



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE
SERVICIOS Y RECURSOS HUMANOS**

**REESTRUCTURACIÓN ORGÁNICA Y FUNCIONAL DEL ÁREA
ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA “LABORATORIO DE DIAGNÓSTICO
LIVEXLAB CÍA. LTDA.” UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO.**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS Y RECURSOS
HUMANOS.**

AUTOR: JENNY ATIENCIA MOYANO

DIRECTOR: MSc BOANERGES CALDERÓN

QUITO- ECUADOR

2010

AUTORÍA

El presente trabajo de investigación “**REESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL LABORATORIO DE DIAGNÓSTICO LIVEXLAB CÍA. LTDA.**”, está enfocada a resolver los problemas administrativos del Laboratorio; por lo tanto esta investigación es responsabilidad exclusiva del autor.

Jenny Atiencia Moyano

CI: 1712280468

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico principalmente, a mis hijos y a mi esposo por soportar mis ausencias y compartir mis sueños, a mis padres y hermanas por el apoyo incondicional que me brindaron siempre para llegar a cumplir mi meta.

Y a mis amigas Deysi, Alexandra y María Rosa que sin duda aportaron para lograr este objetivo.

Jenny

AGRADECIMIENTO

Mi más sincero agradecimiento a Dios por la oportunidad que me da al estar ahora en este momento, a la Universidad Tecnológica Equinoccial y de manera especial al MSc. Boanerges Calderón, por su asesoramiento y guía para poder culminar con éxito este trabajo de investigación y de esta manera lograr mi objetivo.

El Autor

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
ÍNDICE GENERAL	IV
RESUMEN	IV
INTRODUCCIÓN	V
CAPÍTULO I	1
1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Formulación del problema	2
1.3. Subpreguntas	2
1.4. Objetivos	2
1.4.1. General	2
1.4.2. Específicos	3
1.5. Justificación	3
1.6. Limitaciones	4
1.7. Hipótesis	4
1.8. Variables	5
1.9. Operacionalización de variables	5
1.10. Metodología de la Investigación.....	6
1.10.1. Tipo de Investigación.....	6
1.10.2. Métodos de la investigación	6
1.10.3. Técnicas e instrumentos para la recolección de la información.....	7
CAPÍTULO II	9
2. MARCO TEÓRICO	9
2.1. La Administración	9
2.2. Teorías Básicas de la Administración.....	11
2.2.1. Escuela de la Administración Científica.....	11
2.2.2. Teoría Clásica.....	13
2.3. Teoría de los sistemas.....	19
2.3.1. Orígenes de la teoría de Sistemas	19
2.3.2. Premisas básicas de la Teoría de los Sistemas.....	19
2.3.3. Concepto de Sistemas	20
2.3.4. Características de los sistemas	21

2.3.5.	Clasificación de los sistemas.....	22
2.3.6.	Elementos sistemáticos.....	24
2.3.7.	Los Sistemas Organizacionales.....	25
2.4.	Organización	30
2.4.1.	Definición.....	30
2.4.2.	Estructura Organizativa.....	31
2.4.2.1.	La estructura como una influencia en el comportamiento	31
2.4.2.2.	La estructura como actividades recurrentes.....	32
2.4.2.3.	La estructura como un comportamiento intencional y orientado hacia las metas	32
2.5.	Diseño Organizacional.....	33
2.5.1.	Definición.....	33
2.5.2.	Requisitos del Diseño Organizacional	33
2.5.3.	Características del Diseño Organizacional	35
2.5.4.	Tamaño organizacional	42
2.5.5.	Tipos Tradicionales de Organización.....	43
2.6.	Organigrama.....	48
2.7.	Marco conceptual	53
CAPÍTULO III.....	56	
Diagnóstico actual en Laboratorio de LIVEXLAB Cía. Ltda.....	56	
3.1.	Antecedentes	56
3.2.	Situación Actual.....	57
3.2.1.	Sistema de Organización y Métodos.....	58
3.2.2.	Sistema de planificación	60
3.2.2.	Sistema de Recursos Humanos.....	64
3.2.3.	Sistema de Adquisiciones o Compras	64
CAPÍTULO IV.....	67	
4. FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA.....	67	
4.1.	Sistema de Organización y Métodos	68
4.2.	Reglamento Orgánico Funcional del área administrativa del Laboratorio de Diagnostico Livexlab Cía. Ltda.....	69
4.2.1.	Funciones de la Coordinación Administrativa.....	69
4.2.2.	Funciones de Recursos Humanos.....	70
4.2.3.	Funciones de Adquisiciones	71
4.3.	Sistema de Recursos Humanos	73
4.3.1.	Instructivo de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal.	73
4.3.2.	Descripción de Puestos.....	85
4.4.	Sistema de Adquisiciones.....	89
4.4.1.	Procedimiento para el proceso de adquisiciones.....	89
4.4.2.	Procedimiento para compras locales	96

<i>CAPÍTULO V</i>	99
<i>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i>	99
5.1. Conclusiones	99
5.2. Recomendaciones	100
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	102
<i>ANEXOS</i>	104

RESUMEN

La investigación fue elaborada bajo el paradigma crítico-propositivo que me permitió tener una visión crítica del problema en su totalidad. Se observó que el Laboratorio de Diagnostico Livexlab Cía. Ltda. a pesar de contar con misión, visión, objetivos y políticas de calidad, no posee un reglamento orgánico funcional donde se determine las principales funciones de cada departamento o unidad que conforma el Laboratorio, por lo tanto la estructura de la organización no contempla algunos procesos que el área administrativa tiene a cargo

Como investigadora de este fenómeno me permitió plantear una reestructura orgánica para el Área Administrativa del Laboratorio donde se visualiza todos los procesos de los que se encarga ésta área, adicionalmente se establece un reglamento orgánico funcional, así como los procedimientos para importaciones y compras locales, herramientas que servirán de apoyo para lograr optimizar los recursos del Laboratorio

INTRODUCCIÓN

Con el estado actual de innovación tecnológica la complejidad de los mercados y la competitividad, que tipifican al mundo empresarial moderno, los gerentes perciben que la buena elaboración y difusión de los objetivos, políticas, estrategias, normas de trabajo y rutinas administrativas y operativas dentro del ámbito apropiado, son actos indispensables para el logro de los objetivos.

La finalidad de realizar una reestructuración orgánica funcional al área administrativa es la de ofrecer una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades contenidas en cada proceso. Por ello, los mecanismos de operación como reglamentos, procedimientos, etc. jamás podemos considerarlo como concluido y completo, ya que debe evolucionar con la organización.

En nuestros días, es un requisito de suma importancia que las empresas independientemente de su tamaño y de sus giro comercial posean varios mecanismos de operación que sirvan de verdadera orientación estableciendo una guía de trabajo, oficial y racional, formalizando la aprobación del conjunto de instrumentos administrativos y estableciendo la obligatoriedad del uso a través de un manual, para estandarizar los procesos que en la organización forman parte de sus actividades diarias.

El presente trabajo propone una reestructuración orgánica funcional del área administrativa que se convierta en una herramienta útil para la administración del Laboratorio de Diagnostico Livexlab Cía. Ltda.,

En el Capítulo I, se plantea el problema de la investigación, consta el objetivo general y específicos así como la justificación para la realización de la investigación, adicionalmente la hipótesis, variables y metodología utilizada para la investigación.

En el Capítulo II, se desarrolla la base para la construcción del marco teórico que sustenta el diagnóstico efectuado y la propuesta formulada.

En el Capítulo III, se describe la situación actual del área administrativa del Laboratorio de Diagnostico Livexlab Cía. Ltda., donde se analiza los sistemas organización y métodos, recursos humanos, adquisiciones y de planificación, encontrando varios problemas en cada uno de ellos

En el capítulo IV, se desarrolla la estructura de la propuesta alternativa, documento que lleva una reestructura orgánica para el área administrativa del Laboratorio, se desarrolló un reglamento orgánico funcional para el área

administrativa según la reestructuración y se estableció el instructivo de reclutamiento, selección e inducción para el personal del Laboratorio, adicionalmente se dio los procedimientos para importaciones y compras locales.

En el capítulo V, se redactaron las conclusiones y recomendaciones de acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación con el fin de contribuir a la solución del problema.

Finalmente consta la bibliografía y los anexos respectivos.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

El Laboratorio de Diagnóstico Livexlab Cía. Ltda., fue creada en enero del 2008, el giro de esta organización es el servicio de diagnóstico de laboratorio en tres áreas que son: Salud Humana, Salud Veterinaria y Bioseguridad Alimentaria.

Para brindar este servicio es necesario la compra de varios materiales e insumos como reactivos, etc. que se encuentran en el mercado nacional y fuera de él, es decir hay que realizar importaciones. Estas adquisiciones son realizadas mensualmente con costos sumamente altos, adicionalmente el inventario de los productos no se maneja de manera adecuada es decir no se consideran parámetros como la demanda de los productos y por ende su contabilización tiene problemas, todo el proceso se lo realiza de acuerdo al buen criterio o al pedido del personal de laboratorio.

La falta de un correcto diseño organizacional de la empresa especialmente en el área administrativa, hace notable la necesidad urgente de modificar la estructura organizacional y crear mecanismos de operación, lo antes mencionado son las causas para realizar esta investigación con el único

objetivo de optimizar el uso de los recursos del Laboratorio de Diagnóstico Livexlab Cía. Ltda.

1.2. Formulación del problema

¿La implementación de la Reestructura del Área Administrativa permitirá mejorar la gestión de los procesos del Laboratorio de Diagnóstico Livexlab Cía. Ltda.?

1.3. Subpreguntas

¿Cómo es la administración del Laboratorio de Diagnóstico Livexlab Cía. Ltda.? en la actualidad?

¿Cuáles son los problemas que actualmente tiene el Área Administrativa del Laboratorio?

¿Cuál va a ser el nuevo modelo administrativo que proporcione mejores beneficios al área y a la organización?

1.4. Objetivos

1.4.1. General

Proponer una reestructuración orgánica funcional para el Área Administrativa del Laboratorio de Diagnóstico Livexlab Cía. Ltda., que permita definir la estructura básica y los mecanismos de operación adecuados.

1.4.2. Específicos

- Elaborar el marco teórico que sustente la presente investigación.
- Diagnosticar la situación actual del área administrativa del Laboratorio de Livexlab Cía. Ltda., y definir los problemas existentes con la actual estructura organizacional.
- Desarrollar la propuesta de reestructuración administrativa del Laboratorio de Diagnóstico Livexlab Cía. Ltda. para obtener mejores beneficios para la organización.

1.5. Justificación

Laboratorio de Diagnóstico Livexlab Cía. Ltda., pese a ser una empresa nueva en el mercado, es una compañía que cuenta con personal calificado, con gran tecnología, que a pesar de ser una organización pequeña requiere tener una estructura funcional bien definida y una cultura organizacional que le permita un adecuado funcionamiento y aprovechamiento de sus recursos.

Quien suscribe este proyecto trabajó en el área administrativa de Laboratorio de Diagnóstico Livexlab desde su creación, por lo que ha podido evidenciar que la Institución no cuenta con una estructura bien definida ni con mecanismos de operación establecidos que permita realizar a cabalidad las labores o actividades para estandarizar la operatividad de la misma permitiendo a la institución racionalizar el uso de los recursos al simplificar

trámites, evitar funciones repetitivas, eliminar cuellos de botella por indefinición, evitar la evasión de responsabilidades, lo cual se traduce en ahorro de tiempos, movimientos y costos operacionales.

Por lo antes mencionado es urgente realizar una reestructuración del área administrativa que permita al Laboratorio hacer uso de sus recursos de mejor manera para obtener mayores beneficios.

La investigación propuesta pretende contribuir con el mejoramiento del área administrativa poniendo a su alcance herramientas y estrategias que sirvan de base para operar adecuadamente los recursos del Laboratorio con el objeto de brindar un excelente servicio a sus clientes.

1.6. Limitaciones

Limitación espacial: Laboratorio de Diagnóstico Livexlab Cía. Ltda.

1.7. Hipótesis

La Reestructuración Orgánica y Funcional del área administrativa del “Laboratorio de Diagnostico Livexlab Cía. Ltda.”, mejorará sus procesos con el fin de ofrecer servicios de calidad en sus condiciones de funcionamiento.

1.8. Variables

Variable Dependiente: Ofrecer un mejor aprovechamiento de recursos y un mejor servicio de calidad en sus condiciones de funcionamiento

Variable Independiente: Reestructuración Orgánica y Funcional del área administrativa del “Laboratorio De Diagnostico Livexlab Cía. Ltda.”

1.9. Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIONES
REESTRUCTURACIÓN	Aplicación de herramientas y estrategias
	Aceptación del servicio
	Costo – beneficio

VARIABLE	DIMENSIONES
Aprovechamiento de recursos y calidad en sus condiciones de funcionamiento	Recursos
	Calidad

1.10. Metodología de la Investigación

1.10.1. Tipo de Investigación

- **De acuerdo a la profundidad del estudio:**

Descriptiva

En el trabajo realizado se aplicó una investigación de tipo descriptiva ya que se describe la problemática existente en la administración del Laboratorio por la ausencia de una estructura básica y mecanismos de operación

- **De acuerdo con las fuentes de donde proceden los datos:**

De campo

La información fue recopilada de forma directa y detallada en Laboratorio de Diagnóstico Livexlab Cía. Ltda. por la falta de un manual orgánico funcional del área administrativa

1.10.2. Métodos de la investigación

- **Método Inductivo**

La inducción consiste en ir de los casos particulares a la generalización; se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales

- **Método Deductivo**

Se partió de los conocimientos generales, globales con el propósito de llegar a hechos particulares

- **Método de Análisis**

Este método se utilizó en la revisión de literatura y en el análisis de información obtenida en la investigación de campo. Permitió la identificación de cada una de las partes que caracterizan el problema,

- **Método de Síntesis**

Este método se utilizó principalmente en la estructuración del informe final y en la propuesta

1.10.3. Técnicas e instrumentos para la recolección de la información

Observación

Se tomó datos directamente de los actores que generan las actividades en el proceso administrativo de adquisición de Livexlab Cía. Ltda.

Entrevista

Se estableció contacto directo con los involucrados en el proceso para recopilar información.

