



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
MENCIÓN EN RECURSOS HUMANOS Y MARKETING

“TRABAJO DE TITULACIÓN EXAMEN COMPLEXIVO”
PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN RECURSOS
HUMANOS Y MARKETING

“DISEÑO DE UN MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
EN UN LABORATORIO FARMACÉUTICO ECUATORIANO PARA
EL MEJORAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL
EN 2016”

AUTOR: DR. RICARDO GASTÓN CHIRIGUAYA GUERRERO
TUTOR: MBA ÍTALO OMAR MARTILLO PAZMIÑO


GUAYAQUIL – ECUADOR
ABRIL 2016

 Presidencia de la República del Ecuador		 Plan Nacional de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes		 SENESCYT Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación	
REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA					
FICHA DE REGISTRO ESTUDIO DE CASO EXAMEN COMPLEXIVO					
TÍTULO: Diseño de un modelo de estructura organizacional en un laboratorio farmacéutico ecuatoriano para el mejoramiento de la administración del personal en 2016.					
AUTOR/ES: Dr. Chiriguaya Guerrero Ricardo Gastón		REVISORES: MBA Martillo Pazmiño Ítalo Omar			
INSTITUCIÓN: Universidad de Guayaquil		FACULTAD: Ciencias Administrativas			
PROGRAMA: Administración de empresas con mención en Recursos Humanos y Marketing					
FECHA DE PULICACIÓN:			NO. DE PÁGS: 75		
ÁREA TEMÁTICA: Administración, Marketing y Recursos Humanos					
PALABRAS CLAVES: Administración de personal, gestión del talento humano, subsistemas de recursos humanos, subsistema de control, estructura organizacional, organigrama.					
RESUMEN: La administración de personal es fundamental para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. El capital humano es prioritario para el correcto funcionamiento de toda organización; si el talento humano está comprometido, la organización se encaminará correctamente. A través de una estructura organizacional se puede realizar una correcta distribución de los puestos de trabajo; la estructura se expresa como un organigrama y con la ayuda de éste se definen aspectos como la especialización del trabajo, unidad de mando, autoridad, etc. Este estudio de caso a través de una metodología cualitativa, tiene como objetivo diseñar un modelo de estructura organizacional en un laboratorio farmacéutico ecuatoriano. Se realizaron tres entrevistas a colaboradores del laboratorio farmacéutico donde se evidencio que es necesario un cambio de estructura ya que existe sobrecarga de trabajo, atrasos en los tiempos de entrega, tareas que no se pueden ejecutar por falta de tiempo y colaboradores que realizan funciones no acordes a su perfil profesional.					
N° DE REGISTRO(en base de datos):		N°		DE	
		N°		CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (estudio de caso en la web)					
ADJUNTO URL (estudio de caso en la web):					
ADJUNTO PDF:		<input type="checkbox"/> SI		<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTORES/ES:		Teléfono: 0992304038		E-mail: r_chiriguaya@hotmail.com	
CONTACTO EN LA INSTITUCION:		Nombre: MBA Ítalo Martillo Pazmiño			
		Teléfono: 0991051137			

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del estudiante Dr. Ricardo Gastón Chiriguaya Guerrero, del Programa de Maestría/Especialidad Administración de empresas con mención en Recursos Humanos y Marketing, nombrado por el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas CERTIFICO: que el estudio de caso del examen complejo titulado “Diseño de un modelo de estructura organizacional en un laboratorio farmacéutico ecuatoriano para el mejoramiento de la administración del personal en 2016”, en opción al grado académico de Magíster (Especialista) en Administración de empresas con mención en Recursos Humanos y Marketing, cumple con los requisitos académicos, científicos y formales que establece el Reglamento aprobado para tal efecto.

Atentamente



MBA Ítalo Omar Martillo Pazmiño

TUTOR

Guayaquil, 22 de abril de 2016

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a mi esposa Sra. Grace Zambrano Intriago y a mis hijas: María Auxiliadora Chiriguaya Zambrano y Daniella Andrea Chiriguaya Zambrano.

AGRADECIMIENTO

A mi Dios que gracias a él he podido alcanzar tan deseada meta. A mis padres que me supieron inculcar siempre buenos consejos y disciplina. Agradezco a mi tutor MBA Ítalo Omar Martillo Pazmiño por sus conocimientos, humildad, dedicación para dirigir y supervisar el siguiente trabajo. Especial agradecimiento a mi querida Universidad de Guayaquil.

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, me corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL”

Dr. Ricardo Gastón Chiriguaya Guerrero

ABREVIATURAS

D.O: Desarrollo Organizacional

TH: Talento Humano

CONTENIDO

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

DECLARACIÓN EXPRESA

ABREVIATURAS

RESUMEN

ABSTRACT

1	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	OBJETO DE ESTUDIO	2
1.2	CAMPO DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.3	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.4	DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.5	JUSTIFICACIÓN	7
1.6	OBJETIVOS	8
1.7	PREMISA	9
1.8	SOLUCIÓN PROPUESTA	10
2	DESARROLLO.....	12
2.1	MARCO TEÓRICO	12
2.1.1	TEORÍAS GENERALES	13

2.1.2	TEORÍAS SUSTANTIVAS	16
2.1.3	REFERENTES EMPÍRICOS	21
2.2	MARCO METODOLÓGICO.....	23
2.2.1	METODOLOGÍA USADA.....	23
2.2.2	CATEGORÍAS	25
2.2.3	DIMENSIONES	25
2.2.4	INSTRUMENTOS	26
2.2.5	UNIDAD DE ANÁLISIS.....	26
2.2.6	GESTIÓN DE DATOS	26
2.2.7	CRITERIOS ÉTICOS	28
2.2.8	RESULTADO	29
2.2.9	DISCUSIÓN.....	31
2.3	PROPUESTA.....	33
3	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	37
3.1	CONCLUSIONES	37
3.2	RECOMENDACIONES.....	39
4	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	41
4.1	BIBLIOGRAFÍA	41
	OTROS	46
	ANEXOS Y PÁGINAS PRELIMINARES.....	46

RESUMEN

La administración de personal es fundamental para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. El capital humano es prioritario para el correcto funcionamiento de toda organización; si el talento humano está comprometido, la organización se encaminará correctamente. A través de una estructura organizacional se puede realizar una correcta distribución de los puestos de trabajo; la estructura se expresa como un organigrama y con la ayuda de éste se definen aspectos como la especialización del trabajo, unidad de mando, autoridad, etc. Este estudio de caso a través de una metodología cualitativa, tiene como objetivo diseñar un modelo de estructura organizacional en un laboratorio farmacéutico ecuatoriano. Se realizaron tres entrevistas a colaboradores del laboratorio farmacéutico donde se evidencio que es necesario un cambio de estructura ya que existe sobrecarga de trabajo, atrasos en los tiempos de entrega, tareas que no se pueden ejecutar por falta de tiempo y colaboradores que realizan funciones no acordes a su perfil profesional.

Palabras claves: Administración de personal, gestión del talento humano, subsistemas de recursos humanos, subsistema de control, estructura organizacional, organigrama.

ABSTRACT

Personnel management is essential for achieves organizational objectives. Human capital is a priority for the proper functioning of any organization; if workers are committed, the organization will be routed correctly. Through an organizational structure, companies can make a correct distribution of functions. The structure is expressed as an organization chart and with the help of this, aspects such as specialization of labor, unity of command, authority, etc. are defined. This case study was done through a qualitative methodology and aims to design a model of organizational structure in an Ecuadorian pharmaceutical laboratory. Three interviews were realized with employees of the pharmaceutical company which shows that a structural change is necessary because there is work overload, delays in delivery times, tasks cannot be run due to lack of time and staff that perform functions are not adequate because they have another professional profile.

Keywords: Personnel management, talent management, human resources subsystems, control subsystem, organizational structure, organizational chart.

1 INTRODUCCIÓN

La gestión de los recursos humanos es una actividad fundamental para la dirección empresarial ya que permite administrar y encaminar al personal hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Al ser considerado como un departamento de apoyo o *staff*, su gestión incide directamente en todas las áreas de la empresa debido que da soporte a los diferentes niveles jerárquicos en cualquier tema relacionado a potencializar las habilidades de cada trabajador. Además, con la colaboración de la alta gerencia, desarrolla y define puntos claves como los códigos de conducta, las políticas y los procedimientos, las reglas y normas, la estructura y cultura organizacional, siendo la estructura uno de los temas más importantes en la constitución y administración de una empresa.

Es importante mencionar que a través de la estructura organizacional se puede realizar una correcta distribución de los puestos de trabajo que existen en una empresa. La estructura se expresa como un organigrama y con la ayuda de este recurso se definen aspectos como la especialización del trabajo, unidad de mando, autoridad, etc. La implementación de una estructura en la empresa permite que exista el orden, cohesión y sinergia en cada una de las áreas que la componen ya que al momento en que se tiene una visión específica sobre los niveles jerárquicos que existen, los responsables de cada tarea que se realiza y la división del trabajo, el conocimiento que se tiene sobre organización permite que se ejecuten actividades organizadas, planificadas y delegadas de manera correcta.

Finalmente, las organizaciones que reconocen falencias a nivel de su estructura y se proponen realizar un cambio holístico para la mejora de la

administración de personal, son aquellas que se convierten en referentes para la competencia debido que empiezan a incorporar nuevas competencias organizacionales, lo que les permite alcanzar altos niveles de desempeño y mejoras en la relación trabajador-empresa. Son empresas que inicialmente realizan mejoras internas para satisfacer a sus trabajadores y que luego, este esfuerzo se ve reflejado en el trato al cliente externo ya que al preocuparse por la excelencia laboral, la organización se dota de personal empoderado a su puesto de trabajo lo que trae consigo una buena atención al cliente, provocando que se atiende de manera correcta las necesidades de sus consumidores.

1.1 OBJETO DE ESTUDIO

En la actualidad el departamento de recursos humanos es considerado un pilar fundamental en toda organización, debido que involucra importantes aspectos relacionados al desarrollo integral del capital humano que inciden en el cumplimiento de los objetivos empresariales. Además, este departamento a través de sus subsistemas, ayuda a definir las políticas, los procedimientos, manuales de funciones, niveles de desempeño, códigos de ética, métodos de selección de personal, la medición del clima laboral, las necesidades de capacitación de otras áreas y la estructura organizacional que es la que constituye la acción de organizar y definir los niveles de reporte de cada colaborador.

Es por esta razón que las empresas bien constituidas tratan de consolidar y adaptar su recurso humano a las necesidades empresariales dependiendo de las exigencias del mercado y segmentos en los cuales va a participar, es así que mediante esta premisa las empresas cada vez son más selectivas y específicas en

la selección del personal, y el trabajo en equipo es la clave para un correcto desarrollo del capital humano que va a redundar en beneficio para la corporación.

