera de Administración de Empresas.

1.2. JUSTIFICACION

a) Justificación Conceptual

El tema del presente Trabajo Dirigido se enmarca en el currículum académico de la Carrera de Administración de Empresas; pretende desarrollar los conocimientos teóricos y así establecer las bases administrativas para la aplicación de conceptos y definiciones propuestos en la teoría referente a la administración de empresas u organizaciones basadas en la metodología de la investigación para aplicar el Desarrollo Organizacional como técnica de mejora organizacional.

b) Justificación Práctica

Ésta realización nos permitirá aplicar técnicamente los conocimientos adquiridos a lo largo de estudio en nuestra Carrera, la cual permitirá mejorar el desarrollo organizacional de la Empresa.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La observación preliminar realizada en la empresa MEDI – MARK nos permitió identificar que ésta confronta diversos problemas por falta de una adecuada organización. Inicialmente, se detecta la falta de comunicación y coordinación, además de la inexistencia de instrumentos técnicos de apoyo para el desarrollo de sus actividades.

Los aspectos citados anteriormente no facilitan el logro de los objetivos empresariales con efectividad; por tanto, es necesario proponer a la Empresa un análisis de situación más profundo.

1.3.1. FORMULACION DEL PROBLEMA

¿La Intervención Técnico Estructural permitirá solucionar las dificultades, asegurando que las actividades estén organizadas y se apliquen los instrumentos adecuados para lograr sus objetivos de manera eficiente?

1.4. OBJETIVO

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Aplicar el Desarrollo Organizacional empleando la herramienta de Intervención Técnico Estructural para la Reorganización Administrativa de la empresa con el propósito de lograr una mejora en el rendimiento de MEDI - MARK.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar conceptos, principios y elementos inherentes a la Intervención Técnico Estructural.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa.
- Realizar ajustes necesarios a la actual Estructura Organizacional
- Formalizar la Estructura Organizacional a través de instrumentos administrativos coadyuvantes al logro de los objetivos de la empresa.

1.5. ALCANCE

a) Alcance Institucional

La investigación se desarrollara en la empresa MEDI - MARK en todas las áreas; su carácter comercial comprende los departamentos: Administrativo - Financiero y Comercial.

b) Alcance Temporal

El tiempo utilizado en la realización del trabajo en MEDI – MARK es de seis meses a un año, distribuido en días hábiles.

c) Alcance Geográfico

La investigación se realiza en la empresa MEDI – MARK, ubicada en la calle Villalobos # 1504, zona Miraflores de la ciudad de La Paz.

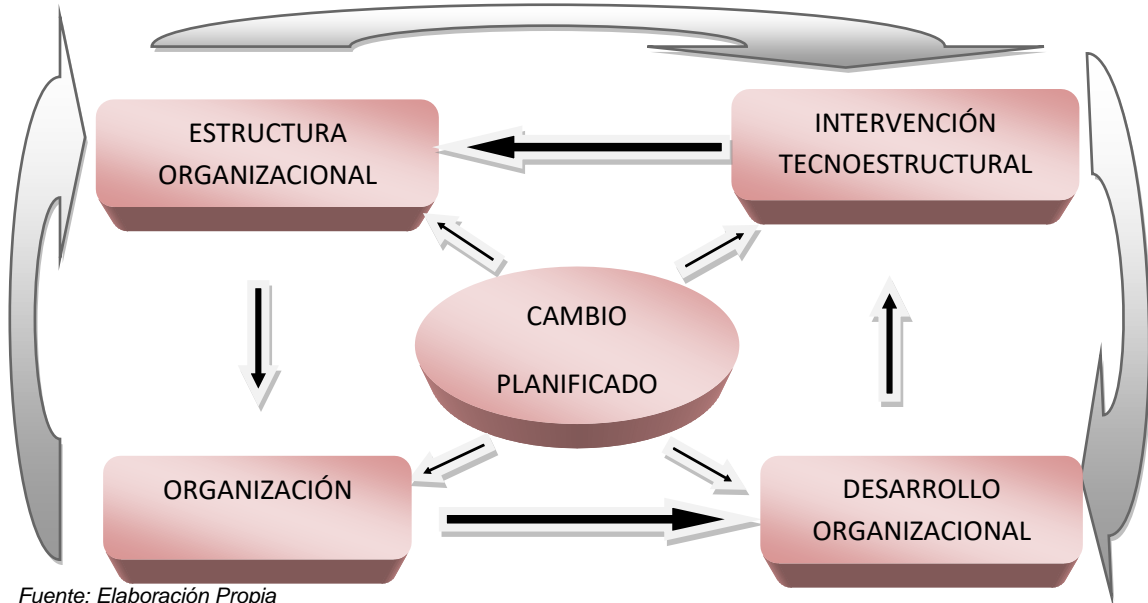
CAPITULO II

MARCO CONCEPTUAL

En el presente capítulo se analizan los conceptos teóricos más relevantes en relación con el tema de investigación, los mismos ayudarán a una mejor interpretación y entendimiento del trabajo realizado.

Figura No. 2.1.

INTERVENCIÓN TÉCNICO ESTRUCTURAL



2.1. ORGANIZACIÓN

La organización es un proceso encaminado a obtener un objeto; propósito que fue previamente definido y fijado mediante la planeación. Organizar consiste en efectuar una serie de actividades humanas y después de

coordinarlas de tal manera que el conjunto de las mismas actué como una sola, para lograr un propósito común¹.

La organización se basa en la obtención de la eficiencia; sólo es posible a través del ordenamiento racional de todos los recursos con los que una empresa cuenta; por tanto, se entrelazan todas las actividades a desarrollar, asimismo, se asigna quién debe ejecutarlas. Además ayuda a la administración en el cumplimiento de las funciones administrativas: planear, ejecutar y controlar.

2.1.1. OBJETIVO DE LA ORGANIZACIÓN²

Una empresa debe cumplir con los objetivos propuestos y son los siguientes:

- a) **Especializar** a cada hombre; cada órgano efectuará en lo posible tareas concretas y especializadas funcionalmente.
- b) **Satisfacer** las tareas de trabajo haciéndolas interesantes para sus titulares (motivación).
- c) **Crear espíritu de equipo** fomentando a través de la interacción social, la comunicación, el desarrollo y la práctica del trabajo en grupo.
- d) **Posibilitar el desarrollo del personal y su ascenso**; éstos están determinados por las características de los puestos de trabajos y estructura organizativa.
- e) **Definir** los deberes, responsabilidades, poderes y atribuciones de cada puesto de trabajo y sus relaciones con otros.

Al momento de organizar una empresa, se deben crear condiciones favorables para que los recursos humanos desarrollen sus mayores capacidades y cumplan los objetivos mencionados.

¹ RODRÍGUEZ Joaquín "Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos" 3º Edición, Pág. 6.

² KOONTZ Harold y WEIHRICH Heinz "Objetivos de la Administración" México Ed. McGRAW - HILL

2.1.2. IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN³

La organización se proyecta a obtener un resultado, el cual fue previamente establecido a través de la planeación; su importancia es la siguiente:

- Es de carácter continuo (expansión, contracción, nuevos productos); las empresas y todos sus componentes están sujetos a cambios constantes.
- Permite alcanzar los objetivos de una manera ordenada y sistemática para la eficiente utilización de todos sus recursos.
- Suministra métodos para desempeñar las actividades eficientemente, con el mínimo esfuerzo.
- Evita la lentitud e ineficiencia en cada una de las actividades que se desarrollan dentro de la empresa, ayuda a incrementar la productividad y rentabilidad reduciendo costos.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

Es menester la organización en una empresa, ésta permitirá que todas las actividades estén interrelacionadas, debidamente ordenadas y delimitadas para el logro eficiente de los objetivos.

2.2. PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN

2.2.1. DIVISIÓN DE TRABAJO Y ESPECIALIZACIÓN⁴

“La división del trabajo consta en descomponer una tarea compleja en sus componentes de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de la tarea en general. En ocasiones llamada división de la mano de obra.”

La división del trabajo es muy importante porque delimita las actividades a cumplir en las distintas áreas de acuerdo a la

³ GÓMEZ Ceja, Guillermo 1994. “Planeación y Organización de Empresas”. México Ed. McGraw Hill.

⁴ STONER J, FREEMAN R, GILBERT JR. D., 1996 “Administración” México, Ed. PRENTICE – HALL HISPANOAMERICANA S.A.

especialidad, con el fin de un desenvolvimiento eficiente en el desarrollo de aquéllas.

En cuanto a la especialización: entre “Más se divida el trabajo designado a cada empleado y sea más limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia y destreza”

En la actualidad, la organización de una empresa cada vez más se centra en la producción a través de la eficiencia; así, delimita una determinada actividad; es indispensable especializar las actividades dentro de la organización.

2.2.2. DEPARTAMENTALIZACIÓN⁵

“Este Término involucra el proceso de especialización del trabajo, de acuerdo con el lugar, producto, clientela o proceso que resulta de una división o combinación del personal y de operaciones, así como de sus actividades en grupos o unidades especializadas entre sí. Las operaciones, actividades y funciones constituyen los elementos principales de la departamentalización”⁶.

Las razones que pueden guiar a la departamentalización son las siguientes:

- **La especialización vertical;** Se refiere a la necesidad de aumentar la calidad de supervisión, dirección u otro nivel superior, se lo denomina también el proceso escalar y se refiere al crecimiento vertical de la cadena de mando.
- **La especialización horizontal;** Se refiere al crecimiento horizontal y se presenta con la necesidad de aumentar la eficiencia y mejor calidad del trabajo, consta de un mayor número de unidades en un mismo nivel de jerarquía denominado proceso funcional.

Existen varios tipos de departamentalización, pero para el presente trabajo utilizó el siguiente:

⁵ BENJAMÍN Franklin Enrique “Organización de Empresas, análisis, diseño y estructura” Ed. McGRAW-HILL.

⁶ BENJAMÍN Franklin f. Enrique “Organización de Empresas Análisis, diseño y estructura” Edit. McGRAW HILL México Pág. 242.

- **Departamentalización por funciones;** Se refiere a la agrupación de tareas de acuerdo con lo que se considera como funciones básicas de la misma.

Una organización debe estar departamentalizada, es decir, dividida y delimitada según la función y actividad a la que se dedica, la misma pueda determinar el tipo de departamento a ser empleado.

2.2.3. JERARQUIZACIÓN⁷

“Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar las responsabilidades de cada empleado ante un solo superior inmediato. Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad”.

“La estructura de toda institución debe estar integrada por diversos niveles relacionados entre sí; es decir las unidades administrativas deben ubicarse en una escala que permita su atención, control y supervisión, puesto que a la función asignada corresponda una autoridad y responsabilidad determinada: a mayor contacto con el público o con los bienes y/o servicios producidos, su ubicación en la escala será más baja, y mayor número de tareas de planeación, coordinación y control, más alta”.

Una organización debe estar jerarquizada para delimitar las líneas de autoridad, de acuerdo al número de tareas que realicen; ejemplo: los del nivel alto cumplen funciones de planificación y coordinación, se encuentran jerárquicamente en un nivel superior; los de supervisión se encuentran jerárquicamente en un nivel medio y los que realizan tareas técnicas o de apoyo se encuentran jerárquicamente en un nivel inferior.

⁷ BENJAMIN Franklin Enrique “Organización de Empresas, análisis, diseño y estructura” Ed. McGRAW-HILL.

2.2.4. LINEA DE MANDO O AUTORIDAD⁸

“Estas líneas están íntimamente relacionadas con la jerarquización; a la vez, representan el enlace entre las unidades; constituyen el elemento estructural de los organigramas, representan gráficamente la delegación de autoridad e indican la línea de información básica”.

“De acuerdo con este principio, varios departamentos (unidades de supervisión inmediata) deben ser manejados por una dirección (supervisión intermedia) y las direcciones (regularmente en un número reducido), controladas por una dirección general”.

2.2.5. UNIDAD DE MANDO⁹

“La unidad no debe tener más que un solo jefe; ello evita que dos unidades tengan autoridad sobre una misma área, pues debe existir una sola autoridad formal que dé las órdenes, tome decisiones y reciba los informes acerca del cumplimiento de los deberes”

El principio de la unidad de mando nos dice que solo una persona debe tener un solo jefe y no dos o más, en el caso que un subordinado reciba ordenes de dos o más jefes induce a que exista dualidad de funciones.

2.2.6. AUTORIDAD¹⁰

“La autoridad es la facultad de dirigir las acciones, adoptar decisiones, dar las órdenes para que se realicen alguna actividad o bien para que se acate una decisión; sintéticamente se dice que la autoridad es la capacidad que tiene el responsable de un órgano para lograr que sus subordinados hagan o dejen de hacer algo lo cual necesariamente implica el ejercicio del mando”.

La autoridad es el derecho propio de un puesto a ejercer, debe tener discrecionalidad en la toma de decisiones se trata de un tipo de poder

⁸ BENJAMIN Franklin Enrique “Organización de Empresas, análisis, diseño y estructura” Ed. McGRAW-HILL

⁹ BENJAMIN Franklin Enrique “Organización de Empresas, análisis, diseño y estructura” Ed. McGRAW-HILL

¹⁰ BENJAMIN Franklin Enrique “Organización de Empresas, análisis, diseño y estructura” Ed. McGRAW-HILL

legítimo e influyente en el personal o grupo de trabajo dado que estos puedan creer en ellos y en sus ideas.

2.2.6.1. TIPOS DE AUTORIDAD¹¹

La delegación de autoridad origina la adopción de una determinada estructura orgánica y norma las relaciones que deben existir entre las personas al interior de una organización, para la realización de las actividades encaminadas a alcanzar los objetivos de la misma. Es por esta razón, que suelen identificarse tres tipos de autoridad al interior de las organizaciones.

- Autoridad lineal
- Autoridad staff
- Autoridad funcional

a) Autoridad lineal

“Los gerentes que tienen autoridad lineal son aquellas personas de la organización que tienen la responsabilidad directa de alcanzar las metas de la organización. La organización de línea está representada por la cadena normal de mando, empezando por la máxima autoridad y extendiéndose hacia abajo por los diversos niveles de jerarquía, hasta el punto donde se efectúan las tareas básicas de la organización”.

b) Autoridad Staff

“La autoridad de staff, es la autoridad de los grupos de personas que ofrecen asesoría a los gerentes de línea”

El personal de staff, carece de autoridad formal para dar órdenes y no tienen poder para recompensar ni para aplicar coerción sobre el personal de línea. Lleva a cabo trabajos que requieren destrezas o una objetividad que no posee el personal de línea.

¹¹ STONER J, FREEMAN R, GILBERT JR. D., 1996 “Administración” Mexico, Ed. PRENTICE – HALL HISPANOAMERICANA S.A.

La autoridad de Staff se fundamenta, primordialmente, en el poder del experto, puede ofrecer a los gerentes asesoría para la planificación, por medio de análisis, investigaciones y desarrollo de opciones.

c) Autoridad Funcional

“La autoridad funcional es común en las organizaciones. Se requiere para realizar muchas de las actividades de la organización, tanto para proporcionar un grado de uniformidad, como para dar cabida a la aplicación irrestricta de la experiencia. Por tanto se basa en el poder legítimo y en el experto. Las habilidades requeridas para manejar las relaciones de la autoridad funcional en los problemas que surgen de dichas relaciones son similares a las habilidades requeridas para manejar las relaciones de dos jefes en las organizaciones matriciales”.

En una organización se debe tomar en cuenta los tipos de autoridad existentes, ya que los mismos ayudaran a identificar la relación en la que un superior ejerce supervisión sobre un subordinado.

2.2.6.2. DELEGACIÓN DE AUTORIDAD¹²

“La delegación es la forma en la que se distribuirá la autoridad formal dentro de la estructura de la organización es una decisión clave para organizar. Delegar es asignar a otra persona la autoridad formal (poder legítimo) y la responsabilidad para desempeñar actividades específicas. Los gerentes deben delegar autoridad en los empleados para que la organización funcione con eficiencia, pues no existe el gerente que pueda realizar personalmente ni supervisar completamente, todo lo que ocurre en la organización”.

A través de la delegación se podrá responsabilizar y otorgar a un subordinado para tomar decisiones, emitir instrucciones y hacer que se cumplan.

¹² STONER J, FREEMAN R, GILBERT JR. D., 1996 “Administración” México, Ed. PRENTICE – HALL HISPANOAMERICANA S.A.

2.2.7. RESPONSABILIDAD¹³

“Es la exigencia que tiene todo individuo u órgano administrativo de dar cumplimiento a las acciones encomendadas y de rendir cuentas de su ejecución a la autoridad correspondiente”.

“La responsabilidad implica que toda unidad administrativa y sus miembros deben responder por los efectos y resultados derivados del ejercicio de la autoridad; la determinación del grado de autoridad corresponde en proporción a la misma responsabilidad; la necesaria adecuación, equilibrio y correspondencia entre estos factores es primordial: no puede ejercerse ninguna autoridad sin responsabilidad y viceversa”.

La responsabilidad se ejerce cuando se delega autoridad, implica que toda persona en el momento de desarrollar sus tareas dentro de una organización asume cierto grado de responsabilidad, es decir que debe responder por los efectos o resultados de la ejecución de sus tareas.

2.2.8. TRAMO DE CONTROL¹⁴

“Este vocablo indica el número de funcionarios o unidades administrativas que pueden depender directamente de un órgano superior, ya que la capacidad para dirigir cierta cantidad de subordinados es limitada y su aplicación está condicionada por las posibilidades reales de atención, supervisión, dirección, control y corrección de las actividades encomendadas a cada órgano bajo su cargo”.

El tramo de control determina en gran parte el número de niveles y administradores que tiene una organización.

2.2.9. CENTRALIZACION Y DESCENTRALIZACION¹⁵

El grado de centralización o descentralización es otro factor de importancia que conduce a una organización efectiva.

¹³ BENJAMIN Franklin Enrique “Organización de Empresas, análisis, diseño y estructura” Editorial McGRAW-HILL

¹⁴ BENJAMIN Franklin Enrique “Organización de Empresas, análisis, diseño y estructura” Editorial McGRAW-HILL

¹⁵ BENJAMIN Franklin Enrique “Organización de Empresas, análisis, diseño y estructura” Editorial McGRAW-HILL

- La centralización; se define como la concentración de poder y la autoridad de los altos directivos de una organización.

Esto significa que una organización centralizada, toma casi todas las decisiones en el nivel jerárquico más alto.

- La descentralización; se puede definir con la dispersión del poder y la toma de decisiones a niveles de la organización sucesivamente más bajos

Entonces la centralización se refiere al grado hasta el cual la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización y la descentralización se refiere a la dispersión de la autoridad en una empresa.