Revisión de literatura

Se utilizara registros y documentos que contengan información relacionada con el proceso de adquisición vigente en Livexlab Cía. Ltda.

Revisión de Internet

Con el propósito de obtener información técnica que permita desarrollar de mejor manera la propuesta de esta investigación.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La Administración

La administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante la planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos.

La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia¹

La administración “es la ciencia social y técnica que se ocupa de la *planificación, organización, dirección y control* de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines que persiga la organización.”²

¹ Chiavenato, Idalberto, Administración, Tercera Edición

² <http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n>

La administración puede verse también como un proceso. Según Fayol, dicho proceso está compuesto por funciones básicas: planificación, organización, dirección, coordinación, control.

- **Planificación:** Es el proceso que comienza con la visión de la organización; la misión, fijar objetivos, estrategias y políticas organizacionales, usando como herramienta el Mapa estratégico; todo esto teniendo en cuenta las fortalezas/debilidades de la organización y las oportunidades/amenazas del contexto (FODA). La planificación abarca el largo plazo (de 5 años a 10 o más años), el mediano plazo (entre 1 años y 5 años) y el corto plazo donde se desarrolla el presupuesto anual más detalladamente.
- **Organizar:** Responde a las preguntas de, Quien? va a realizar la tarea, implica diseñar el organigrama de la organización definiendo responsabilidades y obligaciones; Como? se va a realizar la tarea; Cuando? se va a realizar; mediante el diseño de Proceso de negocio, Cursogramas que establecen la forma en que se deben realizar las tareas y en que secuencia temporal; en definitiva organizar es coordinar y sincronizar.

- **Dirigir:** Es la influencia, persuasión que se ejerce por medio del Liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también intuitivos de Toma de decisiones.

- **Controlar:** Es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos. El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo; la organización entera es evaluada, mediante un sistema de Control de gestión; por otro lado también se contratan auditorías externas, donde se analizan y controlan las diferentes áreas funcionales de la organización.

2.2. Teorías Básicas de la Administración

2.2.1. Escuela de la Administración Científica

Administración científica es el nombre que recibió debido al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración para lograr una gran eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. La teoría de la administración científica surgió en parte por la necesidad de elevar la productividad. A mediados del siglo XX, en Estados Unidos en especial, había poca oferta de mano de obra. La única manera de elevar la

productividad era elevando la eficiencia de los trabajadores. Así fue como Frederick W. Taylor fundamentó su filosofía en cuatro principios básicos que son:

1) Principio de planeación: sustituir el criterio individual de obrero, la improvisación y la actuación empírica en el trabajo por métodos basados en procedimientos científicos. Cambiar la improvisación por la ciencia mediante la planeación del método.

2) Principio de preparación: seleccionar científicamente los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes; prepararlos y entrenarlos para que produzcan más y mejor, de acuerdo con el método planeado. Además de la preparación de la fuerza laboral. Se debe preparar también las máquinas y los equipos de producción, así como la distribución física y la disposición racional de las herramientas y los materiales.

3) Principio de control: controlar el trabajo para certificar que se ejecute de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia tiene que cooperar con los trabajadores para que la ejecución sea la mejor posible.

4) Principio de ejecución: distribuir de manera distinta las funciones y las responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea más disciplinada.

Taylor fundamentó su sistema de administración en estudios de tiempo de la línea de producción. En lugar de partir de métodos laborales tradicionales, analizó y tomó el tiempo de los movimientos de trabajadores siderúrgicos que realizan una serie de trabajos. A partir de este mismo estudio, separó cada uno de estos trabajos en sus componentes y diseñó los métodos más adecuados y rápidos para ejecutar cada componente

2.2.2. Teoría Clásica

La administración científica se preocupó por elevar la productividad de la fábrica y el trabajador individual. La teoría clásica de la organización tiene el enfoque anatómico y estructural de la empresa. Según Fayol toda empresa posee seis funciones básicas que son:

1. **Funciones Técnicas:** Relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa.

2. **Funciones Comerciales:** Relacionadas con la compra, venta e intercambio.

3. **Funciones Financieras:** Relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.

4. **Funciones de Seguridad:** Relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas.

5. **Funciones Contables:** Relacionadas con los inventarios, registros balances, costos y estadísticas.

6. **Funciones Administrativas:** Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas.

Para aclarar lo que son las funciones administrativas, Fayol define el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración:

1. **Planear:** Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.

2. **Organizar:** Construir tanto el organismo material como el social de la empresa.
3. **Dirigir:** Guiar y orientar al personal.
4. **Coordinar:** Ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.
5. **Controlar:** Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Como toda ciencia, la administración debe basarse en leyes o principios universales estos principios son:

1) División del trabajo: cuanto más se especialicen las personas, tanto mayor será la eficiencia para realizar su trabajo. El epítome de este principio es la línea de montaje moderna.

2) Autoridad: los gerentes deben guiar órdenes para que se hagan las cosas. Aunque su autoridad formal les otorgue el derecho de mandar, los gerentes no siempre logran la obediencia, a no ser que también tengan autoridad personal (por ejemplo, la experiencia pertinente).

3) Disciplina: los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y los acuerdos que rigen a la organización. Según Fayol, la disciplina es resultado de líderes buenos en todos los estratos de la organización,

acuerdos justos (como las disposiciones para recompensar resultados extraordinarios) y sanciones impuestas, con buen juicio, a las infracciones.

4) Unidad de mando: cada empleado debe recibir instrucciones de una sola persona. Fayol pensaba que si un empleado dependía de más de un gerente, habría conflictos en las instrucciones y confusión con la autoridad.

5) Unidad de dirección: las operaciones de la organización con el mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente y con un solo plan. Por ejemplo, el departamento de personal de una empresa no debe tener dos directores, cada uno con una política diferente de contratación.

6) Subordinación del interés individual al bien común: en cualquier empresa, los intereses de los empleados no deben tener más peso que los intereses de la organización entera.

7) Remuneración: la retribución del trabajo realizado debe ser justa para empleados y empleadores.

8) Centralización: al reducir la participación de los subordinados en la toma de decisiones se centraliza; al aumentar su papel en ella se descentraliza. Fayol pensaba que los gerentes deben cargar con la responsabilidad última, pero que al mismo tiempo deben otorgar a sus subalternos autoridad

suficiente para realizar su trabajo debidamente. El problema radica en encontrar el grado de centralización adecuado para cada caso.

9) Jerarquía: la línea de autoridad de una organización, en la actualidad representada por casillas y líneas bien definidas del organigrama, sigue un orden de rangos, de la alta gerencia al nivel más bajo de la empresa.

10) Orden: los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento indicado. Las personas, sobre todo, deben realizar los trabajos u ocupar los puestos más adecuados para ellas.

11) Equidad: los administradores deben ser amables y justos con sus subordinados.

12) Estabilidad del personal: las tasas elevadas de rotación de empleados socavan el buen funcionamiento de la organización.

13) Iniciativa: los subordinados deben tener libertad para concebir y realizar sus planes. Aun cuando se puedan presentar algunos errores.

14) Espíritu de grupo: cuando existe el espíritu de grupo la organización tendrá una sensación de unión. Según Fayol, incluso los pequeños detalles podrían alentar el espíritu. Por ejemplo, sugería que se usara la

comunicación oral, en lugar de la comunicación formal escrita siempre que fuera posible.

ÉNFASIS	TEORÍAS ADMINISTRATIVAS	PRINCIPALES ENFOQUES
EN LAS TAREAS	ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA	Racionalización del trabajo en el nivel operacional
EN LA ESTRUCTURA	TEORÍA CLÁSICA TEORÍA NEOCLÁSICA TEORÍA DE LA BUROCRACIA. TEORÍA ESTRUCTURALISTA	-Organización formal. -Principios generales de la administración. -Funciones del administrador. -Organización formal burocrática. -Racionalidad organizacional. Múltiple enfoque: -Organización formal e informal. -Análisis intraorganizacional y análisis inteorganizacional.
EN LAS PERSONAS	TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS. TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	-Organización informal. -Motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupo. -Estilos de administración. -Teoría de las decisiones. -Integración de los objetivos organizacionales e individuales. -Cambio organizacional planeado. -Enfoque de sistema abierto.
EN EL AMBIENTE	TEORÍA ESTRUCTURALISTA TEORÍA NEO-ESTRUCTURALISTA	-Análisis intraorganizacional y análisis ambiental. -Enfoque de sistema abierto.
EN LA TECNOLOGÍA	TEORÍA DE LA CONTINGENCIA	-Administración de la tecnología (imperativo tecnológico).

2.3. Teoría de los sistemas

2.3.1. Orígenes de la teoría de Sistemas

La Teoría General de Sistemas (TGS) surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwing von Bertalanffy. La TGS no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, sino producir teorías y formulaciones conceptuales para aplicarlas en la realidad empírica. Los supuestos básicos de la TGS son:

- Existe una tendencia hacia la integración de las ciencias naturales y sociales.
- La teoría de los sistemas constituye el modo más inclusivo de estudiar los campos no físicos del conocimiento científico, como las ciencias sociales.
- La teoría de los sistemas conduce a una integración en la educación científica.

2.3.2. Premisas básicas de la Teoría de los Sistemas

La TGS se fundamenta en tres premisas básicas que son:

- a. **Los sistemas existen dentro de sistemas.** Cada sistema consta de subsistemas y, al mismo tiempo, forma parte de un sistema más grande, el supra sistema. Cada subsistema puede separarse en subsistemas componentes y así sucesivamente. También el suprasistema forma parte de un suprasistema mayor.

- b. Los sistemas son abiertos.** Es una consecuencia de la premisa anterior. Cada sistema existe dentro de un ambiente constituido por otros sistemas. Los sistemas abiertos están caracterizados por un proceso infinito de intercambio con su ambiente para cambiar energía e información.

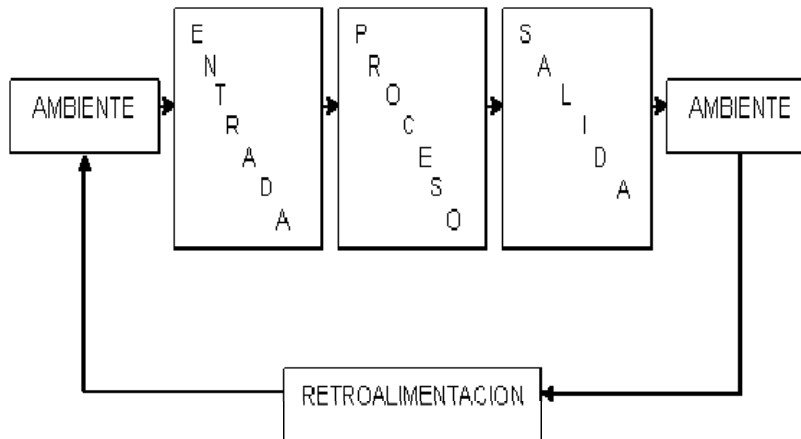
- c. Las funciones de un sistema dependen de su estructura.** Cada sistema tiene un objetivo o finalidad que constituye su papel de intercambio con otros sistemas dentro del ambiente.

2.3.3. Concepto de Sistemas

La palabra sistema denota un conjunto de elementos interdependientes o un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado. Sistema es un conjunto o combinaciones de cosas o partes que a su vez forman un todo unitario.

De este modo, un sistema es un conjunto de elementos relacionados dinámicamente entre sí, que realizan una actividad para alcanzar un objetivo y operar con: entradas (información, energía y materiales) y proveer salidas (información, energía y materiales) procesadas.

Los elementos, las relaciones entre ellos y los objetivos (o propósitos) integran los aspectos fundamentales de la definición de un sistema.



2.3.4. Características de los sistemas³

Propósito u objetivo.- Las unidades u elementos, así como las relaciones, definen un distribución que trata de alcanzar un objetivo.

Globalismo.- Todo sistema tiene naturaleza orgánica; cualquier estímulo en cualquier unidad del sistema afectará a todas las demás unidades debido a la relación existente entre ellas.

Entropía.- Tendencia que tienen los sistemas al desgaste o desintegración, es decir, a medida que la entropía aumenta los sistemas se descomponen en estados más simples.

³ <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/teoriasistemas.htm>

Homeostasis.- Equilibrio dinámico entre las partes del sistema, esto es, la tendencia de los sistemas a adaptarse con el equilibrio de los cambios internos y externos del ambiente.

Equifinalidad.- Se refiere al hecho que un sistema vivo a partir de distintas condiciones iniciales y por distintos caminos llega a un mismo estado final. No importa el proceso que reciba, el resultado es el mismo.

2.3.5. Clasificación de los sistemas⁴

Existe una variedad de tipologías para clasificar los sistemas como:

Por su constitución: Los sistemas pueden ser físicos o abstractos.

- **Sistemas físicos o concretos:** Se componen de equipos, maquinaria, objetos y cosas reales. Se denominan hardware. Pueden describirse en términos cuantitativos de desempeño.
- **Sistemas abstractos o conceptuales:** Se componen de conceptos, filosofías, planes, hipótesis e ideas. Aquí los símbolos representan atributos y objetos, que muchas veces sólo existen en el pensamiento de las personas. Se denominan software.

⁴ De la Torre, Jefferson, Diseño de Sistemas Administrativos

Por su naturaleza: Los sistemas pueden ser cerrados o abiertos.

- **Sistemas cerrados.** No tienen intercambio con el medio ambiente que los circunda, pues son herméticos a cualquier influencia ambiental. Al ser así no reciben influencia del ambiente ni influyen en él. Son los llamados sistemas mecánicos como las máquinas y los equipos.
- **Sistemas abiertos.** Tienen relaciones de intercambio con el ambiente por medio de innumerables entradas y salidas. Los sistemas abiertos cambian regularmente materia y energía con el ambiente. Son adaptativos, es decir para sobrevivir deben reajustarse constantemente a las condiciones del medio.

Por su origen: Los sistemas pueden ser naturales y artificiales.