1.2 CAMPO DE INVESTIGACIÓN

Por esta razón, la estructura organizacional es considerada como la base de cualquier empresa ya que permite esclarecer quién es responsable de cada proceso, determinando si existe una correcta distribución equitativa de las funciones para lograr que todos los trabajadores cumplan con el objetivo que cada puesto de trabajo exige. Ayuda a la correcta distribución de funciones y determinación de responsabilidades en todos los niveles, estructuración del trabajo individual, designación de jerarquías, unidades de mando y paridad de autoridad, de esta manera la empresa estará bien estructurada y cuando la gerencia general lo disponga se podrá hacer una imparcial y correcta evaluación del personal.

La implementación de una correcta estructura organizacional permite evidenciar las posibles falencias que existen en la administración del personal, con el objetivo de tomar acciones correctivas a corto plazo. Un adecuado organigrama ayuda a definir cuáles son los puestos de trabajo existentes dentro de la organización, las áreas que conforman el negocio, los niveles de jerarquía y los responsables de cada proceso que se lleve a cabo.

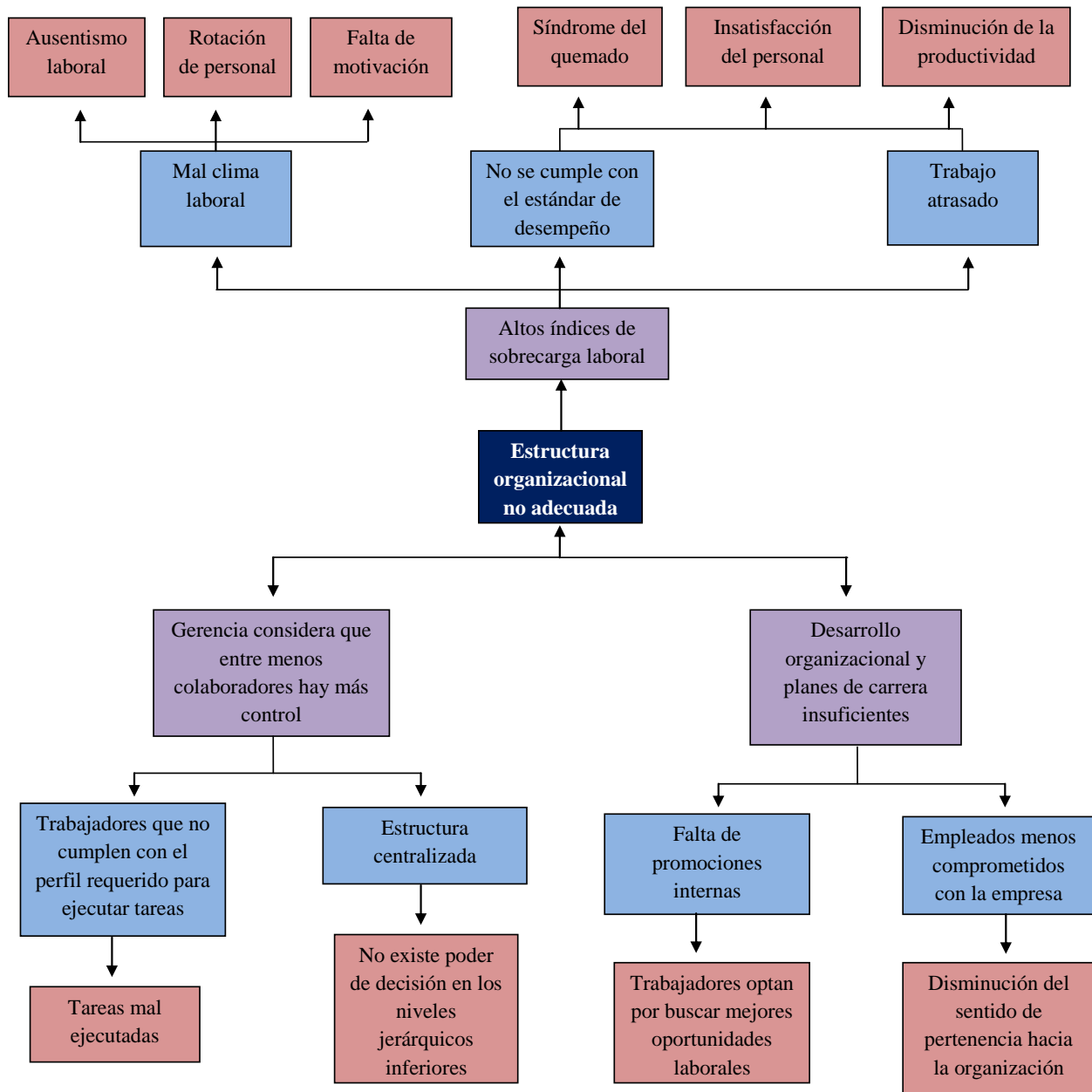
Se considera a la estructura organizacional, como la base fundamental de una empresa, donde las actividades están dirigidas y relacionadas a conseguir el bienestar corporativo. Se forma a partir de las necesidades corporativas interrelacionadas con las necesidades del mercado, es por esta razón que el trabajo de campo, el conocimiento del mercado, la empatía con el consumidor dan la pauta para poder formar una empresa que cumpla con las necesidades que el

mercado demanda. Sin embargo se debe tener muy claro que un organigrama es la representación más clara de una buena estructura organizacional que será de mucho beneficio para que la empresa de ser necesario pueda tomar los correctivos a corto plazo adecuados para el mejoramiento organizacional.

1.3 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo contribuir al mejoramiento del recurso humano de un laboratorio farmacéutico ecuatoriano a través de un nuevo organigrama identificado en el cambio de la estructura organizacional actual?

1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA



El laboratorio farmacéutico inició sus operaciones en Ecuador en el año 2001. Posee una estructura organizacional limitada en relación al número de colaboradores y la demanda de trabajo que existe en la empresa. La organización es administrada por un Gerente general que a su vez realiza funciones de Asesor médico, Gerente financiero y Gerente de marketing; además el Gerente nacional de ventas es el Jefe de línea de los 12 productos que comercializa la empresa en

todo el país. Existe un Supervisor regional para la Sierra y el Austro que tiene a su cargo nueve visitadores médicos, y otro Supervisor regional Costa que tiene a su cargo siete Visitadores médicos. Se puede evidenciar que la presente estructura organizacional es limitada, la alta gerencia considera que entre menos trabajadores existan en la empresa se puede realizar un mejor control de las actividades realizadas por parte de los trabajadores, es por esto que existen empleados que no cumplen con el perfil requerido para un puesto, por consiguiente existirán tareas mal ejecutadas.

Existe una estructura centralizada lo que provocará que no exista el poder de decisión en los niveles jerárquicos inferiores. Por otro lado, el laboratorio farmacéutico no cuenta con planes de desarrollo organizacional, lo que conllevará que la falta de promociones internas ocasione que los empleados busquen mejores oportunidades laborales con el propósito de desarrollarse dentro de una nueva organización. Esto traerá como resultado que existan empleados menos comprometidos con la empresa, sin deseos de realizar la milla extra y, peor aún sin ánimo de conseguir beneficios para la empresa. La sobrecarga de trabajo demandada por la limitada estructura organizacional, producirá un mal clima laboral por consiguiente existirán altos índices de rotación de personal, ausentismo laboral y desmotivación por parte de los colaboradores de la empresa. Además, un colaborador con alta demanda de trabajo no cumplirá con los estándares de desempeño deseados y se evidenciará la existencia de tareas mal ejecutadas y el trabajo siempre estará atrasado.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Un modelo de estructura organizacional permite alcanzar un alto nivel de especialización debido que cada colaborador se encarga de ejecutar un rol específico en la empresa. Esto provoca que los trabajadores se conviertan en expertos del puesto de trabajo que desempeñan, ocasionando que la organización pueda beneficiarse de la experiencia del empleado adquirida a través del tiempo. Al convertirse en expertos, desempeñan sus funciones de manera rápida y eficiente provocando que aumenten sus niveles de productividad y desempeño lo que los puede llevar a postularse en futuras promociones internas para ubicarse en un mejor puesto de trabajo.

La supervisión del trabajo deja de ser una actividad confusa ya que el organigrama muestra con facilidad a quién se supervisa y reporta. De esta manera, en caso de existir algún inconveniente durante la ejecución de distintas actividades, el personal puede identificar con mayor rapidez a la persona indicada para tratar sobre el tema en particular y poder llegar a una solución acertada donde se tiene el consentimiento de las personas involucradas. Una correcta administración de personal es la causante de un capital humano motivado, comprometido y agradecido con la organización donde desempeñan sus labores.

Es importante resaltar que cualquier organización por más pequeña que sea, necesita una estructura para mantener el orden. Es ahí donde surge el reto del área de recursos humanos y la alta gerencia para crear una estructura organizacional que refleje la cultura, los valores y la esencia de la empresa. Es fundamental la colaboración de todo el equipo de trabajo para obtener una estructura adecuada que incluya todos los cargos existentes dentro de la empresa.

Se anhela que esta estructura organizacional permita una correcta distribución de funciones en el laboratorio farmacéutico con el objetivo de crear espacios de trabajo equitativos que influyan en la agilización de los procesos. Además, si la alta gerencia considera que es importante una estructura organizacional en el laboratorio farmacéutico, esta creencia puede ser transmitida con mayor facilidad al personal y ser asimilada desde una perspectiva positiva.

1.6 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Diseñar un modelo de estructura organizacional en un laboratorio farmacéutico ecuatoriano a través de entrevistas realizadas a los trabajadores de la empresa con el objetivo de mejorar la administración de personal en 2016.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar si existen inconvenientes en el lugar de trabajo ocasionados por la estructura organizacional actual por medio de entrevistas realizadas a los trabajadores de la empresa para reconocer si es necesario un cambio de estructura.
- Determinar cómo inciden los inconvenientes laborales en el desempeño de cada trabajador a través de entrevistas realizadas a los colaboradores de la empresa con el fin de reconocer cuáles son los efectos de una estructura organizacional no adecuada.

- Proponer un modelo de estructura organizacional a través de un organigrama vertical, general y formal para mejorar la administración de personal de un laboratorio farmacéutico ecuatoriano.

1.7 PREMISA

- La estructura organizacional es parte de la constitución de una empresa.
- Una empresa sin una estructura organizacional definida trae consigo la sobrecarga de trabajo.
- Si no existe una estructura definida no se identifica la unidad de mando ni la autoridad en los niveles jerárquicos.
- Los trabajadores del laboratorio farmacéutico ecuatoriano realizan varias actividades que no corresponden al puesto de trabajo para el que fueron contratados.
- Al tener varias funciones que realizar, el horario de la jornada laboral no les alcanza para terminar las tareas asignadas.
- Hay demoras en los tiempos de entrega de los requerimientos.
- Al existir trabajadores con más funciones que otros, se produce un mal clima laboral.
- Los niveles de desempeño de cada área no son los esperados.

Al analizar los efectos positivos sobre la creación de una sólida estructura en el laboratorio farmacéutico ecuatoriano, se propone un modelo de estructura organizacional que involucra la contratación de nuevo personal que se encargará de ejecutar las funciones que hasta el momento son realizadas por colaboradores

que poseen una gran carga laboral de alta responsabilidad y que además no cumplen con el perfil requerido.