2.2.10. COMUNICACIÓN¹⁶

“Es un proceso recíproco en que las unidades y las personas intercambien información con un propósito determinado. La comunicación formal ocurre entre individuos o unidades, con base en el puesto o jerarquía que ocupan; en razón de las actividades encomendadas, o conforme a niveles jerárquicos y procedimientos determinados para la organización con el propósito de coordinar de manera eficiente todas las acciones”.

“La comunicación informal es el intercambio de información fuera de los canales y procedimientos dispuestos por la organización, debido a las necesidades de trabajo, relaciones individuales, afinidades intergrupales, etc.”

“Para los analistas modernos, la comunicación, en forma conjunta con otros factores sociales, representa un factor importante para reorganizar: su análisis y concordancia con las estructuras y funciones existentes, es un

¹⁶ BENJAMIN Franklin Enrique “Organización de Empresas, análisis, diseño y estructura” Editorial McGRAW-HILL

elemento importante de decisión para la reubicación o cambio de jerarquía de una unidad.”

La comunicación en una organización es importante porque a través de ella se puede coordinar las actividades eficientemente, esto contribuirá al logro de objetivos establecidos en la planeación.

2.2.10.1. FLUJO DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES¹⁷

Es importante conocer el marco en el que se produce la comunicación en una organización. El diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones.

a) Comunicación descendente

Es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Estas comunicaciones que van del supervisor al subordinado son básicamente de cinco tipos: instrucciones de trabajo, explicación razonada del trabajo, información sobre procedimiento, información sobre prácticas organizacionales y retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución, información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir.

b) Comunicación ascendente

Fluye desde los niveles más bajos de la organización, hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones y procedimientos de presentación de quejas.

c) Comunicación horizontal

Es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.

¹⁷KATZ Y KAHN, “Psicología Social de las Organizaciones”. Ed. NAMA, México, 1990.

d) Comunicación diagonal

Es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.

Existen varios tipos de comunicación, permiten que la información emitida no llegue distorsionada al receptor, por tanto es necesario que una organización cuente con algún tipo de comunicación para coordinar e integrar sus actividades.

2.2.11. COORDINACIÓN¹⁸

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

“El grado de coordinación dependerá de la naturaleza de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que existe entre las personas de las diversas unidades que las realiza. Cuando estas tareas requieran que exista comunicación entre unidades, se pueden beneficiar con ella entonces es recomendable un grado de coordinación.”

La coordinación es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos. Sin coordinación, el personal perdería de vista sus roles dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de su departamento, a expensas de las metas de la organización.

¹⁸ STONER J, FREEMAN R, GILBERT JR. D., 1996 “Administración” México, Ed. PRENTICE – HALL HISPANOAMERICANA S.A.

2.2.12. DESCONCENTRACIÓN¹⁹

Principio organizativo según el cual se genera delegación de atribuciones y decisiones, desde un nivel de autoridad superior hacia niveles de autoridad subordinados, de menor jerarquía funcional o territorial, dentro del ámbito de la misma persona jurídica. La autoridad que tenga sigue siendo responsable y, consecuentemente, puede revocar la delegación o revisar las decisiones. La delegación debe ser por disposición expresa.

Entonces la desconcentración actúa con autoridad propia, posee autonomía, su ubicación geográfica se encuentra fuera de la sede.

2.3. PROCESO DE LA ORGANIZACIÓN²⁰

El proceso organizacional se adecua a una previa determinación de las siguientes actividades

1. **Establecer objetivos:** La organización a través de su planificación debe reflejar los objetivos organizacionales a partir de los mismos, fijara sus políticas, directrices, metas, procedimientos y normas.
2. **Determinación de los recursos:** es todo aquello susceptible de la organización en orden de obtener los fines, así éstos deben ser: recursos humanos, financieros, materiales (maquinaria y herramienta), técnicas e información, tiempo.
3. **Medio ambiente:** La organización se desarrolla en un entorno completamente establecido, debe responder a los factores jurídicos, sociales, económicos, políticos y fisiográficos, que forman su entrono.
4. **La actividad:** es la tarea impuesta para la consecución de los objetivos.
5. **Crear un puesto:** Para cada grupo de actividades con autoridad suficiente para dirigir las operaciones.

¹⁹ www.erojas.csp.st Diccionario Técnico de Palabras y Conceptos

²⁰ KOONTZ y Weihrich 1990 "Administración una Perspectiva Global y Empresarial" Mexico Ed. McGRAW-HILL

6. **Establecer una cadena de mando:** Flujo de comunicación para coordinar las actividades.
7. **Los resultados:** Es la concreción de los objetivos que se consiguen a partir de la asignación de recursos.
8. **La evaluación:** permite determinar el grado y calidad de los resultados u objetivos esperados en el proceso de la organización.

Entonces el proceso de la organización se basa en diferentes actividades que permite el desarrollo de la empresa, actividades que pretenden contribuir a alcanzar óptimos resultados.

2.4. TIPOS DE ORGANIZACIÓN

2.4.1. ORGANIZACIÓN FORMAL²¹

“Es la estructura intencional de roles en una empresa formalmente organizada. Sin embargo, describir una organización como formal no significa que hay algo inherentemente inflexible o que algo la confina de manera indebida. Si un gerente ha de organizarse bien, la estructura debe aportar un ambiente en el que el desempeño individual, tanto presente como futuro contribuye con mayor efectividad a las metas del grupo.”

“La Organización formal debe ser flexible, tiene que tener discreción para aprovechar los talentos creativos y para el reconocimiento de capacidades individuales de las personas de tal manera que sea más formal.”

Debe encaminarse hacia metas del grupo y de la organización, para esto la organización debe estar basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio.

²¹ KOONTZ y Wehrich 1990 “Administración una Perspectiva Global y Empresarial” Mexico Ed. McGRAW-HILL

2.4.2. ORGANIZACIÓN INFORMAL²²

“Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, a partir de las relaciones humanas que se dan, al desempeñarse en sus cargos. Se forma a partir de las relaciones de amistad (o de antagonismo) y del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama ni en ningún otro documento formal.”

“La organización informal comprende todos aquellos aspectos del sistema que no han sido planeados, pero que surgen espontáneamente en las actividades de los participantes, por tanto, para funciones innovadoras no previstas por la organización formal es decir que no son reconocidos dentro de la estructura orgánica formal.”

En la organización informal existen grupos que se forman por afinidad o amistad como menciona en el concepto, surge de manera natural y no se encuentra formalmente plasmado en un organigrama.

En el cuadro adjunto se pueden apreciar las diferencias más significativas de cada tipo de organización.

Figura No. 2.3.

DIFERENCIAS ENTRE ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL.

	ORGANIZACIÓN FORMAL	ORGANIZACIÓN INFORMAL
Origen	Diseñada por los responsables de la misma.	Surge de relaciones espontáneas entre los trabajadores.
Objetivos	Han sido previamente planificados para conseguir los fines de la empresa.	En muchas ocasiones, los objetivos responden a necesidades personales.
Estructura	Su estructura jerárquica.	La organización informal cruza las líneas jerárquicas de la organización formal.
Representación gráfica	Los organigramas representan la estructura formal de la empresa.	La organización informal no se representa en organigramas.

²² CHIAVENATO Idalberto "Introducción a la Teoría General de la Administración" Ed. McGRAW-HILL

Duración	El cambio de la estructura formal suele ser un proceso planificado y no constante.	Las relaciones entre trabajadores en la organización informal suelen variar con frecuencia en función de sus intereses.
Finalidad	Conseguir los objetivos marcados es el fin de la organización formal.	Los fines pueden ser muy variados transmitir informaciones, crear rumores, recoger opiniones e ideas del grupo.

Fuente: Elaboración propia

2.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL²³

“La estructura organizacional es un marco que preparan los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización. Como las estrategias y las circunstancias del entorno organizacional son diferentes a las de otras; existe toda una serie de estructuras posibles para la organización.”

Entonces la estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos.

La estructura organizacional es un tanto abstracta e intangible. Sin embargo, es real y afecta a todo el funcionamiento de la organización, toda empresa debe estar estructurada, es decir dividida por áreas.

2.5.1. TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL²⁴

a) Organización Lineal.

La denominación “Lineal” obedece a que entre el superior y el subordinado existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad.

Cada subordinado reporta o rinde cuentas a un solo jefe, por esto este tipo de organización se lo conoce también como piramidal.

²³ STONER J, FREEMAN R, GILBERT JR. D., 1996 “Administración” México, Ed. PRENTICE – HALL HISPANOAMERICANA S.A.

²⁴ BENJAMIN Franklin Enrique “Organización de Empresas, análisis, diseño y estructura” Editorial McGRAW-HILL

b) Organización de Staff.

En muchos casos el término de Staff, se confunde con el término funcional.

Staff es el término que debe utilizarse para describir las actividades del personal que bien actúa en calidad de ejecutivo, ayudante gerencial o en calidad de asesor, por ejemplo: Asesoría Legal, Auditoría Interna, etc. En este sentido, no puede crearse una organización sobre la base de una estructura única de staff, porque este tipo de organización posee características más complejas que otro tipo de organización estudiado anteriormente.

b) Organización Funcional

Se basa en la especialización y no en la jerarquía. “Proporciona máximo grado de especialización, ello permite que los cargos de la organización se concentran exclusivamente en su tarea especializada y sean por tanto más eficiente”

c) Organización línea – staff

Es un tipo mixto de organización que reúne características de los dos anteriores con predominio de la autoridad lineal y de la prestación de servicio funcional.

Existen diferentes tipos de estructura que las organizaciones emplean para administrar, sirve como el medio del que una organización cualquiera pueda conseguir sus objetivos.

2.6. REORGANIZACIÓN

“Con frecuencia al agregar nuevos productos, nuevas funciones, nuevos procedimientos, nuevo personal y en consecuencia aumentar su magnitud, el organismo social tiene que adecuar y modernizar su estructura organizacional y adaptarse a la dinámica actual”²⁵.

²⁵ Joaquín “Como Elaborar y usar los manuales administrativos” México Editorial: ECAFSA

La reorganización es el cambio en la estructura orgánica de una empresa, cuando la misma se ve en la necesidad de realizar ajustes o cambios en los objetivos, funciones, procedimientos, para adaptarse al entorno.

2.6.1. OBJETIVO DE LA REORGANIZACIÓN.²⁶

“Según Gómez Cejas” algunos de los objetivos pueden ser los siguientes:

- Aumentar la eficiencia de las operaciones.
- Definir con exactitud las líneas de autoridad.
- Lograr una mayor coordinación entre las actividades internas de las unidades administrativas.
- Lograr mayor control de las operaciones.
- Determinar las funciones, es decir, definir y agrupar las tareas a realizarse.
- Establecer una comunicación efectiva.
- Establecer relaciones adecuadas con el personal.”

Es importante tomar en cuenta los objetivos de la reorganización, los mismos permitirán el desarrollo eficiente de una empresa.

2.7. CAMBIO ORGANIZACIONAL²⁷

“La palabra cambio se ha hecho familiar en las más diversas organizaciones y se ha convertido en un protagonista del que hacer empresarial. Hoy el paradigma parece ser “quien no se adapte al cambio morirá en el camino”.

“El cambio es una realidad, que afecta fuertemente, de hecho a lo único sólido a lo cual es posible aferrarse, es la certeza de que cualquier cosa que pasa hoy ya habrá cambiado al día siguiente.”

²⁶ GOMEZ Ceja, Guillermo 1994. “Planeación y Organización de Empresas”. México Ed. McGraw Hill.

²⁷ FRENCH Wendell 1996 “Desarrollo Organizacional” Ed. Prentice Hall

“Un proceso bien conducido de cambio implica lograr una transformación, que hace que la empresa este más alerta, más flexible y por eso muchas veces tiene que realizar un análisis de revisión interior.”

“Los cambios organizacionales no deben dejarse al azar ni a la inercia de la costumbre, menos a la improvisación, deben planificarse adecuadamente.”

El cambio se refiere a las personas dentro de la organización no se puede cambiar a la organización sin cambiar a las personas, ya que ellas son las que realizan las actividades y ayudan al logro de los objetivos, la organización debe estar dispuesta al cambio permanente.

La organización debe redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas para que ésta pueda adaptarse mejor a los cambios imperantes en el medio.

2.8. EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL²⁸

“El Desarrollo Organizacional es un esfuerzo planificado, de toda la organización, y controlando desde el nivel más alto para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los “procesos” de la organización aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta.”

“Es un proceso para mejorar el desempeño de la organización al causar cambio en la cultura y en sus procesos. El mejoramiento de los procesos y de la cultura se lleva a cabo mediante intervenciones del D.O.”

“El D.O. considera intervenciones en nuevos niveles. Lo cual significa que la meta general del D.O. es construir empresas más eficientes que siga aprendiendo, adaptándose y mejorando. Este objetivo se logra cuando se reconoce que pueden surgir problemas en el nivel individual, interpersonal, de grupo, entre grupos, o incluso de toda la organización.”

²⁸ FRENCH Wendell 1996 “Desarrollo Organizacional” Ed. Prentice Hall.

El Desarrollo Organizacional busca la mejora continua, toda empresa debe seguir un proceso para enseñar a las personas la forma de resolver los problemas, aprovechar las oportunidades, aprender a hacer todo eso cada vez mejor a través del tiempo; atreverse al cambio, pero este cambio debe ser planeado, actualmente se reconoce al factor humano como el factor determinante para el logro de los objetivos y por consiguiente, del éxito de una organización.

2.8.1. CARACTERISTICAS DEL D.O.²⁹

“El Desarrollo Organizacional es un modo sistemático de inducir el cambio, con las siguientes características:

- 1) Está basado en un modelo de pensamiento estructural.
- 2) Consiste en una secuencia pragmática de pasos desde el aprendizaje individual hasta la aplicación organizativa.
- 3) Está centrado en aquellos atributos de la cultura que dictan acciones que tan frecuentemente contradicen la lógica empresarial.
- 4) Pone énfasis en la confrontación y resoluciones de conflictos como prerrequisitos para una válida resolución de problemas.
- 5) Implica una variedad de técnicas de estudio organizativo y el auto aprendizaje para producir el cambio necesario.”

Las características del D.O. permitirán la mejora organizacional de una empresa.

2.8.2. EL D.O. DESDE UN ENFOQUE SISTÉMICO³⁰

2.8.2.1. SISTEMA

Idalberto Chiavenato, define un sistema “como un conjunto de elementos interdependiente e interactuantes; un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado y cuyo resultado (output) es mayor que el

²⁹ GIL Ignacio , Ignacio Gil Pechuán, Leonor Ruiz – 1997 “ La Nueva Dirección de personas en la Empresa”, Ed. McGraw-Hill

³⁰ GUIZAR Rafael “Desarrollo Organizacional” 2008 México Ed. McGRAW-HILL

resultado que las unidades podrían tener si funcionan independientemente”.³¹

Guillermo Gómez Ceja lo define como: “Un conjunto de componentes destinados a lograr un objetivo particular de acuerdo a un plan”.

Toda empresa opera como un sistema; sus diferentes áreas están interrelacionadas entre sí, para alcanzar un fin común.

2.8.2.2. ENFOQUE DE SISTEMA³²

El D.O. considera dentro de su enfoque de sistemas el “enfoque de sistema abierto o (sistema orgánico)” pero ¿en qué consiste este enfoque?

“En principio, se debe considerar que, por naturaleza, todo sistema es un sistema adaptable y por ende, se reajusta constantemente ante nuevos insumos o estímulos ambientales. El sistema tiene un constante intercambio con el medio ambiente, cada sistema se encuentra inmerso en un sistema circundante mayor que conforma un suprasistema que influye sobre él.”

Bajo un enfoque sistémico, el cual realiza un cambio organizacional, debido a la influencia del medio que lo rodea, el D.O es necesario para que la empresa realice cambios y pueda adaptarse al entorno.

2.8.3. PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL³³

“El proceso de Desarrollo Organizacional consta de cuatro etapas:

1. **Recolección y análisis de datos:** Es la determinación de los datos necesarios y los métodos útiles para recortarlos dentro de la empresa
2. **Diagnostico organizacional:** Identifica preocupaciones, problemas y sus consecuencias para establecer prioridades, metas y objetivos.
3. **Acción de intervención:** Es la fase de acción planeada en el proceso de desarrollo organizacional que sigue a la fase de diagnostico. En

³¹CHIAVENATO Idalberto “Introducción a la Teoría General de la Administración” Ed. McGRAW-HILL

³² GUIZAR Rafael “Desarrollo Organizacional” 2008 México Ed. McGRAW-HILL

³³ FRENCH Wendell 1996 “Desarrollo Organizacional” Ed. Prentice Hall

esta fase se selecciona la intervención más apropiada para solucionar un problema organizacional particular

4. **Evaluación:** Etapa final del proceso que funciona como circuitos cerrados. El resultado de la evaluación implica la modificación de los anteriores dando dinámica al propio proceso.”

La organización debe seguir las etapas mencionadas ya que es un proceso en el cual se obtendrá datos que permitirá saber con claridad la situación actual de la organización; realizando el diagnóstico se definirá el tipo de intervención y se podrá cambiar lo necesario, finalmente se evaluará el proceso.

2.8.3.1. INTERVENCIONES DEL D.O.³⁴

“Son series de actividades estructuradas en las cuales ciertas unidades seleccionadas de la organización (grupos o individuos que son el objetivo) se dedican a una tarea o una serie de tareas en donde las metas están relacionadas directa o indirectamente con el mejoramiento organizacional.”

“Las intervenciones del D.O. constituyen el impulso para la acción del desarrollo organizacional.”

Las intervenciones del desarrollo organizacional en una organización deben empezar por donde haya problemas, contando siempre con el apoyo de la alta gerencia, para el mejoramiento organizacional de forma directa.

2.8.3.1.1. INTERVENCIONES TÉCNICO ESTRUCTURALES³⁵

“Intervenciones estructurales, en ocasiones llamadas intervenciones tecno - estructurales, un término abreviado para una clase muy vasta de intervenciones o esfuerzos de cambio orientados al mejoramiento de la efectividad de la organización por medio de cambios en la tarea, estructurales, tecnológicos, y en proceso de fijación de las metas en toda la

³⁴ FRENCH Wendell 1996 “Desarrollo Organizacional” Ed. Prentice Hall

³⁵ FRENCH Wendell 1996 “Desarrollo Organizacional” Ed. Prentice Hall

organización. Esta clase de intervenciones incluyen cambios en la forma cómo se dividen en unidades el trabajo total de la organización, quien reporta a quien, métodos de control, arreglos espaciales de equipos y personas, arreglos de flujo de trabajo, y cambios en la comunicación y en las practicas de influencia.”