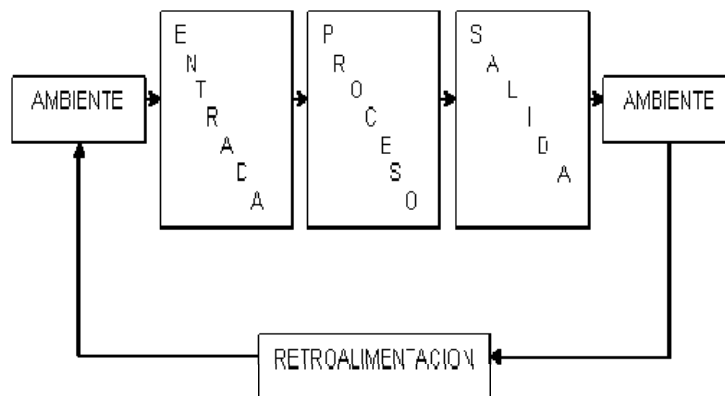
- **Sistemas naturales.** Son aquellos que en su conformación no ha intervenido el ser humano, es decir en factores naturales como: el aire, el agua, el universo, el organismo animal.
- **Sistemas artificiales.** Aquellos en los que interviene el ser humano en su conformación, por ejemplo: la organización, los productos o servicios existentes en el mercado etc.

Sistemas Especiales: Los sistemas especiales son sistemas sociales y sistemas humano-máquina.

- **Sistemas sociales.** Son aquellos integrados por personas o animales.
- **Sistemas humano-máquina.** Actualmente la mayoría de seres humanos interactúan con diferentes tipos de equipos en su trabajo.

2.3.6. Elementos sistemáticos⁵

El sistema se constituye por una serie de parámetros, los cuales son:



Entrada o insumo (input): Es la fuerza de arranque del sistema, suministrada por la información necesaria para la operación de éste

⁵ <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/teoriasistemas.htm>

Salida o producto (output): Es la finalidad para la cual se reunirán los elementos y las relaciones del sistema.

Procesamiento o transformador (throughput): Es el mecanismo de conversión de entradas en salidas.

Retroalimentación (feedback): Es la función del sistema que busca comparar la salida con un criterio previamente establecido.

Ambiente (environment): Es el medio que rodea externamente al sistema

2.3.7. Los Sistemas Organizacionales⁶

Si a la organización se le enfoca como un conjunto de sistemas, el primer problema consiste en determinar cuáles y cuántos son ellos. Toda organización (empresa, institución, compañía), para la adecuada realización de sus funciones, tiene dos tipos de actividades: actividades fin y actividades medio. Las primeras darán lugar a los sistemas operativos, es decir, aquellos que se relacionan con la finalidad de la misma, y las segundas, darán lugar al apareamiento de los sistemas administrativos y auxiliares.

⁶ De la Torre Jefferson, Diseño de Sistemas Administrativos

SISTEMAS OPERATIVOS:

Son aquellos que están conformados por las actividades FIN de las organizaciones. Estas actividades se relacionan directamente con las metas de la organización, es decir, con sus productos o resultados.

Los sistemas operativos existentes en una organización son los siguientes:

- **Sistema Productivo:** Se relacionan con las actividades de fabricación y distribución de bienes o servicios, entre las cuales tenemos: industrias del sector agropecuario-forestal, pesquero, recursos naturales, pequeña industria y artesanía.
- **Sistemas de Infraestructura:** empresas de comunicaciones, transporte, urbanismo, de vivienda, vialidad, obras sanitarias.
- **Sistemas Sociales:** Conocidos como el sector terciario de la economía, caracterizado por las empresas de servicio, entre las cuales se encuentran: consultoras de recursos humanos, instituciones del sector educativo, establecimientos de salud, bienestar social, etc.

SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

Constituyen las actividades medio, cuya función es facilitar o apoyar a las actividades fin. Estos sistemas se relacionan directamente con los objetivos

y su característica principal es administrar los recursos de la organización: humanos, materiales, financieros y tecnológicos. Estos sistemas se relacionan con los insumos o entradas. Los sistemas administrativos son los siguientes: Sistema de planificación, de personal, de finanzas, de materiales y el de organización y métodos.

- **Sistema de planificación:** Es el proceso que comienza con la visión del Nro. 1 de la organización; la misión de la organización; fijar objetivos, las Estrategias y políticas organizacionales

- **Sistema de personal⁷:** Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como Reclutamiento y Selección, contratación, capacitación, inducción de personal y su permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados, el manejo de las relaciones con sindicatos, etc. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

⁷ http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos

- **Sistema de finanzas⁸:** Toman decisiones con relación a la expansión, tipos de valores que se deben emitir para financiar la expansión, deciden los términos de crédito sobre los cuales los clientes podrán hacer sus compras, la cantidad de inventarios que deberán mantener, el efectivo que debe estar disponible, análisis de fusiones, utilidades para reinvertir en lugar de pagarse como dividendos, etc.

- **Sistema de materiales⁹:** es el proceso de planificación, puesta en ejecución y control de las operaciones de la red de suministro con el propósito de satisfacer las necesidades del cliente con tanta eficacia como sea posible. La gerencia de la cadena de suministro atraviesa todo el movimiento y almacenaje de materias primas, el correspondiente inventario que resulta del proceso, y las mercancías acabadas desde el punto de origen al punto de consumo. La correcta administración de la cadena de suministro debe considerar todos los acontecimientos y factores posibles que puedan causar una interrupción

⁸ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/adminfinancieraenrique.htm>

⁹ http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n_de_la_cadena_de_suministro

- **Sistema de organización y métodos¹⁰**: Representan el análisis de los problemas estructurales y de los sistemas de trabajo de la administración, con el propósito fundamental de asesorar a las unidades administrativas para el mejoramiento de sus métodos de trabajo y el aprovechamiento óptimo de los recursos disponibles y por adquirir, para lograr eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus funciones.

El alcance de los estudios de Organización & Métodos comprende desde los cambios estructurales de la organización, hasta las menores modificaciones introducidas en los métodos de trabajo de una pequeña unidad administrativa, va desde la simplificación de trámites hasta la reforma total de la organización.

De acuerdo a su campo de aplicación, los estudios de Organización & Métodos pueden realizarse a en forma general para toda la organización y también en alguna de sus unidades componentes, áreas o puestos de trabajo en especial.

SISTEMAS AUXILIARES:

Entre las actividades medio, existen algunas que si bien pueden ser consideradas como insumos, tienen características propias tanto en el

¹⁰ <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/mejoramiento-de-procedimientos-metodos-y-sistemas-de-trabajo.htm>

manejo de los recursos como en la obtención de las metas, ya que permiten poner en funcionamiento el sistema, se caracterizan por el tratamiento de la información. Los sistemas auxiliares son los siguientes: Sistema de información o estadística y sistema de control o auditoría.

2.4. Organización

2.4.1. Definición

"Organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados" Agustín Reyes Ponce.

"Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa" Contó & O'Donnell.

"La estructura y asociación por lo cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes" Joseph L. Massie.

“Las organizaciones son unidades sociales construidas intencionalmente y reconstruidas para alcanzar objetivos específicos” ¹¹

Las organizaciones formales tienen normas y reglamentos escritos y estructuras de puestos y jerarquías que rigen las relaciones entre los individuos u órganos componentes.

2.4.2. Estructura Organizativa

La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar.

“Padrón de tareas y conjunto de tareas en una organización. Una causa importante de comportamiento de individual y grupal¹²

2.4.2.1. La estructura como una influencia en el comportamiento

La estructura organizacional influye en el comportamiento de los individuos y grupos que forman parte de una organización ya que permite controlar o distinguir sus partes.

¹¹ Talcott Parsons, Structure and Process in Modern Societies, Glencoe, Ill., The Free Press, p.17

¹² Gibson, Ivancevich, Donnnelly, Las Organizaciones, pg.367

Toda organización tiene una estructura de las tareas que por lo general son representados mediante un organigrama, aunque las organizaciones pequeñas pueden funcionar sin organigramas porque los individuos entienden lo que deben hacer y con quien debe hacerlo.

Sin embargo las organizaciones grandes poseen un sin número de departamentos que contienen a individuos que ejecutan distintas tareas que se combinan para producir un efecto mayor que los esfuerzos de cualquier tarea o departamento. Como integrantes de los departamentos, los individuos deben, regirse por políticas y reglas comunes, por lo tanto renuncian a la libertad de actuar independientemente.

2.4.2.2. La estructura como actividades recurrentes

Según esta perspectiva la organización se enfatiza en la persistencia y la regularidad de las actividades, ya que existen tareas que se realizan de manera rutinaria. Razón por la cual esta perspectiva se enfoca en las actividades como consecuencia de la estructura

2.4.2.3. La estructura como un comportamiento intencional y orientado hacia las metas

De acuerdo a esta perspectiva la estructura organizacional considera las intenciones y metas, para lo cual es indispensable que los gerentes sepan cómo fusionar la estructura organizacional con las metas, de esta manera

las estructuras contribuyen positivamente hacia la efectividad de la organización

2.5. Diseño Organizacional

2.5.1. Definición

El diseño organizacional estudia la superestructura organizacional de la empresa y los procesos utilizados para que funcione, refleja la configuración estructural de la empresa y su funcionamiento

“El diseño organizacional son decisiones y acciones gerenciales que resultan en una estructura organizacional específica”¹³

“Define cómo funcionará la organización y cómo se aplicarán y distribuirán sus recursos”¹⁴

2.5.2. Requisitos del Diseño Organizacional¹⁵

El diseño organizacional atiende cuatro requisitos fundamentales que son:

¹³ Gibson, Ivancevich, Donnnelly, Las Organizaciones, pg.371

¹⁴ Chiavenato Idalberto, Administración Proceso Administrativo, pg. 206

¹⁵ Chiavenato Idalberto, Administración Proceso Administrativo, pg. 206

- a. **Como estructura básica:** Esto se logra a través de la división del trabajo organizacional y la asignación de los recursos empresariales para que el sistema pueda funcionar integrada y satisfactoriamente. La estructura básica define cómo se dividirá la tarea de la empresa, así como el formato organizacional más adecuado al negocio de la empresa.

- b. **Como mecanismo de operación:** Indica a los miembros de la empresa lo que deben hacer, por medio de descripciones de cargos, procedimientos y rutinas de trabajo, normas y reglamentos internos, etc.

- c. **Como mecanismo de decisión:** Establece el proceso de toma de decisiones para encontrar consonancia entre los objetivos globales de la organización y los objetivos específicos de cada uno de los órganos o equipos que la componen. Este mecanismo define el poder de tomar decisiones dentro de la organización.

- d. **Como mecanismo de coordinación entre las partes:** Define cómo debe armonizar e integrar la organización sus diferentes partes, es un medio de aglutinar y unir las diversas partes de la organización para lograr la integración y la sinergia como un todo.

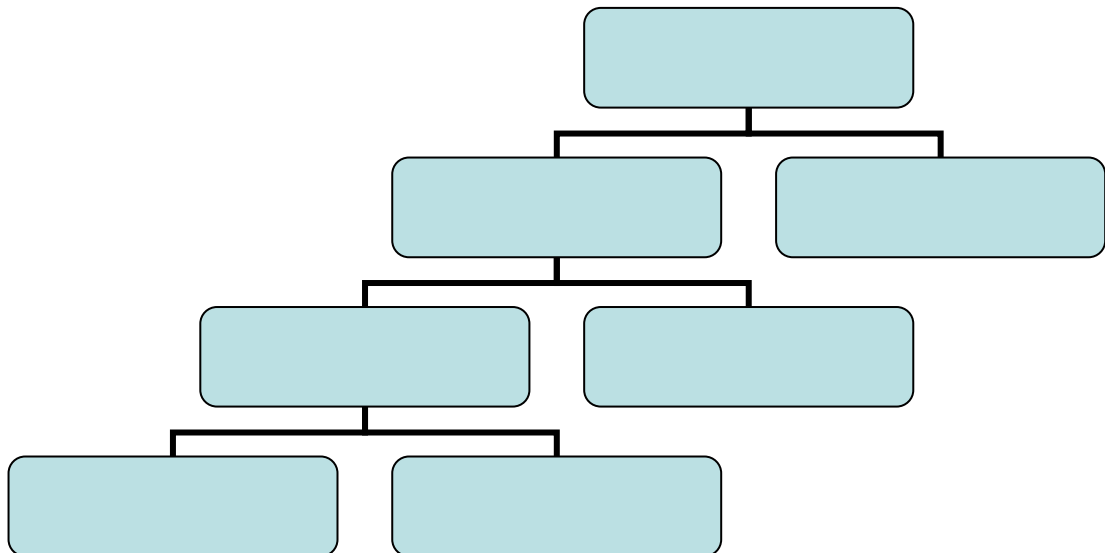
2.5.3. Características del Diseño Organizacional¹⁶

a. Diferenciación

Se refiere a la división del trabajo en departamentos o subsistemas y en capas de niveles jerárquicos. La diferenciación es la responsable de la complejidad organizacional.

La diferenciación puede ser:

- Horizontal.- En departamentos o divisiones, mediante la departamentalización
- Vertical.- En niveles jerárquicos, mediante la creación de escalones de autoridad



Organigrama que indica la diferenciación horizontal y la diferenciación vertical

¹⁶Chiavenato Idalberto, Administración Proceso Administrativo, pg. 209

Departamentalización.- proceso en el cual una organización es dividida estructuralmente combinando trabajos en departamentos de acuerdo a alguna base o característica compartida.

Los principales tipos de departamentalización son:

- a. Funcional.-** Es la organización basada en funciones que requieren actividades semejantes y que se agrupan e identifican de acuerdo con alguna clasificación funcional. Ideal para empresas de ambientes estables o de poco cambio

- b. Por productos y servicios.-** Se organiza de acuerdo a lo que se produce ya sean bienes o servicios; esta forma de organización es empleada en las grandes compañías donde cada unidad que maneja un producto se le denomina “divisiones” estos poseen subunidades necesarias para su operación

- c. Por base territorial.-** La organización basada en la situación geográfica requiere diferenciación y agrupación de las actividades de acuerdo con la localización del sitio donde se desempeña el trabajo. Ideal para empresas que cubren grandes áreas geográficas y mercados extensos

- d. Por Clientela.-** La organización basada en la clientela implica la diferenciación y la agrupación de las actividades según el tipo de persona o agencia para la que se realiza el trabajo
- e. Por proceso.-** La organización se realiza por fases del proceso
- f. Por proyecto.-** Implica la diferenciación y agrupación de las actividades de acuerdo con las salidas y los resultados relativos a uno o varios proyectos de la empresa.
- g. Matricial.-** Es la combinación de formas de departamentalización funcional y de producto o de proyecto en la misma estructura organizacional

b. Formalización

Se refiere a la existencia de reglas y reglamentos que prescriben cómo, cuándo y por qué se ejecutan las tareas. La formalización es el grado en que las reglas y reglamentos se definen explícitamente para gobernar el comportamiento de los miembros de la empresa.