1.8 SOLUCIÓN PROPUESTA

Toda empresa debe contar con un correcto organigrama para poder ejercer control y orden de todos sus colaboradores para beneficiar a la empresa. Se propone un modelo de estructura organizacional que va a repercutir en el mejoramiento de la administración del personal.

El modelo de estructura organizacional que se propone, involucra la contratación de nuevo personal que se encargará de ejecutar las funciones que hasta el momento son realizadas por colaboradores que poseen una gran carga laboral de alta responsabilidad y que además no cumplen con el perfil requerido para llevar a cabo dichas funciones. La nueva estructura incluye a un Jefe de mercadeo que se encargará de realizar las estrategias y promociones de los productos, además del diseño de las literaturas de apoyo para la fuerza de ventas. Un Gerente financiero cuyo propósito será el de invertir correctamente los recursos de la empresa. Un Asesor médico encargado de capacitar a la fuerza de ventas para que exista una mejor comprensión sobre los productos que la empresa comercializa. Dos Jefes de línea, cada jefe se encargará de desarrollar el portafolio de productos que tendrá a su cargo, (seis productos cada uno). Y finalmente contratar a otro Supervisor regional que se encargue de dirigir la zona del Austro debido que es una región que posee una cartera amplia de clientes y debe manejarse independientemente. Además, la sectorización de esta zona

permitirá incrementar la especialización del trabajo y por ende la delegación de funciones.

2 DESARROLLO

2.1 MARCO TEÓRICO

Si queremos definir el papel que cumple la administración del talento humano es necesario comenzar a recordar algunos conceptos, existen algunas definiciones importantes pero diremos que es “La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado” (Esparragoza, 2012).

“Las organizaciones están constituidas por un conjunto de factores materiales, financieros, tecnológicos y humanos, que contribuyen al logro de las metas y los objetivos organizacionales, por ello deben estar alineados para beneficio y procura del éxito organizacional” (Arteaga, 2012). Es aquí que cada uno de los aspectos identificados tiene significativa importancia, aun cuando se debe tener presente el papel importante que desempeña el factor humano en las organizaciones. El factor humano es aquel que posee los conocimientos, habilidades y destrezas, para alcanzar los objetivos propuestos.

Se puede apreciar que el esfuerzo humano resulta prioritario para el correcto funcionamiento de toda organización; si el talento humano está comprometido, la organización se encaminará correctamente; caso contrario, se paralizará su crecimiento. De aquí, que toda organización debe prestar atención a su personal. “El talento humano se entenderá como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas” (Morales, 2013). Sin embargo, es fundamental analizar las

competencias, experiencias y motivación de los colaboradores para que la organización pueda cumplir con los objetivos deseados.

2.1.1 TEORÍAS GENERALES

En el ámbito empresarial, la administración del talento humano es fundamental ya que permite que se identifiquen a los colaboradores idóneos para determinados puestos de trabajo, estos trabajadores cumplen con varios requisitos además de contar con unas competencias deseadas para que puedan desempeñarse de manera correcta. “La identificación de las competencias permite hacer un balance de las habilidades que hay en la organización. Esto es importante ya que si la persona adecuada cubre el puesto de trabajo idóneo, la productividad y la satisfacción se incrementan” (PeopleTree Group, 2012).

Además, la administración del talento permite una mejor comprensión de la plantilla organizacional en términos de conocer e identificar cómo es el capital humano. “Una administración del talento permite una evaluación integral y profunda del desempeño de los colaboradores, su comportamiento, su percepción del clima laboral y sus capacidades. De esta manera, es fácil identificar y comprender las dudas, inconvenientes y cualidades de ellos” (Santana, 2013).

Es importante destacar los subsistemas más importantes que forman parte del área de recursos humanos ya que éstos permiten tener una visión holística de lo que necesita el capital humano. Uno de ellos es el reclutamiento y selección de personal, el cual involucra reclutar y elegir a los candidatos idóneos que poseen las competencias organizacionales y específicas que exige la empresa en la que van a trabajar. “El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del mercado laboral para abastecer su proceso

selectivo. Funciona como un proceso de comunicación donde la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo en el mercado laboral” (Cabrera, 2013). Es por esto que los jefes de cada área deben conocer el equipo de trabajo que necesitan, trabajadores dinámicos y comprometidos para llegar a las metas y alcanzar los logros en un mercado cada vez más competitivo. “Si las circunstancias lo enfrentan a un proceso de selección, deberá saber lo necesario para poder elegir al colaborador más adecuado” (Alles, 2014).

Otro subsistema de gran importancia es el de capacitación el cual involucra la preparación, enseñanza de nuevos conocimientos y desarrollo de habilidades que son de suma importancia para el cargo que un trabajador desempeña. “Es la oportunidad para dar continuidad a una organización ya que están conscientes de que la fuerza laboral es necesaria y de vital importancia, se actualizan conocimientos mediante nuevas técnicas y métodos para contribuir al desarrollo profesional del empleado” (Ascencio & Navarro, 2015).

El subsistema de desarrollo organizacional identifica cuáles son los cambios que deben surgir en los comportamientos del talento humano para que la empresa pueda alcanzar el éxito. “El D.O se define como aquellas actuaciones dentro de la organización destinadas a aumentar su eficacia” (Enciclopedia Financiera, 2012). Este subsistema desea modificar actitudes, valores, percepciones y estructura de las empresas para que éstas puedan acoplarse de mejor manera a los cambios internos y externos.

La evaluación del desempeño es aquel subsistema que permite evaluar el rendimiento de un colaborador de acuerdo a parámetros establecidos por la organización que permitirán identificar si el trabajador esta realizando sus

funciones de manera óptima. “Es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados” (Escuela de Organización Industrial, 2013). Se recomienda que todas las organizaciones, sin importar su tamaño, posean un sistema para evaluar a sus empleados, de tal manera que éste les permita tomar decisiones estratégicas sobre el personal que debe permanecer en la organización y el que no. “Permite evaluar mejor y de manera objetiva el desempeño y comportamiento de los colaboradores al contar con una base de medición y un sistema planificado y estandarizado” (Pérez O. , 2014).

Uno de los últimos subsistemas es el de la administración de sueldos y salarios el cual estipula según el mercado salarial y los recursos de la empresa la remuneración que deben percibir los colaboradores de una organización. “Es aquella función que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuada a la importancia de su puesto, su eficiencia, sus necesidades y a las posibilidades de la empresa” (Polilibros, 2012).

Finalmente, el subsistema de control es el que permite la existencia del orden y cumplimiento dentro de la empresa. Es aquí donde se establecen las bases organizacionales, la jerarquía y los distintos niveles que forman parte de la esencia y estructura empresarial. “Debe existir un subsistema de control de recursos humanos para que las diversas secciones de la empresa pueden desempeñar su responsabilidad de línea con relación al personal” (Zamora, 2012).

Este subsistema trata de asegurar que las diversas unidades de la organización estén encaminadas de acuerdo con lo que las políticas empresariales establecen.

Es por esto que es necesario prestar atención a quienes día a día dentro de las organizaciones contribuyen al logro de los objetivos individuales de conformidad con las metas institucionales que conllevarán al éxito por medio del adecuado manejo de los recursos existentes. Es necesario que exista en la organización un sistema de gestión de recursos humanos que favorezca y garantice una óptima aplicación de los procesos con el fin de que vayan alineados a la administración del recurso humano fundamentado en el reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo y evaluación del personal, entre otros puntos que también son de mucha importancia.

2.1.2 TEORÍAS SUSTANTIVAS

Para que exista sinergia entre la productividad deseada y la plantilla organizacional, es necesario que exista una estructura empresarial definida que sea conocida por todos los miembros y que permita el orden y especialización de las funciones que demanda cada puesto de trabajo. Es por esto que surge la definición de estructura organizacional la cual permite mantener interconectadas a todas las áreas y el capital humano que forman parte de una organización. “La estructura organizacional es una base fundamental de la empresa donde se realizan las divisiones para formar departamentos y definir la autoridad con la finalidad de alcanzar los objetivos, además surge de manera espontánea de la interacción entre los integrantes” (Vásquez, 2012). Es fundamental crear la estructura adecuada de acuerdo a las áreas y al personal que se va a contratar para que el diseño de la misma sea compatible con el cumplimiento de los objetivos organizacionales

propuestos. “La elección de un diseño organizacional adecuado es vital para toda organización y tiene un claro impacto en los resultados. Su revisión y actualización son fundamentales para garantizar la eficiencia perseguida” (Tually, 2015).

Es necesario aclarar que el organigrama forma parte de la estructura organizacional ya que es la representación gráfica de una empresa. “El organigrama es una representación gráfica informativa, también sirve para conocer los niveles de jerarquía, relaciones entre empleados y la estructura de la empresa, es fundamental para el funcionamiento de la empresa y debe adaptarse a sus necesidades” (Fernández P. , 2015).

Se sugieren distintos tipos de organigramas y los criterios varían para clasificarlos, se pueden citar por su naturaleza, a este tipo de organigrama corresponden los microadministrativos los cuales “Pertenecen a una sola organización, ya sea en conjunto o bien, a alguna de las áreas que la conforman” (Tipos de organigrama, 2012). Dentro de este grupo también están los macroadministrativos que “Son la representación gráfica de más de una entidad” (Tipos de organigrama, 2012). Por último dentro de este grupo también se encuentran los mesoadministrativos que “Representan a varias entidades de un sector o bien al sector en su totalidad” (Tipos de organigrama, 2012).

Otro grupo de importancia corresponde a la clasificación por su finalidad. Esta clasificación toma como referencia el organigrama informativo, “Es llamado así porque su estructura tiene como objetivo ser presentado al público, este tipo de organigrama es de fácil acceso, y en general mostrando una estructura global de la organización, así como también mostrarse sencillo para su comprensión”

(Enríquez, 2012). Por otra parte, el organigrama analítico corresponde al “Tipo de organigrama que permite observar diferentes aspectos del comportamiento organizacional, por otra parte refleja una visión macro o global de la misma, con la finalidad de análisis para un presupuesto, para distribuir los trabajadores a las diferentes áreas” (Enríquez, 2012).

Otro grupo es el denominado formal por el hecho “Que se encuentra aprobada por la columna vertebral de la organización, es decir por la por la cabeza de la organización, el organigrama de una Sociedad Anónima Cerrada es considerado organigrama de tipo formal cuando fuese aprobado por los accionistas” (Tipos de organigrama, 2012). Finalmente, a este grupo corresponde el organigrama informal, este “Se forma a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo de grupos informales, la diferencia radica, que este tipo de organigrama no se encuentra representado en un documento formal aprobado por la cabeza de la organización (Tipos de organigrama, 2012).

De acuerdo a su ámbito se subdividen en generales los cuales “Resaltan la información importante de una organización hasta cierto nivel jerárquico” (Vásquez, 2012). Los organigramas específicos son aquellos que “Describen a un área de la organización a detalle” (Vásquez, 2012).

Dentro del grupo relacionado a su contenido se dividen en integrales los que “Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia” (Lucero, 2015). Además se encuentran los funcionales los cuales “Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general, ya que

describe la responsabilidad que tiene cada área de la empresa” (Lucero, 2015). Y los de puestos, plazas y unidades los que “Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas” (Lucero, 2015).