Las intervenciones estructurales, se realizaran en la estructura organizacional, para eso requiere un examen y una evaluación de las causas estructurales de la inefectividad de la organización para un cambio orientado al mejoramiento de la efectividad de la empresa por medio de un cambio técnico estructural.

2.8.3.1.2. DISEÑO ESTRUCTURAL³⁶

“El diseño estructural contempla dos aspectos básicos, que enfrenta la organización:

1. La necesidad de **especializar** el desempeño de la tarea, la cual conlleva una división de la mano de obra.
2. La necesidad de **coordinar** las diferentes tareas de especialización dentro del sistema organizacional total.

Las diferentes opciones de diseño estructural que pueden tener las organizaciones son:

a) **Organización Departamental.-** Consiste en agrupar por afinidad las tareas que se realizan.

a.1. En este caso la departamentalización, por funciones o estructura funcional, es la que se presenta con mayor frecuencia.

a.2. La departamentalización por procesos o por enfoque productivo se diferencia del anterior dado que considera las diversas áreas del proceso de producción en lugar de departamentos específicos

³⁶ GUIZAR Rafael “Desarrollo Organizacional” 2008 México Ed. McGRAW-HILL

a.3. En el caso de la departamentalización geográfica por productos o clientes, como su nombre lo indica, se consideran las zonas geográficas, los productos que elaboran o el tipo de clientes que se atienden.

b) La Organización matricial. Este tipo de organización combina el tipo funcional con la elaboración de un proyecto, servicio o producto específicos, lo cual forma como su nombre lo indica una matriz, en la cual el aspecto funcional (vertical) es la operación normal de la empresa apoyada por especialistas (con formación horizontal) que tiene asignado determinado proyecto, lo cual repercute en toda la empresa, no solo en una determinada función; este tipo de estructura privilegia la investigación, el diseño y la innovación.

c) Organización por proyectos. Durante el ciclo de vida de una empresa puede presentarse el caso en que esta tenga que realizar un proyecto específico, para lo cual debe adoptar un tipo de estructura adecuado para ello.

Por lo tanto, debe crear una unidad departamental o área especial para ejecutar ese proyecto apoyándose, obviamente en otras divisiones para realizar su función. Al finalizar el proyecto el área especial desaparece.

d) Unidades Estratégicas de negocios. Esta modalidad organizacional consiste en estructurar “pequeños negocios” dentro de la empresa. En este caso, cada unidad estratégica de negocios contiene su propia misión, objetivos, planes y estructura organizacional, a la vez que un administrador se hace cargo de ella.

La característica principal de este estilo de distribución es la responsabilidad que se delega a la unidad estratégica de negocios para administrar sus propios recursos.”

El diseño estructural tiene la necesidad de especializar el desempeño de las tareas y coordinar las áreas de trabajo; por tanto, una empresa

puede optar por los diferentes tipos de diseño de acuerdo a las características que posea la misma.

2.9. DIAGRAMA DE ESTRUCTURA³⁷

“Un organigrama nos da la pauta y nos da a conocer la verdadera situación de la organización; al diseñar uno, surgen rápidamente a la luz las duplicidades, conflictos y debilidades de una organización no reveladas antes en forma clara.” “A continuación se presentan cinco pautas del porque una organización debe contar con un organigrama claro y definido.

- a) El organigrama es el resultado de un planeamiento organizativo.
- b) El proceso de estructurar la empresa es complejo; por lo tanto, el es una representación grafica incompleta de la estructura, aun dentro de sus propósitos esquemáticos.
- c) Es imposible diagramar una estructura dentro de los requerimientos ideales de la organización administrativa. La pretensión máxima al elaborar un organigrama consiste en lograr un equilibrio adecuado entre lo que aconseja la técnica y el potencial humano con que contamos.
- d) El organigrama responde a una estructura, mismo debe ser dinámico cuanto a la necesidad de que sufra cambios según las exigencias del proceso.
- e) El organigrama es necesario porque, a la vez de sustentar la situación actual, promueve un ajuste beneficioso para el futuro.”

El Diagrama de Estructura facilita entender el diseño de una organización, es una representación gráfica visual donde muestra las relaciones o interacciones existentes, además nos permite ver cómo funciona la organización, es por ello que debe contar con un organigrama claro y definido.

³⁷ PEREL V, KRASUK J, MAGDALENA F, 1968“Organización y control de empresas” Ed. Macchi

2.9.1. TIPOS DE DIAGRAMA DE ESTRUCTURA

En la presentación grafica de los diagramas de estructura existen varias formas, diferentes diseños. Las mismas que se utilizan con mayor o menor frecuencia según los usos y costumbres en los cuales se desenvuelve la organización. Los tipos de diagrama de estructura más usuales son:

- **Organigramas generales:** Muestran la organización completa, dando a primera vista un panorama de todas las relaciones entre las divisiones o departamentos o entre los cargos, según su naturaleza; por ejemplo, el organigrama de un plantel.
- **Organigramas suplementarios:** Estos organigramas se emplean para mostrar una parte de la estructura organizativa en forma más detallada; por ejemplo: el organigrama de una división, de un departamento o de una unidad en particular.
- **Organigramas analíticos:** Son organigramas muy específicos, suministran información detallada, llegando a complementarse con datos anexos y símbolos convencionales referidos a datos circunstanciales.
- **Organigramas verticales:** Son organigramas que representan la estructura jerárquica, desde arriba hacia abajo; son los más utilizados.
- **Organigramas horizontales:** Son organigramas que representan la estructura organizativa de izquierda a derecha.
- **Organigramas circulares:** Son organigramas que representan los niveles jerárquicos, mediante círculos concéntricos desde dentro o fuera y orden de importancia.

Existen varios tipos de representación grafica; una organización deberá utilizar cualquier tipo de organigrama que se adecue a la actividad que desarrolle, como ya dijimos el organigrama es una representación grafica que muestra el funcionamiento de una organización.

2.10. INSTRUMENTOS ORGANIZACIONALES³⁸

2.10.1. MANUALES ADMINISTRATIVOS

“Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, estructura, objetivos, sistemas, procedimientos y otros), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas”.

Los manuales explican de manera detallada los procedimientos dentro de una organización; a través de ellos logramos evitar grandes errores que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la organización, por tanto son necesarios para el desarrollo de actividades.

2.10.2. CLASIFICACION BASICA DE LOS INSTRUMENTOS ORGANIZACIONALES

Se clasifican por su naturaleza y por su contenido. En el presente trabajo dirigido se utilizará la clasificación por su contenido.

- **Manual de Organización y Funciones**

“El manual de organización es un documento oficial cuyo propósito es describir la estructura de funciones y departamentos de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro del organismo, además de ser un documento que sirve como medio de comunicación y coordinación que facilita el cumplimiento de las funciones y asignación adecuada de los recursos humanos”³⁹ .

³⁸ REYES Ponce Agustín 2007 “El Análisis de Puestos” Ed.Limusa, Texas

³⁹ RODRIGUEZ Joaquín “Como Elaborar y usar los manuales administrativos” México Editorial: ECAFSA

- **Manual de Procesos y Procedimientos**

“El manual de procedimientos se constituye es un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones relacionadas entre si, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica de una organización.”

Joaquín Rodríguez define el manual de procedimientos⁴⁰.

“La función de describir la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades concadenadas, señalando, quién, cómo, cuándo, dónde y para que han de realizarse. Además que el objetivo del mismo son:

- Presentar una visión integral de cómo opera la organización.
- Precisar la secuencia lógica de los pasos de que se compone cada uno de los procedimientos.
- Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo.
- Describir gráficamente los flujos de las operaciones.
- Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso con el fin de facilitar su incorporación a su unidad orgánica.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.”

Es importante que una organización pueda contar con Instrumentos Organizacionales, los mismos permiten desarrollar las actividades, de una manera ordenada y secuencial, logrando el desempeño eficiente de las funciones del personal.

⁴⁰ RODRIGUEZ Joaquín “Como Elaborar y usar los manuales administrativos” México Editorial: ECAFSA

2.11. COMPETITIVIDAD⁴¹

Competitividad es la medida en que una organización es capaz de producir bienes y servicios de calidad, que logren éxito y aceptación en el mercado global.

Añadiendo además que cumpla con las famosas tres "E": eficiencia, eficacia y efectividad.

Eficiencia en la administración de recursos, **eficacia** en el logro de objetivos y **efectividad** comprobada para generar impacto en el entorno.

Una organización se considera competitiva, si tiene éxito mantenido a través de la satisfacción del cliente, basándose en la participación activa de todos los miembros de la organización para la mejora sostenida de productos, servicios, procesos y cultura en las cuales trabajan; para lo cual fomenta determinadas competencias y filosofía, mirando a su alrededor y adaptando las prácticas líderes del entorno, así como mirando al interior, tomando en cuenta sugerencias de empleados, innovando y fomentando la participación proactiva y el liderazgo eficaz.

Una organización debe lograr ser competente para producir bienes y servicios de calidad, que logren éxito y aceptación en el mercado global, esto ayudara a la organización a adaptarse al entorno, a hacer frente a empresas líderes dedicadas al mismo rubro.

⁴¹ IVANCEVICH John Lorenzi Peter "Gestión Calidad y Competitividad" Edición: Mc Graw – Hill, España, 1997

CAPITULO III

MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL

Para llevar a cabo el presente trabajo es necesario tomar en cuenta un conjunto de elementos normativos legales, los cuales respalden la realización del mismo sintetizando los puntos más importantes relacionados con la actividad de la empresa MEDI - MARK. A continuación se detallaran los documentos en los cuales se rige la empresa en estudio.

3.1 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA: DERECHOS SOCIALES Y ECONÓMICOS

En la Constitución Política del Estado, Capítulo quinto (V) “Derechos Sociales y Económicos”, Sección III Derecho al Trabajo y al Empleo, Artículo 47, señala que todas las personas tienen derecho a dedicarse a cualquier actividad económica mientras esté enmarcado en la ley.

La empresa legalmente establecida desenvuelve su actividad comercial y de servicios bajo la categoría de empresa unipersonal, favoreciendo a la salud por medio de la importación de equipamiento, tecnologías y maquinaria para hospitales tanto públicos como privados en territorio nacional.

Los datos que acreditan el funcionamiento legal de la empresa MEDI - MARK son los siguientes:

**CUADRO No. 3.1.
DATOS LEGALES**

EMPRESA	DOCUMENTOS LEGALES	No. DE REGISTRO
Impuestos Internos	Número de Identificación Tributaria (NIT)	4327716018
FUNDEMPRESA	Matrícula de Comercio	00003071
GOBIERNO AUTONOMO MUNICIPAL LA PAZ	Licencia de Funcionamiento GMLP	84167
ADUANA NACIONAL DE BOLIVIA	Formulario de registro de Importadores	170
MINISTERIO DE SALUD	Registro DINAMED	Resolución: 0860 Certificado: 3085/2009
MINISTERIO DE TRABAJO	Certificado de Registro Obligatorio de Empleadores (ROE)	10497
CAJA PETROLERA DE SALUD (CPS)	Carnet de Empleador	695-1-678
ADMINISTRACION DE FONDO DE PENSIONES (AFP), FUTURO DE BOLIVIA S.A.	Formulario de Inscripción del empleador	079305
ADMINISTRACION DE FONDO DE PENSIONES (AFP), BBVA PREVISIÓN	Formulario de Inscripción del empleador	0071677

Fuente: Elaboración propia

3.2. LEY GENERAL DEL TRABAJO

La ley General del Trabajo, Honorable Congreso Nacional del 8 de diciembre de 1942, Título I Disposiciones Generales, Artículo 1, determina que los

trabajadores tienen derechos y obligaciones de manera general con algunas excepciones.

La empresa actúa de acuerdo con la ley en el ámbito laboral de sus trabajadores, estableciendo los derechos y obligaciones que deben cumplir para su mejor desempeño en el trabajo.

En el Título II del Contrato de Trabajo, Capítulo I Disposiciones Generales, Artículo 6, menciona que el contrato de trabajo puede realizarse de forma verbal o escrito siempre que haya sido constituido de forma legal.

En la empresa MEDI - MARK los contratos de trabajo se realizan cumpliendo el marco normativo legal, cumple con la ley realizando contratos de forma verbal y/o escrita.

En el Título IV, Condiciones Generales del Trabajo, Capítulo I de los días hábiles para el trabajo, el Artículo 41 señala que todos los días del año son hábiles con excepción de los feriados y los domingos

La empresa exige a sus funcionarios el cumplimiento de 40 horas laborales semanales, respetando así los días feriados que señala la ley y de fin de semana.

3.2.1. SEGURO SOCIAL OBLIGATORIO

En el Título III, Capítulo Único del Seguro Social Obligatorio, Artículo 97 señala que los trabajadores deben estar asegurados en el Seguro Social Obligatorio a cargo de la empresa.

Los empleados de la empresa están asegurados en la Caja Petrolera de Salud cumpliendo con lo establecido por la ley sobre el Seguro Social Obligatorio.

3.2.2. REGISTRO OBLIGATORIO DE EMPLEADORES

El Decreto Supremo N° 0288 del 9 de septiembre de 2009, Artículo 1, tiene por objeto constituir el Registro Obligatorio de Empleadores para las

Sociedades Comerciales, Empresas Unipersonales, Sociedades Cooperativas, Sociedades, Civiles, Asociaciones Civiles y Empresas Públicas a cargo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social. Por tanto, la empresa está inscrita en el Registro Obligatorio de Empleadores.

3.3. CODIGO DE COMERCIO

La empresa importadora vende equipos médicos a entidades públicas y privadas, lo cual está regulado por las Disposiciones Generales del Código de Comercio.

El Registro de Comercio tiene por objeto certificar que la empresa está establecida con formalidad y en el marco de la ley.

Asimismo, el Código de Comercio señala que la empresa está obligada a llevar Contabilidad para demostrar la situación actual del negocio. Las personas legalmente autorizadas y habilitadas para llevar una contabilidad son los Contadores.

En MEDI – MARK la contabilidad está a cargo de un equipo Contable de funcionarios que trabajan varios años en la empresa. Este trabajo está respaldado por un sistema informático automatizado de gestión integral de contabilidad.

3.4. OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

Conforme a la Ley N° 2492 del Código Tributario Boliviano, la empresa está obligada a contribuir al Estado mediante el pago de los siguientes impuestos Nacionales:

- IVA, Impuesto al Valor Agregado de la empresa
- RC-IVA, Régimen Complementario al IVA, que se aplica los ingresos del empresario
- IT, Impuesto a las Transacciones, aplicado al total del valor facturado de las ventas mensuales.

- IUE, Impuesto a las Utilidades de las Empresas, aplicado anualmente sobre el monto de las utilidades de la gestión.

3.5. IMPUESTOS ADUANEROS

Ley General de Aduanas del 28 de julio de 1999, regula la potestad aduanera y las relaciones jurídicas entre la Aduana Nacional y las personas naturales o jurídicas que interviene en el ingreso y salida de las mercancías del territorio nacional aduanero; asimismo, norma los regímenes aduaneros. La Aduana Nacional se encarga de vigilar y fiscalizar el paso de las mercancías por las fronteras.

MEDI – MARK, por ser una empresa importadora, rige sus actos en el marco de la Ley General de Aduanas, porque importa sus mercancías de varios países; por tanto, cumple con la obligación tributaria pues, los hechos generadores de obligación tributaria son la de importación de mercancía extranjera.

La importación es legal cuando está amparada en documentos exigidos por ley, no se permite la importación de mercancías que sean nocivas para el medio ambiente y la salud de cualquier ser vivo.

MEDI – MARK es una empresa comercial importadora; se rige en estos artículos tomando en cuenta los puntos importantes para la importación de maquinaria en beneficio de la salud.

Los impuestos a pagar sobre el valor CIIF⁴² frontera, de las mercancías importadas son el IVA (Impuesto al Valor Agregado) y el GA (Gravamen Aduanero); la desaduanización implica algunos trámites que son de mínima cuantía; cuando el valor de la mercadería excede los \$us. 1.000 o sobrepasa los 30 kilos, la empresa debe contratar los servicios de un Agente Despachante de Aduana para que proceda a la elaboración de la DUI

⁴² El Valor CIIF es un término del comercio internacional, INCOTERM, que significa Costo, Seguro y Flete.

(Declaración Única de Importación), pago de los impuestos aduaneros y retiro de la mercadería de los almacenes aduaneros.

3.6. LEY N° 1737, DE 17 DE DICIEMBRE DE 1996, POLITICA NACIONAL DEL MEDICAMENTO INCLUYE EN SU NORMATIVA LOS DISPOSITIVOS MEDICOS

Los productos que reconoce la Ley 1737, en lo referente a los productos de la empresa, son, entre varios medicamentos, conforme al Artículo 4to, Inciso "g": Dispositivos Médicos, Substancias para Diagnóstico y Reactivos para Laboratorio Clínico.

CAPITULO IV

MARCO REFERENCIAL

4.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La empresa MEDI – MARK fue creada el año 1998, después de haber visto la necesidad existente en el mercado boliviano de una empresa que proporcione, a los profesionales del área de salud, materiales y equipos médicos contribuyendo al establecimiento de la salud de la población Boliviana.

La empresa está localizada geográficamente en la zona de Miraflores de la ciudad de La Paz, tiene una cobertura a nivel Nacional, sus principales clientes son las instituciones públicas.

Una de las características de MEDI - MARK es que va más allá de la venta simple ofreciendo servicio de asesoramiento al cliente; la empresa cuenta con las siguientes áreas: ventas, procesos, comercio exterior, contabilidad y área técnica.

La sección técnica ha supervisado la instalación y equipamiento integral de quirófanos y unidades de terapia intensiva adulto, pediátrico y neonatal, realizo proyectos de instalación de gases médicos **“llave en mano”** entre otros proyectos.

Recientemente, se ha introducido al mercado equipos de generación de oxígeno y se ha ampliado el ámbito de actividades a equipos de ultrasonido (ecógrafos) y equipos de RX Arco en C especializado para uso en quirófanos.

4.2. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.

MEDI – MARK define su identidad como una empresa unipersonal con fines de lucro que representa al sector comercial.

4.3. MISIÓN DE LA EMPRESA.

Misión

Proveer una amplia gama de equipos médicos hospitalarios de calidad con asistencia técnica y profesionales de alta calidad, para los distintos servicios de salud a nivel nacional a precios competitivos y accesibles en base a las áreas prevalentes de deterioro de salud.

4.4. VISIÓN DE LA EMPRESA.

Visión

Ser una empresa líder con una posición financiera sólida y personal motivada, reconocida a nivel nacional y en continuo crecimiento en el mercado de equipos médicos hospitalarios con innovación tecnológica y asistencia técnica calificada con calidad, seguridad y servicios de excelencia que contribuyan a la eficiencia y eficacia de los distintos servicios de salud en Bolivia para beneficio de la población.