La formalización puede hacerse mediante:

- El cargo: a través de especificaciones relacionadas con el cargo en sí, como la descripción de éste

- El flujo de trabajo: a través de instrucciones y procedimientos detallados sobre cómo ejecutar las tareas
- Las reglas y los reglamentos: a través de formalización de reglas y procedimientos para todas las situaciones posibles, especificando quién, cuándo, dónde , cómo y con qué autorización puede realizar

c. **Centralización**

Se refiere a la localización y distribución de la autoridad para tomar decisiones. La centralización implica la concentración de las decisiones en el nivel institucional.

La descentralización exige tres condiciones fundamentales: la primera, todas las personas involucradas tengan un conocimiento claro de la misión y de las estrategias globales de la organización para realizarla, la segunda, la capacitación profesional de las personas para que aprendan a diagnosticar la situaciones y tomar correctamente las decisiones y la tercera, la motivación personal para involucrarse en los objetivos organizacionales.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA CENTRALIZACIÓN	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
Las decisiones las toman los administradores, que tienen una visión global de la empresa	Las decisiones las toman administradores que están lejos de los hechos
Quienes toman las decisiones, situados en la cima de la organización, están generalmente mejor entrenados	Quienes toman las decisiones casi nunca tienen contacto con los trabajadores ni con la situación involucrada
La eliminación de los esfuerzos duplicados reducen los costos operacionales	Líneas de comunicación más largas producen demoras prolongadas
Cuando se centralizan ciertas funciones, se originan mayor especialización	Los administradores situados en los niveles inferiores se encuentran frustrados porque no intervienen en el proceso de decisión
Las decisiones son más coherentes con los objetivos empresariales	Al involucrar muchas personas en la comunicación, hay más posibilidad de error y de la distorsión propia de la subjetividad

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA DESCENTRALIZACIÓN	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
Quienes ejecutan las tareas pueden tomar decisiones con más rapidez	Puede presentarse falta de información y coordinación entre departamentos
Quienes toman la decisión tienen más información sobre la situación	Mayor costo por administración debido a más entrenamiento y mejor salario de los administradores en los niveles inferiores
Mayor involucramiento en las decisiones crea mayor moral y motivación entre los mandos medios	Los administradores tienden a adoptar un visión más estrecha
Proporcionan buen entrenamiento para los mandos medios	Las políticas y procedimientos pueden variar enormemente en los departamentos

d. Integración

Se refiere a los medios de coordinación y enlace de las partes de la organización. La integración es el proceso que facilita el enlace, y se lleva a cabo a través de medios de coordinación intraorganizacional. Los esquemas de integración más utilizados son:

- **Jerarquía administrativa:** La cadena de mando es el conjunto de posiciones administrativas que ligan las unidades principales con las menores, esto permite resolver los conflictos y coordinar las actividades de la organización

- **Departamentalización:** Es un proceso de diferenciación organizacional en que la división del trabajo se hace en sentido horizontal

- **Asesoría:** Puede complementar la jerarquía administrativa y auxiliar en el desempeño de una función bastante integradora

- **Comisiones y fuerzas de tareas:** Pueden abordar un gran número de problemas y decisiones imprevisibles

- **Reglas y procedimientos:** Constituyen decisiones ya tomadas por la empresa y que las partes involucradas deben seguir cuando enfrentan determinada situación

- **Objetivos y planes:** Es un mecanismo de integración utilizado para conciliar partes de la organización que operan con relativa independencia entre sí pero que precisa integrar los resultados

- **Distribución física o arquitectura**

2.5.4. Tamaño organizacional¹⁷

Las empresas pueden enfrentar cuatro tipos de situación relacionados con su tamaño organizacional

- a. Crecimiento:** Caracterizado por el aumento de tamaño ya sea en recursos, en cobertura de mercado, etc.

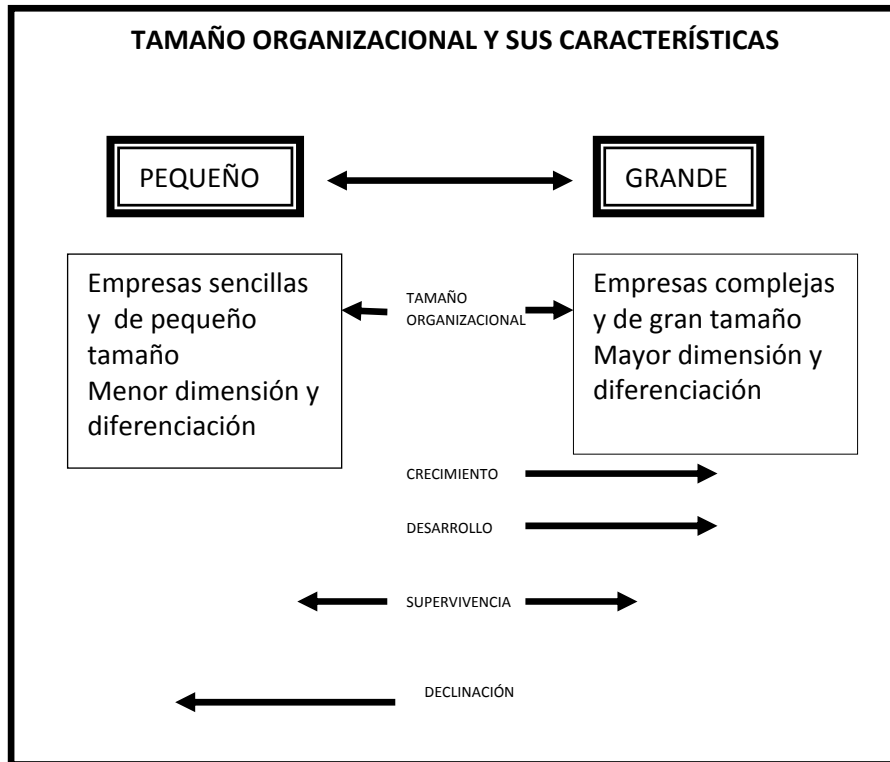
- b. Desarrollo:** Caracterizado por alguna mejoría, bien sea en recursos o expansión de mercado.

- c. Supervivencia:** Caracterizado por el mantenimiento de la situación que la empresa consiguió alcanzar: la empresa se mantiene inalterable

- d. Declinación:** Caracterizado por una reducción de las actividades, pérdida de recursos o de su alcance mercadológico

El tamaño es la dimensión que incluye el número de empleados y el volumen de las instalaciones de una empresa.

¹⁷ Chiavenato Idalberto, Administración Proceso Administrativo, pg. 206



Amplitud de control.- Se refiere al número de subordinados que cada órgano o cargo puede supervisar de manera adecuada. Cuando mayor es la amplitud, mayor es el número de subordinados y en consecuencia menor el grado de atención y control que el superior puede prestarle.

2.5.5. Tipos Tradicionales de Organización

a. Organización lineal

La estructura lineal es la basada en la autoridad directa del jefe sobre los subordinados, por ejemplo la estructura militar. Esta obedece al hecho de que entre el superior y los subordinados existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad, cada jefe recibe y transmite todo lo que sucede

en su área puesto que las líneas de comunicación se establecen con rigidez y tienen solo dos sentidos: uno orientado hacia arriba que lo une al cargo superior y representa la responsabilidad frente al nivel más elevado y otro orientado hacia abajo que lo une a los cargos directamente subordinados y representa su autoridad sobre el nivel más bajo. Y tiene autoridad única y absoluta sobre sus subordinados.

Ventajas de la Estructura Lineal:

- **Es sencilla y de fácil comprensión:** debido a que la cantidad de cargos es relativamente pequeña, la cúpula solo representa un cargo centralizador y el subordinado únicamente se relaciona con su superior.
- **Clara delimitación de las responsabilidades de los cargos involucrados:** esto proporciona una jurisdicción notablemente precisa.
- **Estabilidad considerable:** permite el funcionamiento tranquilo de la organización gracias a la centralización del control y de las decisiones por un lado y a la rígida disciplina garantizada por la unidad de mando por el otro.

Desventajas de la Organización Lineal:

- **Rígida e Inflexible:** la estabilidad y la constancia de las relaciones formales pueden conducir a la rigidez y a la inflexibilidad de la organización lineal lo que dificulta la innovación y la adaptación de la organización a nuevas situaciones o condiciones externas.
- **Excesivo énfasis en la jefatura:** la unidad de mando hace del jefe un generalista que no puede especializarse en nada, la organización lineal impide la especialización puesto que ocupa a todos los jefes en todos los asuntos posibles en la organización

a. Organización funcional

Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de funciones para cada tarea. El principio funcional separa, distingue y especializa. Esta estructura fue consagrada por Taylor quien preocupado por las dificultades producidas por el excesivo y variado volumen de atribuciones dadas a los jefes de producción en la estructura lineal de una siderúrgica estadounidense optó por la supervisión funcional.

Ventajas de la Estructura Funcional:

- **Proporciona el máximo de especialización a los diversos cargos de la organización:** esto permite que cada cargo se concentre

exclusivamente en su trabajo o función y no en las demás tareas secundarias.

- **Permite la mejor supervisión técnica posible:** cada cargo reporta ante expertos en su campo de especialización.
- **Separa las funciones de planeación y de control de las funciones de ejecución:** existe una especialización de la planeación y del control, así como de la ejecución, lo cual facilita la plena concentración en cada actividad sin que deba prestarse atención a las demás.

Desventajas de la Estructura Funcional:

- **Dispersión, en consecuencia pérdida de la unidad de mando:** la sustitución de la autoridad lineal por la autoridad funcional, relativa y dividida dificulta que los cargos superiores controlen el funcionamiento de los cargos inferiores.
- **Subordinación simple:** si la organización tiene problemas en la delegación de autoridad, también los presenta en la delimitación de las responsabilidades.

- **Tendencia a la competencia entre los especialistas:** puesto que los cargos son especializados en determinadas actividades tienden a imponer a la organización su punto de vista y su enfoque en los problemas que surgen.

b. Organización línea – staff

Es aquella que combina las relaciones lineales de autoridad directa con las de consulta y asesoramiento con los departamentos o staff. Los departamentos en línea se ocupan de las decisiones, y los de staff realizan apoyo y asesoramiento. Esta estructura y la matricial son las únicas formas para cubrir la organización en la pymes.

Ventajas de la Estructura Línea y Staff:

- Asegura asesoría especializada e innovadora y mantiene el principio de autoridad.
- Actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y los órganos de staff. La organización línea-staff se caracteriza por la existencia de órganos de línea y órganos de staff.

Desventajas de la estructura Línea y Staff:

- **Conflictos entre la asesoría y los demás órganos y viceversa:** existe una probabilidad de conflictos entre los órganos de línea y los de

staff basados en que el asesor de staff generalmente tiene mejor formación académica pero menor experiencia; el personal de línea puede sentir que los asesores quieren quitarles porciones de autoridad para aumentar su prestigio y posición, etc.

- **Dificultad en la obtención y mantenimiento del equilibrio dinámico entre línea y staff:** el tipo de organización de línea y staff puede llevar a desequilibrios y distorsiones inevitables.

2.6. Organigrama

Es un diagrama que muestra la forma en el que se relacionan y están conectados los diferentes componentes de la organización

“Un **organigrama** es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.

El organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización.”¹⁸

Finalidad Del Organigrama

- Desempeña un papel informativo.

¹⁸ <http://es.wikipedia.org/wiki/Organigrama>

- Obtener todos los elementos de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía, y la relación entre ellos.

Funciones Del Organigrama¹⁹

Para la ciencia de la administración:

Sirve de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones.

Para el área de organización y sistema:

Sirve para reflejar la estructura así como velar por su permanente revisión y actualización (en las empresas pequeñas y medianas, generalmente la unidad de personal asume esta función), la cual se da a conocer a toda la compañía a través de los manuales de organización.

Para el área de administración de personal:

El analista de personal requiere de este instrumento para los estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y en general como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal.

Y en forma general sirve para:

¹⁹ www.gestiopolis.com, LIC. ADAFRANCYS SALAZAR

- Descubrir y eliminar defectos o fallas de organización.
- Comunicar la estructura organizativa.
- Reflejar los cambios organizativos.

Contenido Del Organigrama²⁰

Un organigrama puede contener diversos datos, pero según el criterio de un autor, estos son sus principales contenidos:

- Títulos de descripción condensada de las actividades. Esto incluye generalmente el nombre de la compañía y la actividad que se defina.
- Nombre del funcionario que formuló las cartas.
- Fecha de formulación.
- Aprobación (del presidente, vicepresidente ejecutivo, consejo de organización, etc.).
- Leyenda (explicación de líneas y símbolos especiales)

Símbolos y referencias convencionales de mayor uso en un organigrama²¹

- Líneas llenas sin interrupciones: son aquellas que indican autoridad formal, relación de línea o mando, comunicación y la vía jerárquica.
- Las líneas llenas verticales indican autoridad sobre.

²⁰ www.gestiopolis.com, LIC. ADAFRANCYS SALAZAR

²¹ www.gestiopolis.com, LIC. ADAFRANCYS SALAZAR

- Las horizontales señalan especialización y correlación.
- Cuando la línea llena cae sobre la parte media y encima del recuadro indica mando.
- Cuando la línea llena se coloca a los lados de la figura geométrica indica relación de apoyo.
- Líneas de puntos o discontinuas: son aquellas que indican relación de coordinación y relaciones funcionales.
- Los círculos colocados en espacios especiales del organigrama y que poseen un número en su interior, indica un comité en el que participan todas las unidades señaladas con el mismo número.