Finalmente dentro del grupo correspondiente a su presentación y disposición gráfica se dividen en verticales ya que “Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y disgregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo” (Pérez N. , 2013). Además se encuentran los horizontales los que “Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo, los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente” (Pérez N. , 2013). Los mixtos también forman parte de este grupo donde “Son utilizados en combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación, se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base” (Pérez N. , 2013). Y finalmente se encuentran los circulares donde “La unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad que decrece del centro hacia los extremos” (Pérez N. , 2013).

Se debe señalar que los organigramas son primordiales para una organización ya que permiten esclarecer los niveles de reporte dentro de la empresa, además “Establecen orden y disciplina en el funcionamiento de la

empresa y las áreas fundamentales de la empresa quedan perfectamente definidas y atendidas, conociendo quién es el responsable de la ejecución de cada tarea o área” (Guillo, 2014). A través del organigrama se identifican los niveles jerárquicos que son los que “Buscan que la actividad se realice de la mejor manera posible procurando siempre el cumplimiento de las actividades” (Importancia, 2014).

Las estructuras organizacionales permiten que la organización se adapte a las distintas necesidades del entorno con el objetivo de alcanzar la eficiencia y adaptabilidad al cambio para responder ante las exigencias del mercado actual. Desde este punto de vista, la actividad que nos relaciona a la gestión del recurso humano, se encuentra catalogada como un esfuerzo de toda la organización a fin de lograr objetivos estratégicos como la confianza, el compromiso, creatividad, etc. “La gestión de los recursos humanos ha venido avanzando en la misma medida en que lo ha hecho el conocimiento y las nuevas tecnologías de la información inmersas en el actual proceso globalizador del aparato económico mundial” (Ramírez, 2013).

En la actualidad la gestión del TH es fundamental para alcanzar niveles altos de productividad y satisfacción en el trabajo y es un reto para las organizaciones modernas encontrar el balance que satisfaga las necesidades de los trabajadores. “Estamos en momentos de gran paradoja en las organizaciones que quieren sobrevivir. Corremos el riesgo de estar tomando decisiones basadas exclusivamente en balances financieros sin considerar la valoración global de los recursos que componen las organizaciones” (Sáenz, 2014).

Se viven tiempos de cambios profundos e irreversibles en la dinámica empresarial debido que toda organización tiene la posibilidad de innovar y esto dependerá de la creatividad de las empresas para mantenerse en el mercado o desaparecerán, las cuáles serán las protagonistas de los próximos casos de éxito. “El aporte del profesional comprometido con la organización, trabajando con lineamientos a la estrategia y motivado por líderes inspiradores, inteligentes e influyentes, será determinante para diferenciar organizaciones excelentes, de aquellas, en franco proceso de declive, donde será un suplicio trabajar” (Ballesta, 2012).

2.1.3 REFERENTES EMPÍRICOS

Se realizó una búsqueda exhaustiva en Google académico con el objetivo de encontrar investigaciones realizadas en otras organizaciones para identificar la influencia de un nuevo modelo de organigrama, pero únicamente se encontró información relacionada a la creación de un organigrama y manuales de funciones para la empresa ANPESTRID Construcciones localizada en la ciudad de Cuenca. En dicha investigación el autor menciona que “El presente producto ha permitido definir un orden jerárquico entre los diferentes cargos y departamentos, lo que a su vez ha definido cada uno de los procesos a llevarse a cabo sin intervención, ofuscación, repetición de procesos y tareas” (Alvear, 2015).

Además se encontró otra investigación donde se propone la elaboración de un organigrama y el diseño del departamento de gestión de talento humano para el conjunto hotelero Chacha Parra localizado en la ciudad de Cuenca, donde el autor concluyó que “Con la elaboración del organigrama ajustado a la actual realidad de la empresa, se redistribuyen las funciones, actividades y responsabilidades de

forma técnica y equitativa, mediante este documento los colaboradores conocerán claramente su posición dentro de la estructura organizacional” (Chacha & Chacha, 2015).

En la base de datos Dialnet se encontró una investigación relacionada al diseño organizativo del centro nacional de medios de protección español donde la autora manifiesta que “Se pretende construir un instituto mejor y más moderno, en el que la gestión se lleve a cabo con la máxima eficacia y con este trabajo se pretende rediseñar o mejorar el organigrama racionalizando los puestos de trabajo” (Cáceres, 2014).

Adicionalmente, se encontró una investigación relacionada a la redefinición de procesos y estructura organizacional a través de la gestión del cambio en una institución educativa española donde el autor a través del cambio de estructura organizacional pudo establecer un plan de mejora “Dicho plan de mejora se dividió en cuatro grandes áreas que son: estructura organizacional, recursos humanos, gestión y comunicación. Dentro de cada una de éstas áreas se establecen una serie de tareas que dieron sustento al plan de mejora” (Fernández A. , 2014).

Finalmente, se realizó una búsqueda en la base de datos Redalyc donde no se encontró información actualizada y relevante del estudio del caso que se está desarrollando actualmente.

2.2 MARCO METODOLÓGICO

2.2.1 METODOLOGÍA USADA

Metodología: Cualitativa

El estudio de caso se realizará utilizando una metodología cualitativa ya que se basará únicamente en conocer las posturas, criterios, opiniones, y si las hay, experiencias de los colaboradores del laboratorio farmacéutico en relación al modelo de estructura organizacional que posee la empresa en la actualidad. “La metodología cualitativa produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable” (Quecedo, 2002). Se intenta abordar la opinión de los trabajadores utilizando una serie de preguntas abiertas en las que se exprese de manera profunda su postura respecto al tema. Para la obtención de esta información se utilizará la técnica de la entrevista.

Método: Estudio de caso

El estudio de caso, es una de las herramientas más importantes en el campo de las ciencias sociales e investigación. Este estudio se enfoca en analizar temas actuales y contemporáneos, situaciones de la vida real que nos rodean día a día. Con este tipo de estudio, el investigador pretende responder preguntas como el por qué y el cómo, con ayuda de diferentes fuentes de información. Gracias a este método, se puede diagnosticar y ofrecer soluciones a este tipo de problemas comunes de la vida cotidiana, como la psicología, sociología y antropología. También sirve para obtener un conocimiento más amplio de fenómenos actuales, y de esta manera, generar nuevas teorías. Además ayuda a descartar teorías erróneas que los investigadores tienen antes de desarrollar una investigación.

Técnica: Entrevista

El propósito de la entrevista es desarrollar una conversación entre una o más personas con el objetivo de tratar sobre un tema y un fin determinado. Se desarrolla para establecer una comunicación entre el entrevistado y su público; su intención es promover la investigación sobre algún tema específico. Existen varios tipos de entrevistas como la entrevista científica, de trabajo o laborales, social, clínica, entre otras. De igual manera, existen diferentes tipos de preguntas para las entrevistas: preguntas cerradas, preguntas abiertas, preguntas hipotéticas, preguntas de sondeo y preguntas-comentario.

Tipo de estudio: Descriptivo

A través de este tipo de estudio se busca describir las situaciones o los eventos que ocurren en el laboratorio farmacéutico con la estructura organizacional actual. Se desea especificar y evaluar los diferentes aspectos conductuales de los colaboradores para poder detallar y esclarecer lo que está ocurriendo en el entorno organizacional y de qué manera una estructura empresarial limitada puede incidir en la productividad del recurso humano.

Tabla 1

CDIU del estudio de caso

CATEGORÍA	DIMENSIONES	INSTRUMENTOS	UNIDAD DE ANALISIS
Inconvenientes en el lugar de trabajo	-Limitada estructura organizacional -Deficiente unidad de mando -Estructura centralizada -Errónea delimitación de funciones	Entrevista	Trabajadores del laboratorio farmacéutico

Efectos de una estructura organizacional no adecuada	<ul style="list-style-type: none"> -Mal clima laboral -Sobrecarga laboral -Bajos índices de promociones internas -Falta de planes de carrera -Colaboradores desmotivados -Altos índices de rotación y ausentismo 	Entrevista	Trabajadores del laboratorio farmacéutico
Nuevo modelo de estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> -Mejora en los índices de desempeño y productividad -Correcta distribución de funciones -Agilización de procesos -Mejora en la comunicación del equipo 	Entrevista	Trabajadores del laboratorio farmacéutico

Elaborado por: Dr. Ricardo Chiriguaya G.

2.2.2 CATEGORÍAS

Se definieron las categorías en base a los objetivos específicos que se plantearon al inicio del estudio de caso. Inicialmente se busca identificar la existencia de inconvenientes en la organización para luego determinar si es que surgen por una incorrecta estructura organizacional y cómo ésta incide en las labores de cada trabajador y en la empresa. Finalmente, hacer énfasis en un cambio de estructura organizacional en el laboratorio farmacéutico.

2.2.3 DIMENSIONES

Luego de definir las categorías, se establecieron las dimensiones donde se colocaron los aspectos específicos en los que se desea profundizar, para que de

esta manera se pueda determinar cuáles son los problemas laborales y a causa de qué éstos surgen en la organización. Además, identificar cuáles son los efectos de una estructura empresarial no adecuada y finalmente los beneficios que ocasionará un cambio de estructura para la organización.

2.2.4 INSTRUMENTOS

A través de entrevistas se desea indagar en las percepciones, ideas y experiencias de las personas que participarán en el estudio de caso. Por medio de preguntas abiertas se podrán determinar a grandes rasgos las opiniones de los participantes que serán de gran apoyo para identificar si las premisas estipuladas se cumplen o no.

2.2.5 UNIDAD DE ANÁLISIS

Debido que el estudio de caso se enfoca en el cambio de estructura organizacional de un laboratorio farmacéutico, la unidad de análisis serán los colaboradores de esta empresa ya que son los únicos que podrán brindar una visión holística y acertada de lo que ocurre verdaderamente en la organización para la que trabajan.

2.2.6 GESTIÓN DE DATOS

En el proceso de investigación la fuente principal que se usará para la recolección de datos es un modelo de entrevista a tres personas claves dentro del laboratorio farmacéutico ecuatoriano, las personas a las cuales se les plantea realizar la entrevista son: el Gerente general, el Gerente nacional de ventas y el Supervisor regional de la Sierra y Austro.

La razón principal por la cual se seleccionan estas tres personas para el estudio de caso se debe a que la opinión de estos trabajadores es fundamental dado que son los que poseen principales inconvenientes originados por la estructura organizacional actual.

En las entrevistas a realizar se plantea usar preguntas abiertas ya que permitirán conocer a mayor detalle e indagar en la opinión de estas personas sobre el modelo actual de la estructura organizacional que posee la empresa y adicional explorar si existen inconvenientes laborales en el desempeño de cada trabajador.

Durante el proceso de entrevistas se busca mantener una correcta comunicación de ambas partes (entrevistado y entrevistador) para la obtención y cobertura de datos. Se plantea realizar las entrevistas el mismo día a las tres personas claves por separado. El lugar donde se realizarán estas entrevistas será en las oficinas del laboratorio farmacéutico dado a que se mantiene una excelente apertura con los entrevistados durante el estudio del caso.