4.5. OBJETIVOS DE LA EMPRESA MEDI – MARK

- Mejorar la imagen de la empresa brindando un mejor servicio de comercialización
- Mejorar los procesos productivos de la empresa
- Reformular el organigrama institucional
- Estructurar adecuadamente la personal de la empresa, funciones y atribuciones
- Asegurar la calidad de los productos y servicios

- Mejorar la coordinación intra institucional mediante la formulación de manuales de procedimientos
- Satisfacer las expectativas financieras de la empresa

4.6. PRODUCTOS OFERTADOS

Actualmente los productos que oferta la empresa MEDI – MARK son los siguientes:

**CUADRO No 4.2
PRODUCTOS OFERTADOS MEDI – MARK**

EMPRESA	PAIS DE ORIGEN	PRODUCTOS
MINDRAY	China	División de monitoreo y soporte de vida: monitores, desfibriladores, maquinas de anestesia, mesas de cirugía, lámparas cialíticas, ecógrafos
GENORAY	Corea	RX Arcos en C, mamógrafos
SAMTRONIC	Brasil	Bombas de infusión
KTK (TAKAOKA)	Brasil	Ventiladores de terapia intensiva y maquinas de anestesia
CISA	Italia	Sistemas de esterilización, autoclaves, plasma
CENTRAL UNI Co., Ltd.	Japón	Flujometros, vacuometros, humidificadores de oxigeno, paneles de tomas de oxigeno, sistemas de vacio
CADWELL Sistemas Latinos Co	EE.UU.	Equipos de neurofisiología, electroencefalógrafos, electromiógrafos
DINATEC	Brasil	Generadores de gases medicinales oxigeno, aire medicinal y vacio
SISMATEC industria y comercio equipamientos hospitalarios Ltda.	Brasil	Lámparas cialíticas para quirófano, mesas quirúrgicas electrohidráulicas

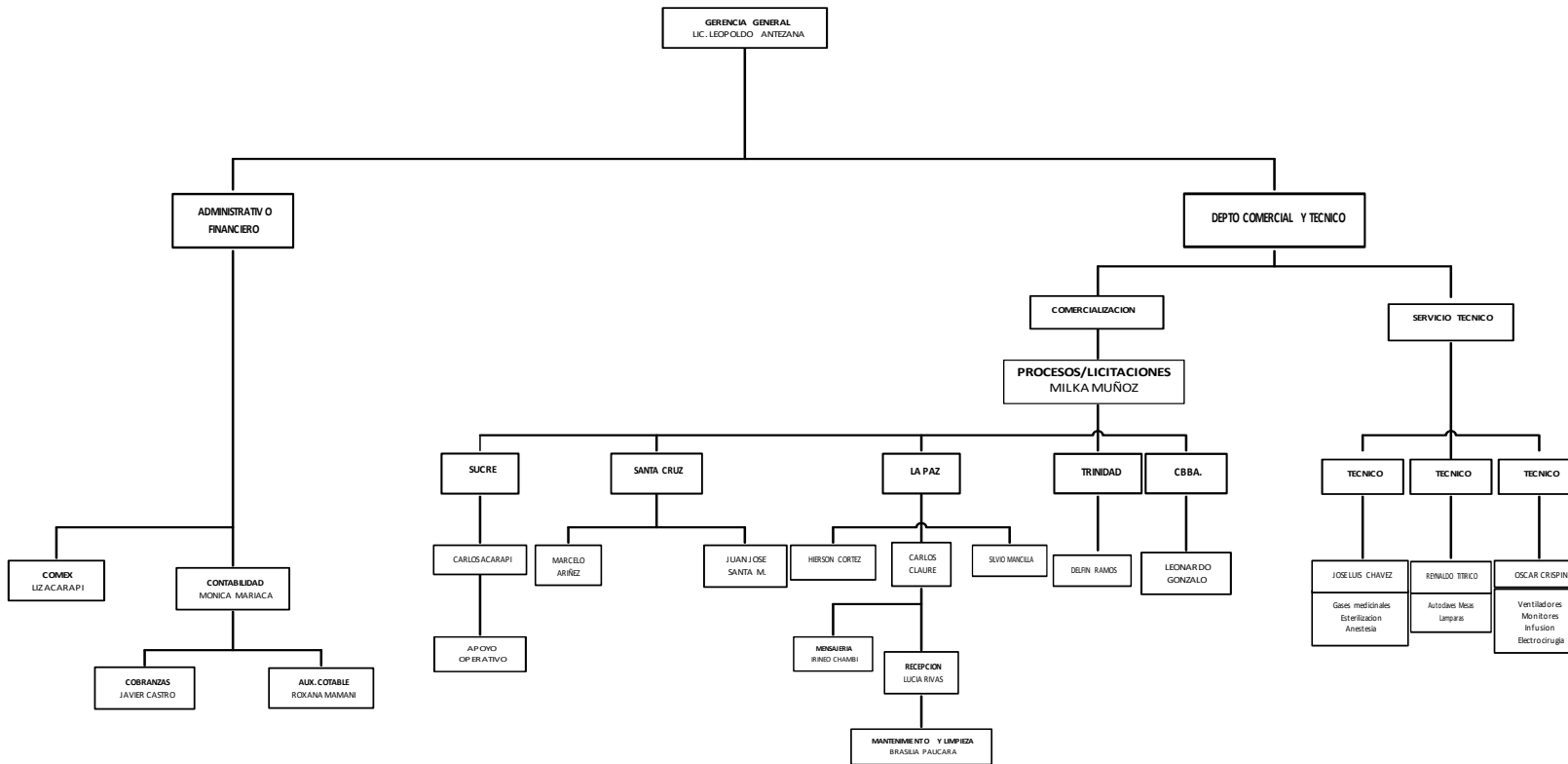
J.G. MORIYA industria y de comercios equipamientos hospitalarios Ltda.	Brasil	Ambus, mascarillas para ambu, flujómetros, vacuómetros, humidificadores de oxígeno, manómetros de baja y alta presión, toma de oxígeno internas y externas.
LED SPA.	Italia	Electro bisturíes y coaguladores de argón
TRIDENT MEDICAL	Taiwan	Lámparas cialíticas, mesas de cirugía
NIGBO DAVID	China	Incubadoras neonatales, incubadoras de transporte, cunas radiantes
MGB ENDOSCOPY	Alemania	Equipo e instrumental para laparoscopia
R RUI	China	Accesorios para monitorización: cables, sensores infrarrojos de SpO2
FISHER Y PAYKEL	Nueva Zelanda	Humidificadores para ventilación y cámaras de humidificación
EDAN	China	Equipos de electrocardiografía y monitorización fetal
BISTOS	Corea	Fototerapias de Led
PASHSCO	Taiwan	Accesorios para gases médicos: tomas, paneles, flujómetros, cajas de seccionamiento y sistemas de alarma para gases.
LANCO	Brasil	Carros de paro y mobiliario especializado para salud

Fuente: Empresa MEDI – MARK

4.7. ORGANIGRAMA MEDI - MARK

Organigrama proporcionado por la empresa.

FIGURA Nº 4.1
ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA EMPRESA MEDI – MARK



Fuente: Empresa MEDI – MARK

CAPITULO V

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

5.1. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

Para determinar la metodología de investigación se han tomado en cuenta, esencialmente los siguientes aspectos:

5.1.1. METODOS DE INVESTIGACION

El trabajo se enmarca en la investigación no experimental. La metodología utilizada es la “deductiva” que parte de datos generales aceptados como válidos y por medio del razonamiento lógico, pueden deducirse a varias suposiciones.

Una vez recolectados y procesados los datos, la información se analiza bajo la modalidad de un diagnóstico que analiza la situación actual de la empresa MEDI-MARK, se utiliza técnicas, métodos e instrumentos que permitieron recabar la información más pura posible.

5.1.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se realizó es el Analítico – Descriptivo: El método analítico consiste en la desmembración de un todo descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y efectos. Descriptivo porque implica la recopilación y presentación sistemática de datos para dar una idea clara de una determinada situación. Se utiliza para recoger, organizar, resumir, presentar, analizar, generalizar los resultados de las observaciones.

5.1.3. TÉCNICAS DE RECOPIACION DE INFORMACIÓN

Técnica es el conjunto de instrumentos y medios a través de los cuales se obtiene datos de las siguientes fuentes:

➤ **LA ENTREVISTA**

Realizada mediante la aplicación de preguntas estructuradas al gerente propietario, con el objetivo de obtener información precisa mediante el contacto personal con la fuente.

➤ **CUESTIONARIO**

Realizado mediante la aplicación de preguntas estructuradas a todo el personal de MEDI MARK, por esta razón se aplicaron 2 cuestionarios distintos, uno dirigido al nivel ejecutivo y nivel de apoyo.

➤ **OBSERVACION**

Con esta técnica se busca recabar información a través de la observación participante, es decir observación en situ sobre los hechos de la empresa en cuestión

5.2. FUENTES DE RECOPIACION DE INFORMACION PRIMARIA

Se recurrirá a las siguientes fuentes de información primaria:

➤ **UNIDAD O SUJETO DE INVESTIGACIÓN.**

Es la empresa, el grupo humano sobre el cual se va a ejecutar la investigación, en el lugar donde se desarrollan o se están desarrollando los hechos y situaciones.

➤ **DOCUMENTACIÓN ESCRITA.**

Es aquella que representa el conjunto de documentos escritos que provienen de fuente directa relacionada con el problema, el objetivo y el tema de investigación.

5.3. FUENTES DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN SECUNDARIA

Las fuentes de recopilación de datos secundarios que se tomaran en cuenta son:

Bibliotecas, lugar donde se encuentran guardados o almacenados los libros.

Internet, actualmente es una de las fuentes más importantes de investigación bibliográfica, debido a la facilidad de búsqueda de los temas.

5.4. LA POBLACIÓN O UNIVERSO DE ESTUDIO

El universo de estudio se circunscribe en el siguiente detalle:

A todo el personal de MEDI – MARK, constituido por el Gerente General, Responsables de área y personal de apoyo.

**CUADRO No. 5.1.
COMPONENTES DE MEDI-MARK**

COMPONENTES ORGANIZACIONALES	UNIVERSO
Gerente General Responsables de área Personal de apoyo	19 empleados, según planilla de sueldos y salarios

Fuente: Elaboración propia

5.5. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

“Es tomar o escoger una parte de la población para nuestro estudio; es siempre un subconjunto o parte representativa, amplia, racional y reflejo fiel del Universo o población”⁴³

- **Personal.**- Se tomo en cuenta al personal de la empresa comprendidas en las áreas: Gerencial, Administrativa y Operativa, se cuentan con 19 personas, de manera que se utilizo **el censo** para realizar dicho diagnostico.

Constituyéndose en sujetos de estudio en el cien por ciento, lo cual no amerita una muestra probabilística, sino la **modalidad censal**.

⁴³ Loc. Cit., Arandia, Saravia Lexin, 2006

CAPITULO VI

DIAGNÓSTICO

6.1. RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

En este capítulo se emplea una metodología acorde al requerimiento del trabajo con sus respectivos instrumentos de análisis e investigación para la correspondiente evaluación y situación actual de MEDI - MARK.

Como punto de partida de la Intervención Técnico Estructural, se realizó la recolección y análisis de datos, información que fue analizada mediante un diagnóstico.

6.2. OBJETIVO DEL DIAGNÓSTICO

6.2.1. OBJETIVO GENERAL

Evaluar si la estructura organizacional de MEDI – MARK constituye un medio eficiente para el logro de los objetivos establecidos en la empresa.

6.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Analizar los elementos organizacionales.
- b) Determinar si la estructura organizacional responde a la realidad actual en la que se desenvuelve la empresa.
- c) Determinar las relaciones de comunicación y coordinación internas y externas de MEDI – MARK.
- d) Recopilar, analizar e interpretar la información acerca de las funciones que desempeñan el personal de la empresa.
- e) Verificar la existencia de instrumentos administrativos.

6.3. FACTORES A REVISAR

Para el presente trabajo de investigación de MEDI – MARK, fueron determinados en base a factores específicos mencionados a continuación:

- Misión
- Visión
- Objetivos
- Estructura Organizacional
- Funciones
- Nivel de Coordinación
- Nivel de Comunicación.

6.4. RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para el diagnóstico, se utilizó técnicas, métodos e instrumentos que permitieron obtener y registrar información necesaria para conocer y analizar la situación actual de MEDI - MARK.

➤ ENTREVISTA

Definición del sujeto de investigación: Se determinó aplicar la entrevista al nivel decisorial, la misma se encuentra en el anexo No.1.

**CUADRO No. 6.1.
SUJETO DE INVESTIGACIÓN**

NIVEL	DENOMINACIÓN DEL CARGO	Cant. de trabajadores
DECISIONAL	Gerente General	1

Fuente: Elaboración propia

Interpretación de la entrevista.

En las preguntas 1, 2, 3, 4, 6, 10, 12, 13 y 16, el gerente señala en cuanto a la **Estructura Orgánica** lo siguiente:

- La estructura orgánica está en función a los objetivos de MEDI – MARK.
- Es adecuada para el tamaño de la empresa y de las actividades de sus operaciones.
- No ha sido actualizada de acuerdo a los cambios realizados en los objetivos, ni tampoco se ha llevado a cabo un plan de acción para dar a conocer la misma.

- La realización de la estructura orgánica está basada en los principios de: Departamentalización y Jerarquización.
- Cada área cuenta con los empleados suficientes.
- La concentración de decisión está centrada en su totalidad en la alta dirección.
- No existe unidad de mando, la concentración de poder y autoridad está centrada en Gerencia.

En las siguientes preguntas: 5, 7, 8, y 11 se recabo la siguiente información en cuanto a **los Instrumentos Administrativos**:

- No se ha diseñado procesos y procedimientos orientados al cumplimiento de los objetivos por tanto MEDI – MARK no cuenta con ningún instrumento administrativo donde defina las funciones y obligaciones.

En la pregunta 9, se recabo la siguiente información en cuanto a **Coordinación**:

- Se ha utilizado el criterio de dividir el trabajo para lograr mayor precisión y coordinación de las tareas que realiza cada empleado.

En las preguntas 14 y 15, se recabo la siguiente información en cuanto a la Comunicación:

- Se han definido canales de comunicación entre áreas funcionales relacionadas pero no se determinaron formalmente los medios de comunicación.

➤ **CUESTIONARIO**

Definición del sujeto de investigación: Se determino aplicar la encuesta al personal ejecutivo, de apoyo y operativo haciendo un total de 18 personas que detalla el cuadro No. 6.2., las preguntas estructuradas se encuentran en el anexo No. 2.

**CUADRO No. 6.2.
SUJETOS DE INVESTIGACION**

NIVEL	DENOMINACIÓN DEL CARGO	Cant. de trabajadores
EJECUTIVO DE APOYO	Administrador	1
	Secretaria General	1
	Mensajero	1
	Personal de limpieza	1
OPERATIVO	Responsable de Contabilidad	1
	Responsable de Procesos	1
	Responsable de Comex	1
	Responsable de Servicio Técnico	1
	Auxiliar de contabilidad	1
	Almacenero	1
	Auxiliar de Procesos	1
	Auxiliar de Comercio Exterior	1
	Auxiliar de Servicio Técnico	2
	Auxiliares de Ventas	3
	Cobranzas	1
TOTAL		18

Fuente: Elaboración propia

PLANIFICACIÓN

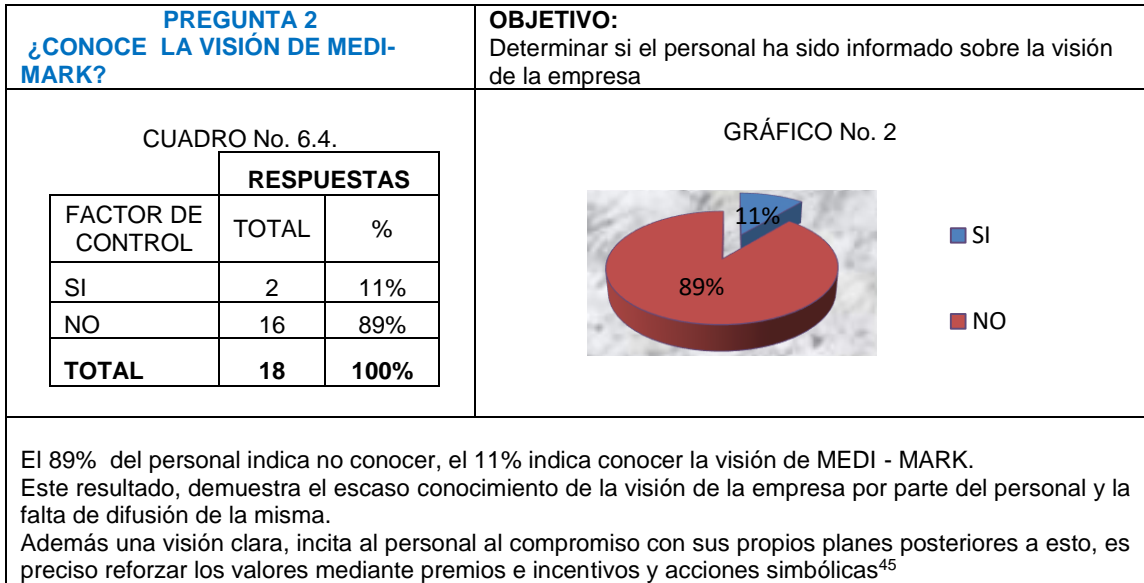
CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN

PREGUNTA 1 ¿CONOCE LA MISIÓN DE MEDI-MARK?	OBJETIVO: Determinar si el personal ha sido informado sobre la misión de la empresa														
<p>CUADRO No. 6.3.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">FACTOR DE CONTROL</th> <th colspan="2">RESPUESTAS</th> </tr> <tr> <th>TOTAL</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SI</td> <td>2</td> <td>11%</td> </tr> <tr> <td>NO</td> <td>16</td> <td>89%</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>18</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	FACTOR DE CONTROL	RESPUESTAS		TOTAL	%	SI	2	11%	NO	16	89%	TOTAL	18	100%	<p>GRÁFICO No. 1</p> <p>■ SI ■ NO</p>
FACTOR DE CONTROL		RESPUESTAS													
	TOTAL	%													
SI	2	11%													
NO	16	89%													
TOTAL	18	100%													
<p>El 89% indica de no conocerla, el 11% del personal conoce a cabalidad la razón de ser de MEDI MARK. Por tanto, es favorable para cualquier organización, que el personal posea un conocimiento claro de la misión de la empresa. La teoría nos señala: “todo establecimiento organizado, sea del tipo que sea, debe tener una misión, si se desea que su existencia sea significativa, tenga un propósito o una misión, la misma representa la función o tarea básica de una empresa o institución”⁴⁴</p>															

Fuente: Elaboración Propia

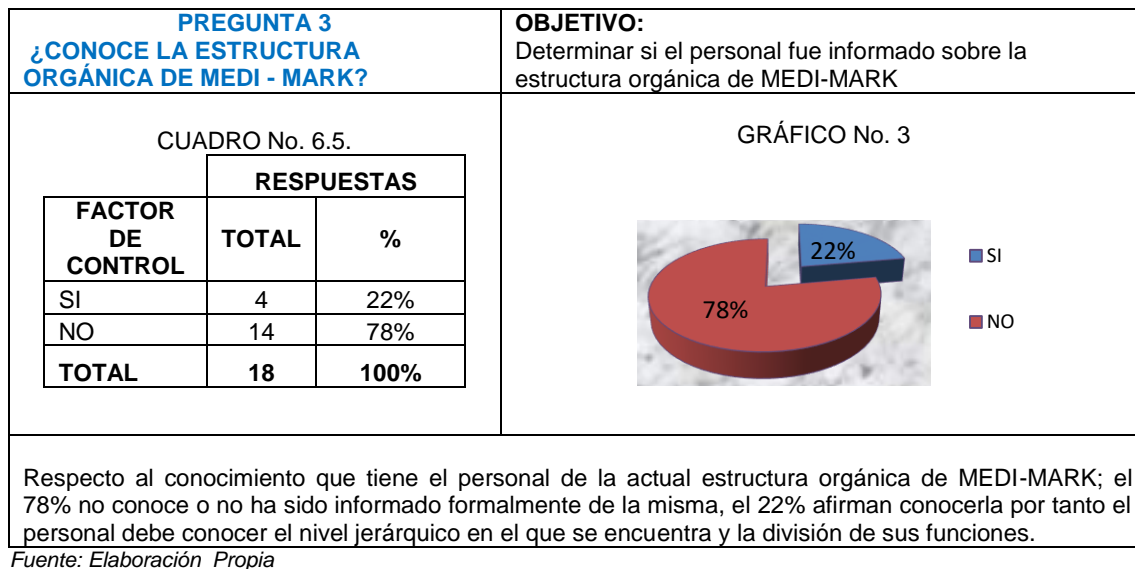
⁴⁴ KOONT Harol y WEHRICH Heinz “Administración una Perspectiva Global” 2da. Edición, 2004 Pág. 125

CONOCIMIENTO DE LA VISIÓN



ORGANIZACIÓN

CONOCIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



⁴⁵ KOONT Harol y WEHRICH Heinz "Administración una Perspectiva Global" 2da. Edición, 2004 Pág. 40

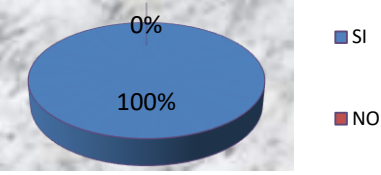
ESTRUCTURA NORMATIVA

PREGUNTA 4 ¿ACTUALMENTE QUE INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS CONOCE EN MEDI - MARK?			OBJETIVO: Conocer que instrumentos administrativos ha desarrollado MEDI - MARK																							
<p>CUADRO No.6.6.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">FACTOR DE CONTROL</th> <th colspan="2">RESPUESTAS</th> </tr> <tr> <th>TOTAL</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Reglamento Interno</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Manual de Org. y funciones</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Manual de Políticas</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Manual de Proc. y Procedimientos</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Ninguno</td> <td>18</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>18</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>			FACTOR DE CONTROL	RESPUESTAS		TOTAL	%	Reglamento Interno	0	0%	Manual de Org. y funciones	0	0%	Manual de Políticas	0	0%	Manual de Proc. y Procedimientos	0	0%	Ninguno	18	100%	TOTAL	18	100%	<p>GRÁFICO No.4</p> <p> ■ Reglamento Interno ■ Manual de Org. y Funciones ■ Manual de Políticas ■ Manual de Proc. Y Procedimientos </p>
FACTOR DE CONTROL	RESPUESTAS																									
	TOTAL	%																								
Reglamento Interno	0	0%																								
Manual de Org. y funciones	0	0%																								
Manual de Políticas	0	0%																								
Manual de Proc. y Procedimientos	0	0%																								
Ninguno	18	100%																								
TOTAL	18	100%																								
<p>La consulta realizada al personal, respecto a la existencia de los instrumentos administrativos, los resultados de las entrevistas fueron: el 100% de los entrevistados afirman no conocer. Estos resultados son confirmados por la revisión documental de la empresa.</p> <p><i>Fuente: Elaboración Propia</i></p>																										

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

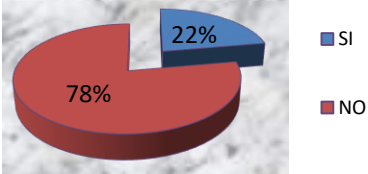
PREGUNTA 5 ¿SU CARGO ACTUAL TIENE DEFINIDOS SUS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES FORMALMENTE?			OBJETIVO: Determinar si existen funciones y responsabilidades formalmente definidos para cada cargo.														
<p>CUADRO No. 6.7.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">FACTOR DE CONTROL</th> <th colspan="2">RESPUESTAS</th> </tr> <tr> <th>TOTAL</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SI</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>NO</td> <td>18</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>18</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>			FACTOR DE CONTROL	RESPUESTAS		TOTAL	%	SI	0	0%	NO	18	100%	TOTAL	18	100%	<p>GRÁFICO No. 5</p> <p> ■ SI ■ NO </p>
FACTOR DE CONTROL	RESPUESTAS																
	TOTAL	%															
SI	0	0%															
NO	18	100%															
TOTAL	18	100%															
<p>El 100% del personal indica no tener formalmente definidos sus funciones y responsabilidades del cargo, esto ocasiona que no hayan asimilado completamente las funciones a ser desarrolladas, ya que los mismos fueron comunicados de forma verbal.</p> <p><i>Fuente: Elaboración Propia</i></p>																	

IMPORTANCIA DE LOS INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS

<p>PREGUNTA 6 ¿CONSIDERA USTED QUE CONTAR CON INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS (MANUAL DE FUNCIONES, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS) REPRESENTARÍA UNA HERRAMIENTA IMPORTANTE DE CONSULTA PARA EL DESARROLLO DE SU TRABAJO, ADEMÁS DE SER UN INSTRUMENTO PARA EL PROCESO DE INDUCCIÓN DEL NUEVO PERSONAL?</p>	<p>OBJETIVO: Determinar la importancia y existencia de manuales administrativos de MEDI - MARK, para el desarrollo de sus actividades.</p>														
<p style="text-align: center;">CUADRO No. 6.8.</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">FACTOR DE CONTROL</th> <th colspan="2">RESPUESTAS</th> </tr> <tr> <th>TOTAL</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SI</td> <td style="text-align: center;">14</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td>NO</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">0%</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td style="text-align: center;">14</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> </tbody> </table>	FACTOR DE CONTROL	RESPUESTAS		TOTAL	%	SI	14	100%	NO	0	0%	TOTAL	14	100%	<p style="text-align: center;">GRÁFICO No. 6</p> 
FACTOR DE CONTROL		RESPUESTAS													
	TOTAL	%													
SI	14	100%													
NO	0	0%													
TOTAL	14	100%													
<p>El 100% del personal encuestado, manifiesta que contar con los manuales de funciones, de procesos y procedimientos, facilitara el desarrollo sus actividades constituyéndose una herramienta importante de trabajo. Adicionalmente a esta información este porcentaje indica que contar con estos instrumentos les daría la seguridad en el desarrollo de sus actividades, delimitaría perfectamente responsabilidades y evitaría la duplicidad de funciones, además de ser instrumentos valiosos para la inducción del nuevo personal.</p>															

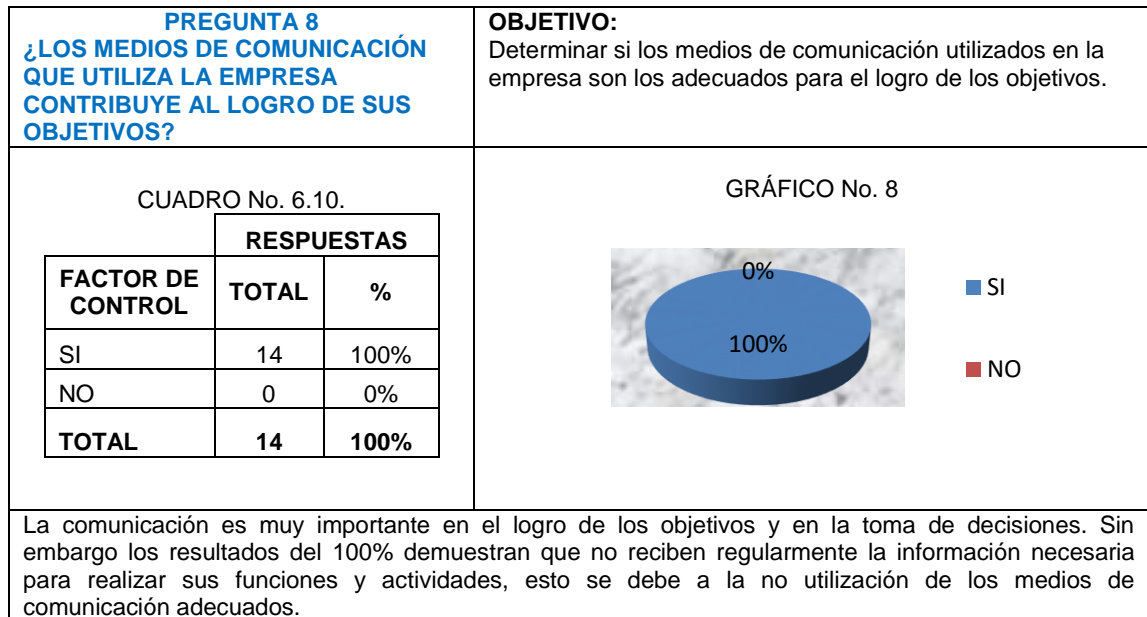
Fuente: Elaboración Propia

TOMA DE DECISIONES

<p>PREGUNTA 7 ¿EN LA TOMA DE DECISIONES SE TOMAN EN CUENTA SUS SUGERENCIAS?</p>	<p>OBJETIVO: Determinar el grado de centralización, y descentralización de la toma de decisión en la alta dirección que existe en la empresa</p>														
<p style="text-align: center;">CUADRO No.6.9.</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">FACTOR DE CONTROL</th> <th colspan="2">RESPUESTAS</th> </tr> <tr> <th>TOTAL</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SI</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">14%</td> </tr> <tr> <td>NO</td> <td style="text-align: center;">12</td> <td style="text-align: center;">86%</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td style="text-align: center;">14</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> </tbody> </table>	FACTOR DE CONTROL	RESPUESTAS		TOTAL	%	SI	2	14%	NO	12	86%	TOTAL	14	100%	<p style="text-align: center;">GRÁFICO No. 7</p> 
FACTOR DE CONTROL		RESPUESTAS													
	TOTAL	%													
SI	2	14%													
NO	12	86%													
TOTAL	14	100%													
<p>El 86% indica: no se toma en cuenta sus sugerencias en la toma de decisiones dentro la empresa, el 14% de los encuestados afirman que se toman en cuenta sus sugerencias en la toma de decisiones. Por tanto se determina la existencia de centralización de decisiones en la alta dirección.</p>															

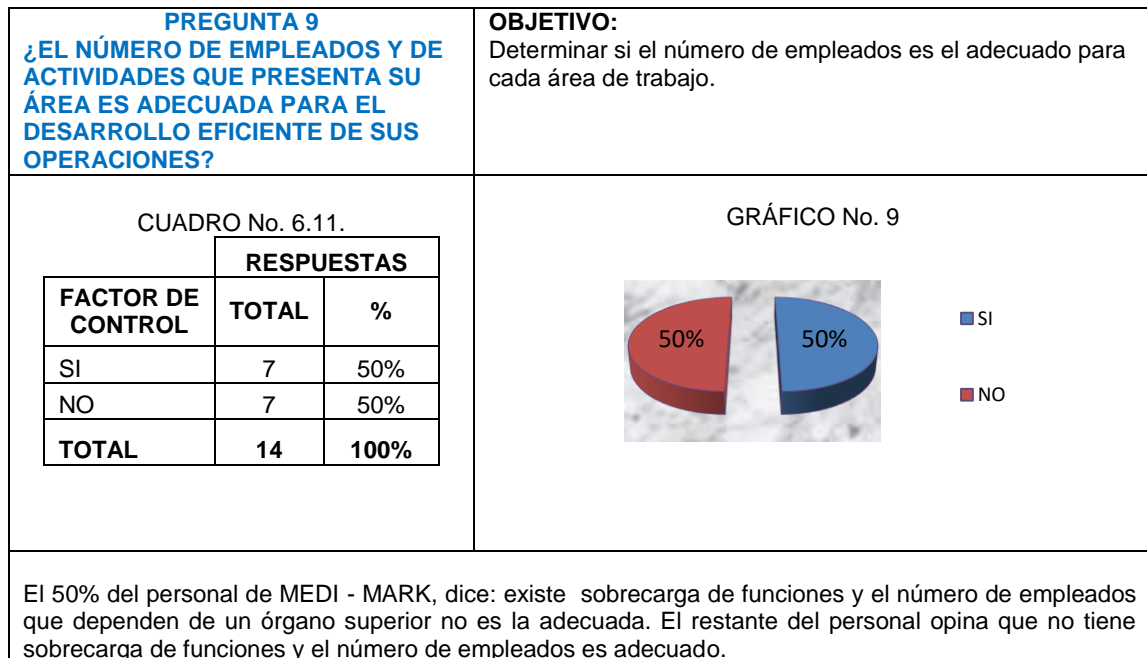
Fuente: Elaboración Propia

COMUNICACIÓN



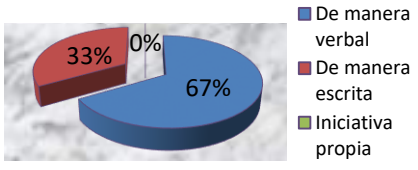
Fuente: Elaboración Propia

TRAMO DE CONTROL

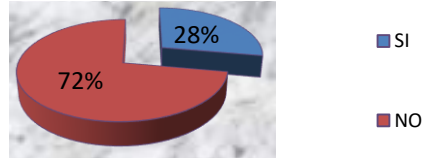


Fuente: Elaboración Propia

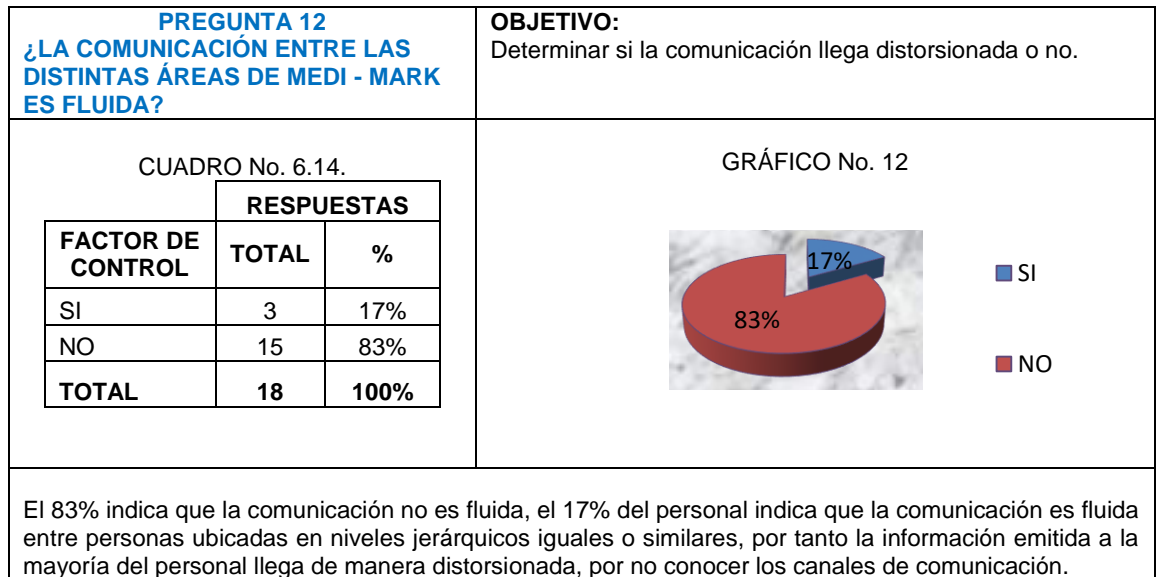
MEDIOS DE INDUCCIÓN

<p>PREGUNTA 10 ¿EN EL MOMENTO DE INGRESO A LA EMPRESA COMO LE INFORMARON SOBRE LAS TAREAS Y FUNCIONES QUE HABITUALMENTE DESARROLLA?</p>	<p>OBJETIVO: Determinar el medio de información que utiliza la empresa para la inducción del personal.</p>																	
<p>CUADRO No. 6.12.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">FACTOR DE CONTROL</th> <th colspan="2">RESPUESTAS</th> </tr> <tr> <th>TOTAL</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>De manera verbal</td> <td>12</td> <td>67%</td> </tr> <tr> <td>De manera escrita</td> <td>6</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>Iniciativa propia</td> <td>0</td> <td></td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>18</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	FACTOR DE CONTROL	RESPUESTAS		TOTAL	%	De manera verbal	12	67%	De manera escrita	6	33%	Iniciativa propia	0		TOTAL	18	100%	<p>GRÁFICO No.10</p> 
FACTOR DE CONTROL		RESPUESTAS																
	TOTAL	%																
De manera verbal	12	67%																
De manera escrita	6	33%																
Iniciativa propia	0																	
TOTAL	18	100%																
<p>El 67% del personal indica que las funciones y tareas desempeñadas fueron informadas verbalmente, por compañeros de trabajo, el 33% indica que las funciones y tareas desempeñadas fueron informadas de manera escrita por medio del contrato de trabajo, esto muestra que el personal no fue informado por medio de manuales.</p> <p><i>Fuente: Elaboración Propia</i></p>																		