Clases de organigramas²²

1. Según la forma como muestran la estructura son:

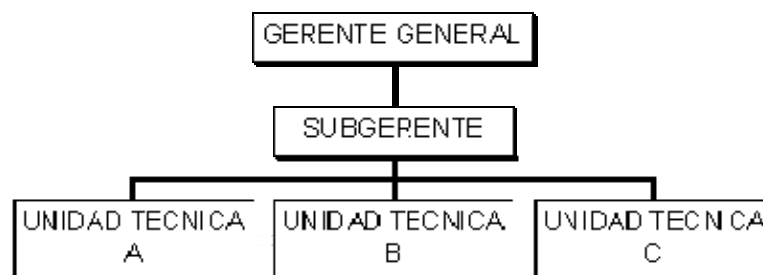
- a. **Analíticos:** suministran información detallada. Se destinan al uso de los directores, expertos y personal del estado mayor.
- b. **Generales:** este tipo de organigramas se limita a las unidades de mayor importancia. Se les denominan generales por ser los más comunes.

²² www.gestiopolis.com, LIC. ADAFRANCYS SALAZAR

c. **Suplementarios:** se utilizan para mostrar una unidad de la estructura en forma analítica o más detallada. Son complemento de los analíticos.

2. **Según la forma y disposición geométrica de los organigramas**

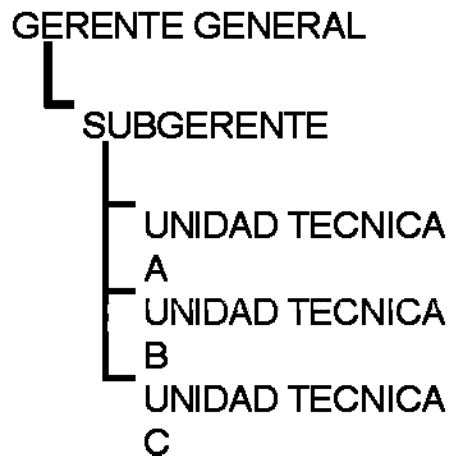
a. **Verticales (tipo clásico):** representa con toda facilidad una pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan, según su jerarquía, de arriba abajo en una graduación jerárquica descendente.



b. **Horizontales (De izquierda a derecha):** Son una modalidad del organigrama vertical, porque representan las estructuras con una distribución de izquierda a derecha. En este tipo de organigrama los nombres de las figuras se colocan en el dibujo sin recuadros, aunque pueden también colocarse las figuras geométricas

c. **Organigrama Escalar:** Este tipo de organigramas no utiliza recuadros para los nombres de las unidades de la estructura, sino líneas encima de los

cuales se colocan los nombres. Cuando una línea sale en sentido vertical de una línea horizontal, muestra la autoridad de esta última.



d. **Organigrama circular o concéntrico:** Los niveles jerárquicos se muestran mediante círculos concéntricos en una distribución de adentro hacia a afuera. Este tipo de organigrama es recomendado por la práctica de las relaciones humanas, para disipar la imagen de subordinación que traducen los organigramas verticales.

2.7. Marco conceptual

- **Departamentalización.-** El proceso por el cual una organización es dividida estructuralmente. Algunas de las divisiones más publicitadas son la función, territorio, producto, cliente y proyecto.
- **Diferenciación.-** Se refiere al proceso por el cual las subunidades en una organización desarrollan atributos particulares en respuesta a los requerimientos impuestos por su medio de sus ambientes

particulares. A mayor diferencia entre los atributos de las subunidades mayor es la diferenciación.

- **División del trabajo.**- El proceso de dividir el trabajo en relativamente trabajo especializados para lograr las ventajas de la especialización
- **Diseño organizacional.**- Una estructura organizacional específica que resulta de las decisiones de los gerentes y las acciones
- **Estructura de la organización.**- El patrón formal acerca de cómo las personas y los trabajos son agrupados en una organización. La estructura de la organización es frecuentemente ilustrada por un organigrama organizacional
- **Formalización.**- Una dimensión de la estructura de la organización que se refiere a la extensión en que las reglas, procedimientos y otras guías hacia la acción están escritas y cumplidas
- **Integración.**- Se refiere a los procesos de alcanzar la unidad del esfuerzo entre los varios subsistemas de la organización. Las técnicas para lograr el rango de integración desde reglas y procedimientos hasta los planes, para el ajuste mutuo.

- **Organización.-** es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados

CAPÍTULO III

Diagnóstico actual en Laboratorio de LIVEXLAB Cía. Ltda.

3.1. Antecedentes

Anteriormente esta empresa fue un departamento del Laboratorio Farmacéutico LIFE, este departamento se encargaba de dar soporte a las Divisiones Humana, Veterinaria y al área de Producción mediante el servicio de análisis de laboratorio, funcionó bajo esta modalidad por un periodo de quince años.

En el mes de diciembre del año 2007 como resultado de una reingeniería LIFE decide que este departamento ya no es necesario para lograr los objetivos institucionales y vende todos sus activos a la persona que estaba a cargo de esta área quien se asocia con otras personas y en abril del 2008 crean la empresa para servicio de análisis de laboratorio a la cual denominan Laboratorio de Diagnóstico Livexlab Cía. Ltda.

La experiencia adquirida cuando pertenecían a LIFE les dio la pauta para continuar con el negocio, sin embargo de ello se encontraron con otra realidad que es, asumir todo el manejo de la empresa y no únicamente la parte técnica que es en la que los actuales dueños tienen pleno conocimiento ya que son profesionales en carreras técnicas de laboratorio.

3.2. Situación Actual

Por lo antes expuesto y de acuerdo con lo indicado en el en el marco teórico, el diagnóstico de la situación actual se lo orientará a nivel general y luego será enfocado al Área Administrativa y a los sistemas que ésta área maneja en el Laboratorio de Diagnóstico Livexlab Cía. Ltda.

La empresa para tener un correcto funcionamiento y aprovechar de mejor manera sus recursos debe contar con un Organigrama Funcional y una cultura organizacional definida que permita que todos quienes forman parte de esta organización orienten sus esfuerzos a la consecución de los objetivos organizacionales.

Dentro del Área Administrativa tenemos sistemas los siguiente sistemas:

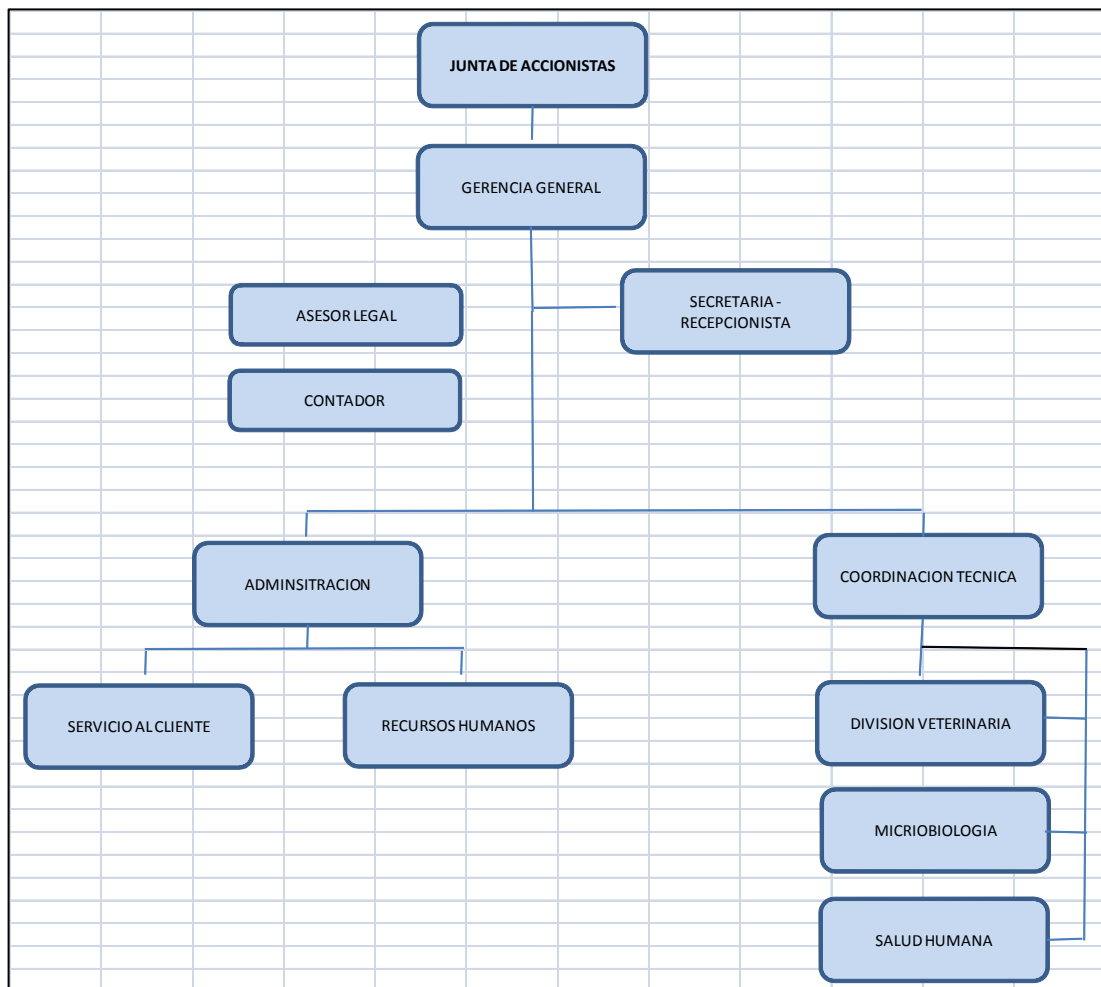
- Organización y Métodos
- Sistema de Planificación
- Recursos Humanos
- Adquisiciones o compras

Para desarrollar este proyecto analizaremos estos sistemas.

3.2.1. Sistema de Organización y Métodos

Como se menciona en el marco teórico el Sistema de Organización y Métodos es aquel que se “Encarga del análisis de los problemas estructurales y de los sistemas de trabajo de la administración, con el propósito fundamental de asesorar a las unidades administrativas para el mejoramiento de sus métodos de trabajo y el aprovechamiento óptimo de los recursos disponibles y por adquirir, para lograr eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus funciones”.

Actualmente Livexlab cuenta con un organigrama estructural, mismo que encontraràn a continuación.

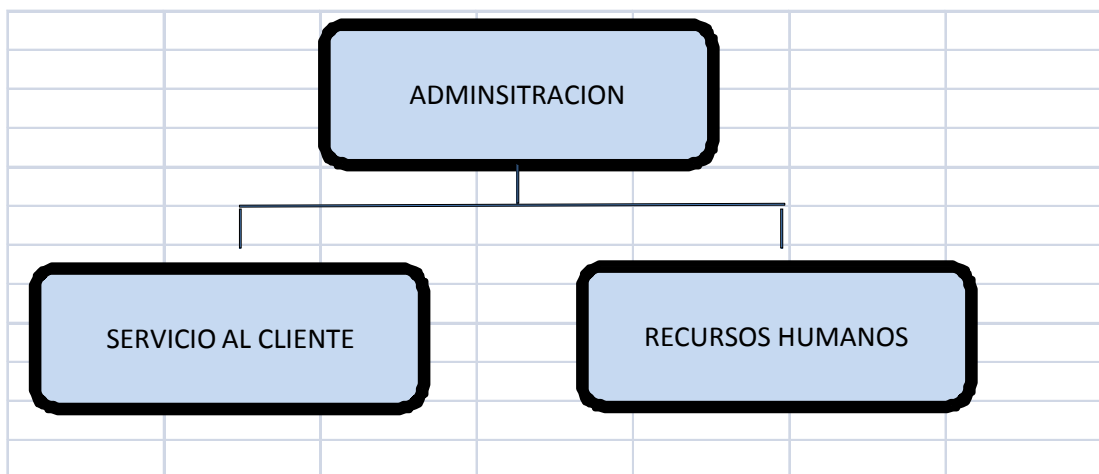


3.4.1 Organigrama estructural de Livexlab Cía. Ltda.

De acuerdo a su forma el organigrama que tiene Livexlab es vertical **(tipo clásico)**: representa con toda facilidad una pirámide jerárquica, ya que los departamentos se desplazan, según su jerarquía, de arriba abajo en una graduación jerárquica descendente.

El organigrama del área administrativa actualmente está definido como a continuación se detalla:

Organigrama del Área Administrativa



El área administrativa cuenta con dos sub áreas, servicio al cliente y recursos humanos, esta estructura no cuenta con un departamento de adquisiciones que por la naturaleza del negocio es indispensable.

3.2.2 Sistema de planificación

Actualmente el Laboratorio de Diagnóstico Livexlab Cía. Ltda., cuenta con una cultura organizacional definida, a continuación encontraremos la Misión, Visión, Políticas y Objetivos Institucionales.

a) Misión

Servir con excelencia y honestidad a todos los clientes que buscan nuestros servicios de análisis, con soluciones innovadoras que contribuyan a los profesionales a mejorar la calidad de vida de los pacientes con la entrega de resultados confiables y oportunos, para lo cual contamos con personal calificado y equipos de última tecnología.

b) Visión

Ser la mejor alternativa de laboratorio clínico y de bioseguridad alimentaria para el diagnóstico médico, reconocido por la calidad, honestidad y excelencia en nuestros servicios, basados en una atención oportuna y a precios justos.

c) Objetivos Institucionales

- Brindar servicio de análisis de laboratorio que sirva de herramienta de diagnóstico para los profesionales de la salud, con eficiencia, eficacia y en el menor tiempo posible.

- Colaborar con los programas de salud pública que realizan las entidades sea en salud humana o veterinaria.
- Buscar la superación profesional de sus colaboradores para asegurar una buena atención a los clientes.

d) Política de Calidad

El Laboratorio de Diagnóstico LIVEXLAB tiene como política de calidad satisfacer los requerimientos de sus clientes, a través de resultados oportunos y confiables. Mediante la utilización equipos y reactivos de alta calidad certificados internacionalmente, cumpliendo con buenas prácticas de Laboratorio, que permiten disminuir el impacto ambiental. Buscar constantemente el mejoramiento continuo tanto en el personal como en los procesos y procedimientos vigentes.

A pesar de que la organización cuenta con una cultura organizacional definida, ésta no es suficiente para lograr el óptimo funcionamiento de todas las áreas, como por ejemplo el área administrativa no cuenta con un modelo de gestión adecuado que permita orientar la gestión del área administrativa.

Esta área es manejada por el Gerente General de la empresa que es el socio que cuenta con el 51% del paquete accionario, esta persona es de profesión Tecnólogo Médico y Laboratorio Clínico, basa su gestión en procesos que

heredaron de LIFE y que deben ser modificados de acuerdo a su realidad actual.