Adicional se llevará impreso el modelo de la entrevista para mantener el orden correcto de las preguntas a realizar y se hará uso de una grabadora para tener registrado toda la información proporcionada por los entrevistados.

A continuación se presentará el modelo de las preguntas que se le realizará a cada una de las personas:

Modelo de entrevista

- 1) ¿Cuánto tiempo usted lleva trabajando en el laboratorio farmacéutico?
- 2) Dentro del área de trabajo a la que pertenece, ¿cuántas personas existen actualmente y qué funciones realizan?

- 3) ¿Considera que las funciones que realiza son pertinentes para el cargo al que fue contratado? ¿Por qué?
- 4) ¿Considera que la estructura organizacional actual del laboratorio farmacéutico es la adecuada? ¿Por qué?
- 5) ¿Cuáles son los inconvenientes que han surgido a causa de no tener una correcta estructura organizacional?
- 6) ¿Usted considera que estos inconvenientes laborales inciden en la productividad y desempeño de cada trabajador? ¿Por qué?
- 7) ¿Considera necesario un cambio de estructura organizacional para la empresa? ¿Por qué?
- 8) ¿Qué cambios organizacionales considera que se deberían realizar para la mejora de la administración de personal?

2.2.7 CRITERIOS ÉTICOS

Para las personas claves dentro del laboratorio farmacéutico ecuatoriano que serán entrevistadas durante el estudio del caso se les detallará la metodología a aplicar para el desarrollo del mismo y a su vez se les dará a conocer que la información recopilada será usada netamente para usos académicos. Adicional se les explicará a detalle el propósito principal por el cual se estará llevando a cabo este estudio el cual busca proponer un modelo de estructura organizacional.

Durante el estudio se le indicará a cada una de las personas involucradas en el proceso que toda información recopilada tendrá una total confidencialidad y respeto tomando en cuenta el profesionalismo y seriedad para el estudio. Todos los datos y resultados obtenidos dentro del estudio del caso serán entregados a la

Facultad de Ciencias Administrativas del área de Posgrados de la Universidad de Guayaquil para que puedan hacer uso de ellos para futuras investigaciones relacionadas con el tema.

2.2.8 RESULTADO

Una vez realizadas las entrevistas a los tres puestos claves dentro de la empresa los cuales permitieron obtener información muy valiosa, se pudo observar algunas respuestas similares en cada uno de los entrevistados. En los resultados del estudio de caso se observó claramente que las personas que laboran actualmente en el laboratorio farmacéutico tienen un promedio de años muy estable. El Gerente general en este caso es la persona que posee 16 años en la compañía, seguido del Gerente nacional de ventas con cinco años y finalmente el Supervisor regional de la Sierra y el Austro con cuatro años y tres meses.

En las respuestas de cada entrevistado se identificó que todos opinan que las funciones que realizan en el día a día no son pertinentes al cargo para el cual fueron contratados en un principio debido a que existe una estructura organizacional muy limitada y eso da como resultado que cada una de las personas que trabajan actualmente en el laboratorio farmacéutico tengan que realizar funciones que no van acorde a su cargo y exista una sobrecarga de trabajo.

Cada uno de los entrevistados indicó que no están de acuerdo con la estructura organizacional que existe actualmente en el laboratorio farmacéutico dado que no existe una correcta delimitación de funciones, la comunicación no es clara, existen varios problemas en los diferentes niveles jerárquicos, etc. Los principales inconvenientes que los entrevistados perciben dentro de la empresa es

la sobrecarga de trabajo, como factor principal, existe un mal clima laboral, no existe un mensaje claro sobre las funciones que debe de realizar cada uno de los trabajadores y no existen muchos planes de carrera a nivel profesional.

Una de las respuestas importantes que se recibió por parte de los entrevistados es que todos estos tipos de inconvenientes anteriormente mencionados se ven reflejados claramente en la disminución de productividad de cada uno de los colaboradores debido que se sienten desmotivados para poder realizar su trabajo y no logran cumplir los objetivos que se proponen mensualmente y este inconveniente a un futuro si repercute financieramente a la empresa.

Con todos estos antecedentes que ocurren actualmente en el laboratorio farmacéutico los entrevistados indicaron que es necesario de manera urgente un cambio en la estructura organizacional de la empresa porque así los colaboradores se sentirían motivados al observar que existiría una mejor delimitación de funciones, oportunidades de crecimiento profesional, a su vez la productividad y el compromiso de los trabajadores aumentaría.

Finalmente los principales cambios organizacionales que los entrevistados consideraron que eran importantes realizar para la mejora de administración de personal son los planes de carrera, promociones internas en el caso de existir vacantes dentro de la empresa, a su vez con un nuevo organigrama de estructura organizacional se podría distribuir de manera correcta las funciones lo cual daría como resultado la eliminación de sobrecarga de trabajo e insatisfacción laboral. Adicional opinaron que con los cambios realizados dentro de la estructura

organizacional cada una de las personas tendrían claro a qué personas deberían de reportar y existiría una mejor comunicación dentro del laboratorio farmacéutico.

2.2.9 DISCUSIÓN

Se identificó que a través del diseño de un modelo adecuado de organigrama en las empresas colocadas en los referentes empíricos, existieron cambios favorables para la plantilla empresarial. Al definir los puestos de trabajo que conforman la organización, la delimitación de las funciones ha permitido disminuir la sobrecarga laboral, además de mejorar la comunicación entre departamentos involucrando a jefes-subordinados además de los compañeros del mismo nivel y trabajadores de un nivel jerárquico inferior. Las nuevas estructuras han permitido definir la autoridad y unidad de mando lo que ocasiona que se identifique de mejor manera la jerarquía y las responsabilidades que cada colaborador debe asumir dependiendo del cargo que ocupa.

Como se ha mencionado anteriormente, los cambios de organigramas “Permiten analizar la estructura de la organización, y realizar un diagnóstico de la misma, en la que se indiquen fallas de diseño, de relación, de departamentalización, de jerarquía y de control interno” (Nievas, 2013). Por otro lado, permiten que surja la equidad entre cada puesto de trabajo ya que se asigna la misma cantidad de tareas a los colaboradores “Es la oportunidad para revisar jerarquías, nombres de puestos y remuneraciones, buscando que sean equitativas tanto dentro de las áreas, como entre ellas” (Buenos Negocios , 2012).

Al llevar a cabo el estudio de caso se pudo identificar que en las bases de datos consultadas no se encontró un número mayor de información esperada para el tema a desarrollar, fueron pocas las investigaciones que abordaban el análisis de mejora a partir del cambio de estructura en las empresas. Como nuevas líneas de investigación a partir del estudio de caso, sería interesante investigar sobre cómo influye el rediseño, redefinición o cambio del diseño organizativo en la cultura organizacional y en el comportamiento de los colaboradores ya sea con sus otros compañeros de trabajo además de la influencia en el desempeño de sus actividades.

Finalmente, este estudio de caso ha permitido evidenciar que a través de los cambios de estructura, el funcionamiento de una organización puede mejorar en gran escala, además de influir directamente en la productividad, satisfacción y desempeño de todos los trabajadores.

2.3 PROPUESTA

Luego de realizar una exhaustiva búsqueda bibliográfica, identificar el problema organizacional en el laboratorio farmacéutico ecuatoriano y recopilar información valiosa de los participantes de la investigación; se identificó que el cambio de estructura organizacional en la empresa es necesario para que la administración de personal se convierta en un proceso estratégico de gestión del talento humano dentro del laboratorio, además de aportar en el desarrollo profesional y personal de cada colaborador. Debido a lo mencionado anteriormente, se propone un modelo de estructura organizacional que represente la cultura empresarial, administración del talento y esencia de la empresa consolidado a través de un organigrama vertical, general y formal.

Este modelo de organigrama va a incorporar los siguientes puestos de trabajo:

- (1) Jefe de mercadeo encargado de realizar las estrategias y promociones de los productos, además del diseño de las literaturas de apoyo para la fuerza de ventas.
- (1) Gerente financiero cuyo propósito será el de analizar, dar seguimiento e invertir correctamente los recursos de la empresa.
- (1) Asesor médico encargado de capacitar a la fuerza de ventas para que exista una mejor comprensión sobre los productos que la empresa comercializa.

- (2) Jefes de línea, cada jefe se encargará de desarrollar el portafolio de productos que tendrá a su cargo, (seis productos cada uno).
- (1) Supervisor regional que se encargue de la zona del Austro.

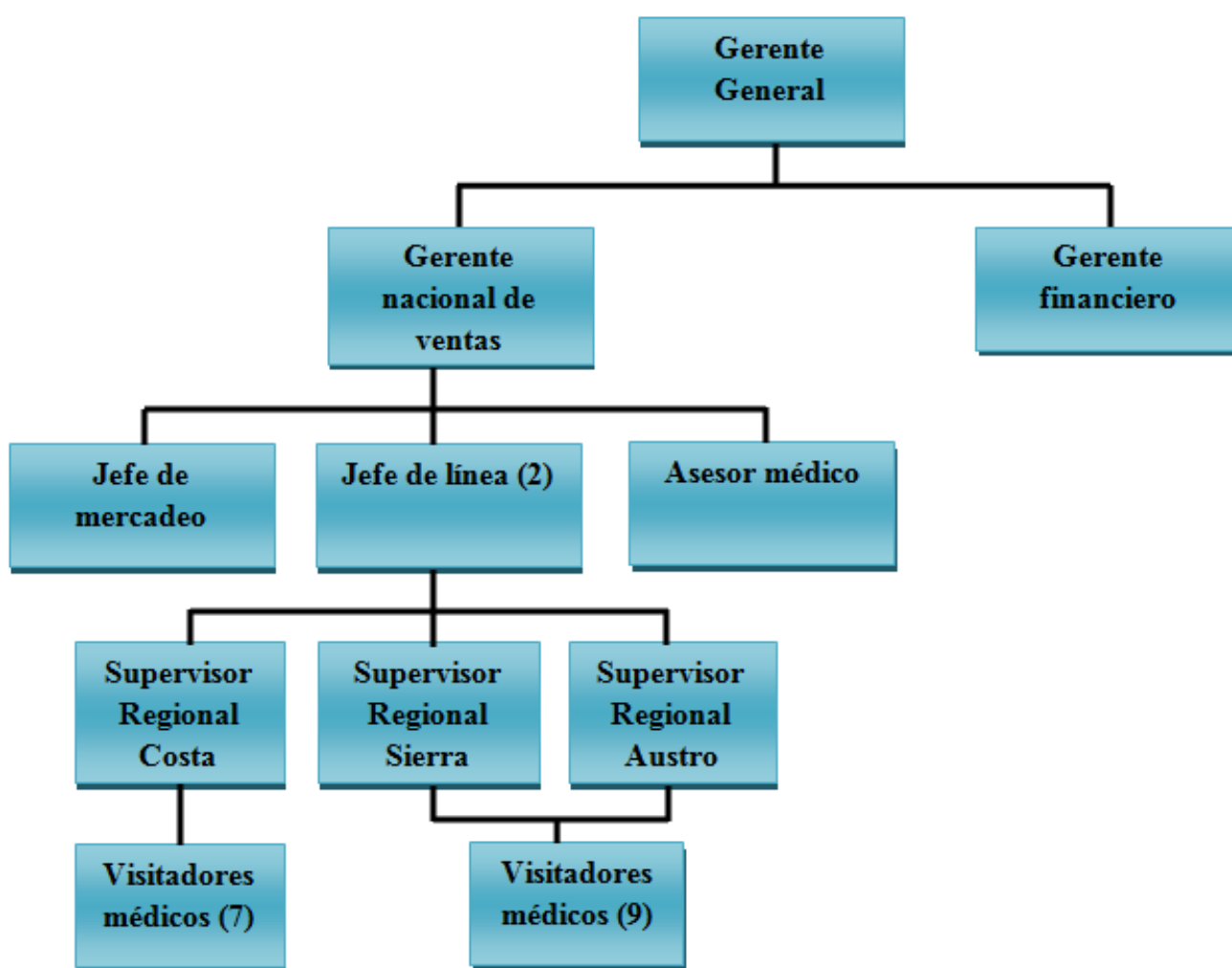
Además de incluir los puestos de trabajo ya existentes:

- (1) Gerente general cuyo objetivo principal es administrar, dirigir, controlar y tomar decisiones estratégicas que influyen directamente en el negocio.
- (1) Gerente nacional de ventas que vele por el cumplimiento de los presupuestos establecidos en cada zona.
- (1) Supervisor regional encargado de la zona Sierra.
- (1) Supervisor regional encargado de la zona Costa.
- (16) Visitadores médicos cuya función principal es de dar a conocer los productos del laboratorio a los médicos que visitan.