DUPLICIDAD DE FUNCIONES

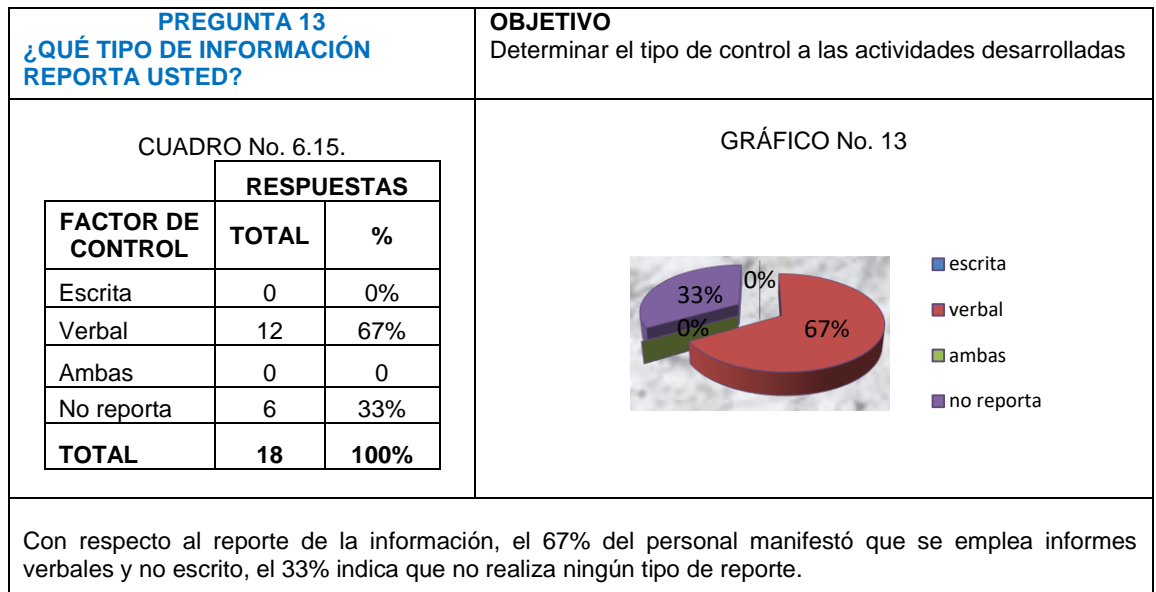
<p>PREGUNTA 11 ¿UD. HA IDENTIFICADO SI OTRO PUESTO REALIZA LAS MISMAS FUNCIONES Y ACTIVIDADES, DESARROLLADAS POR SU CARGO?</p>	<p>OBJETIVO: Determinar la existencia de duplicidad de funciones</p>														
<p>CUADRO No. 6.13.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">FACTOR DE CONTROL</th> <th colspan="2">RESPUESTAS</th> </tr> <tr> <th>TOTAL</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SI</td> <td>5</td> <td>28%</td> </tr> <tr> <td>NO</td> <td>13</td> <td>72%</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>18</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	FACTOR DE CONTROL	RESPUESTAS		TOTAL	%	SI	5	28%	NO	13	72%	TOTAL	18	100%	<p>GRÁFICO No. 11</p> 
FACTOR DE CONTROL		RESPUESTAS													
	TOTAL	%													
SI	5	28%													
NO	13	72%													
TOTAL	18	100%													
<p>El 72% asegura que no existen otros puestos con funciones similares, el 28% del personal afirma que existen otros puestos que realizan las mismas funciones de su instancia. Al verificar los resultados se pudo determinar la existencia de duplicidad de funciones, al no existir un documento formal que los respalde.</p> <p><i>Fuente: Elaboración Propia</i></p>															

FLUIDEZ DE COMUNICACIÓN



Fuente: Elaboración Propia

CONTROL



Fuente: Elaboración Propia

6.5. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Mediante la aplicación de la encuesta No.1 y cuestionario No. 1, se realizó un adecuado análisis de la estructura organizacional. Para la actualización de la misma es necesario verificar el cumplimiento de los principios organizacionales, como se muestra en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 6.16
CAUSA EFECTO DE PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES

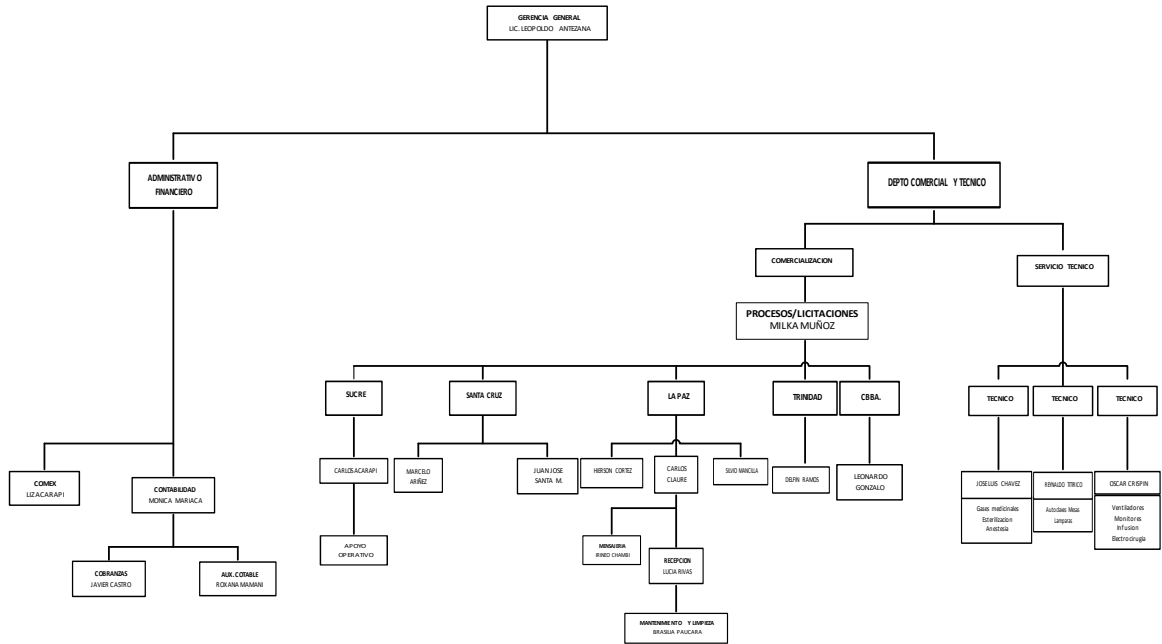
PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES	CAUSA	EFECTO
Departamentalización	Falta de división de trabajo de acuerdo a la coordinación de esfuerzos individuales	Disminución de destreza y competencia técnica
Jerarquía y Autoridad	Los niveles jerárquicos a los cuales deberían pertenecer las unidades organizacionales no están claramente definidos, ni las líneas de autoridad.	Disminución en la facultad de ejecución de planes y logro de resultados esperados. Centralización de autoridad
Autoridad Delegada	Falta de distribución de autoridad. Centralización de autoridad	Fuga de responsabilidad y de control administrativo. La autoridad debe tener una responsabilidad correspondiente.
Unidad de Mando	Falta de delegación de autoridad	Puede existir dos o más autoridades que dé ordenes, tome decisiones y reciban los informes de cumplimiento de deberes.
Responsabilidad	Falta de delegación de autoridad	Incumplimiento a acciones encomendadas y no se ejerce responsabilidad.
Comunicación	Desconocimiento de canales de comunicación definidos.	Disminución en la facultad de coordinación para el desarrollo de las operaciones y objetivos propuestos. Descoordinación entre áreas
Centralización	La centralización en gerencia dificulta el cumplimiento del principio de delegación	Demora en la toma de decisiones.

Fuente: Elaboración Propia en base a principios de organización administrativa de Koontz Harold, Weirich Heinz "Administración una Perspectiva Global. Enrique Benjamin Franklin "Organización de Empresas".

6.5.1. ORGANIGRAMA ACTUAL DE MEDI - MARK

Según la figura No. 6.1, se confirma que en la actual estructura organizacional existe un incumplimiento en la aplicación de los principios organizacionales, lo que provoca problemas críticos en el desempeño de las actividades.

**FIGURA N° 6.1
ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA EMPRESA MEDI – MARK**



Fuente: Empresa MEDI - MARK

El organigrama refleja lo siguiente:

- Se pudo observar que el organigrama representa una estructura funcional, sin embargo la forma de operación de la Empresa muestra una estructura lineal.
- Por la actividad que realiza la empresa necesita contar con personal de Staff, sin embargo, no cuenta con el nivel de asesoramiento.
- Se encuentra departamentalizada por funciones, cuenta con los departamentos Administrativo Financiero, Comercial y Técnico; en los mismos no existe personal.
- No cuenta con jefes de mando medio, por lo tanto la toma de decisiones, la información, la coordinación y comunicación se centraliza en el nivel gerencial.
- Se observó que existen los cargos, pero no así el personal que ocupe los mismos y la comunicación entre ellos es informal.
- No cuenta con un área especializada en Recursos Humanos que realice la inducción del nuevo personal, la evaluación y control del desempeño de los empleados, además de ver la integración del personal, estos

hechos perjudican en el desarrollo de funciones, en muchos casos, pérdida de tiempo y costos innecesarios.

Por tanto, la forma en la que operan los componentes de la empresa es informal no guardan relación con la estructura orgánica facilitada.

6.5.2. ANÁLISIS DE LOS INSTRUMENTOS TÉCNICOS DE APOYO

En cuanto a los instrumentos técnicos de apoyo están referidos a los siguientes aspectos relevantes:

- Al conocimiento de los componentes organizacionales
- A la existencia del Manual de Organización y funciones
- A la existencia del Manual de Procesos y Procedimiento.

**CUADRO No. 6.17
CAUSA EFECTO DE LOS INSTRUMENTOS TÉCNICOS DE APOYO**

PROBLEMA	CAUSA	EFECTO
El desconocimiento del personal sobre la misión, visión y objetivos.	Falta de comunicación y difusión al personal sobre la misión, visión y objetivos, realizados en base a su planificación.	El personal no se identifica con la razón de ser de la empresa, además de no estar comprometidos con la tentativa estratégica a largo plazo que manifiesta MEDI – MARK.
El personal no ha sido informado formalmente sobre la Estructura Organizacional	Falta de comunicación y difusión de la estructura organizacional	El personal no identifica el nivel jerárquico al que pertenece, además no visualiza los canales de comunicación, líneas de autoridad y supervisión.
La empresa no ha desarrollado el manual de organización y funciones	Inexistencia de Manual de Organización y Funciones	Dualidad de funciones
		Imprecisión de las funciones asignadas a cada área organizacional
		Indeterminación de responsabilidad de cada área organizacional y su relación con el resto de la empresa
		Inseguridad en las actividades que realiza.
La empresa no ha desarrollado el manual de procesos y procedimientos	Inexistencia de Manual de Procesos y Procedimientos.	Desconocimiento del límite de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos.
		Dificultad de la toma de decisiones por la falta de actividades y tareas estándar definidas
		Dificultad para precisar secuencia lógica de los pasos de que se compone cada uno de los procedimientos
		Incoherente toma de decisiones entre áreas organizacionales
		Inadecuada inducción de nuevos empleados de la empresa
		Pérdida de tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo por la repetición de instrucciones

Fuente: Elaboración Propia en base a la importancia de contar con instrumentos técnicos de apoyo.

Joaquín Rodríguez Valencia. "Como elaborar y usar los manuales administrativo"

6.6. OBSERVACIÓN DIRECTA

Esta técnica de investigación se realizó mediante un recorrido por las distintas áreas organizacionales de la Empresa, con la finalidad de identificar las funciones del personal y la percepción de los mismos respecto a la organización.

6.6.1. OBSERVACIÓN POR ÁREAS

1) ÁREA ADMINISTRATIVA

- Control al personal
- Negociación con proveedores.
- Coordinación con Gerencia respecto a precios de los equipos
- Visita a las oficinas de Aduana Nacional para aclaraciones

OBSERVACIONES

El Administrador realiza diversas funciones en el ámbito de los Recursos Humanos, desarrollando también funciones dentro el área de Comercio Exterior, podemos concluir que el administrador no ejerce las funciones de su cargo, por falta de delegación de autoridad.

2) ÁREA DE CONTABILIDAD

Esta área se encarga de efectuar lo siguiente:

- Emitir Estados de resultados
- Realización de planilla de sueldos
- Pagos de gastos operativos
- Manejo de caja central y caja chica
- Transferencias de pagos al banco
- Declaraciones (DD.JJ), por el portal Newton
- Manejo de cuentas bancarias por internet
- Transferencias al exterior
- Conciliaciones bancarias

OBSERVACIONES

- Esta área de trabajo no tiene un inmediato superior, depende directamente de Gerencia de acuerdo a la descripción brindada por el responsable de área.
- Los componentes de esta área, tienen problemas de relación interpersonales con las demás áreas, lo que repercute en la comunicación.

3) ÁREA DE VENTAS

Esta área se encarga de efectuar lo siguiente:

- Revisión de la página web SICOES
- Elaboración de Cotización
- Atención consultas técnicas
- Venta de equipos médicos

OBSERVACIONES

- Este departamento no tiene un jefe, depende directamente de Gerencia.
- Carece de capacitación y actualización sobre los productos a ofrecer.
- No tiene una buena comunicación y coordinación con las demás áreas.

4) ÁREA DE PROCESOS - LICITACIONES

Esta área se encarga de efectuar lo siguiente:

- Revisión de la pagina web SICOES
- Centraliza la documentación de la Empresa
- Armado de propuestas
- Asistencia en la apertura de propuestas

OBSERVACIONES

- Esta área no tiene un jefe, depende directamente de Gerencia.
- El responsable de área, auxiliar y ejecutivos de ventas realizan la misma actividad, siendo ésta la revisión de la página web SICOES, por tanto se pudo observar la existencia de dualidad de funciones.

- De acuerdo a planillas de sueldos existe una persona con el cargo de auxiliar de procesos que realiza la función de apoyo en el armado de carpetas de propuesta, al mismo tiempo cumple y desarrolla todas las actividades de Secretaría General.

5) ÁREA DE COMERCIO EXTERIOR

Esta área se encarga de efectuar lo siguiente:

- Negociación con proveedores.
- Coordinación con Gerencia respecto a precios de los equipos.
- Visita a las oficinas de Aduana Nacional para aclaraciones
- Elaboración de órdenes de compra
- Realizar el pedido del producto (Importar)
- Actualización de catálogos certificados de calidad, certificaciones para el personal técnico, certificado de autorización de distribución y otros.

OBSERVACIONES

- Esta área no tiene un jefe, depende directamente de Gerencia.
- Falta de comunicación y coordinación interna.
- Desorden en el archivo de documentación.

6) ÁREA DE SERVICIO TÉCNICO.

Esta área se encarga de efectuar lo siguiente.

- Mantenimiento preventivo de los equipos vendidos
- Capacitar al personal de hospitales o clínicas respecto al equipo vendido
- Reparación de equipos o accesorios que estén en stock o recién llegados.

OBSERVACIONES

- Esta área no cuenta con el personal suficiente para la atención de asistencia técnica.
- No existe un cronograma de actividades de atención a los clientes.
- Comunicación inadecuada con el área de almacenes.

- Deficiencia del conocimiento del idioma “inglés” para interpretar los manuales.
- El número de técnicos para atender las crecientes necesidades de mantenimiento e instalación de los equipos médicos en las distintas unidades hospitalarias es insuficiente.
- Falta de vehículo para el desplazamiento de los técnicos a las distintas unidades hospitalarias.

6.7. CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

Se encontró una empresa que opera de manera informal, pues si bien existe una misión, visión y objetivos definidos, no es de conocimiento del personal, esto implica que las actividades colectivas no estén formalmente planeadas sino surgen de manera espontánea.

El incumplimiento de los principios de organización reflejados en la estructura orgánica demuestra que:

- En la estructura organizacional vigente existen algunas líneas de autoridad que no están correctamente definidas, esto ocasiona la confusión en el personal sobre el conocimiento de la dependencia de su cargo, generando duplicidad de funciones.
La estructura no refleja los requerimientos y necesidades de la empresa, lo que ocasiona cuellos de botella en cuanto a información.
- La falta de niveles jerárquicos definidos concretamente, ocasiona que las líneas de autoridad sean confusas, hecho que dificulta la comunicación.
- La falta de niveles de apoyo, ocasiona alta centralización de operaciones.
- Existen canales de comunicación pero en las actividades cotidianas no se lleva a cabo, por tanto decimos que la comunicación entre las diferentes áreas es deficiente, no se utiliza los medios adecuados por tanto afecta a la información que se emite, ocasionando que la información recibida, llegue errónea o distorsionada.

- No existe coordinación adecuada, este hecho impide el flujo normal de las instrucciones y solicitudes a seguir, generando acumulación de toda la documentación recibida por las diferentes áreas.
- Existe demora en la ejecución de las instrucciones y disminución del sentido de responsabilidad personal por los resultados, por la falta de unidad de mando.
- No existe algún tipo de instrumento guía (manuales) que oriente al personal para el desarrollo de sus actividades, que formalicen las actividades lo que ocasiona que los procesos y procedimientos sean sujetos de improvisación y criterios personales del trabajador por no estar regidos con normas.
- La inexistencia de un reglamento interno provoca la indeterminación de derechos, obligaciones, responsabilidades y sanciones en materia laboral, además de la toma de decisiones intuitivas respecto al tema.

CAPITULO VII

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

7.1. INTRODUCCION

Dando cumplimiento al objetivo general y objetivos específicos del presente trabajo dirigido, a continuación se presenta una propuesta de solución pretendiendo eliminar la principal problemática que actualmente presenta la empresa MEDI – MARK.

Para realizar la Intervención Técnico Estructural se utilizaron como punto de partida la recolección y análisis de datos, posteriormente el diagnóstico; como resultado de cada uno de estos datos se pudo realizar ajustes a la estructura orgánica, que responda a la misión, visión y objetivos de la empresa; para finalizar se diseña un plan de implementación.

En este marco se elabora la Intervención Técnico Estructural, aplicando el Desarrollo Organizacional, el mismo permitirá reorganizar la empresa y formalizarla.

7.2. OBJETIVO DE LA PROPUESTA

Proponer modificaciones, ajustes en la estructura organizacional de MEDI – MARK, a través de la Intervención Técnico Estructural en busca de la eficiencia.

7.3. ALCANCE

La propuesta organizacional presentada y sugerida para MEDI – MARK se orienta en resolver los problemas organizativos que se encontraron en ésta empresa.

7.4. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Se elaboro el presente trabajo académico siguiendo los parámetros para el establecimiento de una organización formal, que tenga la cualidad de adaptarse frente al cambio y ser capaz de satisfacer las necesidades del exigente mercado.

La propuesta de mejoramiento se divide en dos partes

- Acción de Intervención
- Formalización de la Estructura Organizacional propuesta.

7.4.1. ACCIÓN DE INTERVENCIÓN

En esta fase de acción planeada en el proceso de Desarrollo Organizacional que sigue a la fase de diagnóstico se selecciona la Intervención Técnico Estructural con el fin de solucionar los problemas más sobresalientes identificados en la estructura.

Este aspecto es importante desde el punto de vista global de la empresa, es preciso diseñar una estructura funcional o departamental viendo la necesidad de especializar y coordinar el desempeño de las actividades; debe estar **especializada**, lo cual significa que cada departamento debe tener claramente determinada la función o funciones que desempeña; por ningún motivo deben duplicarse o sobreponerse, por tanto se desarrolla la estructura vertical como la horizontal, para que todas las actividades o funciones desempeñadas en cada área funcionen coordinadamente hacia un fin común. Por esta razón, se proponen nuevos canales y medios de comunicación que permitan una **coordinación** efectiva entre las unidades organizacionales.

7.4.1.1. DETERMINACIÓN DE LA ESTRUCTURA VERTICAL

Se propone la estructura vertical para la empresa MEDI – MARK en base a principios tales como autoridad y niveles jerárquicos.

a) Asignación de autoridad

Puesto que la autoridad en la empresa MEDI – MARK es exclusiva del nivel decisonal, se propone que ésta ejerza también en otros niveles jerárquicos, es decir, de la misma manera tengan autoridad para dar órdenes o instrucciones a sus subordinados, en tanto se encuentre en un nivel superior. Sin embargo, la autoridad final de la organización se ubicara en el nivel decisonal. Se propone cinco tipos de autoridad:

- **Autoridad superior:** este tipo de autoridad será propia del departamento superior es decir, Gerencia General, ubicado en el nivel decisonal.
- **Autoridad de asesoramiento:** este tipo de autoridad se ubica en el nivel de asesoramiento (asesoría legal y auditoría externa), no actuarán con autoridad propia, sino delegada.
- **Autoridad intermedia:** ésta autoridad corresponderá al nivel de coordinación, ubicado en el nivel de mando medio; responsable de traducir los objetivos y planes generales en objetivos y actividades más específicas.
- **Autoridad operativa:** pertenecerá a quienes supervisen las operaciones del nivel operativo, responsables de coordinar tareas más específicas.
- **Autoridad Desconcentrada:** ésta autoridad corresponderá al nivel desconcentrado, responsables de transferir funciones de ejecución y operación a la vez que se delegan facultades de decisión en una unidad técnico administrativa, con ámbito territorial determinado.

b) Establecimiento de niveles jerárquicos

Se propone cuatro niveles jerárquicos: nivel decisonal, asesoramiento, ejecutivo (coordinación) y operativo (apoyo); los cuales reflejan la realidad y coadyuvan a la funcionalidad de la empresa. El cuadro refleja las unidades por las que están conformados los niveles.

**CUADRO No. 7.1.
NIVELES JERÁRQUICOS PROPUESTOS**

NIVEL DECISIONAL	NIVEL DE ASESORAMIENTO Y CONTROL	NIVEL EJECUTIVO (COORDINACION)	NIVEL OPERATIVO
Gerencia General	Asesoría Jurídica Auditoría Externa	Departamento Administrativo	Área Recursos Humanos
			Área Contabilidad General
	Apoyo Contable		
	Almacenes		
	Departamento Comercial	Área de Ventas	Auxiliar de Ventas
			Cobranzas
		Área de Procesos	
		Área de Servicio Técnico	
		Área Comercio Exterior	

Fuente: Elaboración Propia

7.4.1.2. DETERMINACIÓN DE LA ESTRUCTURA HORIZONTAL

La estructura horizontal se define en base a la división y especialización del trabajo de la organización.

➤ DEPARTAMENTALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

A través de la determinación de los niveles jerárquicos en la estructura vertical, se propone la agrupación de áreas organizacionales en torno a sus funciones como se detalla a continuación:

➤ Nivel Decisional

Se propone éste nivel debido a que toda la organización requiere un departamento encargado de hacer cumplir efectivamente la misión, visión, el desarrollo de estrategias, objetivos y políticas; igualmente procurar que la organización funcione como una unidad integrada y gestione las relaciones con el entorno. Estará conformada por Gerencia General y ejercerá autoridad formal sobre el nivel ejecutivo.

➤ Nivel de Asesoramiento

Se propone un nivel de asesoramiento con atribuciones de carácter consultivo, asistirá al nivel decisional en la gestión desarrollada.

Cumplirá las funciones de asesoramiento en materia jurídica y de control a la organización. El nivel de asesoramiento ejercerá autoridad de Staff.

Se propone Auditoría Externa y Asesoría Jurídica.

➤ Nivel Ejecutivo (coordinación)

Se propone incrementar la calidad de supervisión en la empresa con el departamento de coordinación (nexo entre el nivel decisional y el nivel operativo) además, representara la descentralización de la autoridad. El nivel ejecutivo de coordinación ejercerá autoridad directa y formal sobre el nivel operativo, dando lugar a la cadena de autoridad escalar y la aparición de las jerarquías, limitando de esta forma el ámbito de control de Gerencia General, asimismo, se facilitará el liderazgo.

En general, cumplirá los mismos roles que el nivel decisional, pero en el ámbito de su propio departamento. Servirá de cabeza visible y dirigirá a sus componentes o miembros. Desarrollará una red de contactos de enlace, controlará el entorno y las actividades de su departamento, transmitiendo parte de la información que recibe el departamento, a los niveles jerárquicos superiores y a elementos ajenos a la cadena de mando, asignará recursos dentro de su departamento, iniciará cambios estratégicos, hará frente a anomalías y conflictos.

Se propone que el nivel ejecutivo o de coordinación este en función de:

- a) La relación entre sí
- b) Las características propias de la organización
- c) El grado de especialización
- d) Los objetivos generales de cada departamento los cuales son:

✓ **Departamento Comercial**

Generar utilidades a través de la venta de los equipos dando ingresos a la empresa, coordinando con el área de procesos para lograr la adjudicación de la venta y brindar servicio de asesoramiento técnico en forma eficiente proporcionando mantenimiento preventivo y correctivo a los equipos médicos vendidos.

✓ **Departamento Administrativo**

Administrar los Recursos Humanos, materiales de la empresa MEDI - MARK, mediante la planificación y control de los procesos administrativos.

A continuación el cuadro de Intervención, describe el ordenamiento y cambio de denominación de los departamentos organizacionales en la estructura organizacional de la empresa.

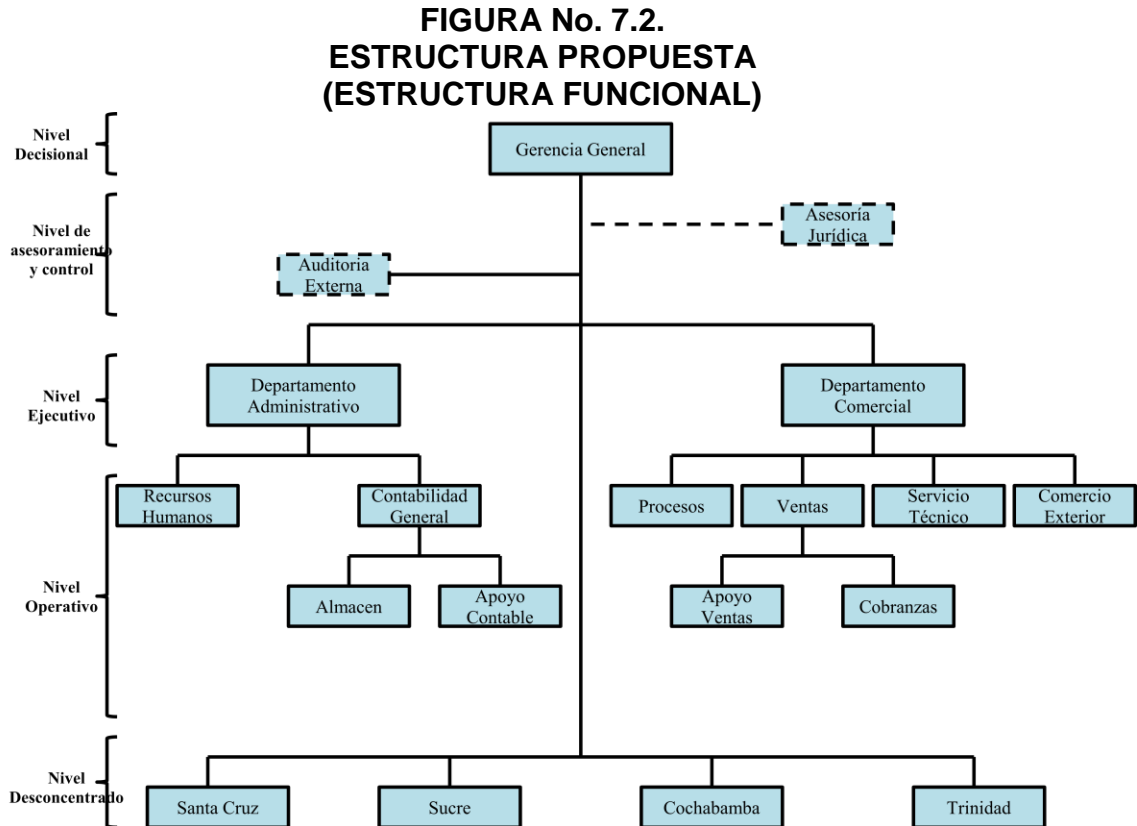
**CUADRO No. 7.2.
INTERVENCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA**

DEPARTAMENTO ORGANIZACIONAL	ORDENAMIENTO	NUEVA DENOMINACION	OBJETIVO
Gerencia General	Se ubica en el nivel decisional	Gerencia General	De acuerdo a las actividades que realiza esta área de trabajo y a las funciones desarrolladas su denominación refleja el mismo.
Administrativo Financiero	Se ubica en el nivel ejecutivo (coordinación)	Departamento Administrativo	De acuerdo a las actividades que realiza esta área de trabajo y a las funciones desarrolladas, se dió la nueva denominación basado en la jerarquización.
Departamento Comercial y Técnico	Se ubica en el nivel ejecutivo (coordinación)	Departamento Comercial	De acuerdo a la actividad principal de la empresa que es de comercializar los equipos médicos se dió la nueva denominación, basado en la jerarquización. El área de servicio técnico esta como apoyo al departamento comercial.
No tiene la denominación adecuada	Se ubica en el nivel operativo	Área de Procesos	De acuerdo a las actividades que realiza esta área de trabajo y a las funciones desarrolladas, no se encuentra jerárquicamente denominada, su cambio de denominación refleja el mismo, basado en la jerarquización.
Servicio Técnico	Se ubican en el nivel operativo	Área de Servicio Técnico	De acuerdo a las actividades que realiza esta área de trabajo y a las funciones desarrolladas, no se encuentra jerárquicamente denominada, su cambio de denominación refleja el mismo basado en la jerarquización.
No existe	Se ubica en el nivel operativo	Área de Recursos Humanos	Se ve la necesidad de la creación de esta área.
COMEX	Se ubica en el nivel operativo	Área de Comercio Exterior	De acuerdo a las actividades que realiza esta área de trabajo y a las funciones desarrolladas, su cambio de denominación refleja el mismo basado en la jerarquización.
Contabilidad	Se ubica en el nivel operativo	Área de Contabilidad General	De acuerdo a las actividades que realiza esta área de trabajo y a las funciones desarrolladas, su cambio de denominación refleja el mismo basado en la jerarquización.
Auxiliar Contable	Se ubica en el nivel operativo	Apoyo Contable	De acuerdo a las actividades que realiza y a las funciones desarrolladas, su denominación refleja el mismo.
No tiene denominación adecuada	Se ubica en el nivel operativo	Apoyo de Ventas	De acuerdo a las actividades que realiza y a las funciones desarrolladas, su cambio de denominación refleja el mismo basado en la jerarquización.
Cobranzas	Se ubica en el nivel operativo	Cobranzas	De acuerdo a las actividades que realiza esta área de trabajo y a las funciones desarrolladas, su denominación refleja el mismo.
No existe	Se ubica en el nivel operativo	Almacén	Se ve la necesidad de incluir, ya que su existencia no está reflejada en el mismo.

Fuente: *Elaboración Propia*

7.4.1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La figura No. 7.2., muestra el organigrama cumpliendo con los principios de organización.



Fuente: Elaboración Propia

Para que el personal de la empresa conozca la estructura organizacional propuesta se simplificó un diagrama de tipo vertical donde los empleados puedan identificar la jerarquía de su cargo.

7.4.1.4. INTEGRACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Este aspecto es importante desde el punto de vista global de la empresa, es preciso que la estructura organizacional esté totalmente integrada, esto significa que tanto la estructura vertical como la horizontal funcionen integralmente. Por esta razón, se proponen nuevos canales y medios de comunicación que permitan una coordinación efectiva entre las unidades organizacionales.

Los tipos de coordinación básicos que se proponen desarrollar internamente son:

- a) **Micro-gestión**, que se enfoca en la coordinación entre todas las unidades organizacionales que conforman la empresa.
- b) **Macro-gestión**, que surge de la relación de la empresa con su entorno, que son los clientes, proveedores y público en general.

Se propone a la empresa, la aplicación de canales de comunicación descendente, ascendente y horizontal.

✓ **COMUNICACION DESCENDENTE**

<p>En la comunicación descendente se utiliza la comunicación que fluye de los niveles superiores de la estructura organizacional hacia los niveles inferiores siguiendo el orden de jerarquía y el conducto regular. Por tanto el Gerente General como máxima autoridad de la empresa informa y transmite regularmente instrucciones de manera verbal y escrita a los subordinados.</p> <p>Dentro de los medios de comunicación están los comunicados, notas y reuniones con el objeto de transmitir órdenes, instrucciones e informaciones relacionadas con la actividad de la empresa.</p>	
--	--

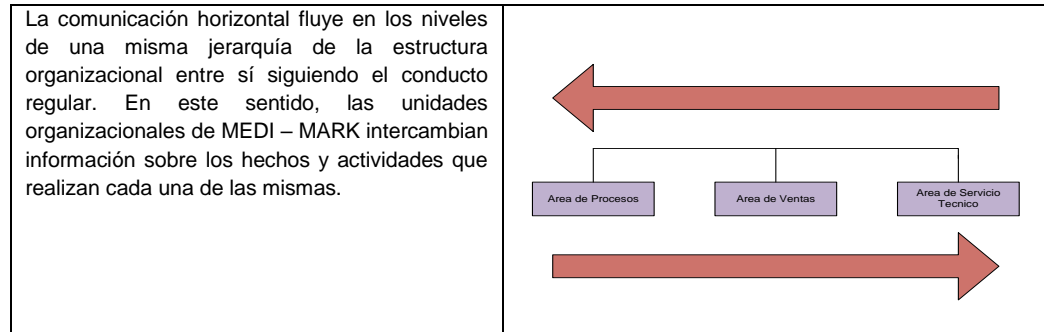
Fuente: Elaboración Propia

✓ **COMUNICACIÓN ASCENDENTE**

<p>La comunicación ascendente fluye de los niveles inferiores de la estructura organizacional hacia los superiores respetando el orden jerárquico y siguiendo el conducto regular. En este sentido las áreas organizacionales de la empresa proporcionan información a los jefes de departamento y ellos al Gerente General sobre los hechos que acontecen en las actividades de la empresa. El tipo de información que se transmite regularmente es informe de avance e informes de resultados.</p>	
--	--

Fuente: Elaboración Propia

✓ COMUNICACIÓN HORIZONTAL



Fuente: *Elaboración Propia*

7.4.2. FORMALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La formalización de la Estructura propuesta para MEDI – MARK se realiza a través del diseño de Instrumentos Administrativos, (manual de organización y funciones, manual de procesos, procedimientos, y reglamento interno), los cuales constituyen medios e instrumentos de información en el que se consigna la forma de desarrollo de las actividades y tareas que deben seguirse en el flujo de trabajo de la empresa MEDI – MARK.

Los mencionados instrumentos organizacionales fueron entregados a la empresa.

7.4.2.1. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

El manual de Organización y Funciones elaborado para MEDI – MARK proporciona en forma ordenada, la información básica de la estructura organizacional, por medio de la descripción de las funciones de unidades y áreas organizacionales identificadas en el organigrama. En este contexto, el Manual de Organización y funciones contiene información detallada permitiendo también establecer los canales de comunicación de las relaciones estructura – autoridad, responsabilidad y coordinación. El formato del manual se encuentra en el anexo No. 3.

7.4.2.1.1. OBJETIVOS DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

- Servir como medio de integración al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación e inducción a las distintas áreas.

- Colaborar en la ejecución correcta de las actividades encomendadas al personal.
- Proporcionar información de carácter formal sobre la estructura organizacional.
- Proporcionar información de carácter formal sobre la estructura organizacional.

7.4.2.2. MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

El manual de procesos y procedimientos propuestos para MEDI - MARK, describe el qué hacer diario de cada área, en él se establecen de manera ordenada y metódica las operaciones que deben seguirse para la ejecución de las actividades que se generan en la Empresa.

Por tanto, el Manual de Procesos y Procedimientos permite establecer de manera escrita el objetivo del manual, describe en forma ordenada y secuencial las actividades, enumerándolas integralmente precisando la consistencia de cada actividad, quien debe ejecutarla, como debe y para que debe. El formato de los manuales se encuentran en los anexos Nos. 4 y 5.

7.4.2.2.1. OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

- Mostrar en forma ordenada, secuencial y detallada los procesos y procedimientos de la institución.
- Establecer formalmente las normas de operación que deberán seguirse para la realización de los procedimientos.
- Mostrar las áreas y cargos que intervienen en el Funcionamiento de los procesos y procedimientos
- Identificar responsables de cada procedimiento.

7.4.2.3. DIAGRAMA DE FLUJO

Los diagramas de flujos propuestos para los procedimientos de MEDI - MARK, describen gráficamente mediante símbolos convencionales la secuencia en que se realiza las actividades de cada procedimiento, el recorrido de los documentos y formularios, entonces el diagrama de flujo es útil en la medida

que ayuda identificando las unidades y responsables (cargos), que intervienen en cada actividad, desde el inicio hasta su finalización.

De esta se presenta a continuación la simbología utilizada para la elaboración del manual de procedimiento de MEDI – MARK.

INVENTARIO DE PROCESOS DE MEDI-MARK

NIVEL DECISIONAL				
No	PROCESO	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE DE EJECUCIÓN	OBJETIVO
01	SUPERVISIÓN DE ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento a las actividades de cada Departamento 	GERENCIA GENERAL	Realizar el seguimiento, por Departamentos de las actividades que se realizaron durante la semana y las actividades que se espera realizar en la siguiente
02	ELABORACION DE POLITICAS Y ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> Analizar los objetivos de corto y largo plazo. Analizar las políticas de la empresa. Analizar estrategias anteriores 	GERENCIA GENERAL	Elaborar políticas y estrategias para el mejoramiento continuo de la empresa.
03	ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS	<ul style="list-style-type: none"> Análisis y revisión de los estados financieros y de ejecución presupuestaria. 	GERENCIA GENERAL	Realizar el seguimiento adecuado de las operaciones de MEDI - MARK, en base a la información financiera.

NIVEL EJECUTIVO				
No	PROCESO	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE DE EJECUCIÓN	OBJETIVO
04	COMPROBANTE CONTABLE	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración del comprobante contable para pagos. Elaboración del comprobante para cobros. 	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	Contabilizar las transacciones que realiza MEDI – MARK. Elaborando para cada uno un comprobante contable alimentando así al sistema. Con información veraz, real y objetiva.
05	ESTADOS FINANCIEROS	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración del Balance inicial. Elaboración periódica de estados financieros. 	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	Elaborar los estados financieros para contar con información veraz, real y objetiva sobre la situación financiera de MEDI – MARK..
06				

	OBLIGACIONES IMPOSITIVAS	<ul style="list-style-type: none"> Pago de obligaciones impositivas. 	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	Cumplir con las obligaciones impositivas que dictan las leyes del estado para el normal funcionamiento de la empresa.
07	PLANILLAS DE SUELDOS Y SALARIOS	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de planillas de sueldos y salarios. 	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	Realizar el pago de haberes mensuales del personal. Cumpliendo con las normas y reglamentos dictados por la Ley General del trabajo.

NIVEL OPERATIVO				
No	PROCESO	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE DE EJECUCIÓN	OBJETIVO
08	ELABORACION DE PROPUESTAS PARA LICITACIONES PUBLICAS	<ul style="list-style-type: none"> Armado de carpetas. 	AREA DE PROCESOS	Elaborar propuestas para la presentación en las licitaciones publicadas, realizando el seguimiento a las mismas, cumpliendo con los requisitos solicitados en el Documento Base de Contratación (DBC).
09	INVENTARIO DE EQUIPOS MÉDICOS	<ul style="list-style-type: none"> Entrega del equipo Ingreso de equipos importados. 	ALMACENES	Tener debidamente codificado y registrado cada accesorio y/o equipo existente en almacenes mediante una base de datos verificando que el equipo o accesorios se encuentre en perfectas condiciones
10	ASISTENCIA TÉCNICA A EQUIPOS MEDICOS	<ul style="list-style-type: none"> Mantenimiento de equipos en garantía. Instalación de equipos vendidos. Capacitación. Elaboración de planes de mantenimiento y capacitación. 	SERVICIO TECNICO	Brindar servicio de asesoramiento técnico en forma eficiente proporcionando mantenimiento preventivo y correctivo a los equipos médicos de los clientes.
11	IMPORTACIÓN DE EQUIPOS MÉDICOS	<ul style="list-style-type: none"> Importación de equipos y/o accesorios. Coordinación con agencia despachante de aduanas Coordinación con contabilidad para 	COMERCIO EXTERIOR	Gestionar la importación de equipos y/o accesorios realizando el trámite correspondiente, verificar que el equipo cuente con las características que se detalla en el Paking

		<ul style="list-style-type: none"> hacer transferencia • Coordinación con almacenes para la recepción del producto 		List, en coordinación con almacenes
12	COMERCIALIZACIÓN DE LOS EQUIPOS MÉDICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de equipos médicos a instituciones públicas • Venta de equipos médicos a empresas privadas 	VENTAS	Comercializar los equipos médicos a empresas públicas, privadas y clientes en general.
13	ADMINISTRAR EL PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento de personal • Capacitación y desarrollo • Remuneraciones • Salud y seguridad 	RECURSOS HUMANOS	Mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización de forma responsable desde el punto de vista estratégico ético y social

APOYO				
No	PROCESO	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE DE EJECUCIÓN	OBJETIVO
14	MANEJO Y ARCHIVO DE INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Se realiza el manejo y posterior archivo de la información. 	SECRETARIA GENERAL.	Llevar control de toda la documentación interna y externa, que sea de utilidad para las actividades que MEDI - MARK lleva adelante.
15	APOYO PARA ELABORACION DE DOCUMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo en la Elaboración de documentos varios, presentaciones, que Gerencia General requiera. 	SECRETARIA GENERAL.	Preparar documentos, informes, presentaciones y cualquier tipo de información que Gerencia General demande.
16	RECEPCIÓN DE CORRESPONDENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de la correspondencia 	SECRETARIA GENERAL.	Llevar el control adecuado y archivo correspondiente de toda la correspondencia recibida.
17	CONTROL DEL INVENTARIO DE MATERIAL DE ESCRITORIO Y REGISTRO DE SALIDAS DEL MISMO	<ul style="list-style-type: none"> • Control del inventario de material de escritorio y registro de salidas del mismo 	SECRETARIA GENERAL.	Proporcionar al personal que lo solicita el material de escritorio necesario para desarrollar sus actividades, llevando un adecuado registro y control, que permita medir las necesidades del mismo.

7.4.2.4. REGLAMENTO INTERNO

Después de realizar una revisión documental se ha evidenciado la inexistencia del reglamento interno por lo que el personal no tiene un conocimiento claro de los derechos, deberes, prohibiciones, remuneración, horas extras, primas anuales, aguinaldos, vacaciones y retiro de los empleados, así como los deberes de la empresa.

Como complemento a la Intervención Técnico Estructural, se elaboró el reglamento interno el cual regulara, sistematizara y orientara las relaciones empleado/empleador. De acuerdo a la siguiente estructura general.

- TITULO I – GENERALIDADES
- TITULO II – INGRESO A LA EMPRESA COMO TRABAJADOR
- TITULO III – JORNADA DE TRABAJO
- TITULO IV – ASISTENCIA
- TITULO V – DERECHOS, OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES
- TITULO VI – HIGIENE Y SEGURIDAD
- TITULO VII – TELECOMUNICACIÓN
- TITULO VIII – ASCENSOS

El reglamento interno, deberá ser de conocimiento de todo el personal de la empresa en todos sus niveles tanto para cumplir, como para hacer cumplir sus disposiciones. El contenido específico del mismo se muestra en el anexo No. 6.

7.4.2.5. APROBACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS

Los instrumentos administrativos deberán ser revisados y aprobados por la instancia máxima de la empresa, es decir Gerencia General.

7.4.2.6. CUSTODIA DE LOS INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS

Los instrumentos administrativos serán entregados a la empresa y quedan bajo custodia del Departamento Administrativo Financiero.

7.5. IMPLANTACIÓN DE LA PROPUESTA

Con la aprobación de la presente propuesta de Intervención Técnico Estructural para la Reorganización Administrativa se puede ingresar a la etapa de implantación, la misma comprende el conjunto de actividades a través de las cuales la empresa MEDI – MARK pondrá en funcionamiento la nueva estructura organizacional para alcanzar de mejor manera sus objetivos.

Formalizados los manuales de organización y funciones, procesos y procedimientos (con sus respectivos diagramas de flujo), dependerá del Gerente Propietario dar el visto bueno a la propuesta y presentarla para su aprobación. El Gerente General debe liderar el proceso de implementación de la nueva estructura organizacional promoviendo las acciones necesarias en este proceso de cambio.

Para el éxito de la implementación de la propuesta, se desarrolló el siguiente plan.

7.5.1. PLAN DE IMPLANTACIÓN

El plan de implementación deberá ser aprobado por el Gerente General, el mismo debe seguir los siguientes pasos:

1. Objetivo de Implementación

El objetivo principal del plan de implementación de la propuesta es lograr la rápida aplicación de ésta para el desarrollo eficiente de la gestión administrativa de MEDI – MARK.

2. Cronograma

Se desarrolló un cronograma en el cual se detalla el objetivo de cada actividad y las tareas complementarias a realizar para la adecuada implementación de la presente propuesta, además el cronograma detalla los recursos materiales que requiere cada una de estas actividades y por ultimo dicho cronograma señala un presupuesto tentativo para su desarrollo.

2.1. Recursos Humanos, Materiales y Financieros Requeridos

El Gerente General debe coordinar la ejecución del cronograma diseñado, además de reunirse con el administrador para determinar los recursos materiales y financieros a emplear.

Entre los materiales a emplear se debe tomar en cuenta el material de escritorio como ser hojas bond, bolígrafos, marcadores para todos los talleres, hojas bond resma, afiches del organigrama, ejemplares de los manuales organizacionales.

2.2. Responsables de la Implementación

La Gerencia General de MEDI – MARK es la responsable de realizar las gestiones necesarias para la aprobación de la presente propuesta, posteriormente se encargara de la comunicación, coordinación y ejecución del plan de implementación.

2.3. Programa de orientación, capacitación a responsables y personal involucrado.

Este programa comprende el desarrollo de las etapas de implementación, además de un seguimiento y evaluación del proceso, acciones que permiten a la empresa, pueda retroalimentarse y hacer los ajustes pertinentes, para alcanzar los objetivos del plan.

7.5.2. ETAPAS DE LA IMPLEMENTACIÓN

El proceso de implementación considera las siguientes etapas:

- a. **Difusión del organigrama.-** La difusión tiene como propósito informar al personal la ubicación específica del cargo que ocupa en MEDI – MARK, conocer su estructura administrativa, así también facilitar la comprensión acerca de las posibilidades que tiene cada persona de ascender a otras posiciones.

Esta difusión se realizará en un taller, facilitando el diagrama de estructura a todo el personal de la Empresa.

Posteriormente se expondrá en un lugar visible dentro de las instalaciones de la Empresa.

- b. **Difusión de los manuales.-** La difusión tiene como propósito dar a conocer el contenido de los instrumentos a todos los miembros de MEDI – MARK, orientándolos a establecer como, cuando y para que desempeñan sus actividades.

La difusión de los manuales tendrá una fase previa de explicación y su posterior difusión mediante circulares informativos, los cuales se dirigirán a todas las áreas de MEDI – MARK, cada una de estas áreas recibirá la parte correspondiente de los manuales que involucra su área de trabajo específica. En el caso de Gerencia General, ésta contara con un ejemplar de todos los manuales.

- c. **Capacitación del personal.-** Uno de los aspectos más importantes es la preparación al cambio, por tanto se debe comunicar los objetivos y alcances de la propuesta al personal.

Se realizara talleres con todos los miembros del personal de MEDI – MARK para explicar cada punto señalado, donde se abordara además:

- Los beneficios de la estructura organizacional propuesta.
- Como utilizar los manuales organizacionales.

Se presenta un programa tentativo de difusión de la propuesta, con un presupuesto aproximado de los costos que implicara esta difusión en el anexo No. 6

- d. **Seguimiento de la implementación.-** La Gerencia General, en coordinación con los departamentos, deberá establecer mecanismos para el control periódico de la aplicación y uso de los instrumentos organizacionales.
- e. **Evaluación de los resultados de la capacitación.-** Se espera que el proceso de capacitación sea una inversión y no un gasto, es decir que el efecto de la capacitación repercuta en la productividad de la empresa.

Esta evaluación deberá determinar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.

Además, es necesario determinar si las técnicas de capacitación empleadas son efectivas. La evaluación de los resultados de la capacitación puede hacerse entre niveles:

- **Nivel organizacional:** En este nivel el entrenamiento debe proporcionar resultados como: aumento de la eficiencia.
- **En el nivel de los recursos humanos:** Proporciona resultados como: aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- **Nivel de las tareas y operaciones:** En este nivel el entrenamiento puede proporcionar resultados como: aumento de la productividad, mejoramiento de la calidad de los servicios.

CAPITULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. CONCLUSIONES

Luego de haber efectuado el análisis organizacional y obtenido las conclusiones necesarias, se procedió con la Intervención Técnico Estructural en MEDI – MARK, elaborado para la optimizar la Estructura Organizacional y que esta sirva como un medio eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos de gestión institucionales y específicos, de la empresa.

A continuación se detallan las conclusiones a las que se llegaron, luego del desarrollo del presente Trabajo Dirigido en MEDI – MARK:

- Fue posible llevar a cabo el desarrollo de la propuesta de Intervención Técnico Estructural para la Reorganización Administrativa de MEDI – MARK de una forma consensuada, porque se involucró al personal; de manera que cada miembro del personal proporciono datos e información acerca de su trabajo, comento las propuestas, realizo sugerencias y apporto con sus opiniones sobre la nueva estructura organizacional.
- Con la aplicación de la propuesta, se busca la efectividad del funcionamiento de cada área administrativa, proporcionando a cada dependencia la equidad en la autoridad y responsabilidad que se necesita ejercer para obtener los mejores resultados y conferir a los encargados de cada dependencia administrativa la autoridad de toma de decisiones de acuerdo a su posición jerárquica.
- En el desarrollo del trabajo mediante la activa participación se logró la toma de conciencia del personal sobre la necesidad de cambio de los aspectos negativos que presenta la empresa.
- Se encontró que la mayoría del personal no conocían a cabalidad sus funciones y la forma que estos operan, lo que resulta negativo por no poseer la capacidad suficiente para responder efectivamente a los requerimientos y exigencias que presenta internamente la Organización.

- El instrumento más apropiado que requiere MEDI – MARK es el Manual de Organización y Funciones, de todos los niveles jerárquicos de la empresa, documento donde indica cómo se encuentra estructurada la empresa señalando el grado de autoridad, las funciones y responsabilidades que les competen, así como las relaciones de dependencia.
- Los Instrumentos que requiere MEDI – MARK para la realización y ejecución óptima de sus actividades y tareas son el Manual de Procesos y Manual de Procedimientos (con sus respectivos diagramas de flujo), ya que a través de su contenido, se muestra detalladamente las características de los principales procesos y procedimientos.

Por lo tanto se llegó a la conclusión final de que la elaboración y su posterior aplicación de la Estructura Organizacional y su formalización, generaran eficiencia en el desarrollo de todas las funciones que realiza la empresa.

8.2. RECOMENDACIONES

A lo largo de este trabajo, se ha observado la necesidad de que la estructura organizacional de MEDI – MARK y su funcionamiento administrativo, se someta a evaluación constante, ésta se efectúa para que la organización se adapte al medio ambiente que se encuentra en un continuo proceso de cambio, por tanto se recomienda lo siguiente:

- MEDI – MARK concrete su objetivo de crecimiento y se oriente a su fortalecimiento organizacional que incida en su mayor competitividad en el rubro de equipos médicos.
- Se recomienda aplicar el Plan Estratégico, el cual además de reflejar la misión, visión y valores propuestos; formula objetivos, estrategias y políticas que sirvan como base para la implementación de la estructura organizacional propuesta.
- Es importante la implementación de la estructura organizacional propuesta, ya que ésta delimita los niveles jerárquicos, funciones de cada dependencia administrativa, los grados de autoridad y

responsabilidad que se deben aplicar en la empresa para su buen funcionamiento.

- Es preciso promover la comprensión del cambio, informando al personal acerca de porque, como y para qué es necesario este cambio y como se beneficiarían y la organización en su conjunto.
- Se recomienda revisar los instrumentos administrativos propuestos, de forma periódica para atender las necesidades de modificación y actualización que surjan, procurando que estén acordes a la situación real y coadyuven al eficiente desenvolvimiento del personal involucrado.
- Se recomienda la aplicación del plan estratégico de gestión a nivel empresarial existente, el cual además de reflejar la misión, visión y valores propuestos; formula los objetivos, estrategias y políticas.
- Elaborar un plan de marketing enfocado principalmente en captar nuevos clientes.
- Es importante que se logre el compromiso de todos los miembros de la organización, a fin de alcanzar las metas a partir del trabajo en equipo.
- Que Gerencia General de la empresa MEDI – MARK, de a conocer a todos los que integran la empresa, sobre la visión, misión y objetivos, ya existentes, con el fin de contribuir al eficiente desarrollo de todas la operaciones que a cada área administrativa le corresponde realizar.
- Elaborar políticas de calidad de los servicios que brinda la empresa.

BIBLIOGRAFIA

- CHIAVENATO Idalberto “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Editorial McGraw – Hill , México 1995.
- CHIAVENATO Idalberto “Administración en los Nuevos Tiempos”, Editorial McGraw – Hill Interamericana S.A., Colombia, 2002.
- CHIAVENATO Idalberto “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Ed. McGRAW-HILL.
- KOONTZ y Weihrich “Administración una Perspectiva Global y Empresarial” Editorial McGRAW-HILL México 1990
- KOONTZ Harold y WEIHRICH Heinz “Objetivos de la Administración” Editorial McGraw – Hill, Duodécima edición, México, 2004.
- STONER J, FREEMAN R, GILBERT JR. D., “Administración” Editorial PRENTICE – HALL HISPANOAMERICANA S.A. México 1996.
- HAMPTON David “Administración Contemporánea”, Editorial McGraw – Hill, México, 1987.
- BENJAMIN Franklin Enrique “Organización de Empresas, análisis, diseño y estructura”, Editorial McGRAW-HILL
- FRENCH Wendell “Desarrollo Organizacional” Editorial Prentice Hall 1996.
- GUIZAR Rafael “Desarrollo Organizacional” Editorial McGRAW-HILL México 2008.
- GÓMEZ Ceja, Guillermo “Planeación y Organización de Empresas”. Editorial MCGRAW-HILL México1994.
- GIL Ignacio , Ignacio Gil Pechuán, Leonor Ruiz ,“ La Nueva Dirección de personas en la Empresa”, editorial MCGRAW-HILL1997RODRÍGUEZ Joaquín “Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos”, Editorial: ECAFSA México.

- PEREL V, Krasukj, Magdalena F. "Organización y Control de Empresas", Editorial Macchi 1968.
- REYES Ponce Agustín "El Análisis de Puestos", Editorial Limusa, Texas, 2007.
- KATZ y Kahn, "*Psicología Social de las Organizaciones*", Editorial Nama, México, 1990.
- Ivancevich John Lorenzi Peter "Gestión de Calidad y Competitividad", Editorial MCGRAW – HILL, España, 1997
- ARANDIA, Lexín; "Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje"
- MUNCH Lourdes, Ángeles Ernesto "Métodos y Técnicas de Investigación" Editorial Trillas, Segunda Edición, México 2003.
- VIDAURRE Carlos "Organización y Métodos", Sistemas Organizacionales, La Paz, 2008
- ZEGARRA Justiniano V. "4 Formas de elaborar Tesis y Proyectos de Grado", Editorial E.M.I. La Paz – Bolivia, 2006