En el primer año de funcionamiento, estos procesos básicos fueron de gran utilidad, pero con el transcurso del tiempo la empresa ha incrementado sus actividades comerciales como por ejemplo la importación y comercialización de reactivos e insumos a otros laboratorios del país, por lo que se hace imperiosa la necesidad de corregir y mejorar ciertos aspectos de estos sistemas.

Entre las funciones que actualmente desempeña el Gerente General están:

- Determinar las actividades de las diferentes áreas
- Trámites de importación
- Trámites en los entes reguladores como el MAGAP
- Toma de decisiones
- Procesos de recursos humanos (reclutamiento, selección, contratación, nómina)
- Compras locales
- Revisión de documentación para el contador
- Pago a proveedores

- Pago de servicios básicos
- Transferencias al exterior
- Emisión de cheques
- Ventas
- Atención a clientes

FUNCIONES PRINCIPALES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA

- Programar, planificar, organizar y ejecutar actividades que permitan la consecución de los objetivos del área que contribuyan a lograr los objetivos institucionales.
- Brindar atención a todos los clientes que requieran los servicios del Laboratorio.
- Coordinar con las diferentes áreas las actividades necesarias para la correcta ejecución del trabajo de cada área.
- Realizar convenios con Instituciones públicas o privadas para lograr mejor posicionamiento en el mercado.

- Elaborar y actualizar procesos y procedimientos técnicos y administrativos que permitan el correcto funcionamiento de la organización.

3.2.2. Sistema de Recursos Humanos

En Livexlab Cía. Ltda., la gestión de recursos humanos forma parte de las funciones administrativas ya que el Gerente General y la secretaria del Laboratorio son los que ejecutan los procesos de recursos humanos como reclutamiento, selección, contratación e inducción.

El porcentaje de rotación del personal en Livexlab Cía. Ltda., es mínimo, por lo que los directivos de la empresa consideran que no es necesario contratar una persona especializada en esta área, adicional Recursos Humanos no cuenta con herramientas que faciliten el desarrollo de estas funciones.

3.2.3. Sistema de Adquisiciones o Compras

Livexlab al iniciar sus actividades económicas solo se dedicaba a realizar análisis de laboratorio, pero con el tiempo se ha convertido en el proveedor de reactivos e insumos para otras instituciones tanto públicas como privadas, para lo cual debe realizar importaciones, situación por la que el proceso de adquisiciones que actualmente manejan no es el idóneo para aprovechar de mejor manera los recursos de la empresa por el volumen de

producto que adquieren, por lo que, se hace indispensable realizar cambios en los procesos de adquisiciones que vayan en beneficio de la organización.

Actualmente la empresa no cuenta en su estructura organizacional con un departamento de adquisiciones como tal, o con una persona específica para realizar estas funciones, por lo que estos procesos se realizan de manera empírica lo que implica una evasión de responsabilidades y una disminución de recursos e ingresos para la misma.

Actualmente el procedimiento de adquisiciones se realiza de la siguiente manera:

ANALISTA DE LABORATORIO: informa al coordinador del área la necesidad de adquirir un determinado reactivo de manera verbal

COORDINADOR DEL AREA: realiza el requerimiento a la Gerente General de manera verbal

GERENTE: mediante mail solicita al proveedor el producto, con la finalidad de abaratar costos en el proceso de importación solicitan un stock mayor al requerido.

Una vez recibido el producto se entrega al cliente que lo solicitó.

Previo a la importación la Gerente solicita de manera verbal a la contadora que realice la transferencia de pago al proveedor para que despache el reactivo o insumo.

CONTADORA: realiza la transferencia bancaria.

GERENTE: notifica via mail al proveedor para que despache el producto.

EMPRESA CONTRATADA: realiza los trámites de desaduanización y entrega el producto en la empresa.

CONTADORA: realiza el pago de los gastos por este servicio.

En las compras locales las realiza directamente el área que requiere el insumo o material.

CAPÍTULO IV

ÍNDICE

4. FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA.....	67
4.1. Sistema de Organización y Métodos.....	68
4.2. Reglamento Orgánico Funcional del área administrativa del Laboratorio de Diagnostico Livexlab Cía. Ltda.....	69
4.2.1. Funciones de la Coordinación Administrativa	69
4.2.2. Funciones de Recursos Humanos	70
4.2.3. Funciones de Adquisiciones.....	71
4.3. Sistema de Recursos Humanos	73
4.3.1. Instructivo de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal.	73
4.3.2. Descripción de Puestos.....	85
4.4. Sistema de Adquisiciones	89
4.4.1. Procedimiento para el proceso de adquisiciones	89
4.4.2. Procedimiento para compras locales	96

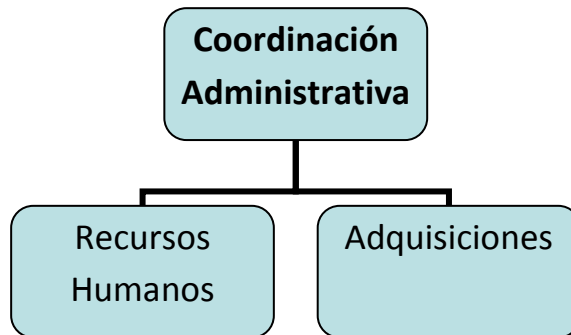
4. FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA

Una vez realizado el diagnóstico de la situación actual mi propuesta se enfocó a efectuar correcciones en los sistemas de:

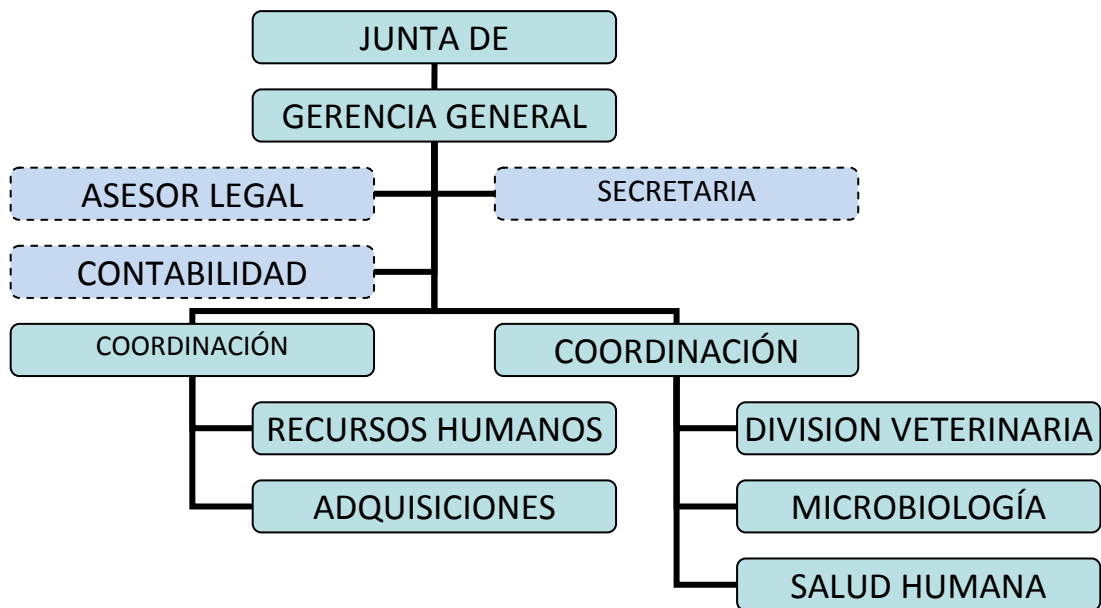
- Organización y Métodos
- Recursos Humanos
- Adquisiciones o Compras

4.1. Sistema de Organización y Métodos

El sistema de Organización y Métodos se enfoca principalmente a la estructura organizacional, en el diagnóstico se determinó que el organigrama funcional de la empresa debe ser modificado para que el área administrativa pueda ser más eficiente, mi propuesta es crear la Coordinación Administrativa y que esta cuente con dos áreas importantes que son: Recursos Humanos y Adquisiciones.



De tal manera que el Organigrama General de la Empresa se modifica como a continuación se indica:



Una vez establecida la reestructuración del área administrativa y del organigrama general de la empresa, se procede a definir el Reglamento Orgánico Funcional para la Coordinación Administrativa

4.2. Reglamento Orgánico Funcional del área administrativa del Laboratorio de Diagnostico Livexlab Cía. Ltda.

4.2.1. Funciones de la Coordinación Administrativa

- a) Administrar los sistemas de gestión relacionados con el Talento Humano
- b) Desarrollar, mantener y optimizar los lineamientos y políticas sobre perfiles y competencias del Talento Humano
- c) Tomar las medidas adecuadas para mantener un apropiado clima laboral entre la administración del Laboratorio de Diagnostico Livexlab y sus empleados

- d) Administrar el proceso de adquisiciones de bienes y servicios para la institución, eficiente y oportunamente
- e) Supervisar y controlar el eficiente abastecimiento y control de equipos, materiales y demás bienes muebles e inmuebles de propiedad del Laboratorio de Diagnostico Livexlab
- f) Controlar y coordinar con las personas encargadas del control físico de los inventarios del Laboratorio de Diagnostico Livexlab de forma periódica
- g) Ejercer supervisión sobre el mantenimiento, cuidado y reparación de los bienes muebles e inmuebles del Laboratorio

4.2.2. Funciones de Recursos Humanos

- a) Programar el desarrollo y mantenimiento de los subsistemas de ingreso de personal al Laboratorio y su contratación
- b) Definir los perfiles por competencias de los posibles candidatos
- c) Administrar el subsistema de contratos de personal del Laboratorio y elaborar los proyectos de contratos en sus diferentes modalidades en coordinación con el asesor legal
- d) Ejecutar el proceso de selección de personal

- e) Programar y ejecutar el sistema de inducción del nuevo personal
- f) Programar y ejecutar el desarrollo y mantenimiento de los subsistemas de selección, clasificación y valoración de puestos
- g) Detectar las necesidades de capacitación de personal
- h) Elaborar, ejecutar y evaluar el plan y los programas anuales y actividades de capacitación
- i) Ejecutar la nómina y elaborar los roles de pago mensuales del personal
- j) Ejecutar proyecciones de la nómina en porcentajes a fin de tomar decisiones en los incrementos de remuneración para todo el personal
- k) Mantener actualizado el distributivo de personal
- l) Ejecutar los procesos de liquidación de horas suplementarias y extraordinarias
- m) Ejecutar liquidaciones respectivas al personal cesante
- n) Emitir certificados solicitados por el personal.

4.2.3. Funciones de Adquisiciones

- a) Realizar las adquisiciones con base a un Plan Anual de Adquisiciones

- b) Ejecutar el proceso de adquisiciones de bienes y servicios
- c) Coordinar con las diferentes unidades de la Empresa las especificaciones técnicas de los materiales y condiciones generales del requerimiento
- d) Mantener un registro y archivo general de todos los procesos de adquisición e importación
- e) Mantener un registro y archivo general de todos los procesos de adquisición de bienes y servicios
- f) Realizar los procesos de importación de equipos y materiales que requiera el Laboratorio para el desarrollo de sus actividades de acuerdo a las regulaciones de comercio internacional
- g) Coordinar con las compañías de seguros y agentes afianzados de aduanas, el seguro de transporte internacional y la nacionalización de los bienes importados, de acuerdo con la Ley Orgánica de Aduanas y el régimen legal aduanero
- h) Mantener un registro actualizado de precios unitarios de los bienes que adquiera el laboratorio
- i) Mantener un registro estadístico de las adquisiciones
- j) Informar de las adquisiciones con los respaldos necesarios a contabilidad para las respectivas liquidaciones

4.3. Sistema de Recursos Humanos

En la etapa de diagnóstico se determinó que la rotación de personal en Livexlab es mínima, por lo que los directivos decidieron que no requieren contratar una persona especializada en ésta rama, y cuando exista un requerimiento de personal los procesos de reclutamiento, selección e inducción estarán a cargo de la Gerencia General.

Por lo antes expuesto mi propuesta en este sistema es entregar un Instructivo que contribuya para que la empresa cuente con una herramienta que le facilite la ejecución de los procesos básicos para la gestión del talento humano, y que servirá de guía para el desempeño de estas funciones mientras la empresa decide la contratación de personal especializado en ésta rama.

4.3.1. Instructivo de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal.

OBJETIVO

Facilitar la gestión de talento humano, mediante la aplicación de técnicas y conceptos básicos.

ÍNDICE

1.- GENERALIDADES

1.1.- Concepto

1.1.1 Reclutamiento

1.1.2 Selección

1.1.3 Inducción

1.2.- Objetivos

1.2.1 Reclutamiento

1.2.2 Selección

1.2.3 Inducción

2.- POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN

2.1.- Reclutamiento

2.1.1 Solicitud de empleo

2.2.- Selección

2.2.1 La entrevista

3.- APERTURA DE PROCESOS EXTERNOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

3.1.- Apertura de procesos externos

3.2.- Proceso de filtros de selección

3.3.1.- Proceso Externo

4.- PROCESO DE INDUCCIÓN

INSTRUCTIVO DE RECLUTAMIENTO SELECCIÓN E INDUCCIÓN

1.- GENERALIDADES

El presente Instructivo contiene las Funciones, Políticas y Procedimientos de Selección para la contratación de personal para el Laboratorio Livexlab Cía. Ltda.

La información de este manual servirá como guía para realizar los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal que se requiera contratar para el Laboratorio Livexlab.

Es fundamental el cumplimiento de los procedimientos aquí descritos, los mismos que constituyen el instructivo principal para el desarrollo de las actividades de los procesos de Recursos Humanos, aprovechando así el máximo de los recursos existentes con el fin de optimizar los sistemas de trabajo.

1.1 CONCEPTOS

1.1.1 Reclutamiento

El reclutamiento es el conjunto de procedimientos que busca captar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar los cargos requeridos.

1.1.2 Selección

Puede definirse a la Selección de Personal como un procedimiento para escoger a la persona más idónea entre los candidatos reclutados que cumplan las exigencias del cargo, a un costo adecuado, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y productividad del personal.