Por su representación gráfica es un organigrama vertical que cumple con presentar las diferentes jerarquías de arriba hacia abajo, desde la parte superior del organigrama se descomponen los distintos niveles jerárquicos en forma de escalera; este tipo de organigrama permite visualizar de manera rápida y ordenada los niveles de reporte y supervisión de todos los colaboradores de la organización. En cuanto al ámbito, es un organigrama general ya que en él se encuentran todos los puestos de trabajo existentes en la empresa y finalmente por su finalidad es un

organigrama formal ya que representa una estructura planificada del laboratorio farmacéutico y es un documento oficial que debe contar con las firmas de la alta gerencia para su aprobación.

Modelo de organigrama propuesto



Luego de la implementación del organigrama propuesto, es necesario identificar si este cambio ha sido positivo para la empresa y sus colaboradores,

por este motivo se ha diseñado un modelo de Evaluación de Desempeño utilizando el método de escala gráfica el cual permitirá identificar si a partir del cambio de estructura, se ha disminuido la sobrecarga de trabajo, si se cumplen los tiempos de entrega de las tareas y si ha aumentado la productividad y desempeño de cada colaborador. El método incluye seis factores de valorización y cinco grados con su respectiva puntuación, a partir de la puntuación colocada por cada evaluador se muestra un gráfico de cada trabajador con el total de puntos obtenidos. En los Anexos se incluye el método a utilizar con un ejemplo para evidenciar que este modelo de evaluación se puede realizar en el laboratorio farmacéutico ecuatoriano.

Se puede utilizar otro método para evaluar el desempeño denominado KPI's, el cual se usa para medir el rendimiento a través de indicadores los cuales surgen de objetivos determinados. Estos objetivos están relacionados con los resultados obtenidos cada trabajador lo que permitirá tomar decisiones en cuanto al desempeño del empleado. Los indicadores generalmente están relacionados con la estrategia de la empresa y permiten evidenciar el progreso de los diferentes aspectos que se desean evaluar.

3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.1 CONCLUSIONES

Una vez realizado el análisis de resultados del estudio del caso se pudo concluir que las personas que actualmente se encuentran trabajando en el laboratorio farmacéutico poseen una estabilidad laboral dado que tienen algunos años trabajando dentro de la compañía.

Cabe recalcar que durante el proceso de recopilación de resultados se identificó que efectivamente las funciones que realizan cada uno de los colaboradores en el día a día no son pertinentes al cargo para el cual fueron contratados en un principio debido a que existe una estructura organizacional muy limitada.

Es importante resaltar que una misma persona puede realizar funciones de dos puestos de trabajo lo que ha ocasionado que los colaboradores que trabajan dentro de la empresa se sientan desmotivados y con carga de trabajo excesiva. Teniendo este inconveniente como antecedente no permite que se puedan lograr los objetivos propuestos mensualmente y que las tareas no se ejecuten en los tiempos establecidos.

Finalmente, al tener una estructura organizacional limitada se ve claramente la necesidad de que el laboratorio farmacéutico implemente una nueva estructura que permita mantener una mejor comunicación, roles y funciones definidas que darán como resultado que el trabajo no se presente atrasado, existirá una disminución de carga laboral, mayor productividad en los equipos de trabajo

y a su vez aportará en la creación de planes de carrera profesional que harán que sus empleados se sientan motivados para poder realizar su trabajo día a día.

3.2 RECOMENDACIONES

Una vez que se ha analizado la situación actual del laboratorio farmacéutico y se ha evidenciado las falencias con que cuenta y que estas falencias son producto de una estructura organizacional muy limitada se recomienda:

Que se debe aprovechar la estabilidad laboral que el laboratorio farmacéutico brinda al recurso humano, considerando además que el personal se siente desmotivado por la falta de planes de carrera para su desarrollo personal, de igual manera el recurso humano se siente comprometido y con ganas de crecer junto con la empresa, de esta manera se recomienda cambiar el concepto de desarrollo organizacional que se tiene como una empresa sin incentivos empresariales para su desarrollo.

Designar ejecutivos que serán promovidos por sus capacidades, destrezas y habilidades si el caso lo amerita, de lo contrario se realizará un reclutamiento y una selección de personal externo. Se recomienda realizar una adecuada y profesional selección de la nueva fuerza laboral que se acoplará rápidamente a las nuevas estrategias empresariales y será la responsable de cumplir con los objetivos para de esta forma poder lograr las metas establecidas.

Una vez que se designen las nuevas gerencias, cada responsable de las áreas involucradas, podrá ser más específico y podrá desarrollar técnicamente los productos que a él hayan sido designados.

Cuando se empiecen a alcanzar los objetivos esperados por la organización, esto redundará en incremento de la economía y será prioritario

realizar una correcta evaluación de desempeño para incentivar económicamente a los colaboradores más destacados.

Se recomienda crear una estrategia para mejorar el parque automotor de los visitantes a médicos del laboratorio farmacéutico.

En lo posible se debe ser más participativo con las diferentes sociedades científicas con el propósito de tener un mayor contacto con los líderes de opinión y de esta manera mediante el apoyo constante de ellos lograr cambiar la imagen corporativa.

Realizar una correcta depuración de los paneles médicos con la finalidad de que el mensaje promocional sea el más acertado, con el único propósito de incrementar las ventas y de esta forma conseguir los objetivos planeados y deseados por la organización.

4 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

4.1 BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (15 de Abril de 2014). Obtenido de [http://www.marthaalles.com/la-](http://www.marthaalles.com/la-mirada-de-martha-alles-nota.php?n=89&Todo+lo+que+un+jefe+debe+saber+sobre+RRHH)

[mirada-de-martha-alles-](http://www.marthaalles.com/la-mirada-de-martha-alles-nota.php?n=89&Todo+lo+que+un+jefe+debe+saber+sobre+RRHH)

[nota.php?n=89&Todo+lo+que+un+jefe+debe+saber+sobre+RRHH](http://www.marthaalles.com/la-mirada-de-martha-alles-nota.php?n=89&Todo+lo+que+un+jefe+debe+saber+sobre+RRHH)

Alvear, A. (Octubre de 2015). Obtenido de

<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/8731/1/UPS-CT004997.pdf>

Arteaga, N. (25 de Agosto de 2012). Obtenido de

[http://mundohrm.blogspot.com/2012/08/2-subsistema-de-](http://mundohrm.blogspot.com/2012/08/2-subsistema-de-reclutamiento-seleccion.html)

[reclutamiento-seleccion.html](http://mundohrm.blogspot.com/2012/08/2-subsistema-de-reclutamiento-seleccion.html)

Ascencio, E., & Navarro, J. (Febrero de 2015). Obtenido de

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2015/capacitacion.html>

Ballesta, O. (03 de Diciembre de 2012). Obtenido de

[http://talentoenexpansion.com/2012/11/30/de-la-administracion-de-](http://talentoenexpansion.com/2012/11/30/de-la-administracion-de-personal-a-la-gestion-de-personas-en-red-un-modelo-de-madurez-para-rrhh/)

[personal-a-la-gestion-de-personas-en-red-un-modelo-de-madurez-para-](http://talentoenexpansion.com/2012/11/30/de-la-administracion-de-personal-a-la-gestion-de-personas-en-red-un-modelo-de-madurez-para-rrhh/)

[rrhh/](http://talentoenexpansion.com/2012/11/30/de-la-administracion-de-personal-a-la-gestion-de-personas-en-red-un-modelo-de-madurez-para-rrhh/)

Buenos Negocios . (17 de Octubre de 2012). Obtenido de

<http://www.buenosnegocios.com/notas/151-organigrama-quien-hace-que>

Cabrera, C. (02 de Diciembre de 2013). Obtenido de

[http://www.gestiopolis.com/relacion-entre-el-proceso-de-admision-y-la-](http://www.gestiopolis.com/relacion-entre-el-proceso-de-admision-y-la-evaluacion-del-desempeno/)

[evaluacion-del-desempeno/](http://www.gestiopolis.com/relacion-entre-el-proceso-de-admision-y-la-evaluacion-del-desempeno/)

Cáceres, P. (2014). *Dialnet*. Obtenido de [https://www.euskadi.net/r61-](https://www.euskadi.net/r61-s20001x/es/t59aWar/t59aMostrarFicheroServlet?t59aIdRevista=3&R01H)

[s20001x/es/t59aWar/t59aMostrarFicheroServlet?t59aIdRevista=3&R01H](https://www.euskadi.net/r61-s20001x/es/t59aWar/t59aMostrarFicheroServlet?t59aIdRevista=3&R01H)

NoPortal=true&t59aTipoEjemplar=R&t59aSeccion=51&t59aContenido=2
&t59aCorrelativo=1&t59aVersion=1&t59aNumEjemplar=6

Chacha, G., & Chacha, A. (Marzo de 2015). Obtenido de

<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/8952/1/UPS-CT005221.pdf>

Enciclopedia Financiera. (28 de Noviembre de 2012). Obtenido de

<http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/desarrollo-organizacional.htm>

Enríquez, R. (09 de Noviembre de 2012). Obtenido de

http://www.administracionmoderna.com/2012/01/organimetria-organigrama-un-organigrama_3038.html

Escuela de Organización Industrial. (11 de Marzo de 2013). Obtenido de

<https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-del-desempeno-laboral/>

Esparragoza, A. (25 de Enero de 2012). *Gestiopolis*. Obtenido de

<http://www.gestiopolis.com/administracion-de-recursos-humanos-y-talento-humano/>

Fernández, A. (2014). *Dialnet*. Obtenido de

<http://fondosdigitales.us.es/tesis/tesis/2387/redefinicion-de-procesos-y-estructura-organizacional-traves-de-la-gestion-del-cambio-en-una-institucion-educativa/>

Fernández, P. (21 de Octubre de 2015). Obtenido de

<http://www.gestion.org/recursos-humanos/5936/organigrama-de-una-empresa/>

Guillo, M. (7 de Mayo de 2014). Obtenido de

<http://maximopotencial.com/2014/05/07/la-importancia-del-organigrama-en-la-empresa/>

Importancia. (10 de Marzo de 2014). Obtenido de

<http://www.importancia.org/jerarquia.php>

Lucero, A. (22 de Noviembre de 2015). Obtenido de

http://profesoraanaluceroiutar.blogspot.com/p/blog-page_25.html

Morales, G. (16 de Septiembre de 2013). Obtenido de

<http://talentohumanoindustrialb.blogspot.com/2013/09/talento-humano-la-definicion-detalento.html>

Nievas, G. (11 de Septiembre de 2013). Obtenido de

<http://274sanievas.blogspot.com/2013/09/organigrama-ventajas-y-desventajas-que.html>

PeopleTree Group. (22 de Agosto de 2012). Obtenido de

<http://www.peopletreespain.com/beneficios-de-la-gestion-del-talento/>

Pérez, N. (15 de Septiembre de 2013). Obtenido de

www.acadCemia.edu/4890246/Tipos_de_Organigramas

Pérez, O. (11 de Noviembre de 2014). Obtenido de

<http://blog.peoplenext.com.mx/beneficios-de-una-evaluacion-de-desempeno-para-tu-empresa>

Polilibros. (9 de Agosto de 2012). Obtenido de

http://148.204.211.134/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/Admon-II-Form/conocimiento/unidad4/U4412.HTM

Quecedo, R. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa.

Revista de Psicodidáctica, 5-39.

Ramírez, Y. (11 de Marzo de 2013). Obtenido de

<http://www.eoi.es/blogs/scm/2013/03/11/la-gestion-del-recurso-humano-en-la-actualidad/>

Sáenz, M. (16 de Marzo de 2014). Obtenido de

<http://www.observatoriorh.com/gestion/un-intangible-clave-en-la-eficiencia-el-valor-del-alineamiento-organizacional.html>

Santana, C. (30 de Agosto de 2013). Obtenido de

<http://www.acsendo.com/es/blog/las-ventajas-de-gestionar-el-talento-humano/>

Tipos de organigrama. (2012). Obtenido de <http://www.tiposde.org/empresas-y-negocios/25-tipos-de-organigramas/>

Tually. (5 de Octubre de 2015). Obtenido de <http://tually.me/optimizacion-de-la-organizacion-interna-de-la-empresa/estructura-organizativa-y-organigrama/>

Vásquez, C. (23 de Octubre de 2012). Obtenido de

<http://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>

Vásquez, C. (23 de Octubre de 2012). Obtenido de

<http://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>

Zamora, P. (28 de Septiembre de 2012). Obtenido de

<http://gtalentohumanoyoli.blogspot.com/2012/09/subsistema-de-control-de-recursos.html>

OTROS

ANEXOS Y PÁGINAS PRELIMINARES

Modelo de entrevista

Fecha:

Hora:

Lugar (ciudad y sitio específico):

Edad:

Cargo:

Introducción

A través de esta entrevista se busca identificar si el laboratorio farmacéutico posee una adecuada estructura organizacional. Este estudio de caso surge para culminar los estudios de posgrado en la Universidad de Guayaquil del investigador.

Características de la entrevista

La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, será utilizada para propósitos estrictamente académicos y será manejada con discreción. Sus respuestas serán valiosas para el desarrollo del estudio de caso y no se alterarán sus comentarios y opiniones.

Agradecemos de antemano su participación y colaboración.

Preguntas

- 1) ¿Cuánto tiempo usted lleva trabajando en el laboratorio farmacéutico?
- 2) Dentro del área de trabajo a la que pertenece, ¿cuántas personas existen actualmente y qué funciones realizan?

- 3) ¿Considera que las funciones que realiza son pertinentes para el cargo al que fue contratado? ¿Por qué?
- 4) ¿Considera que la estructura organizacional actual del laboratorio farmacéutico es la adecuada? ¿Por qué?
- 5) ¿Cuáles son los inconvenientes que han surgido a causa de no tener una correcta estructura organizacional?
- 6) ¿Usted considera que estos inconvenientes laborales inciden en la productividad y desempeño de cada trabajador? ¿Por qué?
- 7) ¿Considera necesario un cambio de estructura organizacional para la empresa? ¿Por qué?
- 8) ¿Qué cambios organizacionales considera que se deberían realizar para la mejora de la administración de personal?

Entrevistas

Entrevista # 1

Fecha: miércoles 17 de febrero del 2016

Hora: 9:15 AM

Lugar (ciudad y sitio específico): Guayaquil, oficinas del laboratorio farmacéutico

Edad: 57 años

Cargo: Gerente General

Introducción

A través de esta entrevista se busca identificar si el laboratorio farmacéutico posee una adecuada estructura organizacional. Este estudio de caso surge para culminar los estudios de posgrado en la Universidad de Guayaquil del investigador.

Características de la entrevista

La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, será utilizada para propósitos estrictamente académicos y será manejada con discreción. Sus respuestas serán valiosas para el desarrollo del estudio de caso y no se alterarán sus comentarios y opiniones.

Agradecemos de antemano su participación y colaboración.

Preguntas

- 1) ¿Cuánto tiempo usted lleva trabajando en el laboratorio farmacéutico?**

Formo parte de la empresa desde que inició operaciones aquí en el país, 16 años para ser exacta. Puedo decir que he aprendido muchas cosas y he conocido a profesionales muy valiosos.

2) Dentro del área de trabajo a la que pertenece, ¿cuántas personas existen actualmente y qué funciones realizan?

Bueno, te comento que no formo parte de un área específica donde desempeño mis labores. Actualmente soy gerente general del laboratorio pero no sólo me encargo de la administración del personal, toma de decisiones, gestión estratégica, planificación, etc. También desempeño el cargo de asesor médico donde realizo investigaciones científicas sobre cómo mejorar el producto que ofrecemos en términos de calidad y presentación. Soy la gerente financiera del laboratorio y en este puesto me encargo de revisar la liquidez del negocio, cuáles son los ingresos y gastos, presentar alternativas de ahorro y realizar toda la gestión contable. Finalmente como gerente de marketing me encargo de revisar y seleccionar las literaturas proporcionadas por el gerente nacional de ventas.

3) ¿Considera que las funciones que realiza son pertinentes para el cargo al que fue contratado? ¿Por qué?

Para ser honesta no. Muchas veces tengo que realizar funciones muy operativas que me toman demasiado tiempo. En ciertas ocasiones me olvido de mis funciones como gerente general y siento que el laboratorio pierde el orden o control, la verdad no sé cómo explicarlo pero creo que se desestabilizaba la jerarquía, pierdo mucho tiempo y a veces me siento abrumada.

4) ¿Considera que la estructura organizacional actual del laboratorio farmacéutico es la adecuada? ¿Por qué?

Me lo he preguntado muchas veces y creo que no es la adecuada. Solía pensar que entre menos colaboradores, hay más control ya que el equipo es pequeño y todos podemos conocer qué es lo que pasa en el laboratorio pero es todo lo contrario. Se crean muchos problemas en todos los niveles jerárquicos y esto no es favorable para la empresa.

5) ¿Cuáles son los inconvenientes que han surgido a causa de no tener una correcta estructura organizacional?

Hay un gran número de tareas atrasadas, los procesos se ejecutan de manera lenta, hay personas que tienen demasiadas funciones (me incluyo), cuando hablo con los trabajadores me doy cuenta que están agotados, suele existir un mal clima laboral porque hay personas con más funciones que otras. Y no sé si esté relacionado, pero el personal pide muchos permisos y se ausenta varias veces al mes.

6) ¿Usted considera que estos inconvenientes laborales inciden en la productividad y desempeño de cada trabajador? ¿Por qué?

Sí. Actualmente los niveles de desempeño no son los deseados ya que al existir tareas incompletas o que no se han realizado, los trabajadores no llegan al estándar de excelencia. La productividad ha disminuido y esto podría afectar directamente al negocio.

7) ¿Considera necesario un cambio de estructura organizacional para la empresa? ¿Por qué?

Creo que sí es necesario. Una empresa no puede existir si este tipo de inconvenientes persisten, como gerente general necesito hacer algo para

que el personal se sienta motivado y de esta manera esté comprometido con el laboratorio.

8) ¿Qué cambios organizacionales considera que se deberían realizar para la mejora de la administración de personal?

A través del cambio de estructura, considero que necesitamos dar más atención a nuestros trabajadores. Empezar a realizar una gestión de mejora al clima organizacional proponiendo planes de carrera y promociones internas en el caso de existir vacantes en la empresa; con la ayuda de un organigrama adecuado podemos distribuir equitativamente las funciones para que no exista una sobrecarga de trabajo en ningún cargo y de esta manera los colaboradores puedan ejecutar sus funciones de manera correcta y en el tiempo estimado. Necesitamos contar con profesionales adecuados al puesto de trabajo para que el desempeño de cada persona sea el esperado, de esta manera la empresa puede alcanzar la productividad que tanto deseamos.

Entrevista # 2

Fecha: miércoles 17 de febrero del 2016

Hora: 10:00 am

Lugar (ciudad y sitio específico): Guayaquil, Oficinas laboratorio farmacéutico

Edad: 36 años

Cargo: Gerente Nacional de Ventas

Introducción

A través de esta entrevista se busca identificar si el laboratorio farmacéutico posee una adecuada estructura organizacional. Este estudio de caso surge para culminar los estudios de posgrado en la Universidad de Guayaquil del investigador.

Características de la entrevista

La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, será utilizada para propósitos estrictamente académicos y será manejada con discreción. Sus respuestas serán valiosas para el desarrollo del estudio de caso y no se alterarán sus comentarios y opiniones.

Agradecemos de antemano su participación y colaboración.

Preguntas

- 1) ¿Cuánto tiempo usted lleva trabajando en el laboratorio farmacéutico?**

Actualmente en el laboratorio farmacéutico tengo trabajando 5 años.

2) Dentro del área de trabajo a la que pertenece, ¿cuántas personas existen actualmente y qué funciones realizan?

Somos tres personas en mi área, a mi cargo tengo dos supervisores regionales, uno está encargado de la zona Sierra y Austro y el otro supervisor de la zona Costa, cada uno de ellos tienen a su vez un equipo de visitadores médicos. Yo estoy encargado de manejar las 12 líneas de productos que actualmente el laboratorio farmacéutico comercializa a nivel nacional.

3) ¿Considera que las funciones que realiza son pertinentes para el cargo al que fue contratado? ¿Por qué?

No del todo porque manejar 12 líneas de productos para una sola persona es mucha sobre carga de trabajo, lo cual no me permite tener el tiempo suficiente para poder apoyar al 100% a mis supervisores en las diferentes consultas que pudiesen tener, definir las nuevas metas de ventas por mes y el encargarme de las 12 líneas es una tarea muy pesada dado que mensualmente existen diferentes tipos de estrategias por cada línea de producto.