1.1.3 Inducción

Es la acogida, recepción e introducción que ofrece la compañía al personal contratado, considerando la importancia de conocer como está conformada la empresa, su cultura organizacional, beneficios legales y extralegales que obtiene y sus obligaciones como integrantes activos de la institución.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Reclutamiento

- Mantener un banco de datos de aspirantes potenciales actualizado, crear atractivos suficientes para atraer a los aspirantes potenciales.

1.2.2 Selección

- Escoger los candidatos que posean las condiciones adecuadas para el puesto según el perfil, requerido para el cargo.

1.2.3 Inducción

- Informar al personal contratado la cultura organizacional, los beneficios y responsabilidades que deberá cumplir al ser parte de la organización.

2.- POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO y SELECCIÓN

2.1 RECLUTAMIENTO.

La Administración del Proceso de Reclutamiento y Selección, estará a cargo del Gerente General, cuyo objetivo principal es el de:

Vincular a la empresa a los candidatos que cumplan con los requerimientos del cargo y que proyecten altos niveles de desempeño de sus funciones.

El Coordinador del área, conjuntamente con la Gerencia General, serán los responsables de determinar las necesidades reales de contratación de personal, teniendo presente el concepto de Productividad.

Las condiciones sociales, económicas, raciales o religiosas no constituyen limitante para el reclutamiento y/o selección de personal.

Los requerimientos mínimos con los que debe contar un aspirante para aplicar a las vacantes, está en función del cargo a desempeñar, de acuerdo al perfil requerido.

Para proceder a seleccionar un aspirante a un cargo deberá registrarse por la descripción del cargo y las especificaciones detalladas en el formulario diseñado para el efecto

Posterior se dará inicio con el proceso de selección.

2.1.1 Solicitud de empleo

Toda persona que sea calificada como aspirante potencial deberá llenar el formulario de **Solicitud de Empleo**, que formará parte de la carpeta individual en el caso de que el solicitante sea contratado.

La entrega de este documento, está a cargo únicamente de la persona que realiza el proceso en este caso la Gerencia General.

Solo se entregará este formulario a los aspirantes considerados como potenciales, a fin de evitar que se creen falsas expectativas, debiendo llenarse a mano y en letra de imprenta.

2.2 SELECCIÓN.

El proceso de selección de aspirantes se realizará siempre y cuando se produzca una vacante o se cree un cargo nuevo a solicitud de los Coordinadores de Área y cuente con la aprobación de la Gerencia General a través de su firma de aprobación en el formulario de **Solicitud de personal**.

El proceso de selección siempre que sea posible se hará teniendo en cuenta varios candidatos, habrán excepciones dependiendo de la oferta y demanda del mercado laboral.

La selección de personal se basará en seis factores básicos a evaluar y son:

- Perfil del cargo
- Experiencia
- Pruebas Técnicas
- Informe médico
- Referencias personales y/o laborales

Los mismos que se evaluarán a través de las Hojas de vida, entrevistas, investigación de antecedentes laborales y personales, pruebas psicológicas y técnicas.

2.2.1 La entrevista

Es uno de los factores que más influencias tiene en la decisión final de la selección de personal, si se la lleva con habilidad y tacto, la entrevista personal constituye un elemento importante de evaluación dentro del proceso.

PASOS DE LA ENTREVISTA.

Preparación: Es necesario preparar la entrevista, para saber qué tipo de información deseamos obtener y cuáles son las preguntas que pensamos hacer, que nos permita conocer más al candidato en cuanto a trayectoria e identificación de competencias requeridas.

Ambiente: Debe crearse un ambiente agradable y de confianza, recuerde que el candidato puede estar nervioso por la expectativa del trabajo que se ha creado en él, por lo que hay que observar lo siguiente:

1. Crear una atmósfera agradable: reciba al candidato con una sonrisa.
2. Realice la entrevista en privado, usted y el candidato.
3. Que no tenga al candidato mucho tiempo en espera de ser entrevistado, atiéndalo de acuerdo a la hora fijada.

Desarrollo de la entrevista. Aquí se da la interacción entre el entrevistador y el entrevistado. Haga las preguntas con claridad y así como usted recibe información del candidato también usted debe dar la información que este necesita para tomar una decisión.

Usted debe entablar un dialogo que le permita conocer aspectos profesionales y particulares del candidato sus experiencias, logros y aprendizajes.

Cierre de la Entrevista. Una vez terminada la entrevista será necesario evaluar al candidato de acuerdo a los datos obtenidos de su trayectoria laboral y personal. Esto se hace en forma inmediata para no obviar datos importantes.

Posteriormente el entrevistador deberá tomar una decisión en relación a aceptarlo o rechazarlo.

Las pruebas Psicotécnicas que se aplicarán para la selección de personal estarán de acuerdo a cargos o funciones específicas a cumplirse.

Recursos Humanos escogerá los candidatos más accionados de acuerdo a los requisitos del puesto solicitado, presentando una terna a consideración del responsable del área que solicita el nuevo empleado.

La decisión final de vincular a un aspirante, deberá ser el resultado del análisis cuidadoso de todos los datos tomados de la solicitud de empleo, de las entrevistas, de las investigaciones de antecedentes que se efectúen y no únicamente de los resultados de las pruebas, que se plasman en el informe final.

La decisión final se tomara posterior a la última entrevista que la realizaran de acuerdo el cargo uno o dos funcionarios

3.- APERTURA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.

3.1.- APERTURA DE PROCESOS EXTERNOS:

El reclutamiento se iniciará una vez recibida la requisición de personal para ello se definirán los requisitos formales necesarios de los candidatos, a fin de conseguir candidatos idóneos (Perfiles).

3.3.- PROCESO DE FILTROS DE SELECCIÓN

Una vez receptado el formato de Requerimiento de personal, se procederá al análisis del perfil y la malla con que serán evaluados los candidatos.

El siguiente paso será pre-seleccionar candidatos de las diferentes fuentes de reclutamiento, que se ajusten en un primer análisis preliminar al cargo que se debe cubrir posterior procederá a contactar a los candidatos pre-seleccionados a entrevistas previas de verificación.

De este paso se filtrará los mejores opcionados para que participen del proceso de pruebas psicotécnicas y técnicas de ser el caso.

El personal a cargo del proceso (Gerencia General) deberá adjuntar al informe las referencias laborales certificadas.

Con esta información se procederá a la elaboración de informes de selección, para que participen en una entrevista de filtro y una última evaluación con el Jefe de Área solicitante.

Si la respuesta es positiva se procederá a iniciar el proceso de contratación, caso contrario será evaluada la segunda opción y una tercera de haberlo o se reiniciar un nuevo proceso.

3.3.2.- PROCESO EXTERNO:

Se considerará como puntos para la malla de evaluaciones:

- Requisitos básicos para aplicar al cargo; instrucción, experiencia. Conocimientos adicionales como computación, inglés, digitación, manejo de fax, etc.
- Preparación del candidato, siempre y cuando este haya presentado sus certificados legalizados y a tiempo a la Gerencia General. El personal tendrá de tres a cuatro días para recopilar los mismos.
- Referencias personales y laborales.
- Evaluaciones técnicas de acuerdo al cargo.

- Evaluaciones Psicométricas/Psicológicas, evaluarán de acuerdo al cargo aptitudes generales, numéricas, fluidez, razonamiento, inteligencia, capacidad de análisis, organización, iniciativa, etc., así también rasgos de la personalidad en función de las características solicitadas en el requerimiento.

Los resultados se verán reflejados en el informe de Selección.

El solicitante del reclutamiento realiza la Entrevista final de selección, quien escogerá de la terna el mejor opcionado a ocupar el cargo.

Se informará personalmente a los aspirantes no seleccionados sobre los resultados del proceso, agradeciendo por su participación y archivará al Banco de aspirantes, los informes que quedaron en segunda y tercera opción de la terna, de haberlos.

Previo al ingreso, se solicitara al seleccionado efectuarse los exámenes pre-ocupacionales.

Antes de ingresar el futuro empleado deberá completar los documentos necesarios para su contratación.

3.3.2.1 Documentación

La documentación solicitada constará de lo siguiente:

- 2 Copias de Cédula de identidad a color
- 2 Copias de Certificado de votación actual

- 1 Copia del carnet del IESS o del mecanizado de la historia laboral
- 1 Copia de la libreta Militar
- Original de Record policial
- Original de certificado del Ministerio de salud
- 3 Fotografías a color con traje formal
- Copia de título profesional u Bachiller dependiendo el caso
- Certificado de estudios universitarios (el último curso aprobado)
- Curriculum vitae actualizado.
- Partida de matrimonio (original)
- Acta notariada de unión libre de ser el caso
- Partida de nacimiento de hijos (originales)
- 3 Recomendaciones personales por escrito con copia de la cédula de la persona que certifica.
- Referencias laborales por lo menos de las últimas 3 relaciones laborales.

Fecha:	Elaborado por RR. HH.	Aprobado por GG

4.3.2. Descripción de Puestos

Coordinador Administrativo

Misión del cargo

Será responsable del área administrativa de la regional, garantizando el cumplimiento de las estrategias y políticas corporativas en conjunto con las demás áreas.

Funciones principales

- Representar a la Gerencia General ante organismos de control.
- Mantener operativas las oficinas a su cargo garantizando que se cumplan los planes de mantenimiento preventivo y correctivo, así como velar por la optimización de recursos.
- Verificar el estado de la flota vehicular y coordinar el plan de mantenimiento anual.
- Coordinar las acciones necesarias para mantener actualizados permisos de funcionamiento y otros requisitos legales.
- Dar soporte al área operativa verificando que se cumplan los planes de trabajo y el presupuesto asignado.
- Dar apoyo en las auditorías internas
- Dar soporte al área comercial, efectuando las acciones que sean necesarias para la satisfacción del cliente.
- Verificar el cumplimiento de los procesos de Talento Humano.
- Controlar los procesos de compras, facturación y cobranzas, garantizando que se cumplan las políticas y procedimientos establecidos.

Formación académica

Estudios superiores en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Economía o carreras afines. Preferiblemente con un título de cuarto nivel.

Experiencia

Mínima de 5 años ocupando cargos similares.

Conocimientos y habilidades

- Manejo avanzado de utilitarios
- Planificación estratégica
- Liderazgo
- Legislación aplicable
- Auditorías de procesos
- Compromiso con la calidad

Asistente Administrativa del Área de Adquisiciones

Misión de Cargo

Realizar las compras locales e importaciones que requiera el Laboratorio

Funciones principales

Este cargo debe realizar procesos dentro y fuera de la oficina.

- Asistente Administrativo.
- Asistente de Importaciones

Formación Académica

- Estudiante superior en Ing. Comercial, Administración de Empresas, Comercio Exterior o afines.
- Muy Buen Manejo de Excel.
- Conocimiento de documentos de importación
- Excelente manejo de Microsoft Office

Experiencia

- Experiencia de 1 año mínimo en cargos similares.

Competencias Requeridas:


- Comunicación efectiva.

- Excelente manejo de relaciones interpersonales.
- Adaptabilidad a cambios de procesos.
- Organización.

4.4. Sistema de Adquisiciones

De acuerdo al diagnóstico realizado el Laboratorio no posee un procedimiento para realizar las importaciones y las compras locales por lo tanto se propone lo siguiente:

4.4.1. Procedimiento para el proceso de adquisiciones

	IMPORTACIONES	CÓDIGO: FECHA: PAGINA:
---	----------------------	------------------------------

1.- OBJETIVO

Detallar las actividades que deben desarrollarse para la importación de los productos.

2.- ALCANCE

Todos los productos cuyos proveedores son del exterior y que serán comercializados y utilizados en el Laboratorio.

3.- RESPONSABLES

Ejecución: Ejecutiva de adquisiciones, Coordinador Técnico, Contador

Supervisión: Coordinador Administrativo

Aprobación: Gerente General

4.- DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Realización del Pedido.

1. Se genera el pedido a la ejecutiva de adquisiciones mediante una requisición de insumos y materiales (ANEXO) donde se informará:
 - a. El bien que se va a adquirir
 - b. La cantidad sugerida a comprar considerando la demanda
2. En base a esta información la Ejecutiva de adquisiciones junto con el coordinador técnico, acordarán y decidirán las unidades que serán solicitadas al proveedor. En caso de alguna discrepancia al momento de estimar las unidades a pedir, la Ejecutiva de Importaciones buscará la autorización del Gerente General.
3. Cuando las unidades del pedido de importación hayan sido aprobadas, la Ejecutiva de adquisiciones procederá a generar el pedido de importación
4. Si en un pedido hay ítems nuevos, dicho ítem deberá tener la aprobación de la Gerencia General. Luego la Ejecutiva de adquisiciones deberá enviar la información al Coordinador administrativo para crear el ítem nuevo

5. Posteriormente la Ejecutiva de adquisiciones imprimirá el reporte del pedido. Dicho reporte es enviado al proveedor por correo electrónico solicitando el envío de una proforma.
6. Una vez que el proveedor haya enviado la proforma se procederá a la aprobación
7. Después de aprobar el pedido se procederá al ingresar la Proforma recibida por el proveedor para lo cual la Ejecutiva de Importaciones revisará que los precios y cantidades estén de acuerdo a lo requerido y aprobará el pedido a través de una orden de compra (ANEXO) misma que será enviada al proveedor vía correo electrónico que envía al proveedor, indicando la fecha cuando se requiere que sea despachada la orden
8. El ingreso de la proforma en el registro general de los procesos de adquisición donde se registrará el número de pedido relacionado con esta proforma, adicionalmente se contará con la siguiente información: Número de la proforma si la tuviera, proveedor, número y fecha de la proforma, cantidades, FOB y flete.
9. En caso de existir diferencias de precios o cantidades entre las notas de pedido y la proforma, se procederá a rectificar el pedido ingresando las cantidades especificadas en la proforma en la línea del artículo al que corresponde.

10. La Ejecutiva de adquisiciones deberá verificar que los valores totales de las proforma entregadas por el proveedor cuadren con lo que se haya registrado en el registro general de los procesos de adquisición.

Elaboración de Documentos de Importación

11. Una vez Aprobada la proforma la Ejecutiva de adquisiciones procederá a elaborar los documentos necesarios para la importación.

12. El primer documento de importación a elaborar es la Orden de compra, donde se detalla todas las proformas aprobadas de todos los proveedores, donde se escogerá el término de pago de acuerdo al proveedor.