4) ¿Considera que la estructura organizacional actual del laboratorio farmacéutico es la adecuada? ¿Por qué?

No considero que la estructura organizacional que el laboratorio tiene actualmente sea la adecuada porque claramente como lo mencioné anteriormente yo realizo funciones que no son pertinentes para el cargo al cual fui contratado. No poseemos una correcta delimitación de funciones lo cual en algunos casos no hay un orden en las funciones.

5) ¿Cuáles son los inconvenientes que han surgido a causa de no tener una correcta estructura organizacional?

Básicamente uno de los mayores inconvenientes que surgen es el no tener claras las funciones que debe de realizar cada persona en el departamento, adicional en la mayoría de casos al tener una estructura organizacional muy limitada los colaboradores tenemos una sobre carga de tareas lo cual no permite que llegemos a los objetivos establecidos y se entreguen las tareas atrasadas. Además no existen muchos planes de carrera para el crecimiento profesional de cada colaborador y se puede evidenciar claramente una estructura centralizada.

6) ¿Usted considera que estos inconvenientes laborales inciden en la productividad y desempeño de cada trabajador? ¿Por qué?

Sí, definitivamente que inciden en cada uno de los colaboradores porque al tener sobre carga de trabajo, pocos planes de carrera para su crecimiento profesional, trabajo atrasado, etc. todos se sienten desmotivados lo que ocasiona que se pueda percibir un mal clima laboral y al tener un mal clima laboral y trabajadores desmotivados no se pueden cumplir los objetivos.

7) ¿Considera necesario un cambio de estructura organizacional para la empresa? ¿Por qué?

Sí porque al tener un nuevo modelo de estructura organizacional se podría definir mejor las funciones de cada equipo de trabajo, existiría una mayor productividad en los trabajadores, las personas se sentirían motivadas dado que con una ampliación de estructura podrían visualizar que existen planes

de carrera, una mejor comunicación en los niveles jerárquicos y adicional que se eliminarían procesos que no van acorde a ciertos cargos dentro del laboratorio farmacéutico.

8) ¿Qué cambios organizacionales considera que se deberían realizar para la mejora de la administración de personal?

Considero importante definir bien las funciones que debe de realizar el gerente general dado que al tener una estructura organizacional limitada, el gerente general tiene que realizar varios cargos a la vez. Es importante que el área de mercadeo posea unas dos personas de apoyo dado que las promociones y material POP (literatura para los visitantes) es clave para el proceso de la venta. Adicional el área de ventas también podría ampliarse debido a que manejar 12 líneas de productos una sola persona es muy demandante y sería ideal que exista un par de mi cargo que maneje seis líneas y yo me encargaría de manejar las otras seis líneas restantes de los productos.

Entrevista # 3

Fecha: miércoles 17 de febrero del 2016

Hora: 10:45 horas

Lugar (ciudad y sitio específico): Guayaquil, Oficinas del laboratorio farmacéutico

Edad: 35 años

Cargo: Supervisora Regional Sierra y Austro

Introducción

A través de esta entrevista se busca identificar si el laboratorio farmacéutico posee una adecuada estructura organizacional. Este estudio de caso surge para culminar los estudios de posgrado en la Universidad de Guayaquil del investigador.

Características de la entrevista

La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, será utilizada para propósitos estrictamente académicos y será manejada con discreción. Sus respuestas serán valiosas para el desarrollo del estudio de caso y no se alterarán sus comentarios y opiniones.

Agradecemos de antemano su participación y colaboración.

Preguntas

- 1) ¿Cuánto tiempo usted lleva trabajando en el laboratorio farmacéutico?**

Actualmente tengo trabajando en el laboratorio cuatro años 3 meses.

2) Dentro del área de trabajo a la que pertenece, ¿cuántas personas existen actualmente y qué funciones realizan?

9 visitantes a médicos, todos encargados de realizar la promoción médica.

3) ¿Considera que las funciones que realiza son pertinentes para el cargo al que fue contratado? ¿Por qué?

No, porque al tener pocos colaboradores, el tener que desplazarme a otras zonas del país, el control se escapa de mis manos, se hace más difícil recibir una retroalimentación de cada visitador a médicos. La zona del Austro es una región muy importante y no le estamos dando el tiempo y la cobertura adecuada.

4) ¿Considera que la estructura organizacional actual del laboratorio farmacéutico es la adecuada? ¿Por qué?

No, porque existe mucha confusión al recibir las indicaciones por parte de mis superiores y esto repercute en los visitantes a médicos y el mensaje no es el deseado.

5) ¿Cuáles son los inconvenientes que han surgido a causa de no tener una correcta estructura organizacional?

Existe mucha confusión y sobrecarga de trabajo ya que cuando hablo con mis compañeros de trabajo comentamos que el tiempo no nos alcanza para realizar todas las tareas encomendadas.

6) ¿Usted considera que estos inconvenientes laborales inciden en la productividad y desempeño de cada trabajador? ¿Por qué?

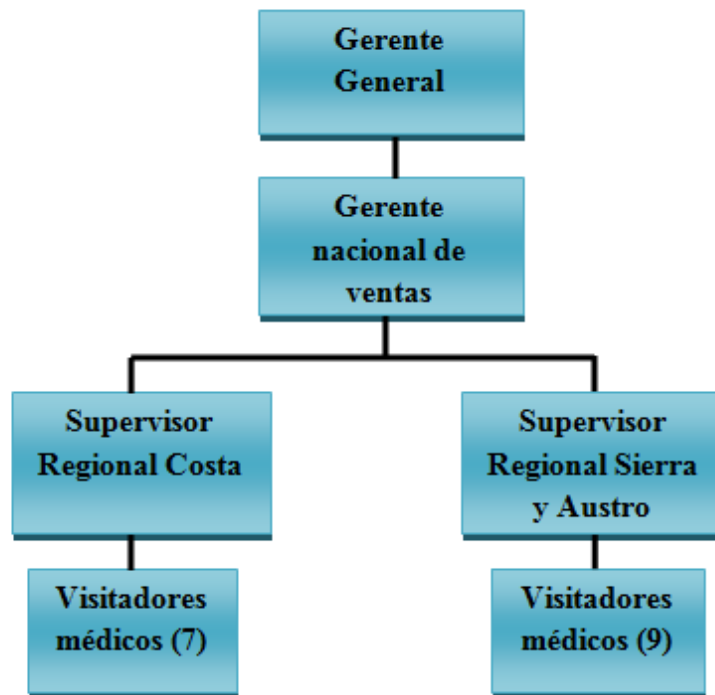
Definitivamente sí, debido a la limitada estructura y no poder realizar una correcta cobertura a médicos y farmacias, las proyecciones de ventas no se llegan a cumplir por ende existe descontento en todo el personal al no poder percibir sus comisiones al 100%.

7) ¿Considera necesario un cambio de estructura organizacional para la empresa? ¿Por qué?

Es prioritario un cambio de estructura para el mejoramiento de las ventas del laboratorio y poder estar ubicado en un mejor lugar dentro del ranking de los laboratorios farmacéuticos.

8) ¿Qué cambios organizacionales considera que se deberían realizar para la mejora de la administración de personal?

Debería descentralizarse la zona de Austro y de esta manera ambas zonas es decir Sierra y Austro puedan ser más productivas y el laboratorio puede tener un mejor desarrollo y posicionamiento en el mercado farmacéutico ecuatoriano.

Organigrama actual

Modelo de Evaluación de Desempeño

TABLA DE CALIFICACIÓN DE DESEMPEÑO

ESCALA GRÁFICA					
FACTORES DE VALORIZACIÓN	GRADOS				
	E	D	C	B	A
CONOCIMIENTO DEL CARGO Considera dominio y familiarización del evaluado con las actividades del cargo que desempeña.	4 No posee conocimientos ni habilidades para el desempeño del cargo. Demuestra deseo de aprender	8 Conoce sus obligaciones sin llegar a dominarlos	12 Conoce sus obligaciones satisfactoriamente	16 Conoce bien sus obligaciones y cada día se supera en el mejor desempeño de sus labores	20 Conoce perfectamente sus obligaciones y demuestra condiciones excepcionales para el cargo
CALIDAD DE TRABAJO Considera la capacidad, minuciosidad y dedicación que pone en sus labores.	4 Comete errores apreciables con frecuencia y en general su trabajo es insatisfactorio	8 Cumple en forma aceptable con las obligaciones de su puesto, debe mejorar calidad de su trabajo	12 Cumple en forma aceptable con las obligaciones de su puesto, debe mejorar calidad de su trabajo	16 Hace su trabajo con exactitud, pulcritud y minuciosidad	20 Su trabajo es excepcional totalmente bueno y se supera cada vez más
RESPONSABILIDAD Considera la actualización del colaborador para solucionar en forma oportuna situaciones difíciles.	4 Requiere supervisión permanente debido a sus continuos errores.	6 Necesita frecuentemente supervisión.	10 Requiere eventual supervisión.	14 Requiere de supervisión en casos especiales	18 No requiere supervisión
INICIATIVA Considera la habilidad del colaborador para integrarse con otros y ejecutar un trabajo.	4 Conoce de iniciativa en la relación de su trabajo. Requiere instrucciones detalladas y guía permanente	6 Tiene acciones lentas, con frecuencia hay que guiarle en su trabajo y en resolver problemas	10 Ocasionalmente hay que guiarle en su trabajo, algunas veces tiene ideas constructivas	14 Resuelve por si solo problemas que se le presenta. Con frecuencia aporta ideas	18 Constantemente contribuye con ideas y sugerencias. Resuelve por si mismo problemas que se le presentan
TRABAJO EN EQUIPO Considera la habilidad del colaborador para integrarse con otros y ejecutar un trabajo.	2 No posee condiciones para trabajar en equipo	4 Le cuesta integrarse en cualquier grupo	8 Se integra fácilmente en determinados equipos	10 Se integra plenamente con el equipo en áreas de realizar el trabajo	14 Se integra fácilmente a cualquier equipo de trabajo
ACTITUD Considera la disposición del colaborador hacia su oficina y su política de trabajo.	2 Descontento: Critica negativamente a su centro de trabajo	4 Indiferente: no muestra ningún interés por su centro de trabajo	8 Aceptación: muestra interés por su centro de trabajo	10 Entusiasta: se preocupa por el prestigio de su centro de trabajo	12 Identificación: se esfuerza por elevar su prestigio de su centro de trabajo

TOTAL DE PUNTOS	GRADOS
90 -100	A
75 - 89	B
60 - 74	C
41 -59	D
24 -40	E

EVALUADOS				
Trabajador 1	Trabajador 2	Trabajador 3	Trabajador 4	Trabajador 5
A	B	C	D	E
8	16	12	20	4
8	16	8	20	8
6	14	10	10	4
10	14	8	18	6
4	14	12	14	4
8	12	8	12	4
44	86	58	94	30
REGULAR	MUY BUEN TRABAJADOR	REGULAR	EXCELENTE TRABAJADOR	INSUFICIENTE SU LABOR EN LA EMPRESA