13. A continuación se procederá a la aprobación de la orden de compra ya generada

14. El siguiente documento de Importación a elaborar es la APLICACIÓN DE SEGURO. Para realizar esta acción, la Ejecutiva de adquisiciones llenará los Formularios de la aplicación del seguro los mismos que han sido entregados en blanco por la compañía de seguros.

15. La Ejecutiva de adquisiciones enviará a la compañía de seguros la Orden de compra y la Aplicación de Seguro.

16. En caso de que la importación requiera Carta de Crédito la Ejecutiva de adquisiciones solicitará a la compañía de seguros un endoso al beneficiario para dicha importación.
17. De igual forma, la Ejecutiva de adquisiciones elaborará la Solicitud de Apertura de la Carta de Crédito y una vez que se reciba el endoso de la aplicación de seguro deberán hacer firmar ambos documentos de la Gerencia General y se los enviará al banco junto con la carta solicitando la apertura.
18. El Banco emitirá un pagaré que deberá ser firmado por el Gerente General y devuelto al banco para la respectiva apertura. Una vez realizada la apertura la Ejecutiva de adquisiciones notificará al proveedor.

Seguimiento de Pedido

19. Debido a lo fundamental de la supervisión de las Importaciones, la Ejecutiva de adquisiciones realizará el seguimiento del pedido comunicándose por correo electrónico con el proveedor para que la orden sea despachada conforme a lo aprobado y en el tiempo estimado
20. Una vez despachada la orden por parte del proveedor, la Ejecutiva de Importaciones coordinará con el embarcador por correo electrónico

que haya recibido la mercadería correcta y se encuentre completa según lo solicitado

21. En un plazo no mayor a 48 horas del arribo de la mercadería al país, la Ejecutiva de adquisiciones deberá solicitar al embarcador el documento CONOCIMIENTO DE EMBARQUE (B/L) para comunicar a la compañía de seguros el arribo de la carga al puerto y que ellos puedan coordinar la custodia de la carga desde su arribo hasta la entrega de la mercadería al laboratorio

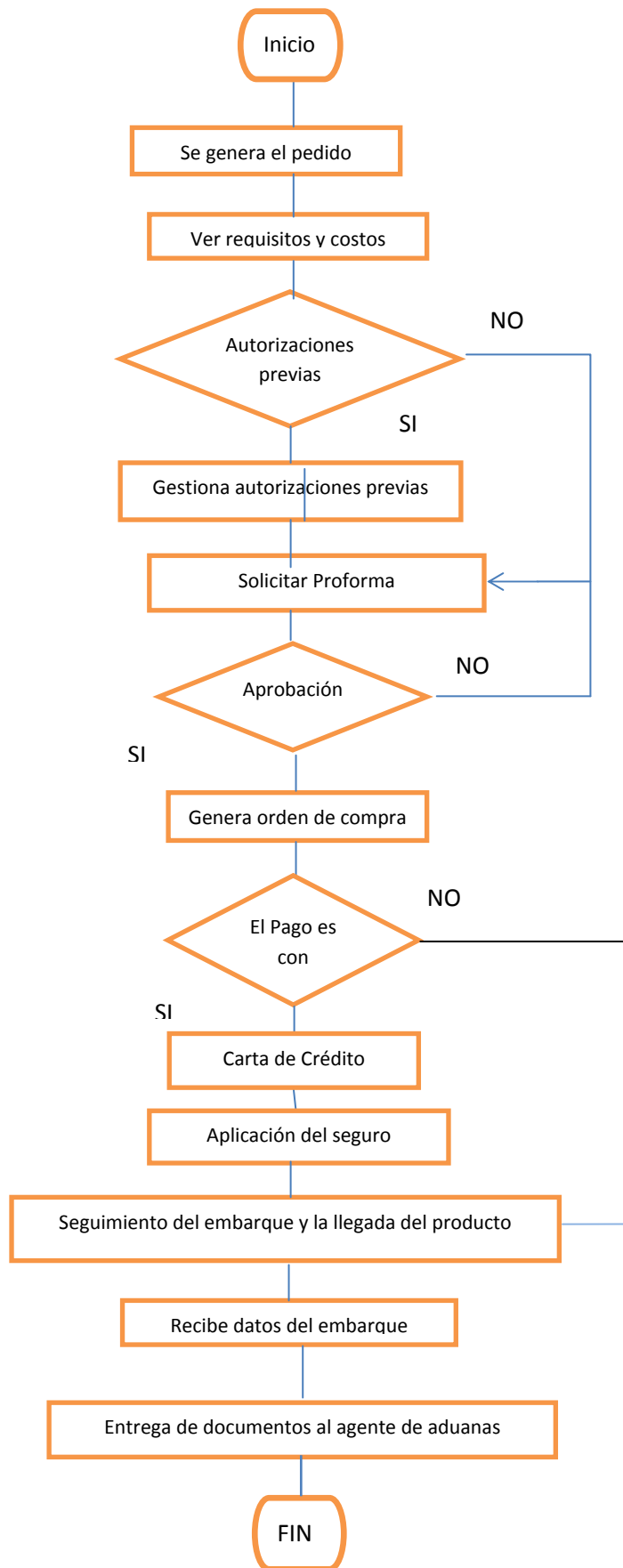
22. Junto al CONOCIMIENTO DE EMBARQUE (B/L) se recibe la factura original del proveedor

23. La Ejecutiva de adquisiciones ingresará el Número y Fecha de Factura, fecha de vencimiento o fecha de pago al proveedor, tipo de documento (FI), Factura de importación, total de la factura, etc.

24. Una vez recibida toda la documentación pertinente para proceder a la desaduanización la Ejecutiva de adquisiciones la enviará al Agente de Aduana

25. Con este paso se concluye la fase de transporte externo de la importación y lo siguiente es comenzar su Nacionalización o despacho de las mercaderías de la Aduana

FLUJOGRAMA



4.4.2. Procedimiento para compras locales

	COMPRAS LOCALES	CÓDIGO: FECHA: PAGINA:
---	------------------------	------------------------------

1.- OBJETIVO

Detallar las actividades que deben desarrollarse para la adquisición de bienes por compra local.

2.- ALCANCE

Todos los productos cuyos proveedores son locales.

3.- RESPONSABLES

Ejecución: Ejecutiva de adquisiciones

Aprobación: Coordinador Administrativo

4.- DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

1. El personal podrá solicitar la compra de un producto específico en caso de que no haya en existencia a través de una nota de pedido, con previa autorización del coordinador de cada área o gerente general
2. Posteriormente la Ejecutiva de adquisiciones imprimirá el reporte del pedido. Dicho reporte es enviado al proveedor por correo

electrónico solicitando el envío de una proforma, se debe obtener tres proformas, si el producto no es de distribución exclusiva.

3. Una vez que el proveedor haya enviado la proforma se procederá a la aprobación de la mejor opción.

4. Después de aprobar el pedido se procederá al ingresar la Proforma recibida por el proveedor para lo cual la Ejecutiva de adquisiciones revisará que los precios y cantidades estén de acuerdo a lo requerido y aprobará el pedido a través de un correo electrónico que envía al proveedor, indicando la fecha cuando se requiere que sea despachada la orden

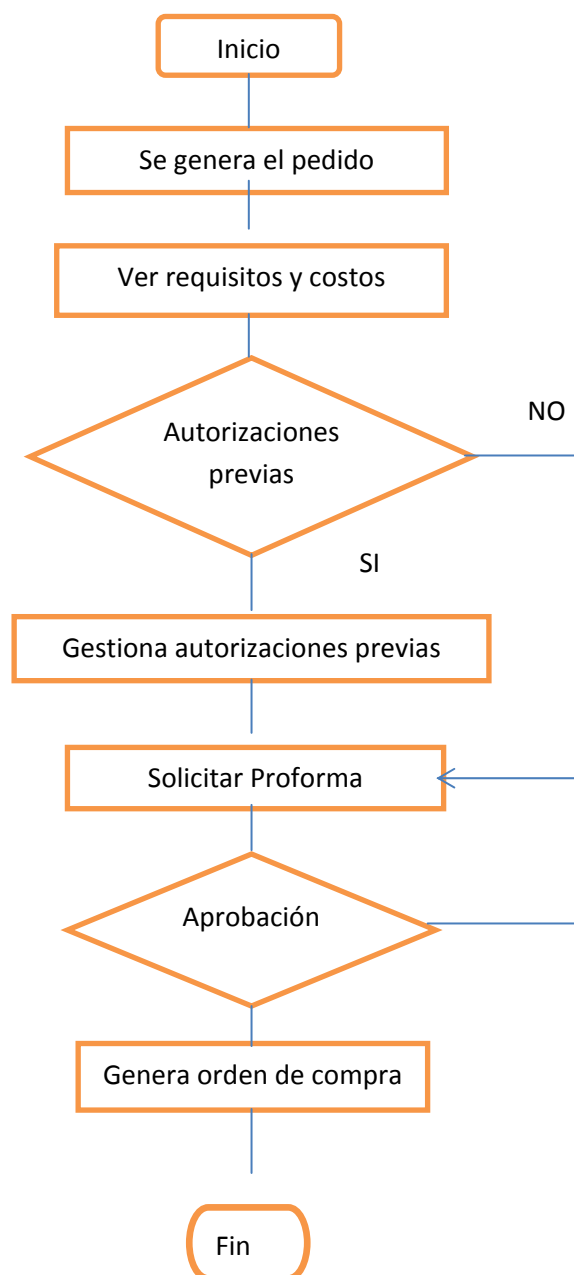
5. El ingreso de la proforma en el registro general de los procesos de adquisición donde se registrará el número de pedido relacionado con esta proforma.

6. En caso de existir diferencias de precios o cantidades entre las notas de pedido y la proforma, se procederá a rectificar el pedido ingresando las cantidades especificadas en la proforma en la línea del artículo al que corresponde.

7. La Ejecutiva de adquisiciones deberá verificar que los valores totales de las proforma entregadas por el proveedor cuadren con lo que se haya registrado en el registro general de los procesos de adquisición

8. La Ejecutiva de adquisiciones genera la orden de compra

FLUJOGRAMA



CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- La estructura de la organización lineal es la que mejor refleja la realidad del Laboratorio de Diagnostico Livexlab, optimizará los tiempos evitando duplicidad de funciones y delimita claramente las responsabilidades de los cargos, se establece las líneas formales de comunicación
- El Organigrama con el que actualmente cuenta el Laboratorio, debe ser modificado en el área administrativa ya que esta no cuenta con un área de adquisiciones, que por la actividad de la empresa es indispensable.
- El área de recursos humanos no cuenta con una persona especializada, y de acuerdo a la información de los directivos, el nivel de rotación es mínimo, estas funciones las realiza la Gerencia General, adicional no cuentan con un instructivo que les facilite el desarrollo de estas funciones.

- El proceso de adquisiciones no se realiza de manera adecuada, es decir no cuentan con una persona que sea responsable del mismo, a pesar de que una de las actividades principales de la empresa es la comercialización de reactivos e insumos, de acuerdo a la información proporcionada por el Laboratorio el 50% de los ingresos brutos son generados por la comercialización de estos productos.

5.2. Recomendaciones

- Se sugiere la implementación del organigrama producto de la reestructuración realizada mediante esta propuesta y la aplicación del Reglamento Orgánico Funcional definido en la misma.
- Se recomienda la contratación de un Coordinador Administrativo y una Ejecutiva para el área de importaciones indispensables para cumplir las funciones específicas asignadas en el Reglamento Orgánico Funcional del Área Administrativa, que cumplan con el perfil necesario para una correcta gestión con miras a contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales.
- La implementación del instructivo de reclutamiento, selección e inducción de personal, las personas encargadas en la actualidad de este proceso podrán ejecutar de manera adecuada estos procesos

permitiendo tener el personal idóneo en las diferentes áreas del Laboratorio

- Con la aplicación de los procedimientos de importaciones y compras locales, los empleados pueden ejecutar de manera ordenada y secuencial dichos procedimientos con el fin de lograr su fiel aplicación para optimizar recursos
- Se sugiere la actualización periódica de los procedimientos de adquisiciones y del instructivo de reclutamiento, selección e inducción de personal para lograr correctivos que permitan mejorar los distintos procesos
- Los procedimientos establecidos se recomienda utilizarlos como material de inducción para los nuevos empleados
- Se recomienda desarrollar los manuales de procedimientos para cada uno de los procesos restantes que tiene el Laboratorio.

BIBLIOGRAFÍA

- CHIAVENATO, Idalberto. Administración .Proceso Administrativo. Tercera edición. Editorial Mc Graw Hill
- GIBSON, IVANCEVICH, DONNELLY. Las Organizaciones. Décima Edición. Editorial Mc Graw Hill
- DE LA TORRE, Jefferson. Diseño de Sistemas Administrativos. Editorial CODEU
- Gabriela Hutt y M. Belen Marmioli. Estructura Organizacional. gabyta_rc@hotmail.com
- REYES PONCE, Agustín. Administración moderna. Editorial Limusa. México 1992
- ROBBINS, Stephen P. Administración, Teoría y Práctica. Editorial Prentice Hall. México 1997
- KOONTZ Harold & WEHRICH Heinz. Elementos de administración. Quinta edición. Editorial McGraw Hill. México 1992
- Talcott Parsons, Structure and Process in Modern Societies, Glencoe, Ill., The Free Press, p.17
- <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/teoriasistemas.htm>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n>

- http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/adminfinancieraenrique.htm>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n_de_la_cadena_de_suministro
- <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/mejoramiento-de-procedimientos-metodos-y-sistemas-de-trabajo.htm>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Organigrama>
- www.gestiopolis.com, LIC. ADAFRANCYS SALAZ
- www.monografias.com

ANEXOS

Laboratorio de Diagnóstico Livexlab Cía. Ltda.

Ruc:

NOTA DE PEDIDO

No:

DEPTO QUE SOLICITA:

FECHA DE PEDIDO:

CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION

Elaborado por:

Autorizado por:

Laboratorio de Diagnóstico Livexlab Cía. Ltda.

Ruc:

ORDEN DE COMPRA

No:

Proveedor: _____

Fecha de pedido: _____

Fecha de pago: _____

Términos de entrega: _____

Sírvase por este medio suministrarnos los siguientes artículos

No	ARTICULO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
			12% IVA	
			TOTAL	

Elaborado por:

Autorizado por:

Recibido por: