



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA

FACULTAD DE FARMACIA

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GERENCIA POR
OBJETIVOS QUE PERMITA MEJORAR LA PLANIFICACIÓN, EFICACIA Y
PRODUCTIVIDAD DEL DEPARTAMENTO DE ASUNTOS REGULATORIOS
DE AGP PHARMA, S.A.**

AUTORES:

Arismendi Reyes, Dayana

Peraza Ayala, Daniela

Caracas, julio 2013



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE FARMACIA
ESPECIALIZACION DE GERENCIA ESTRATÉGICA
DE NEGOCIOS EN LA INDUSTRIA FARMO-QUÍMICA
ALIMENTARIA Y COSMÉTICA**



**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE
GERENCIA POR OBJETIVOS QUE PERMITA MEJORAR LA
PLANIFICACIÓN, EFICACIA Y PRODUCTIVIDAD DEL
DEPARTAMENTO DE ASUNTOS REGULATORIOS DE AGP
PHARMA, S.A.**

AUTORES:

FARMACÉUTICO DAYANA ARISMENDI REYES
FARMACÉUTICO DANIELA PERAZA AYALA

Trabajo presentado ante la Ilustre Universidad Central de Venezuela para optar
al Título de Especialista en Gerencia Estratégica de Negocios para la Industria
Farmo-Química, Alimentaria y Cosmética

TUTOR:

PHD. JOSÉ ANTONIO SÁENZ ASTORT



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE FARMACIA
DIRECCIÓN DE POSTGRADO



VEREDICTO

Quienes suscriben, miembros del jurado designado por el Consejo de la Facultad de Farmacia de la Universidad Central de Venezuela, para examinar el **Trabajo Especial de Grado** presentado por la Farmacéutico **DANIELA AUXILIADORA PERAZA AYALA** C.I. 15.714.701, bajo el título "**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GERENCIA POR OBJETIVOS QUE PERMITA MEJORAR LA PLANIFICACIÓN, EFECTIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD DEL DEPARTAMENTO DE ASUNTOS REGULATORIOS DE AGP PHARMA**", a fin de cumplir con el requisito legal para optar al grado académico de **ESPECIALISTA EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS PARA LA INDUSTRIA FARMO-QUÍMICA, ALIMENTARIA Y COSMÉTICA**, dejan constancia de lo siguiente:

1.- Leído como fue dicho trabajo por cada uno de los miembros del jurado, se fijó el día **23 de julio de 2013** a la **5:00.**, para que **la autora** lo defendiera en forma pública, lo que **la autora** hizo en el **aula 703**, del **7mo** Piso de la Facultad de Farmacia, mediante un resumen oral de su contenido, luego de lo cual **respondió** a las preguntas que le fueron formuladas por el jurado, todo ello conforme con lo dispuesto en el Reglamento de Estudios de Postgrado.

2.- Finalizada la defensa del trabajo, el jurado decidió **APROBARLO** por considerar, sin hacerse solidario con la ideas expuestas por **la autora**, que **se ajusta** a lo dispuesto y exigido en el Reglamento de Estudios de Postgrado.

Para dar este veredicto, el jurado estimó que el trabajo examinado: cumple con los requisitos y podría significar un aporte constructivo para la empresa analizada.



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE FARMACIA
DIRECCIÓN DE POSTGRADO



VEREDICTO

Quienes suscriben, miembros del jurado designado por el Consejo de la Facultad de Farmacia de la Universidad Central de Venezuela, para examinar el **Trabajo Especial de Grado** presentado por la Farmacéutico **DANIELA AUXILIADORA PERAZA AYALA** C.I. 15.714.701, bajo el título "**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GERENCIA POR OBJETIVOS QUE PERMITA MEJORAR LA PLANIFICACIÓN, EFECTIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD DEL DEPARTAMENTO DE ASUNTOS REGULATORIOS DE AGP PHARMA**", a fin de cumplir con el requisito legal para optar al grado académico de **ESPECIALISTA EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS PARA LA INDUSTRIA FARMO-QUÍMICA, ALIMENTARIA Y COSMÉTICA**, dejan constancia de lo siguiente:

1.- Leído como fue dicho trabajo por cada uno de los miembros del jurado, se fijó el día **23 de julio de 2013** a la **5:00.**, para que **la autora** lo defendiera en forma pública, lo que **la autora** hizo en el **aula 703**, del **7mo** Piso de la Facultad de Farmacia, mediante un resumen oral de su contenido, luego de lo cual **respondió** a las preguntas que le fueron formuladas por el jurado, todo ello conforme con lo dispuesto en el Reglamento de Estudios de Postgrado.

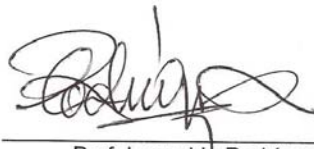
2.- Finalizada la defensa del trabajo, el jurado decidió **APROBARLO** por considerar, sin hacerse solidario con la ideas expuestas por **la autora**, que **se ajusta** a lo dispuesto y exigido en el Reglamento de Estudios de Postgrado.

Para dar este veredicto, el jurado estimó que el trabajo examinado: cumple con los requisitos y podría significar un aporte constructivo para la empresa analizada.

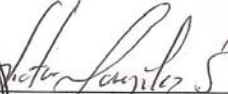
Página 1 de 2

Asimismo, el Jurado recomienda sustituir en el título y objetivos la palabra Efectividad por Eficiencia.

En fe de lo cual se levanta la presente ACTA, a los **veintitrés** días del mes de **julio** del año **2013**, conforme a lo dispuesto en el Reglamento de Estudios de Postgrado, actuó como Tutor Coordinador del jurado el PhD José Antonio Sáenz



Prof. Leopoldo Rodríguez
C.I. V- 3.176.750
Facultad de Farmacia UCV



Esp. Víctor González
C.I. V- 5.073.112
Laboratorios Klinos



PhD José Antonio Sáenz
C.I. V- 9.878.021
Tutor – Coordinador
Laboratorios Roemmers

AGRADECIMIENTOS

Ante todo le agradezco a mi Dios y a mi Virgencita querida por su permanente compañía, su eterna luz y energía positiva. En segundo lugar a mi mamita amada por siempre impulsarme a lograr mis objetivos planteados.

A ti Dayana, mi compañera de tesis, por la paciencia y tolerancia, y por hacerme reír justo cuando el cerebro ya no podía pensar lo suficiente, mil gracias por tu energía inagotable. A nuestro Tutor el Dr. José Antonio Sáenz Astort, por su orientación y ayuda que vinieron acompañados de grandiosos cuentos, y sobre todo por no tener horario para su asesoría, un millón de gracias.

A toda mi familia y seres queridos, en especial a mi Tía Mónica por su gran apoyo y colaboración, por ser mi fuente especial de conocimientos.

Al equipo de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A por su gran colaboración en la investigación.

A mi querida Facultad de Farmacia y a mi Alma mater, la casa que vence las sombras, la grandiosa y excelentísima Universidad Central de Venezuela, por ser forjadora de conocimiento.

Y a todas aquellas personas que de una manera u otra colaboraron en el desarrollo de este trabajo de investigación.

Daniela A. Peraza Ayala

AGRADECIMIENTOS

A Dios y a la Virgen del Valle, mis eternos compañeros.

A Diana y Pablo, mis padres, la luz de mi vida.

A mis hermanos, en especial a Miguel Ángel y a mis sobrinos Christian y Daniel.

A mis primos y tíos, en especial mi segundo padre Hugo O. Reyes A.

A mis amigos, especialmente a Daniela, la compañera de esta aventura que hoy termina y quedará para siempre en nuestra vida.

A LKM, mis pomposos.

A la familia Sáenz Broustaud, mi segunda familia que me adoptó como una hija más, brindandome todo su apoyo y amor, y en especial al papá Sáenz, mi tutor, un libro abierto, por su paciencia y dedicación en la realización de este logro.

Al Departamento de AGP Pharma S.A, por su valiosa colaboración para el desarrollo de este proyecto.

A la facultad de Farmacia de la Universidad Central de Venezuela, mi segunda casa de estudio.

Y a todo aquel que colaboró desinteresadamente en la realización de este proyecto.

Muchas gracias...

Dayana Paola Arismendi Reyes

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GERENCIA POR OBJETIVOS QUE PERMITA OPTIMIZAR LA PLANIFICACIÓN, EFICACIA Y PRODUCTIVIDAD DEL DEPARTAMENTO DE ASUNTOS REGULATORIOS DE AGP PHARMA, S.A.

RESUMEN

AUTORES: Arismendi Reyes, Dayana
Peraza Ayala, Daniela

Una empresa debe operar bajo una adecuada planificación, y a través de ésta se puedan cumplir con objetivos planteados como Organización. AGP PHARMA, S.A, una casa de representación farmacéutica venezolana que tiene como actividad comercial representar, importar, distribuir y comercializar productos farmacéuticos de origen nacional e internacional. El Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A., es un departamento medular que se encarga de registrar ante las autoridades sanitarias del país los productos que comercializa. La problemática en esta investigación surge como inquietud por parte de las investigadoras debido a que en esta unidad no son transmitidos al personal los objetivos estratégicos planteados anualmente por la gerencia de primera línea, esto genera que el personal trabaje de acuerdo a sus propias prioridades desconociendo si su actividad es cónsona con los objetivos de la Organización, que podría traer como consecuencia una baja efectividad y productividad frente a los departamentos que se relacionan directamente con ella. Para optimizar la planificación, eficacia y productividad del Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A, se propone en este proyecto la implementación de un sistema de gerencia por objetivos donde sean transmitidos al personal que integra esta unidad funcional los lineamientos estratégicos de la organización y por ende, los objetivos a cumplir por el Departamento. La propuesta se sustentó en un diagnóstico de la realidad a través de una investigación de campo de carácter descriptivo en donde se recolectó información directa a través de la aplicación de una encuesta a las 9 personas que integran el Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A., resultando que en esta unidad funcional hay problemas en la comunicación, planificación y hay quejas sobre la eficacia; se recomienda aplicar la propuesta que se plantea y además capacitar con cursos de comunicación efectiva, gerencia estratégica y coaching para mejorar la eficacia de la Unidad Funcional.

Palabras claves: Administración por objetivos, Planificación, Productividad.

PROPOSAL FOR IMPLEMENTATION OF A MANAGEMENT BY OBJECTIVES TO IMPROVE THE PLANNING PERMIT, EFFICACY AND PRODUCTIVITY OF REGULATORY AFFAIRS AGP PHARMA SA

SUMMARY

AUTHORS: Arismendi Reyes, Dayana

Peraza Ayala, Daniela

A company must operate under proper planning, and through it you can meet objectives as an organization. AGP PHARMA, SA, is a nationally representation household whose business is represent, import, distribute and market pharmaceutical products of domestic and international origin. The Regulatory Affairs Department of AGP PHARMA, SA, is a core department that is responsible for registering with the health authorities of the country the products it sells. The problem in this research emerges as concern among researchers because in this functional unit are not transmitted to staff, the strategic objectives set annually by the first-line management, this creates staff to work according to their own priorities knowing whether its activity is in harmony with the objectives of the Organization, which could result in low effectiveness and productivity over the departments that are directly related to it. To optimize the planning, efficacy and productivity of the Regulatory Affairs Department AGP PHARMA, SA, is proposed in this project to implement a system of management by objectives which are transmitted to staff this functional unit integrates the strategic guidelines of the organization and therefore, the objectives to be met by the Department. The proposal was based on an assessment of reality through an investigation of descriptive field where direct information was collected through the administration of a survey at 9 people within the Department of Regulatory Affairs AGP PHARMA, S.A., resulting in this functional unit in communication problems, no complaints about planning and efficacy, it is recommended to implement the proposal also raises and training with courses in effective communication, strategic management and coaching to improve efficacy of the Departament.

Keywords: Management by Objectives, Planning, Productivity.

ÍNDICE GENERAL

	Pp.
VEREDICTO	iii
AGRADECIMIENTOS	
Arismendi Reyes Dayana	vi
Peraza Ayala Daniela	vii
RESUMEN (ESPAÑOL)	viii
RESUMEN (INGLÉS)	ix
LISTA DE CUADROS	xiii
LISTA GRÁFICOS	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	3
Interrogantes de la Investigación	6
Objetivos de la Investigación	7
Justificación	8
II MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Empresa	10
Misión de AGP PHARMA,S.A	11
Visión de AGP PHARMA,S.A	11
Valores de AGP PHARMA,S.A	12
Cultura Empresarial	13

Unidad Funcional en Estudio de AGP PHARMA S.A	14
Propósito del Departamento de Asuntos Regulatorios	14
Funciones del Departamento de Asuntos Regulatorios	14
Organigrama del Departamento de Asuntos Regulatorios	16
Fundamentos Teóricos	17
Administración	17
Objetivos	20
Planificación o Planeación	23
Productividad	26
Efectividad	28
Administración por Objetivos	29
 III MARCO METODOLÓGICO	
Tipo, diseño y enfoque del estudio	38
Población y muestra de estudio	40
Técnica e Instrumentos de recolección de los datos	42
Validez	43
Modelo de análisis de resultados	43
Procedimiento	44
 IV PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	
Consideraciones Generales	46
Presentación y análisis de resultados	47
 V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones del Diagnóstico	68

Recomendaciones	71
-----------------	----

VI PROPUESTA

Presentación de la Propuesta	74
Objetivos de la Propuesta	75
Justificación de la Propuesta	76
Fundamentación teórica de la Propuesta	77
Metodología de la Propuesta	79
Plan de Acción de la Propuesta	81
Recursos	85
Tiempo	85
Factibilidad de la Propuesta	86

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88
-----------------------------------	----

ANEXOS	92
---------------	----

Anexo A. Cartas de solicitud de permisos	93
---	----

Anexo A-1. Carta de solicitud de permiso a AGP PHARMA, S.A	94
--	----

Anexo A-2. Carta de solicitud de permiso a Gerentes de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A	95
--	----

Anexo A-3. Carta a los expertos para validación de instrumentos	96
---	----

Anexo B. Instrumentos de validación	97
--	----

Anexo B-1. Encuesta realizada a los gerentes del Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A	98
--	----

Anexo B-2. Encuesta realizada a los farmacéuticos especialistas y asistentes administrativos del Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A	103
--	-----

LISTA DE CUADROS

CUADRO

	pp.
1. Población de empleados del Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A.	41
2. El Departamento de Asuntos Regulatorios se guía por Objetivos establecidos por la Alta Gerencia.	47
3. Planteamiento o fijación de objetivos a cumplir en el año en el Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A.	48
4. Responsables del planteamiento de los objetivos del Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A.	49
5. Plazo en el que son planteados los objetivos en el Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A.	50
6. Existencia de un control para verificar el cumplimiento de objetivos establecidos en el Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A.	51
7. Cumplimiento de objetivos en el plazo previsto en el Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A.	52
8. Percepción por parte del personal sobre el sistema de planificación actual en el Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A.	54

9. Aceptación por parte del personal del actual sistema de planificación en cuanto a si es el correcto o no.	55
10. Obtención de resultados positivos con el actual sistema de planificación.	56
11. Existencia de quejas internas con respecto al actual Sistema de Planificación del Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A.	58
12. Existencia de quejas externas con respecto al actual Sistema de Planificación del Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A.	59
13. Conocimiento del Sistema de Gerencia o Administración por Objetivos por parte de los integrantes del Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A.	61
14. Aceptación por parte del equipo de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A. en cuanto a la propuesta de implementar un Sistema de Gerencia por Objetivos en su unidad funcional.	62
15. Consideración de mejora de la Planificación con la implementación del Sistema de Gerencia por Objetivos en la unidad funcional.	63
16. Aceptación por parte del equipo de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A. se involucre a todo el personal en el planteamiento de los objetivos de la unidad funcional.	64
17. Utilidad del Sistema de Gerencia por objetivos para medir desempeño.	65
18. Utilidad del Sistema de Gerencia por objetivos como herramienta para mantener motivado al personal.	66

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICOS

	pp.
1. Organigrama del Departamento de Asuntos Regulatorios AGP PHARMA, S.A.	16
2. Mecánica y Dinámica del proceso administrativo.	19
3. Formato de planeación de objetivos.	25
4. Factores que afectan la productividad.	27
5. Diagrama de flujo del proceso ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.	32
6. El Departamento de Asuntos Regulatorios se guía por Objetivos establecidos por la Alta Gerencia.	47
7. Planteamiento de objetivos a cumplir en el año en el Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A.	48
8. Responsables del planteamiento de los objetivos del Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A.	49
9. Plazo en el que son planteados los objetivos para el Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A.	50
10. Existencia de un control para verificar cumplimiento de los objetivos establecidos en el Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A.	51

11. Cumplimiento de objetivos en el plazo previsto en el Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A.	52
12. Percepción por parte del personal sobre la planificación actual en el Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A.	54
13. Aceptación por parte del personal del actual sistema de planificación en cuanto a si es correcto o no.	55
14. Obtención de resultados positivos con el actual sistema de planificación.	56
15. Existencia de quejas internas con respecto al actual sistema de planificación del Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A	58
16. Existencia de quejas externas con respecto al actual sistema de planificación del Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A	59
17. Conocimiento del Sistema de Gerencia por Objetivos por parte de los integrantes del Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A	61
18. Aceptación por parte del equipo de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A. en cuanto a la propuesta de implementar un Sistema de Gerencia por objetivos en la unidad funcional.	62
19. Consideración de mejora de la Planificación del Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A. con la implementación de un Sistema de Gerencia por objetivos.	63
20. Aceptación por parte del equipo de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A. se involucre a todo el personal en el planteamiento de los objetivos de la unidad funcional.	64

21. Percepción de parte del equipo de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A. en cuanto a la utilidad del Sistema de Gerencia por objetivos para medir desempeño.	65
22. Percepción de parte del equipo de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A. en cuanto a la utilidad del Sistema de Gerencia por objetivos como herramienta de motivación para el personal.	66

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se plasma la propuesta de implementar un sistema de gerencia por objetivos en el departamento de asuntos regulatorios de una casa de representación farmacéutica que nombramos AGP Pharma, S.A.

Esta propuesta nace de la inquietud en el departamento por la falta de planificación y de fijación de objetivos que mejoren la productividad y efectividad del departamento ya que anteriormente no se ha realizado tal propuesta.

Los objetivos específicos que se fijan para cumplir con el objetivo general van desde diagnosticar la situación actual del departamento, establecer el grado de aceptación del personal, identificar el conocimiento de los empleados sobre los objetivos a corto, mediano y largo plazo hasta lograr diseñar un proyecto de gerencia por objetivos que optimice la planificación, efectividad y la productividad.

Ante todo, se debe entender que la administración por objetivos es una herramienta gerencial que según Burgos, (1996), “es un proceso que persigue un objetivo deseado y que se desarrolla en varias etapas interrelacionadas, tales como, clara formulación de objetivos/metas, desarrollo de planes de acción para obtenerlos, monitoreo y medición del desempeño y la toma de medidas correctivas para obtener resultados planeados”.

En un diagrama de administración por objetivos, la planificación juega un papel importante en la fijación de estrategias como punto de partida en el proceso para alcanzar la productividad, utilizando recursos bajo la dirección de personas para obtener cantidad y calidad en un tiempo establecido.

Una vez diagnosticado el problema, se utilizará la encuesta como instrumento de recolección de datos. Su medición se llevará a cabo mediante el uso de una estadística que establece patrones en una población determinada que, en este caso, es la totalidad.

La propuesta del sistema de gerencia por objetivos en el Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP Pharma, S.A., tiene como fin la alineación de los mismos con el objetivo principal de la organización y determinar qué tan productivo es acoplarse a las necesidades de otros Departamentos que conforman la misma.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Se hace necesario que toda empresa opere bajo una adecuada y estricta planificación, para poder cumplir con los objetivos y metas planteadas como lo es la Organización.

Para que exista una adecuada planificación es imprescindible que todas y cada una de las unidades funcionales que conforman una Organización o empresa, trabajen en consonancia con el principal objetivo de la misma. Para ello es necesario involucrar a todos y cada uno de los trabajadores, delegando las distintas tareas claves, y así cumplir con los objetivos establecidos por la Alta Gerencia.

Al igual, una de las metas primordiales de toda empresa es el aumento de su productividad, ya que la misma está relacionada de manera directamente proporcional con su rentabilidad.

Riggs (1983) hace énfasis en la productividad como la calidad o estado de ser productivo, que en términos económicos, significa la creación de bienes y servicios.

Tal y como lo indica Burgos (1996), la productividad es el resultado del tiempo, la tecnología y el esfuerzo de la gente que trabaja en la Organización, la cual siempre debe ser dinámica y progresiva pues es vital para el logro del éxito de la organización.

En Venezuela y en el mundo, se conocen muchas empresas que para mejorar su productividad se han valido de una serie de herramientas, entre las cuales se encuentra la implementación de Sistemas de Gerencia.

En los años cincuenta cuando la crisis económica generó dentro de las empresas una administración bajo presión, Peter Drucker en su exitoso libro “La Gerencia de las Empresas”, plantea que todas las acciones de una Empresa debían ser dirigidas por “objetivos claramente expresados”. Explica que no se debe controlar por controlar, sino hacerlo basándose en objetivos, a partir de esto surge lo que hoy en día se conoce como Gerencias por Objetivos o Administración por Objetivos.

Palacios (2009) también indica que la Gerencia o Administración por objetivos no es más que un método práctico a través del cual se puede medir la efectividad y productividad de una Organización, apuntando a un conjunto predeterminado de metas posibles a alcanzar, con objetivos bien definidos y estructurados.

Por último, Burgos (1996) define la Administración o Gerencia por Objetivos como un:

...proceso que persigue un objetivo deseado y que se desarrolla en varias etapas interrelacionadas, tales como, clara formulación de los objetivos/metast, desarrollo de planes de acción para obtenerlos,

monitoreo y medición del desempeño y la toma de medidas correctivas para obtener los resultados planeados. (p. 92)

AGP PHARMA, S.A es una Casa de Representación, y su principal función consiste en representar y comercializar productos farmacéuticos. En AGP PHARMA, S.A. trabajan 60 empleados que se encuentran organizados en 5 direcciones y en 15 departamentos; se manejan 6 líneas de productos farmacéuticos entre los cuales se encuentran: anticonceptivos, expectorantes, antihipertensivos, entre otros. Anteriormente, los procesos de importación, almacenamiento, distribución y facturación de los productos de AGP PHARMA, S.A eran llevados a cabo a través de un tercero, es decir, eran realizados por otra empresa. Debido a la necesidad de reestructurar su Modelo de Negocio, en la actualidad estos procesos son realizados por las diferentes unidades funcionales que conforman la organización.

El Departamento de asuntos regulatorios de AGP PHARMA, S.A, está constituido por 9 personas: Un (1) Gerente Senior de Asuntos Regulatorios, un (1) Gerente Junior, cuatro (4) Farmacéuticos especialistas y tres (3) asistentes administrativos. La situación actual del departamento es la siguiente: al comenzar el año, no son adecuadamente comunicados los objetivos estratégicos de la organización, por lo tanto no se establecen objetivos a cumplir para el personal, y este desconoce las prioridades a seguir. El Gerente Senior asigna los productos a los farmacéuticos especialistas de manera aleatoria sin orientarlos en cuanto a qué tipo de prioridad tiene el producto y

para cuándo se requiere, por lo cual el personal no hay planificación para cumplir con lo asignado.

Por no existir un adecuado planteamiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo los tiempos de respuesta se ven extendidos, pues al no ser establecidas las prioridades a lo largo del año, todo termina siendo urgente e importante afectando inevitablemente la productividad, en cuanto a obtención de registros sanitarios en el Departamento de Asuntos regulatorios de AGP PHARMA, S.A. Esto deriva en un problema para los departamentos involucrados directamente, como el Departamento de Desarrollo de nuevos productos y el Departamento de Mercadeo.

Por ello, se propone en el Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A la implementación de un Sistema de Gerencia por objetivos, donde la unidad funcional se encuentre alineada al objetivo principal de la Organización y pueda ser evaluada y medida mediante esta herramienta.

El cumplimiento de objetivos en un plazo determinado va a establecer qué tan productiva es la organización. Por ello, en la medida que el Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A se fije objetivos y metas centradas, va a poder medir y mejorar la productividad y los tiempos de respuesta hacia otros departamentos.

Interrogantes de la Investigación:

¿Cuál es la situación actual del Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A en relación a la Planificación?

¿Cuál es el grado de aceptación del personal hacia la Planificación actual del Departamento de Asuntos Regulatorios y de la Organización?

¿Qué conocimiento tienen los empleados sobre los objetivos a cumplir a corto, mediano y largo plazo en el Departamento de Asuntos Regulatorios?

¿Cómo es el diseño de un proyecto de gerencia por objetivos que permita mejorar la planificación, eficacia y medición de la productividad del Departamento de Asuntos Regulatorios como unidad funcional de AGP PHARMA, S.A.?

A fin de responder a las interrogantes planteadas, se formularon los siguientes objetivos de investigación.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General:

Proponer la implementación de un Sistema de Gerencia por objetivos que permita mejorar la Planificación, Eficacia y Productividad del Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A.

Objetivos Específicos:

1. Diagnosticar la situación actual del Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A. en relación a la Planificación por Objetivos.

2. Establecer el grado de aceptación del personal hacia la Planificación actual del Departamento de Asuntos Regulatorios y de la Organización.

3. Identificar el conocimiento que tienen los empleados sobre los objetivos a cumplir a corto, mediano y largo plazo en el Departamento de Asuntos Regulatorios.

4. Diseñar un proyecto de Gerencia por objetivos para optimizar la planificación, eficacia y medición de la productividad del Departamento de Asuntos Regulatorios como unidad funcional de AGP PHARMA, S.A.

Justificación

Todo sistema de trabajo debe disponer de una estrategia para fijar objetivos a corto, mediano y largo plazo, que sean los que dirijan a la Organización hacia una meta propuesta; en Venezuela existen muchas empresas que usan la Gerencia por Objetivos como una herramienta muy útil para la planificación de sus actividades.

En AGP Pharma, S.A., una casa de representación farmacéutica venezolana, específicamente en su Departamento de Asuntos Regulatorios, los objetivos no están claramente definidos, ni son comunicados a los integrantes del mismo, de forma tal que la efectividad y productividad del mismo no se acopla a las necesidades propias de la organización, es por esto que se considera realizar una investigación sobre el mismo.

Esta investigación se justifica en la necesidad que tiene el Departamento en elaborar un sistema para fijar los objetivos y así diseñar una propuesta donde se utilicen los modelos de administración por objetivos más conocidos en la planificación estratégica en varios países.

Por lo explicado anteriormente, es que nace la inquietud en las investigadoras de proponer en el Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A. un sistema de Gerencia por Objetivos; en el cual a inicios del año fiscal sean establecidos y claramente definidos los objetivos a cumplir por esta unidad funcional y por cada uno de sus colaboradores. Estos objetivos deberán estar alineados con los establecidos por la junta directiva de la Organización, optimizando de esta manera los tiempos de respuesta hacia otros Departamentos y la productividad, en cuanto a obtención de registros sanitarios se refiere.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la empresa

Por razones de confidencialidad el nombre de fantasía otorgado a la empresa en estudio en el presente trabajo de investigación es AGP PHARMA, S.A.

AGP PHARMA, S.A es una Casa de Representación de Productos Farmacéuticos, la cual fue constituida como empresa jurídica en mayo de 1984. En 1986 inicia operaciones con seis (6) personas en nómina, al comercializar su primer producto a base de hierro, el cual provenía de una casa extranjera de origen suizo, incursionando de esta manera en el mercado farmacéutico para convertirse en un fuerte competidor dentro del mercado de moléculas pediátricas. Con el paso del tiempo la gama de productos fue creciendo, abarcando otras especialidades médicas, entre las que se encuentran: cardiología, gastroenterología, medicina interna, neumología y ginecología, logrando así conformar seis (6) líneas de promoción.

AGP PHARMA, S.A se caracteriza por el interés de mantener constantemente motivado a su personal. Antes del control cambiario implementado en Venezuela, premiaba a su personal con viajes de disfrute a diferentes lugares del continente, asistiendo desde visitantes médicos hasta el

presidente de la empresa. También involucra al personal en los cambios de la organización, haciéndolos participes en la comunicación, algo que hace sentir al personal miembros importantes en la organización.

En AGP PHARMA, S.A trabajan 360 empleados que se encuentran distribuidos en 5 direcciones y 15 departamentos. Se manejan 6 líneas de especialidades farmacéuticas. Hasta octubre del 2010, los procesos de importación, almacenamiento, distribución y facturación de los productos de AGP PHARMA, S.A eran llevados a cabo a través de un tercero, es decir, eran realizados por otra empresa. En la actualidad estos procesos son realizados por las diferentes unidades funcionales que conforman la Organización.

Misión de AGP PHARMA, S.A.: (información extraída del portal web de la empresa)

“Ser la empresa N° 1 en ventas de productos farmacéuticos, diferenciados y orientados al liderazgo en los mercados donde competimos, caracterizada por una gestión comercial de avanzada; impulsada por un capital humano fuera de serie, comprometida con el crecimiento propio y de nuestros socios”

Visión de AGP PHARMA, S.A.: (Información extraída del portal web de la empresa).

“Ser una empresa reconocida como proveedora de productos y servicios de primera calidad, destinada al área de la salud, con un estilo de gestión

dinámico y participativo, apoyada en un equipo humano calificado y motivado que garantice una rentabilidad económica y una imagen exitosa”.

Valores de AGP PHARMA, S.A.: (información extraída del portal web de la empresa)

Compromiso

Es un valor característico de la Gente **AGP PHARMA, S.A.**, quienes respaldados por una preparación sólida, realizamos un trabajo eficiente, responsable y orientado al cliente; evidenciado en la toma de decisiones con proactividad, proyectándonos hacia el primer lugar en los mercados donde competimos.

Honestidad

Es un acto de integridad con verdad y justicia que se manifiesta en el respeto por los principios éticos, la sinceridad, la autenticidad y la responsabilidad de lo que hacemos y decimos, de esta forma generamos confianza.

Humildad

Es una actitud que nos guía para reconocer nuestras brechas y actuar con nobleza.

Pasión

Es la energía y el espíritu que nos mueve para asumir los retos del día a día con mística y perseverancia, porque creemos en lo que hacemos y en lo que queremos lograr.

Trabajo en Equipo

Es un proceso de integración que nos permite, a través de una comunicación efectiva y un liderazgo inteligente, alcanzar un objetivo en común; bajo un ambiente de solidaridad, respeto, confianza y responsabilidad.

Cultura Empresarial: (Información extraída del portal web de la empresa)

Su Gente

- Tienen alto sentido de pertenencia y compromiso con la empresa.
- Se relacionan con sus compañeros y líderes de manera espontánea, abierta y cercana.
- Están abiertos a escuchar opiniones y puntos de vista de otros.
- Muestran altos niveles de entusiasmo y energía.
- Trabajan con pasión.
- Son ocurrentes, ingeniosos, extrovertidos y orientados a las relaciones.
- Actúan de acuerdo a los valores y principios de la empresa.
- Están identificados con el éxito tanto personal como organizacional.

La Empresa

- Cumple y hace cumplir la cultura empresarial.

- Estimula el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores.
- Promueve una comunicación abierta en todos los niveles, respetando las relaciones formales de la estructura organizativa de la empresa.
- Presta apoyo a su personal ante situaciones críticas relacionadas con la salud, aspectos legales y catástrofes.
- Promueve un buen ambiente de trabajo.

Unidad funcional en estudio de AGP PHARMA, S.A.:

La unidad funcional de estudio en el presente trabajo es el Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A, tal y como lo describe el título del trabajo de grado.

El Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A. está constituido por 9 personas:

- Un (1) Gerente Senior y Regente de Asuntos Regulatorios
- Un (1) Gerente Junior
- Cuatro (4) Farmacéuticos especialistas
- Tres (3) asistentes administrativos

Propósito del Departamento de Asuntos Regulatorios: (Información extraída de documentación suministrada por la empresa)

Gestionar y hacer seguimiento a los procesos relacionados con la obtención y renovación de los registros sanitarios de productos de AGP PHARMA, S.A., a fin de asegurar su comercialización dentro de los niveles de

legalidad exigidos por el Ministerio del Poder Popular para la Salud y el Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel”.

Funciones del Departamento de Asuntos Regulatorios AGP PHARMA,

S.A.: (Información extraída de documentación suministrada por la empresa)

- Gestionar la obtención del registro sanitario de productos farmacéuticos A, B y/o C, productos biológicos, naturales, alimentos y/o cosméticos ante el Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel” y ante el Ministerio del Poder Popular para la Salud con el fin de poder comercializarlos en el mercado venezolano.
- Mantener actualizado el estatus de los registros de los productos activos en la empresa, a fin de garantizar la vigencia de los certificados de registros sanitarios para su comercialización en el mercado.
- Revisar el material promocional y publicidad de los productos entregados por el Departamento de Mercadeo y hacer seguimiento del estatus ante la Junta Revisora de Productos Farmacéuticos adscrita al Ministerio del Poder Popular para la Salud.
- Realizar funciones de Aseguramiento de Calidad, liberar para la venta los productos que pasan al almacén de cuarentena contra el Certificado de análisis enviado junto al producto al momento de la importación. A su vez, realizar inspecciones de Calidad de todo el material de empaque secundario y liberarlo para el posterior acondicionamiento de los productos.
- Realizar el reporte mensual de estupefacientes ante el Ministerio del Poder Popular para la Salud a fin de dar cumplimiento a la normativa vigente.

- Solicitar anualmente ante el Ministerio del Poder Popular para la Salud la licencia como comercializador de sustancias estupefacientes.
- Realizar trámites sanitarios necesarios para la obtención de permisos de importación de los productos.
- Realizar los trámites sanitarios necesarios para la obtención de permisos de instalación y funcionamiento de establecimientos farmacéuticos o almacenes auxiliares de acuerdo a las necesidades de la Organización.

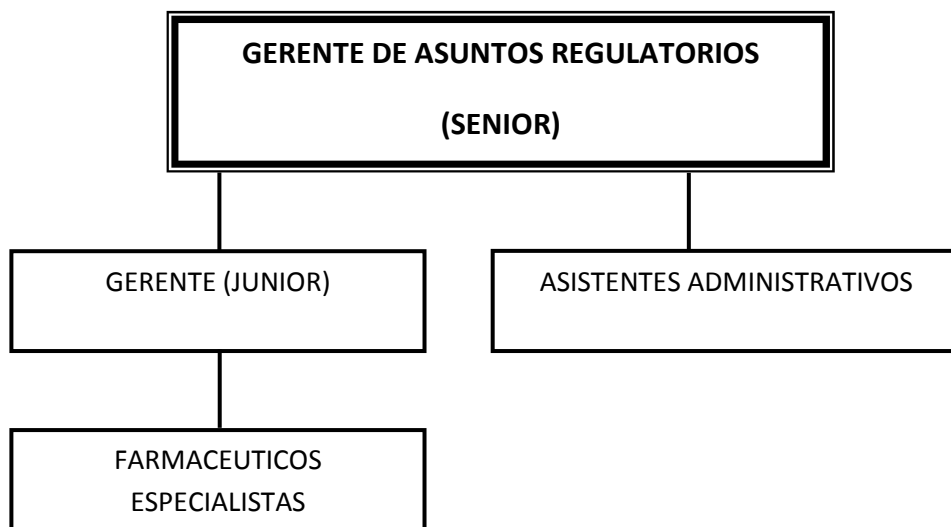


Gráfico 1. Organigrama del Departamento de Asuntos Regulatorios AGP PHARMA, S.A.
(Información extraída de documentación suministrada por la empresa)

Fundamentos teóricos

Para comprender el sistema de Gerencia o Administración que se busca proponer en el Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A, se debe describir y fundamentar en un marco de conceptos teóricos. Entre ellos, se encuentran los siguientes:

Administración

Para Reyes Ponce (2005), se entiende por administración, “la técnica que tiene por finalidad obtener los resultados de máxima eficiencia, a través de la coordinación de personal y sistemas que integran una organización”. Dicho concepto no solo se reduce a una empresa, sino que también aplica a cualquier institución que implique un grupo de seres humanos que trabajan en conjunto y en función de obtener algún resultado.

La esencia de la administración es la de coordinar, por ello un administrador o gerente es aquella persona capaz de coordinar un conjunto de sistemas, elementos y personas encauzándolos a la obtención de un resultado en común.

Según Reyes Ponce (2005), la administración se desarrolla dentro de un proceso que contempla varias etapas, y aunque para distintos autores este proceso está integrado por diferentes etapas en cuanto a cantidad y nombres se refiere, lo importante es que en ellas se contemplen todas las acciones exclusivamente administrativas.

Reyes Ponce indica que según las teorías de Urwick existen dos aspectos fundamentales en el proceso administrativo, la mecánica administrativa y la dinámica administrativa, en donde la primera se refiere a la investigación, análisis y determinación del cómo debe ser y cómo debe operar una empresa: “Se refiere a la coordinación teórica de las relaciones que deben existir, a la formulación de planes y programas” (p. 19); y la segunda explica cómo se manejarán esas relaciones de manera que se accionen los planes y programas formulados en el primer aspecto. Sin lugar a dudas ambos aspectos están muy relacionados y existe una constante interacción entre ellos durante el proceso administrativo; la teoría influyendo en la práctica y viceversa.

La Mecánica administrativa abarca las siguientes etapas:

1. La Previsión: todo lo que se debe establecer antes de determinar qué se hará.
2. La Planificación: fijar un plan a seguir, en el cual se planteen los programas, los presupuestos, los procedimientos que se llevarán a cabo y las políticas que regirán a los planes.
3. La Organización: contempla la jerarquización y la división de las diferentes funciones.

Por otro lado, la dinámica administrativa comprende:

1. La Integración: la cual a su vez abarca, la selección del personal y su desarrollo.

2. La Dirección: la autoridad, delegadora de actividades y generadora de motivación dentro del proceso administrativo.

3. El Control: evaluar si se ha cumplido con todo lo propuesto en un inicio en la mecánica de la administración.

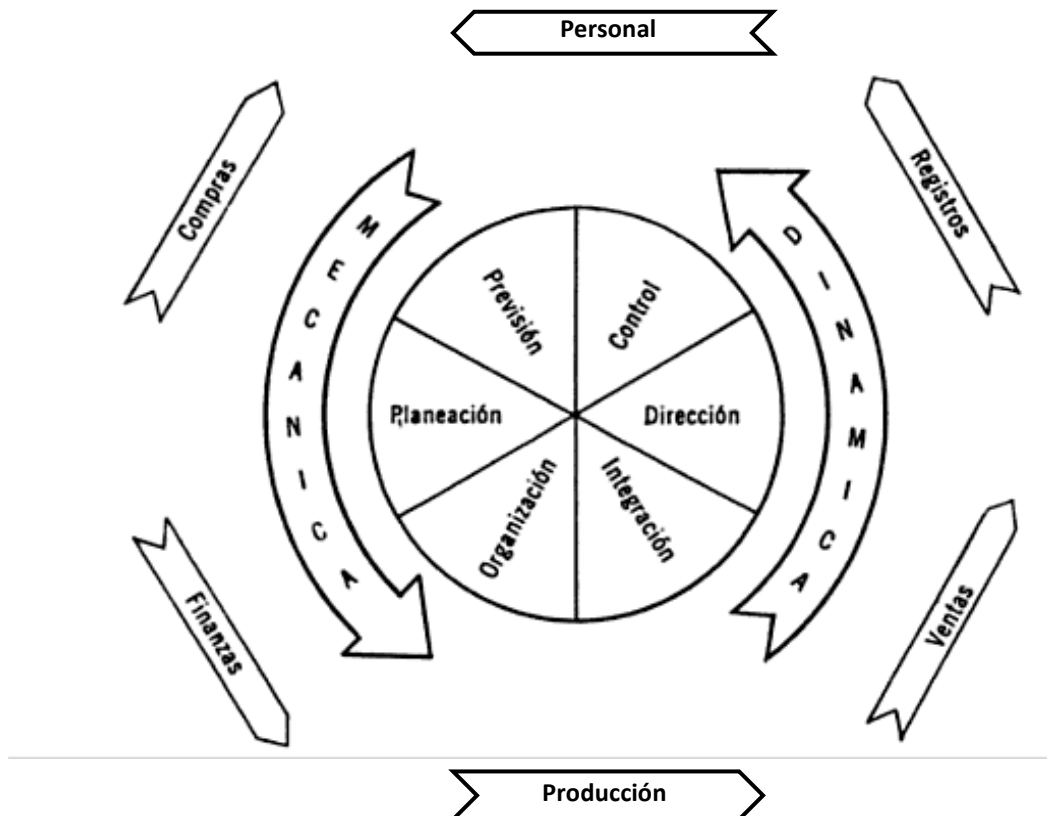


Gráfico 2. Mecánica y Dinámica del proceso administrativo. Extraído de Reyes Ponce, A. *Administración por Objetivos*. Limusa Noriega Editores, México 2005 (p. 18)

Objetivos

En el presente trabajo especial de grado, se necesita fundamentar teóricamente qué se entiende por objetivos y como deben ser planteados los mismos para que puedan ser entendidos y ejecutables.

Tal y como lo describe Reyes Ponce (2005), la etimología de la palabra “objetivo” deriva de dos raíces: *jactum* que significa lanzado y *ob* que significa hacia; de allí concluye que un objetivo es aquello que se lanza hacia una meta concreta y precisa, es decir, todo aquello que se quiere alcanzar.

Reyes Ponce (2005) describe otras dos definiciones de “objetivo”, una de ellas planteada por George R Terry, la cual define los objetivos en la administración a “las metas intentadas que prescriben o establecen un determinado criterio y señalan dirección a los esfuerzos del administrador” (p. 29). La otra descripción planteada por Koontz y O’Donnel, más que un concepto caracteriza los objetivos como “propósitos, misiones, metas o blancos que deben estar identificados, de tal forma, que pueda determinarse el éxito o fracaso final” (p. 29).

Para Drucker (1955), los objetivos son necesarios en toda unidad funcional de la organización en donde los resultados puedan afectar directamente la prosperidad de la empresa.

Para Giegold (1986), un objetivo es una descripción de los resultados que se desean alcanzar, y plantea que en el proceso de Administración o

Gerencia por Objetivos, la selección y redacción de los objetivos es la actividad primordial. Por lo tanto un buen objetivo debe cumplir con tres funciones:

1. Plantear por escrito la mejora que se desea alcanzar en la organización.
2. Que proporcione una medición del desempeño.
3. Que transmita motivación a quienes lo realizan.

Giegold (1986) plantea que para que los objetivos puedan cumplir con las funciones arriba descritas deben presentar varias características:

- **Estar escritos o documentados:** documentar lo que se tiene o se debe lograr, crea un sentido de entrega para cada uno de los involucrados en cumplir los objetivos.
- **Servir de respaldo:** los objetivos deben complementar la Misión de la organización.
- **Ser importantes:** los objetivos se consideran importantes cuando se asocian a resultados máximos, cuando contribuyen con resultados cruciales para la organización.
- **Ser congruentes:** los objetivos entre distintas unidades funcionales deben complementarse. En muchos casos para lograr un objetivo exitoso, se va a necesitar que cada una de las unidades funcionales cumpla con los suyos.
- **Ser medibles o mensurables:** Se suele pensar que para ser mensurable el objetivo debe ser cuantitativo; Giegold (1986) afirma que la medición puede ser subjetiva, basado en un juicio o impresión, como por ejemplo: en el tiempo establecido se cumplió el objetivo.

- **Deben estar orientados a resultados:** los objetivos deben tener una finalidad, deben tener un impacto en los objetivos generales o resultados esperados por la organización.

- **Deben ser claros y específicos:** deben ser claros para poder ser entendidos por todos los involucrados.

- **Deben establecer un lapso:** es decir un límite de tiempo de cumplimiento para poder crear y generar en los involucrados el compromiso de alcanzarlo y lograrlo. En caso de tratarse de objetivos continuos en el tiempo deben tener límite de tiempo para ser evaluados y verificados.

- **Se deben establecer y aceptar conjuntamente:** los objetivos deben desarrollarse y aceptarse tanto por el colaborador como por el supervisor. Cuando el colaborador interviene en el desarrollo y aceptación de sus objetivos, se crea como un incentivo o motivación a cumplirlo, debido a que se toma en cuenta su participación en el cumplimiento de los objetivos generales de la organización.

- **Deben ser factibles:** los objetivos deben ser lo suficientemente exigentes para proporcionar el suficiente compromiso a cumplirlos, pero deben ser factiblemente realizables y alcanzables, para no generar frustraciones en caso de no cumplirse. Antes de establecerlos se debe estudiar su factibilidad de cumplimiento de acuerdo a los planes de acción a aplicar durante su proceso.

- **Deben constituir un reto:** el objetivo debe implicar un mejoramiento para la organización y para los colaboradores. Que no sea solo para documentar, sino que implique cambios en las distintas unidades funcionales de la organización.

- **Deben ser respaldados por la autoridad:** los directivos de la organización deben tener conocimiento de todos los objetivos planteados por las unidades funcionales y colaboradores, y obviamente estar de acuerdo con cada uno; esto con el fin de poder aprobar la asignación de recursos humanos, financieros o de otros tipos para lograr el cumplimiento de los mismos.

- **Deben tener el respaldo en un plan de acción:** el plan de acción siempre debe existir. En este se documenta la verificación de su factibilidad, los recursos que se necesitan para su cumplimiento y se plasman los puntos de comprobación para medir el progreso y cumplimiento del objetivo en sí.

Planificación o Planeación

Como explica Reddin (1991), el formato de planeación de objetivos es una simple forma donde se registra un área de efectividad, su área de medida, el objetivo correspondiente, la prioridad del objetivo y el plan de actividades. Para cada objetivo debe haber un plan, un programa de tiempo y una planificación: ello significará un mayor para establecer las prioridades gerenciales. Las actividades relacionadas a planes y programas deben basarse en fijar fechas, redes, programa, planes simples, planes permanentes, cualidades, y problemas en la planeación. Este formato de planeación (ver gráfico 3) es usado por gerentes individuales y es una herramienta muy útil usado por varios gerentes en la planificación de objetivos.

Siguiendo los conceptos centrales de la dirección por objetivos según Oligastri (1996), es necesario que la planificación siga dos modelos pragmáticos

propuestos por Chris Argyris, profesor de la Universidad de Harvard: el modelo I, burocrático/controlador y el modelo II, orientado al aprendizaje mutuo continuo, donde el Modelo I solo sirve en caso de situaciones rutinarias o de emergencia y el Modelo II en el caso de solucionar problemas ambiguos y complejos donde se precise de otra forma de pensar y otras conductas profesionales para la toma de decisiones. Como seres humanos, tenemos la capacidad para seleccionar conscientemente los objetivos que deseamos alcanzar, es por esto que, siguiendo la teoría de Edwin Locke y sus colaboradores en el establecimiento de metas, identificamos la existencia de cinco principios de la relación entre objetivos y rendimiento: Rendimiento del individuo, Especificidad, Dificultad, Realismo y Aceptación.

Formato de planeación de objetivos				
Gerente _____	Fecha de proyecto _____			
Consecutivo _____	y número de proyecto _____			
	Area de efectividad			
	Area de medida			
	Objetivo			
				Prioridad
	Plan	Persona	Fecha de terminación	Status
Desempeño real				

Gráfico 3. Formato de planeación de objetivos. Extraído de: Reddin B, Gerencia por Resultados, 1991, pág. 178.

Productividad

Otra mejora que se plantea con la implementación del sistema de gerencia por objetivos, es el de la productividad. Para comenzar debemos comprender a qué nos referimos con este término. Riggs (1983), en su libro “Productivity by objectives”, hace énfasis en la productividad, como la calidad o estado de ser productivo; en términos económicos, significa la creación de bienes y servicios. En el gráfico 3 vemos cómo se representa la organización, donde se consumen recursos bajo la dirección de las personas y la gerencia guía al talento humano para producir en corto tiempo cantidad y calidad. Todos, en conjunto, representan la productividad.

Burgos (1996), expresa que para aumentar la rentabilidad de una organización se debe proponer como meta aumentar la productividad, y su manera de definirla es un poco más compleja, ajustándola al tipo de empresa en la que uno se desenvuelve donde “desde el punto laboral sería el cociente entre el producto y esfuerzo de la gente” (p. 46) y en relación al capital invertido, “insumo (trabajo y capital), el proceso productivo y producto” (p. 46). Por ser una herramienta de la productividad, debemos acudir a tiempo como elemento importante, además del recurso humano.

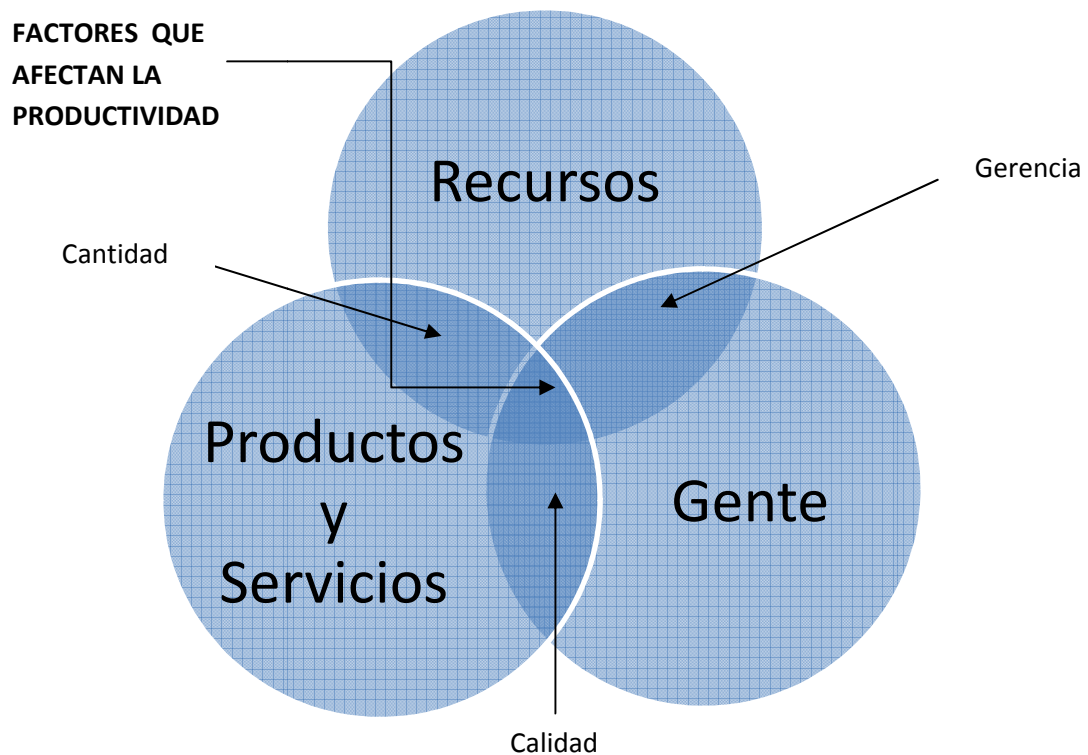


Gráfico 4. Factores que afectan la productividad. Extraído de: Riggs L, James. Productivity by objectives. 1983, pág. 3.

Riggs (1983), nos presenta la productividad por objetivos “como un árbol simbólico” (p. 173), donde las raíces representan los principios de la gerencia y son el soporte de la organización; el tronco es la productividad por objetivos y conecta a las ramas con las funciones operacionales.

Un modelo de productividad un poco más detallado es el que nos ofrece Burgos (1996), donde describe el proceso como empezando con una fase I, de crear conciencia de calidad total, una fase II de crear nueva cultura y unas fases III IV para entrar en mejoramiento continuo y constante (p. 206).

Efectividad

En el sistema de gerencia por objetivos, la efectividad es un aspecto que determina la calidad en la productividad, el cual ya definimos anteriormente. Los términos que debemos tomar en cuenta para la implementación de un sistema de gerencia por objetivos son: efectividad gerencial, efectividad aparente y efectividad personal.

Para definir la efectividad gerencial, el autor Reddin (1991) nos da una “definición realista e inequívoca como el punto hasta el cual un gerente logra los requerimientos de los resultados en su cargo” (p. 3).

Otros términos a conocer son la efectividad gerencial, y Reddin (1991) la considera “como algo que produce un gerente en una situación, manejándola adecuadamente” (p. 4), pudiendo regresar a las anteriores teorías de las características del liderazgo, que consideraba que “los líderes más efectivos tenían cualidades especiales de las que carecían los menos efectivos” (p. 4).

Según Reddin (1991), la efectividad aparente se determina por cualidades que pueden o no conducir a la efectividad gerencial, por ejemplo: puntualidad en el trabajo, respuestas inmediatas, toma de decisiones rápidas, buenas relaciones públicas o buena redacción; pero éstas no siempre garantizan la efectividad gerencial. Por ello, algunos gerentes prefieren resolver problemas, proteger recursos o deshacerse de ciertas obligaciones en vez de obtener resultados.

Reddin (1991), nos explica que la efectividad personal es el resultado de trabajos pocos definidos, ya que se enfoca en “la satisfacción de objetivos personales más que en los objetivos de la organización” (p. 6). La clave para evitar desviar los objetivos de la organización, es no confundir las condiciones con la efectividad gerencial, y para ello debemos disponer de una empresa bien diseñada.

En el trabajo la efectividad se debe medir en función de los resultados y debe contar con tener una lista de las áreas de efectividad del cargo y áreas de medidas.

Administración por objetivos (APO)

Durante la década de 1950 cuando la empresa privada norteamericana estaba sufriendo fuertes presiones, Peter Drucker (1955), en su libro *The practice of management* dio a conocer en el ambiente administrativo, basado en sus experiencias, el concepto de Administración por Objetivos. Drucker insistía que a la hora de administrar o gerenciar se deben tener presentes los objetivos a cumplir. Planteaba que “los objetivos son necesarios en cualquier área donde el desempeño y los resultados afecten directa y vitalmente a la supervivencia y prosperidad del negocio” y “la acción que se espera del administrador debe derivarse de los objetivos de la organización y sus resultados deben medirse por la contribución al éxito de la empresa”.

Drucker como padre de la Administración por Objetivos, estableció como concepto que la APO es un proceso por el cual los gerentes, superiores y

subordinados de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y usan esto como indicador de productividad de la organización.

A su vez, (Odiorne, 1972, p. 64), definió la administración por objetivos como

... un procedimiento por el cual los directivos superiores y subordinados de una organización identifican a un tiempo sus metas comunes, definen las principales zonas de responsabilidad de cada individuo con arreglo a los resultados que se esperan de él y utiliza esas medidas como pauta para manejar la unidad y fijar la contribución de cada uno de sus miembros”.

Otro concepto aportado por Humble (citado por Burgos, 1996) para el sistema de Gerencia por Objetivos es “sistema dinámico que persigue integrar las necesidades de la organización para clarificar y obtener sus metas de utilidades y crecimiento, con las necesidades del gerente, para contribuir con su desarrollo individual” (p. 92).

Para Burgos (1996), y basado en su experiencia, indica que la herramienta de la Administración por Objetivos o Gerencia por Objetivos está orientada a resultados de calidad, enfatizando el compromiso, enfocada en el cambio y en la mejora de la eficiencia, lo que se traduce como mejora de la productividad.

Según Odiorne (1972), la Administración por Objetivos tiene aportes que pueden resolver, en cierta medida, los problemas que puede atravesar la gestión de directivos, profesionales o técnicos, ya que por ejemplo:

1. Brinda un método real para medir los aportes del personal directivo y técnico.
2. Debido a que se definen las metas comunes, refuerza el trabajo en equipo de todas las unidades.
3. Delimita las principales zonas de responsabilidad para cada miembro de la organización.
4. Su intención es la obtención de los resultados deseados por toda la organización e individuales y alcanzar los objetivos establecidos para la empresa e individualmente por cada empleado.
5. Valora al personal según sus rasgos de personalidad.
6. Brinda los medios para determinar la porción de control de cada uno de los gerentes que forman parte de la organización.
7. Proporciona una respuesta a cómo se deben distribuir los aumentos de sueldo a los empleados, según los resultados.
8. Puede contribuir a identificar aquellos empleados con potencial de ascenso dentro la organización.

Gielgold, W. (1986), ilustra el Sistema de Administración o Gerencia por Objetivos mediante un diagrama de operaciones (Gráfico 4) que explica de manera resumida los pasos que se deben llevar a cabo para implementar este sistema en una organización:

Proceso de planificación de estrategias: La Administración por Objetivos no se inicia con el establecimiento de los objetivos sino con la planificación de las estrategias, por ello en el diagrama se indica como punto de partida A. Es necesario saber hacia dónde se quiere dirigir la organización antes de establecer los objetivos a cumplir, de hecho los objetivos se formularan de acuerdo a las finalidades o metas finales de la organización. Este análisis suele ser realizado por la alta administración o junta directiva de la organización.

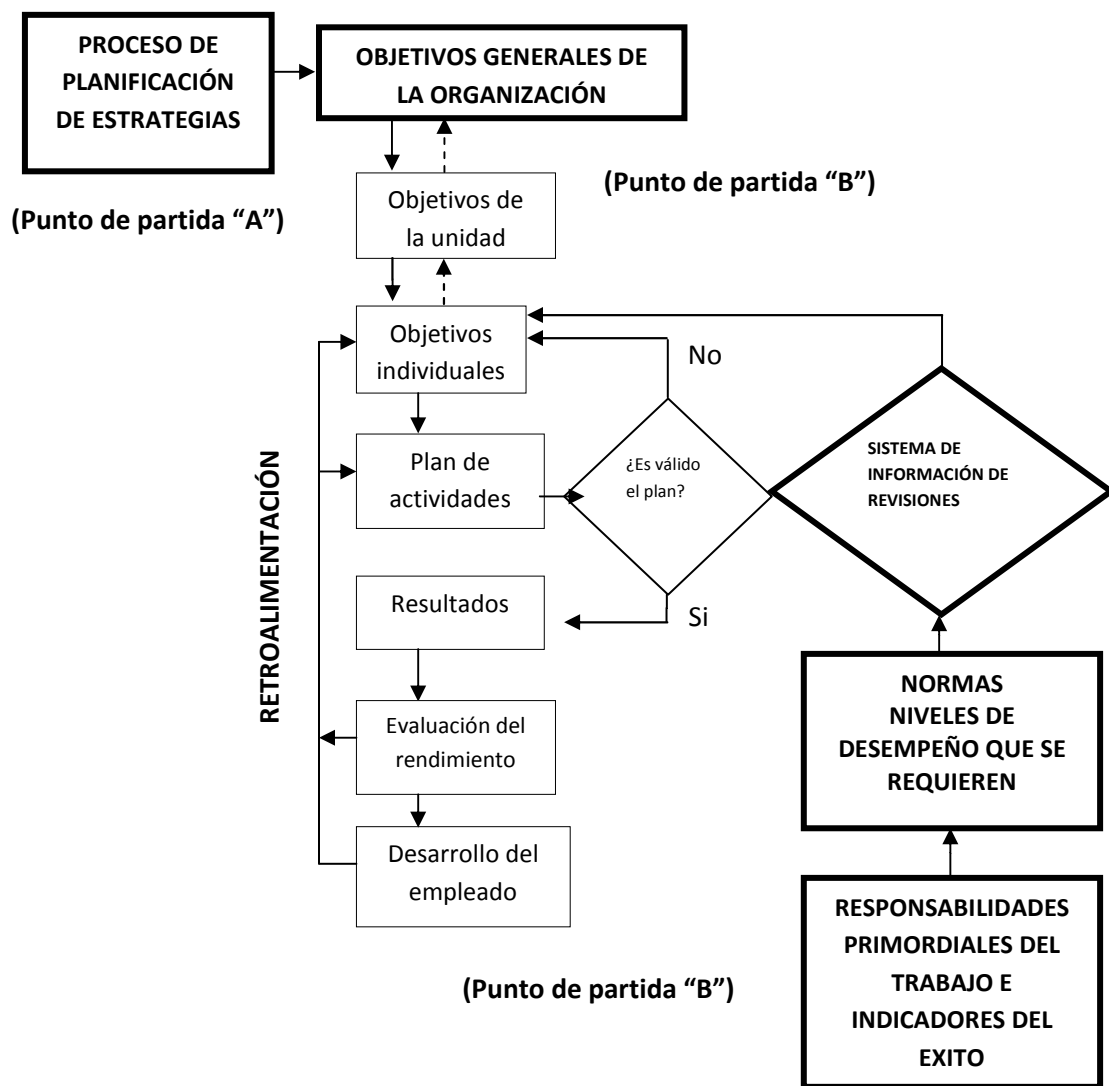


Gráfico 5. Diagrama de flujo del proceso APO. Extraído de: Giegold, W. *Manual del Instructor: Para la serie APO*. Mc Graw Hill, Mexico 1986 (p. 4)

Objetivos generales de la organización: Son aquellos objetivos establecidos por la alta administración o junta directiva que marcan las directrices de la organización; son los objetivos principales en los que se debe basar el resto del personal para fijar sus propios objetivos. Los objetivos dentro del proceso APO deben cumplir con: ser registros de los compromisos que están asumiendo sus autores, servir como medida para determinar el progreso de acuerdo a los resultados que se obtengan y actuar como motores de motivación.

Objetivos de cada unidad funcional: En el sistema de APO se hace partícipes a todas las unidades funcionales de la organización para que contribuyan al planteamiento de los objetivos de la organización, las flechas inversas que aparecen en el gráfico 5, indican que las unidades funcionales tienen influencia en el establecimiento de los objetivos generales de la organización a través de sus conocimientos directos. Aunque idealmente el sistema APO debe arrancar por el punto de partida A o planificación estratégica, en muchos casos el establecimiento de objetivos generales surge de la necesidad de las unidades funcionales que conforman la organización.

Objetivos individuales: El individuo o colaborador es el contribuyente final al planteamiento de los objetivos generales de la organización, así como de la unidad funcional en donde trabaja. Como se puede observar en el gráfico 5, en este nivel la flecha también es bidireccional, lo que significa que el empleado también puede colaborar en el establecimiento de los objetivos de la unidad funcional para la cual trabaja.

Plan de acción: Es el plan que indica quien hará, qué hará, cuándo lo hará y con ayuda de quién lo hará. Describe la forma de cómo se alcanzarán los objetivos, este se utiliza para supervisar el progreso hacia el objetivo final planteado.

Validez del Plan de acción: Verifica la calidad del plan de acción y la factibilidad de poderlo realizar y lograr los objetivos planteados. Si durante la verificación se detectan defectos en el plan de acción, en este punto se pueden hacer correcciones al mismo, haciendo bien sea modificaciones en los planes o modificaciones en los objetivos planteados.

Resultados: Tal y como indica Giegold (1986) este recuadro de resultados en el diagrama de flujo (ver gráfico 5) es la razón de la Organización, es el punto decisivo de la Organización.

Revisión del rendimiento: esta revisión y evaluación la autorealiza cada colaborador, que luego debe complementarse con la retroalimentación o “feedback” con su supervisor. El proceso de revisión del rendimiento consta de varios puntos que son:

- La evaluación periódica del proceso.
- La resolución continua de problemas a medida que se vayan presentando a lo largo del plan de acción planteado.
- Revisiones periódicas del supervisor y el colaborador evalúan y analizan resultados (feedback durante el proceso) y en caso de ser necesario se vuelven a plantear esfuerzos para cumplir con los objetivos planteados.

- La evaluación constante del rendimiento del colaborador por parte del supervisor.

Los tres primeros puntos evalúan el progreso del plan de acción propuesto, mientras que el punto cuatro está orientado a la evaluación del rendimiento del empleado.

Retroalimentación: la retroalimentación se lleva a cabo mediante la constante revisión y evaluación del desempeño del colaborador y de las unidades funcionales de la organización, lo cual indica se está cumpliendo con los objetivos planteados. Adicionalmente, la retroalimentación de los colaboradores con su supervisor puede mostrar los posibles obstáculos que se pueden presentar a lo largo del proceso qué hay que corregir y atacar para finalmente cumplir con los objetivos. La retroalimentación que pueda tener el supervisor por parte del empleado, puede motivar a este a continuar adelante, por eso es de suma importancia que durante el proceso el supervisor le indique al colaborador sobre su rendimiento y desempeño.

Desarrollo del empleado: la evaluación y revisión del desempeño del empleado, puede indicar si este necesita de programas de capacitación u otras formas de desarrollo para cumplir con los objetivos de su empleo actual de manera eficiente.

Responsabilidades individuales: cada colaborador debe estar consciente del cargo que ocupa y cuál es su impacto en los resultados finales y en la productividad de la compañía.

Niveles de desempeño: Consiste en establecer niveles de rendimiento de excelencia, que hacen que se tomen en cuenta las oportunidades de mejora en las obligaciones continuas del colaborador.

Sistema de información: El rendimiento se puede medir en algunos casos con facilidad, mediante la continua evaluación del desempeño, pero en otros, es necesario acudir a las normas que se fijaron a un inicio. Para ello, esta información debe estar documentada y siempre disponible para el empleado, para en caso de ocurrir un problema, saber cómo corregirlo.

Según Beer y Ruth (1977), el sistema de Administración por objetivos ha resultado una vía muy útil para aumentar la comunicación entre los supervisores y los colaboradores de una organización en cuanto a responsabilidades, objetivos, planes y resultados se refiere. Adicionalmente, ellos aportan que en muchas investigaciones se ha demostrado que la formulación de objetivos en los empleados generalmente aumenta la motivación para distinguirse en el desempeño de sus funciones.

Algunos de los beneficios de la Administración por objetivos descritos por Burgos (1996) y por Giegold (1986), se detallan a continuación:

- Efectividad.
- Mejorar las habilidades de la Planificación.
- Facilitar la identificación de las prioridades.
- Mecanismo mejorado para la planificación racional.

- Garantizar un proceso más racional en la toma de decisiones, y utilización del tiempo de la implantación.
- Facilitar la integración en la organización con la mejora en la comunicación, es decir, comunicaciones más eficientes.
- Una fuerza de trabajo más compenetrada e informada, en la que todos los empleados concentren sus esfuerzos en prioridades y metas comunes.
- Puede ayudar a facilitar la distribución de las cargas de trabajo.
- Aumento en la productividad de los colaboradores gracias al establecimiento de objetivos realistas y retadores, generando motivación en el personal, y aumentando así el sentido de compromiso con la organización.
- Aumentar la habilidad gerencial de delegar más y la habilidad para el colaborador para aceptar la delegación de actividades y medir su propio desempeño.
- Identificar aquellos colaboradores sobresalientes y los que necesitan cursos de capacitación y nivelación u otro tipo de ayuda. Un método más racional de la evaluación del desempeño y poder recompensar basándose en el rendimiento.
- Incrementar el compromiso de cada empleado con las metas de la organización.
- Infundir confianza en los diferentes niveles de la Organización, como un todo.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo, Diseño y Enfoque del Estudio

Luego de plantear el problema de la investigación y describir las bases teóricas que respaldan la investigación, a continuación se describe la metodología utilizada para diagnosticar y analizar el problema planteado en el capítulo I.

Como afirma Pardinás (citado por Palella y Martins, 2003, p.73) la metodología "...es el estudio crítico del método..." y según Morles, (citado en Tamayo y Tamayo, 2000), "la metodología constituye la médula del plan, se refiere a la descripción de las unidades de análisis, o de investigación, las técnicas de observación y recolección de datos, los instrumentos, los procedimientos y las técnicas de análisis." (p. 114)

El objetivo de la presente investigación es proponer la implementación de un sistema de gerencia por objetivos que permita mejorar la planificación, efectividad y productividad del Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A., que se realizó bajo la modalidad de Proyecto Factible y según el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la UPEL (2011) "...consiste en la investigación, elaboración y

desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones...” (p. 21).

La propuesta se sustentó en un diagnóstico de la realidad a través de una investigación de campo de carácter descriptivo. Según Pérez (2002), la investigación es de campo cuando “...el investigador recoge la información directa de la realidad.” (p. 19); la presente es una investigación de campo, por cuanto se recogió información directa de la realidad a través de la aplicación de una encuesta a las nueve (9) personas que integran el Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A.. Asimismo, según Hernández, Fernández, Baptista, (1997) “...los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades de personas, grupos o comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.”. (p. 60). También, Ary, Jacobs y Razavieh (1995), afirman que “...los estudios descriptivos tratan de obtener información acerca del estado actual de los fenómenos... el objeto es describir lo que existe con respecto a las variables de una situación para tomar una decisión”. (p. 308). En la presente investigación se buscó diagnosticar y describir la situación actual en cuanto a Planificación del Departamento de Asuntos Regulatorios y su sensibilización y aceptación en cambiar su sistema actual de planificación a un sistema de gerencia por objetivos.

El enfoque de la investigación es cuantitativo, debido a que la recolección de los datos es medible porcentualmente. Según Gómez (2006), por enfoque de investigación de tipo cuantitativo se entiende aquel en donde se utiliza la recolección y análisis de los datos para contestar preguntas de la

investigación establecidas previamente y en donde se confía en la medición numérica, el conteo y el uso de la estadística para establecer patrones dentro de una población determinada.

Población y Muestra de Estudio

Población

La población de un estudio de investigación para Morles (1995), es “...el conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan o los elementos, unidades, personas a los cuales se refiere la investigación.” (p. 59).

Para Ander-Egg, 1988 el universo o población lo constituye “la totalidad de un conjunto de elementos, seres u objetos que se desea investigar”. La población a la cual se refiere la presente investigación, corresponde a todo el personal que integra el Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A. Esta población se identifica por estar ubicada geográficamente en el Municipio Libertador perteneciente al Distrito Capital de la ciudad de Caracas, Venezuela. El número de sujetos que conforman esta población se especifica en la siguiente tabla:

Cuadro 1

Población de empleados del Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A.

Tipo de sujetos	Cantidad
Gerente Senior – Regente	1
Gerente Junior	1
Farmacéuticos Especialistas	4
Asistentes Administrativos	3
Total	9

Fuente: Organigrama AGP PHARMA S.A, extraído de la intranet de la empresa

Muestra

La muestra es según Morles (ob. cit.) “...una parte representativa de un conjunto, población o universo, cuyas características debe reproducirse en pequeño lo más exactamente posible.” (p. 59). Al realizar un estudio, se pretende inferir los resultados de una muestra a una población, es decir, difundir los hallazgos a la población de la cual forma parte esa muestra, (Palella y Martins, (ob. cit.). Como la población a la que se refiere este estudio es pequeña, se utilizaron todos los sujetos, es decir, se realizó un estudio tipo censal que para Hayes (1999), “...consiste en efectuar un muestreo de todos

los casos posibles en la población.” Se utilizó este modelo porque el tamaño de la población es accesible a los investigadores.

Técnicas e Instrumentos de recolección de los datos

Técnicas

En la presente investigación se recurrió a la técnica de la encuesta para la recolección de datos. La encuesta según Palella y Martins (2003), es “...una técnica destinada a obtener datos de varias personas, cuya opinión interesa al investigador. Para ello, se utilizó una lista de preguntas abiertas que se entrega a los sujetos, quienes en forma anónima, las responden por escrito”. (p.111). Asimismo, Hurtado (2000), expresa que: “En la técnica de la encuesta (...) la información debe ser obtenida a través de preguntas a otras personas...” y que “...los instrumentos propios de la técnica de la encuesta son: el cuestionario, la escala, la prueba de conocimientos y los tests.” (p.469). Las encuestas fueron realizadas en el curso de la investigación.

Instrumentos

Arias (2006) afirma que “un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información.” (p. 69). En este estudio de investigación se aplicó un solo tipo de instrumento para la recolección de datos, un cuestionario (Ver Anexo B – 1 y Anexo B - 2) de preguntas cerradas con respuestas mixtas, entre las que se encuentran Si/No, Excelente/ Buena/ Regular/Deficiente, entre otras. Según Hurtado (ob. cit.): “...el cuestionario es

un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática sobre la cual el investigador desea obtener información.” (p.469). Esta autora define las preguntas cerradas como “...aquéllas que restringen la respuesta a la elección entre un número limitado de categorías ya previamente presentadas en el cuestionario.” (p.471).

Validez

La validez, para Hernández, Fernández, Baptista (1997), “...se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que quiere medir.” (p. 243). En este estudio se utilizó el juicio de expertos, que según Kerlinger (1998), “...es la representatividad o la adecuación del contenido – la sustancia, la materia, el tema- de un instrumento de medición.” (p. 472). Para dicho juicio de expertos, se seleccionaron dos especialistas en Gerencia Educativa y una Doctora en Educación: Profesora María Enriqueta Ayala y Profesora Marielena Morales, especialistas en Gerencia Educativa y la Profesora Mónica Ayala, Doctora en Educación, a quienes se les entregaron los instrumentos para su revisión en cuanto a contenido, forma, estilo, estructura y pertinencia, a través de una matriz de evaluación de instrumentos, emitieron un juicio sobre los errores contenidos en los mismos. Estas opiniones se consideraron en la redacción final de los instrumentos.

Modelo de Análisis de Resultados

Los datos que se obtuvieron a través de los instrumentos de recolección aplicados, los cuales se transfirieron a una matriz para analizarlos, se tabularon

y se calcularon la frecuencia y el porcentaje que representa la respuesta en cada ítem, se transfirieron a tablas simples, realizando la distribución de frecuencia para cada variable y agrupando los datos obtenidos. Finalmente, se representaron los resultados en gráficos circulares, y se interpretaron las frecuencias para cada respuesta. Según Hernández, Fernández, Baptista (1997) la primera tarea de un investigador es describir los datos o valores que se obtiene del estudio.

Procedimiento

En la elaboración del presente trabajo se siguieron las siguientes etapas y fases:

1ª Etapa: Estudio Documental

1ª Fase: Ubicación, Selección y Extracción de la información.

2ª Fase: Procesamiento de los datos.

3ª Fase: Estructuración y Elaboración del Marco Teórico.

Métodos Analítico, Inductivo-Deductivo.

Técnica Elaboración de fichas, esquemas y resúmenes.

2ª Etapa: Investigación de Campo

1ª Fase: Determinación de la muestra

2ª Fase: Elaboración de los Instrumentos.

3ª Fase: Validación de los Instrumentos.

4ª Fase: Aplicación de los instrumentos.

3ª Etapa: Procesamiento de los Datos

Métodos de la Estadística: Descriptiva y Analítica.

Técnicas: Muestreo censal; la encuesta.

Instrumentos: Cuestionario.

Método de validación: Juicio de expertos

4ª Etapa: Análisis de Resultados

Método: Cuantitativo, Analítico, Inductivo.

5ª Etapa: Presentación de
conclusiones.

6ª Etapa Elaboración de la Propuesta.

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Consideraciones Generales

En este capítulo se presentan los resultados del análisis y la interpretación de los hallazgos encontrados, luego de procesar los datos obtenidos a través de los instrumentos de recolección de información, que se encuentran como anexos en este trabajo de investigación (Anexo B-1 y Anexo B-2). Esto permitió proponer un Sistema de Gerencia por Objetivos en el Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A, que permita optimizar la planificación y tiempos de respuesta de esta unidad funcional.

Para presentar esta propuesta se hizo necesario realizar un diagnóstico de la realidad, en donde se realizó una encuesta a cada uno de los integrantes de la unidad funcional en estudio para determinar la conformidad del personal con el sistema de planificación utilizado en la actualidad y la aceptación de un nuevo sistema de gerencia.

A través de los resultados se logró diagnosticar las debilidades que presenta el Departamento de Asuntos Regulatorios en cuanto a la comunicación efectiva y la planificación estratégica, en base a los objetivos establecidos por la alta gerencia.

Presentación y Análisis de Resultados

Cuadro 2.

El Departamento de Asuntos Regulatorios se guía por Objetivos establecidos por la Alta Gerencia. (Pregunta No. 1 del cuestionario)

GERENTES				COLABORADORES			
SI		NO		SI		NO	
<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
2	100	0	0	1	14.3	6	85.7

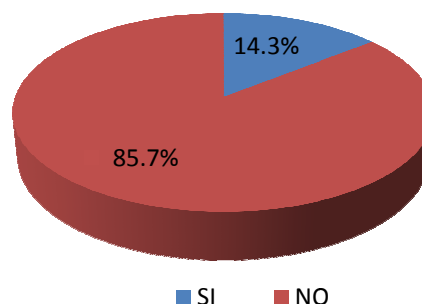
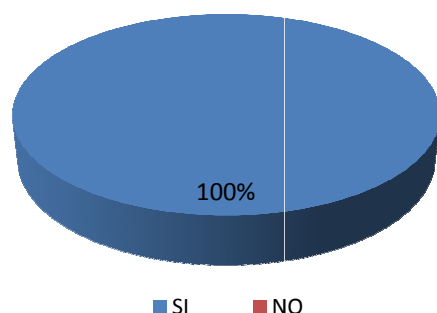


Gráfico 6. El Departamento de Asuntos Regulatorios se guía por Objetivos establecidos por la Alta Gerencia.

En los resultados arrojados para la primera pregunta, se evidencia que existe un problema de comunicación entre los gerentes de la unidad funcional de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A. y sus empleados, esto se afirma debido a que los gerentes responden con un 100% que la unidad funcional se guía por objetivos establecidos por la Alta Gerencia y, el 85,7% del personal ignora que esto sea así. Se sospecha que a inicios de año la Alta Gerencia se reúne con los Gerentes, le transmiten los objetivos a cumplir, pero éstos no son transmitidos al resto del personal de la unidad funcional, creando una brecha de desconocimiento en las descripciones de cargos.

Tal y como lo describe Blanco Martínez (2010) en su artículo *Objetivos claros: Clave del éxito de la gestión empresarial*, en la gerencia es importante mantenerse comunicados, el gerente debe ser emisor de información para que de esta manera pueda delegar las funciones y poder recibir la respectiva retroalimentación por parte del personal a cargo.

Cuadro 3

Planteamiento o fijación de objetivos a cumplir en el año en el Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A. (Pregunta No. 2 del cuestionario)

GERENTES				COLABORADORES			
SI		NO		SI		NO	
<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
2	100	0	0	0	0	7	100

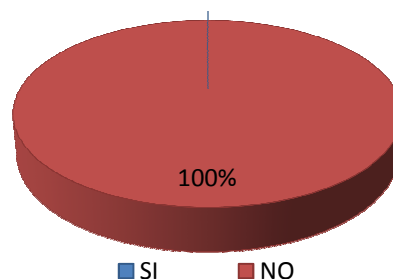
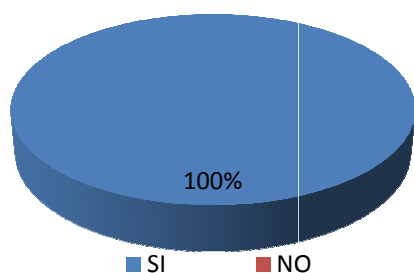


Gráfico 7. Planteamiento de objetivos a cumplir por el año en el Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A.

Nuevamente se puede evidenciar en los resultados arrojados por la segunda pregunta, la ineffectividad entre la comunicación de los gerentes de la unidad funcional en estudio con sus empleados. El 100% de los gerentes respondieron que sí transmiten los objetivos al comienzo del año fiscal en el Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A, y el 100% de

los empleados, respondieron que no son comunicados los objetivos a cumplir en el año.

Es posible que exista un problema de comunicación y los objetivos sean planteados por ambos gerentes, pero no son transmitidos al personal y sólo delegan actividades de acuerdo a los objetivos que hay que cumplir. Probablemente este sea el motivo por el cual los empleados desconocen quién establece los objetivos de la unidad funcional, la Alta Gerencia o los Gerentes de la Unidad Funcional.

Cuadro 4

Responsables del planteamiento de los objetivos del Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A. (Pregunta No. 3 del cuestionario)

GERENTES								COLABORADORES							
1		2		3		4		1		2		3		4	
<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>F</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
0	0	2	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	100

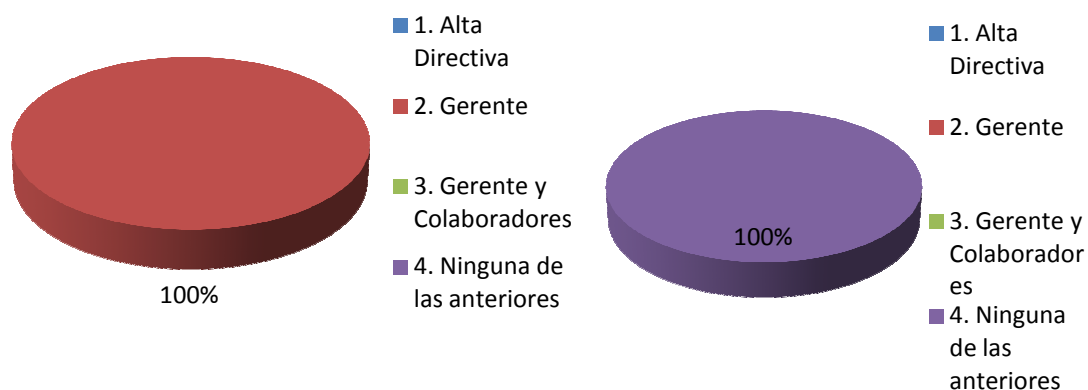


Gráfico 8. Responsables del planteamiento de los objetivos del Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A.

Como se puede observar en los resultados arrojados por la tercera pregunta, el 100% de los gerentes responden que los objetivos son planteados por la Gerencia del Departamento de Asuntos Regulatorios, a lo que el 100% del personal desconoce; nuevamente se puede evidenciar que los gerentes no transmiten los objetivos de la unidad funcional al personal y sólo asignan o delegan actividades de acuerdo al cumplimiento de éstos.

De cierta manera esto puede impactar en la productividad del Departamento, pues el personal ignora cómo afecta su desempeño en las funciones para el cumplimiento de los objetivos a lo largo del año. Tal y como lo expresa Gielgold, W. (1986), cada colaborador debe estar consciente del cargo que ocupa y cuál es su impacto en los resultados finales y en la productividad de la compañía.

Cuadro 5

Plazo en el que son planteados los objetivos en el Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A. (Pregunta No. 4 del cuestionario)

GERENTES								COLABORADORES							
1		2		3		4		1		2		3		4	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
0	0	0	0	2	100	0	0	0	0	0	0	0	0	7	100

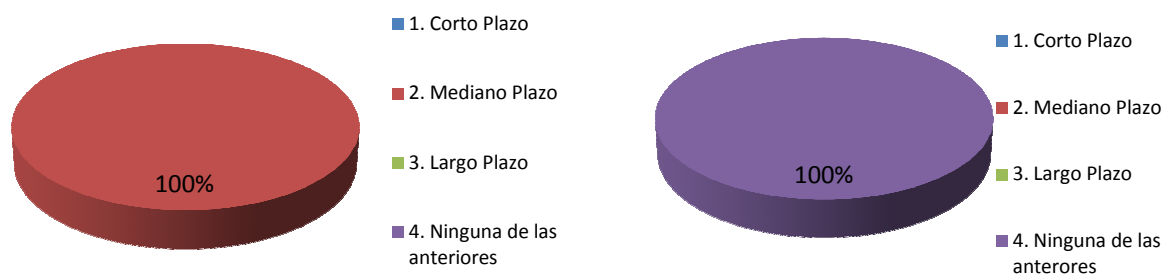


Gráfico 9. Plazo en el que son planteados los objetivos para el Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A.

En la pregunta 4 nuevamente se evidencia el desconocimiento de los empleados de acuerdo al plazo al que son establecidos los objetivos del Departamento, se supone que este plazo sólo lo conocen los gerentes del departamento.

Esto puede traer como consecuencia que los empleados desconozcan cuál es el tiempo que le deben dedicar a sus actividades para cumplirlas en un plazo determinado y desconozcan en qué orden de prioridad deben realizarlas.

Cuadro 6

Existencia de un control para verificar el cumplimiento de objetivos establecidos en el Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A. (Pregunta No. 5 del cuestionario)

GERENTES				COLABORADORES			
SI		NO		SI		NO	
<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>F</i>	%	<i>f</i>	%
2	100	0	0	0	0	7	100%

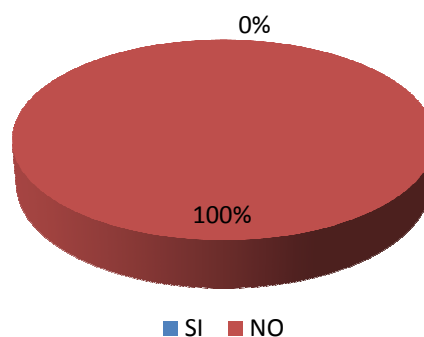
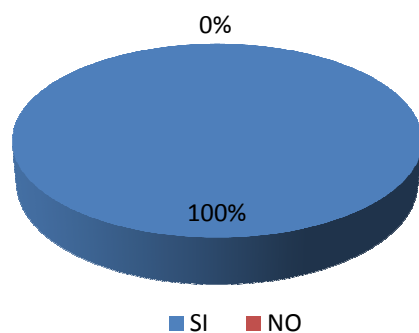


Gráfico 10. Existencia de un control para verificar cumplimiento de los objetivos establecidos en el Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A.

En la pregunta 5 se repite el patrón de respuesta en donde los gerentes y empleados antagonizan en las respuestas dadas. Para los gerentes sí existe un

control para verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Departamento.

Como se ha comentado anteriormente, este patrón evidencia una escasa comunicación o el poco interés de involucrar al personal en lo que es el establecimiento y planteamiento de objetivos en el Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A.

Probablemente los gerentes de esta unidad funcional cuentan con herramientas que le permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos planteados para la unidad, de acuerdo a los resultados de las actividades asignadas a sus empleados.

Cuadro 7
Cumplimiento de objetivos en el plazo previsto en el Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A. (Pregunta No. 6 del cuestionario)

GERENTES						COLABORADORES					
SI		NO		NO SÉ		SI		NO		NO SÉ	
<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
1	50	1	50	0	0	0	0	0	0	7	100

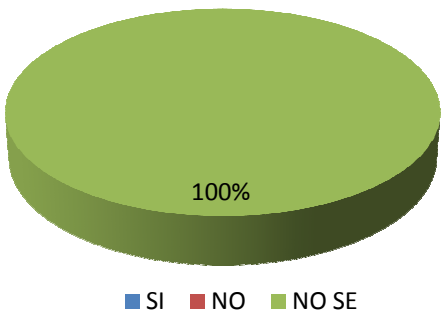
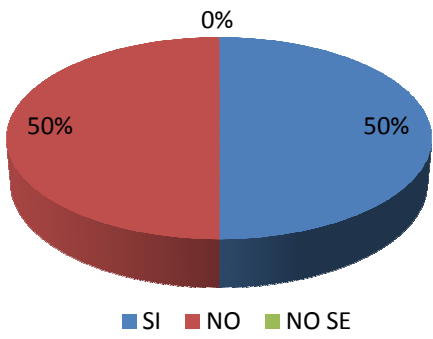


Gráfico 11. Cumplimiento de objetivos en el plazo previsto en el Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A.

En la pregunta 6 se evidencian tres patrones de respuesta, los empleados del departamento de asuntos regulatorios de AGP PHARMA, S.A responden que desconocen el cumplimiento de los objetivos planteados en el plazo previsto, esta respuesta tiene lógica, ya que al no conocer que existe el planteamiento de objetivos dentro de la unidad funcional, desconocen si cumplen o no los objetivos de la unidad funcional, sólo cumplen con realizar las actividades asignadas.

En esta pregunta ocurrió algo particular que llama la atención, uno de los gerentes respondió que los objetivos sí se cumplen en el plazo previsto y otro de los gerentes respondió que no; esto podría evidenciar poca o escasa comunicación entre ambos gerentes o que no se lleva un adecuado control y seguimiento para verificar si realmente se cumplen los objetivos planteados por la gerencia de la unidad funcional.

Cuadro 8

Percepción por parte del personal sobre el sistema de planificación actual en el Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A. (Pregunta No. 7 del cuestionario)

GERENTES								COLABORADORES							
1		2		3		4		1		2		3		4	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
0	0	1	50	1	50	0	0	0	0	0	0	0	0	7	100

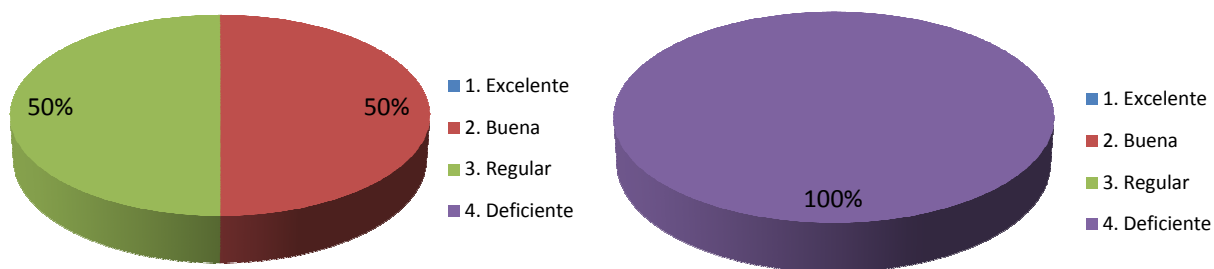


Gráfico 12. Percepción por parte del personal sobre la planificación actual en el Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A.

De acuerdo a las respuestas arrojadas por el personal del Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A. para la pregunta 7 del cuestionario, solo el 50% considera que el sistema de planificación que se lleva a cabo actualmente en esta unidad funcional es buena, entre las otras respuestas se encuentra que el otro 50% de los gerentes responde que el sistema de planificación es regular y para el resto del equipo el sistema de planificación actual es deficiente.

De acuerdo a estas respuestas se puede evidenciar que los gerentes tampoco están cómodos de cómo se lleva a cabo la planificación y asignación de actividades del departamento. Probablemente los gerentes desconozcan que existen otros sistemas de planificación en donde se podrían obtener mejores resultados.

Para los empleados el sistema de planificación es deficiente y es obvio, pues no se encuentran vinculados al proceso de establecimiento y seguimiento de los objetivos del departamento; trabajan sin un norte claro de a dónde se quiere llegar y en cuánto tiempo se debe hacer.

Cuadro 9

Aceptación por parte del personal del actual sistema de planificación en cuanto a si es el correcto o no. (Pregunta No. 8 del cuestionario)

GERENTES				COLABORADORES			
SI		NO		SI		NO	
<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>F</i>	%	<i>f</i>	%
1	50	1	50	0	0	7	100%

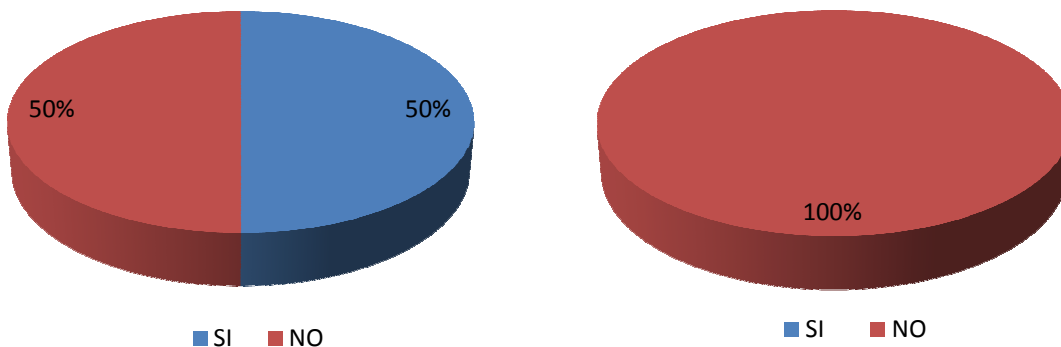


Gráfico 13. Aceptación por parte del personal del actual sistema de planificación en cuanto a si es correcto o no.

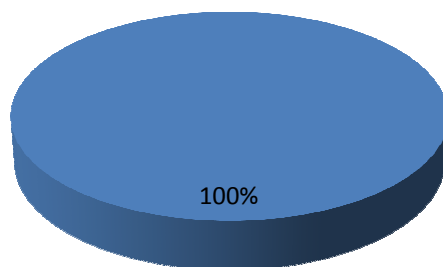
Como era de esperarse, si para los empleados el sistema de planificación actual es deficiente, la respuesta para la pregunta 8 del cuestionario sería negativa, ya que no están de acuerdo que este sistema de planificación sea el adecuado o correcto a emplear en la unidad funcional de Asuntos Regulatorios.

Nuevamente se evidencia la respuesta antagónica entre los dos gerentes de la unidad funcional, para uno de ellos es correcto el sistema de planificación que actualmente se lleva a cabo en la unidad funcional y para el otro no. En esta respuesta también se puede observar la escasa comunicación y retroalimentación que existe dentro de esta unidad funcional incluso entre los mismos gerentes del departamento.

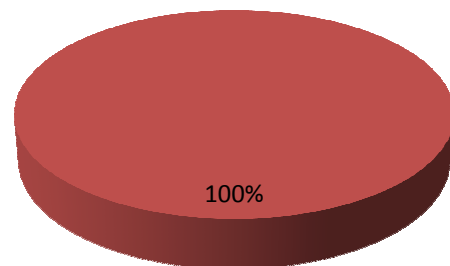
Cuadro 10

**Obtención de resultados positivos con el actual sistema de planificación.
(Pregunta No. 9 del cuestionario)**

GERENTES				COLABORADORES			
SI		NO		SI		NO	
<i>f</i>	%	<i>F</i>	%	<i>F</i>	%	<i>f</i>	%
2	100	0	0	0	0	7	100%



■ SI ■ NO



■ SI ■ NO

Gráfico 14. Obtención de resultados positivos con el actual sistema de planificación.

A pesar de la respuesta a la pregunta 8 de uno de los gerentes, donde expresa que no considera correcto el sistema de planificación con el cual se trabaja actualmente en el departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A, el mismo indica que con este sistema se obtienen resultados positivos.

El resto del personal indica que no se obtienen resultados positivos, pero realmente desconocen si se obtienen porque no saben cuáles fueron los objetivos planteados, ni el tiempo establecido para su cumplimiento, por lo tanto cumplen con sus actividades asignadas pero no de acuerdo a un plan, sino de acuerdo a lo que sea delegado en ellos.

Sin embargo, hay algo que llama la atención, uno de los gerentes en la pregunta 6 respondió que los objetivos no se cumplen dentro del plazo previsto, para el mismo, el tiempo de cumplimiento parece no ser importante dentro de un sistema de planificación, sino el cumplimiento del objetivo. Si no se lleva un control en el tiempo de ejecución de los objetivos, podría afectar los tiempos de respuesta de la unidad funcional hacia otros departamentos.

Cuadro 11

Existencia de quejas internas con respecto al actual Sistema de Planificación del Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A. (Pregunta No. 10 del cuestionario)

GERENTES				COLABORADORES			
SI		NO		SI		NO	
<i>f</i>	%	<i>F</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
1	50	1	50	2	28.6	5	71.4%

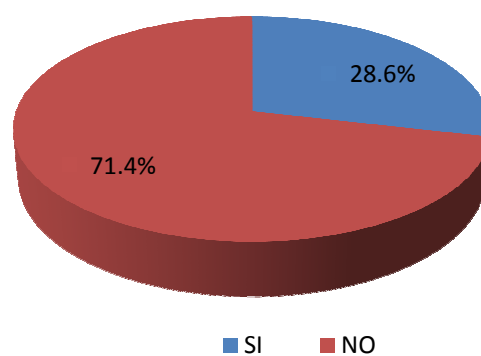
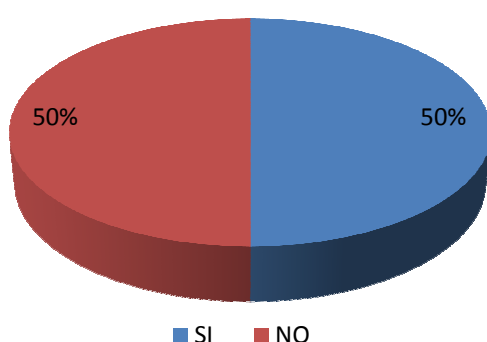


Gráfico 15. Existencia de quejas internas con respecto al actual sistema de planificación del Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A

En cuanto a si existen quejas internas con respecto al actual sistema de planificación, los empleados del Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A. tienen opiniones diversas, se puede observar en los resultados que uno de los gerentes ha recibido quejas y probablemente sea del 28,6% de los empleados que opinan que sí existen quejas internas en cuanto al actual sistema de planificación. Se podría presumir que estas quejas no son comunicadas al otro gerente pues este último no ha recibido quejas de parte de su personal, evidenciándose nuevamente un problema de comunicación y retroalimentación entre ambos gerentes.

Cuadro 12

Existencia de quejas externas con respecto al actual Sistema de Planificación del Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A. (Pregunta No. 11 del cuestionario)

GERENTES				COLABORADORES			
SI		NO		SI		NO	
<i>f</i>	%	<i>F</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
1	50	1	50	5	71.4	2	28.6

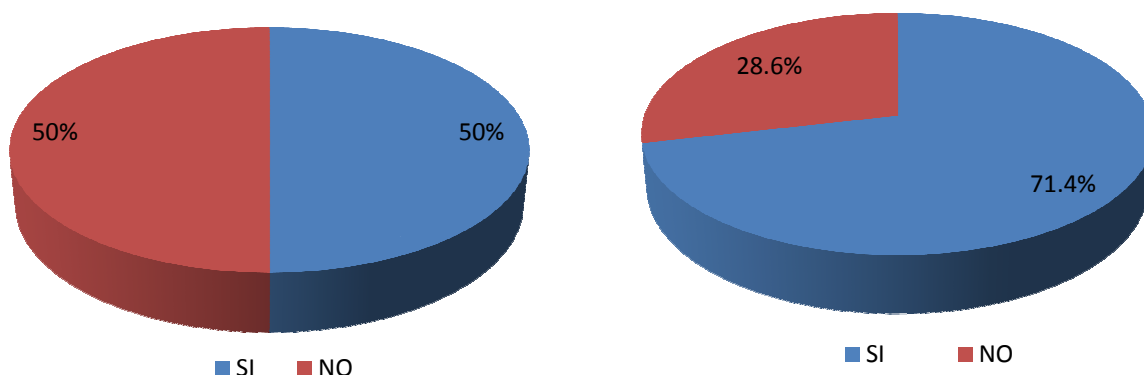


Gráfico 16. Existencia de quejas externas con respecto al actual sistema de planificación del Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A

Con respecto a las quejas externas al departamento, estas podrían provenir de otros departamentos que se relacionan directamente con esta unidad funcional; en esta pregunta se puede observar que también uno de los gerentes y el 71,4% de los empleados han recibido quejas de departamentos externos.

Probablemente las quejas sean dirigidas directamente a estas personas que responden sí a la pregunta 11 y no son comunicadas a todo el departamento, sino que se engloba en un solo gerente y en este 71, 4%, en donde posiblemente el 28,6% que responde en la pregunta 10 que sí hay

quejas internas sea parte de este 71,4% que ha recibido quejas de otros departamentos.

En esta pregunta 11 se evidencia nuevamente la falta de comunicación y retroalimentación existente en el Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A.

Cuadro 13

Conocimiento del Sistema de Gerencia o Administración por Objetivos por parte de los integrantes del Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A. (Pregunta No. 12 del cuestionario)

GERENTES				COLABORADORES			
SI		NO		SI		NO	
<i>f</i>	%	<i>F</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
1	50	1	50	6	85.7	1	14.3

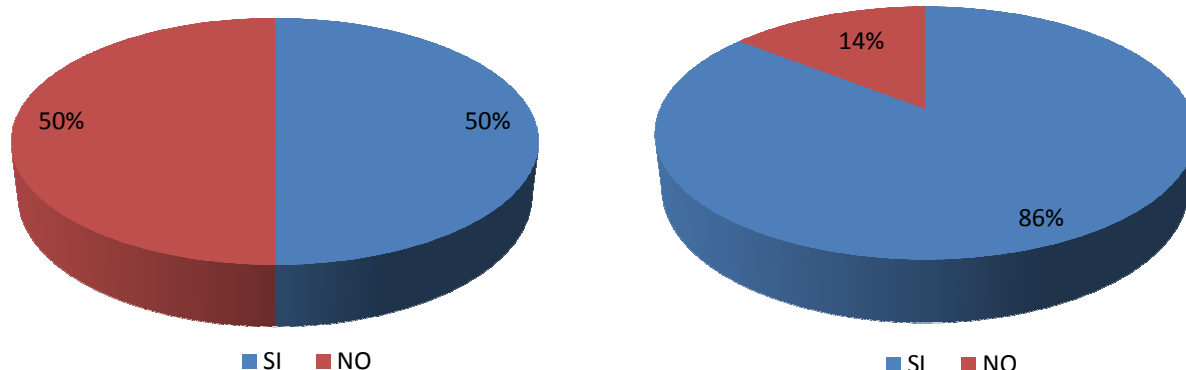


Gráfico 17. Conocimiento del Sistema de Gerencia por Objetivos por parte de los integrantes del Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A

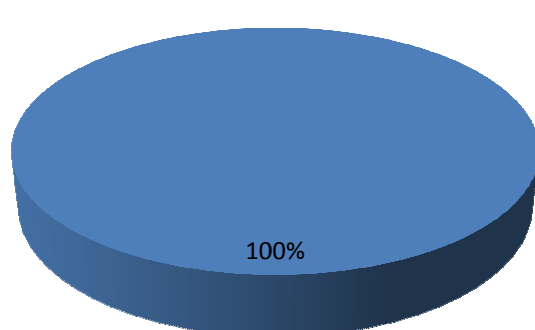
En la pregunta 12 del cuestionario se hace un diagnóstico para determinar sí los integrantes del Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A conocen qué es el Sistema de Gerencia o Administración por Objetivos.

Como se puede observar, de acuerdo a las respuestas obtenidas, el 50% de los gerentes y el 86% de los empleados si conoce de este sistema de administración y el otro 50% de gerentes y el 14% de los empleados no conocen acerca de este Sistema de gerencia por objetivos.

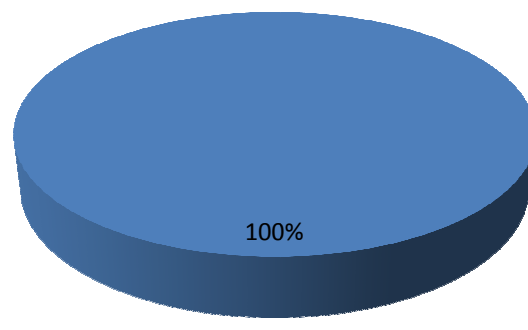
Cuadro 14

Aceptación por parte del equipo de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A. en cuanto a la propuesta de implementar un Sistema de Gerencia por Objetivos en su unidad funcional. (Pregunta No. 13 del cuestionario)

GERENTES				COLABORADORES			
SI		NO		SI		NO	
<i>f</i>	%	<i>F</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
2	100	0	0	7	100	0	0



■ SI ■ NO



■ SI ■ NO

Gráfico 18. Aceptación por parte del equipo de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A. en cuanto a la propuesta de implementar un Sistema de Gerencia por objetivos en la unidad funcional.

En cuanto a la propuesta de implementación de un Sistema de Gerencia por Objetivos, el 100% de los integrantes del Departamento de Asuntos

Regulatorios de AGP PHARMA, S.A. están de acuerdo y aceptarían la propuesta.

A pesar del desconocimiento mostrado por uno de los gerentes y el 14% de los empleados, se encuentran dispuestos a escuchar la propuesta para cambiar o ajustar su sistema actual de gerencia.

Para la investigación realizada y la propuesta, esta respuesta positiva a la pregunta 13 es bastante motivadora y positiva.

Cuadro 15

Consideración de mejora de la Planificación con la implementación del Sistema de Gerencia por Objetivos en la unidad funcional. (Pregunta No. 14 del cuestionario)

GERENTES				COLABORADORES			
SI		NO		SI		NO	
<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
2	100	0	0	7	100	0	0

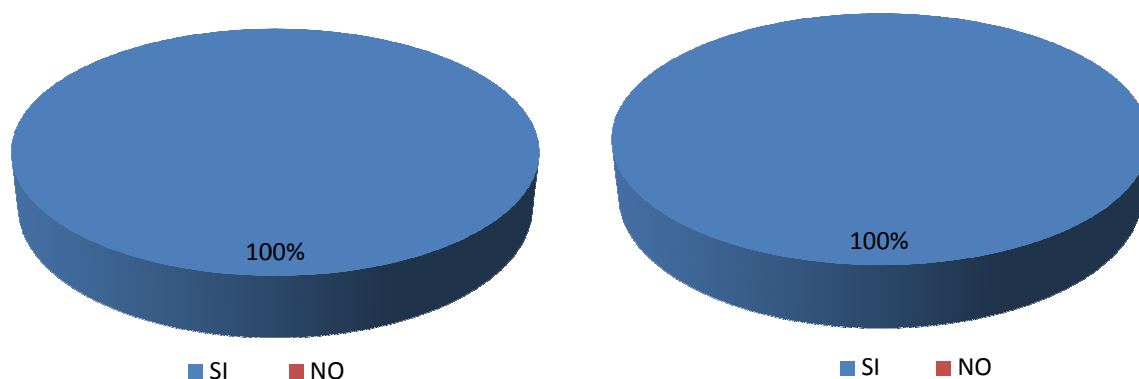


Gráfico 19. Consideración de mejora de la Planificación del Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A. con la implementación de un Sistema de Gerencia por objetivos.

El 100% de los empleados del Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A responde positivamente a la pregunta 14, en donde se les plantea si consideran que se podría mejorar la planificación de la unidad funcional al implementar este Sistema de gerencia por objetivos.

A pesar de que algunos de los integrantes consideran que el sistema de planificación actual es regular y/o bueno y que se obtienen resultados positivos, están abiertos a los cambios y dispuestos a aplicarlos; esto es muy positivo para la Unidad funcional: la aceptación de los cambios implica nuevos retos. Y también es muy positivo para la investigación realizada.

Cuadro 16

Aceptación por parte del equipo de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A. se involucre a todo el personal en el planteamiento de los objetivos de la unidad funcional. (Pregunta No. 15 del cuestionario)

GERENTES				COLABORADORES			
SI		NO		SI		NO	
<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
2	100	0	0	7	100	0	0

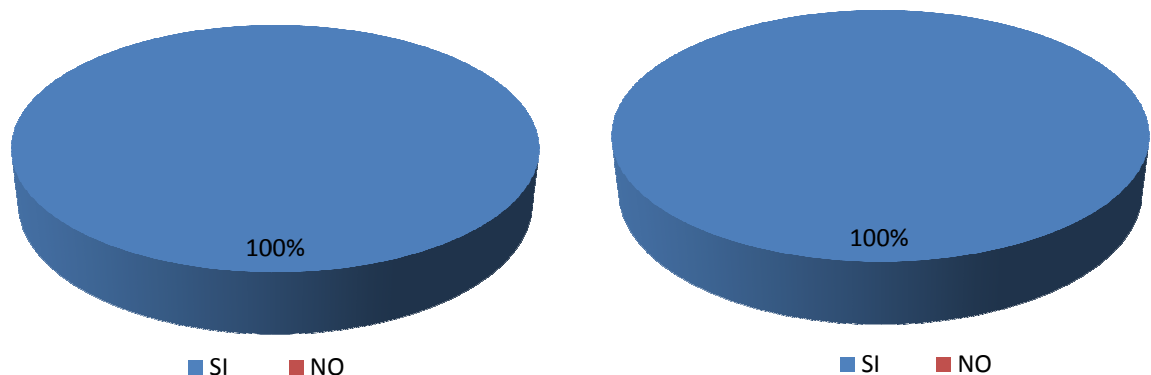


Gráfico 20. Aceptación por parte del equipo de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A. se involucre a todo el personal en el planteamiento de los objetivos de la unidad funcional.

A todo el personal que integra el Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A considera aceptable que todos estén involucrados en el planteamiento de los objetivos a cumplir a corto, mediano y largo plazo por esta unidad funcional.

A pesar que en la actualidad los gerentes del departamento no involucran al resto del personal en el planteamiento de objetivos, están abiertos a cambiar esta mecánica de trabajo e incluir a todos dentro de esta tarea tan importante para la unidad funcional.

Cuadro 17
Utilidad del Sistema de Gerencia por objetivos para medir desempeño.
(Pregunta No. 16 del cuestionario)

GERENTES				COLABORADORES			
SI		NO		SI		NO	
<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
2	100	0	0	7	100	0	0

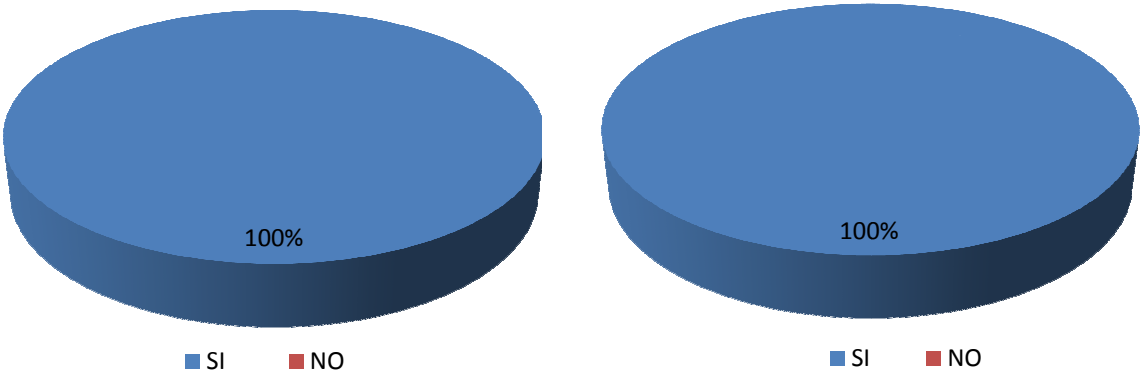


Gráfico 21. Percepción de parte del equipo de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A. en cuanto a la utilidad del Sistema de Gerencia por objetivos para medir desempeño.

Todos los integrantes del Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A respondieron positivamente a la pregunta 16 que plantea que el Sistema de Gerencia por objetivos es de utilidad para medir el desempeño de los empleados.

Los gerentes podrían aprovechar este sistema como herramienta para determinar si se cumplen por parte de cada uno de los empleados las actividades asignadas en el tiempo establecido de acuerdo a los objetivos planteados como departamento y a modo individual y también podrían determinar las diferentes competencias de sus empleados o áreas de mejora de sus empleados.

Cuadro 18
Utilidad del Sistema de Gerencia por objetivos como herramienta para mantener motivado al personal. (Pregunta No. 17 del cuestionario)

GERENTES				COLABORADORES			
SI		NO		SI		NO	
<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
2	100	0	0	7	100	0	0

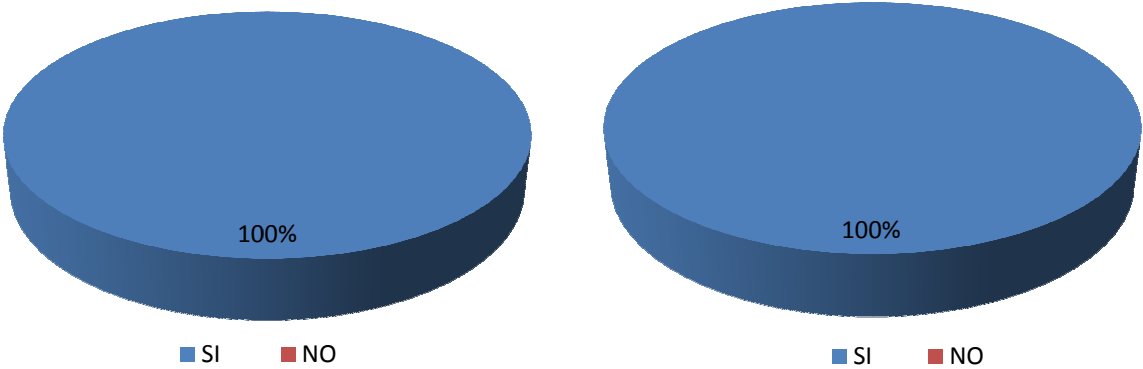


Gráfico 22. Percepción del equipo de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A. en cuanto a la utilidad del Sistema de Gerencia por objetivos como herramienta de motivación para el personal.

Para la pregunta 17, nuevamente todo el personal integrante del Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A coincide en responder positivamente. Todos afirman que con el Sistema de Gerencia por Objetivos se puede mantener motivado al personal.

Es excelente que tanto gerentes como empleados estén de acuerdo que un sistema de gerencia puede mantenerlos motivados. El que el empleado reciba retroalimentación positiva de su trabajo es un punto motivador, para ello se retará en lograr sus objetivos en el tiempo establecido. Para la gerencia será mucho más fácil medir el trabajo de los empleados y mantenerlos motivados.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones del Diagnóstico

Este trabajo se realizó con la intención fundamental de proponer la implementación de un Sistema de Gerencia por Objetivos en el Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A que permita el fortalecimiento de la planificación y optimización en los tiempos de respuesta de esta unidad funcional. Surgió debido a la preocupación por parte de una de las investigadoras que formaba parte del equipo de la unidad funcional en estudio.

En este sentido, la investigación de campo que sirvió de soporte a esta propuesta, se inició con un diagnóstico de la situación actual del Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A con relación a la Planificación por Objetivos, luego se estableció el grado de aceptación de los integrantes de la unidad funcional con el actual sistema de planificación y por último se identificaron los conocimientos que tienen los empleados sobre los objetivos a cumplir a corto, mediano y largo plazo en la unidad funcional; estos datos se pudieron obtener a través de las respuestas del personal a las encuestas utilizadas como instrumento de información (Anexo B-1 y Anexo B-2).

Como resultado de este estudio se establecieron las siguientes conclusiones:

En el Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A se evidenció una escasa o deficiente comunicación de los gerentes con sus

empleados y entre ellos mismos. A título de hipótesis, para los gerentes debería ser importante comunicarles a los empleados los objetivos a cumplir, por la unidad funcional y por la empresa en los tiempos establecidos por la Alta Gerencia: simplemente asignan las tareas en base a estos objetivos pero sin notificar el impacto que podrían tener los resultados de su gestión para la unidad funcional y por ende para la empresa.

Esta pobre comunicación con los empleados contradice en cierto sentido la cultura empresarial que describe la empresa en su portal web, en el cual señala que se “promueve una comunicación abierta en todos los niveles, respetando las relaciones formales de la estructura organizativa de la empresa” y uno de los valores como lo es el trabajo en equipo. Es aceptable que se respeten las relaciones formales de la estructura organizativa, pero es una debilidad no comunicar a los empleados que realizan la tarea operativa qué tan importante y cuál es el impacto para la organización.

Blanco Martínez (2010) indica en su artículo Objetivos claros: Clave del éxito de la gestión empresarial, que en la gerencia es importante el comunicar; el gerente debe ser emisor de información para de esta manera poder delegar las funciones y poder recibir la respectiva retroalimentación por parte del personal a cargo.

Y para Giegold (1986) cada colaborador debe estar consciente del cargo que ocupa y cuál es su impacto en los resultados finales y en la productividad de la compañía.

Que el empleado no tenga conocimiento de los tiempos establecidos para el cumplimiento de objetivos o metas de la unidad funcional y de la organización, puede traer como consecuencia que los empleados no administren su tiempo de la mejor manera y desconozcan en qué orden de prioridad deben realizar las actividades asignadas.

La mayoría del personal del Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A se encuentra descontento con el actual sistema de planificación y no está de acuerdo en que sea el correcto para esta unidad funcional. De hecho, este actual sistema de planificación no ha traído buenos resultados para la misma; algunos de los empleados han recibido quejas de departamentos externos a la unidad, incluyendo a uno de los gerentes.

Aunque no todo el personal de la unidad funcional del Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A tiene conocimiento de lo que es el Sistema de Gerencia por Objetivos, están abiertos al cambio de su sistema de gerencia, y dispuesto a escuchar la propuesta ya que está abierto al cambio de su sistema de gerencia y dispuesto a escuchar la propuesta de la presente investigación, en el entendido de mejorar la planificación dentro de su unidad funcional.

Todos coinciden en que es correcto involucrar a todo el personal de la unidad funcional en el planteamiento de los objetivos a cumplir a corto, mediano y largo plazo, también que este sistema de gerencia de planificación por objetivos puede ser medida del desempeño de todos los empleados en donde

tendrán el conocimiento frente a que se les está evaluando, lo que puede resultar ser un incentivo o punto de motivación en donde darán lo mejor de sí y con el mayor compromiso para cumplir sus objetivos en el tiempo establecido y así obtener la máxima evaluación.

Dado que según la investigación realizada, la aceptación de la propuesta planteada es positiva, y será entregada al Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A.

Recomendaciones

En consideración a los resultados obtenidos y a partir de las conclusiones aportadas por la investigación, se sugieren las siguientes recomendaciones:

- Implementar la propuesta de la presente investigación en el Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A con el fin de mejorar la planificación y optimizar los tiempos de respuesta, lo que disminuirá las quejas de departamentos externos. Aprovechando que se cuenta con el apoyo y disposición de todo el personal de esta unidad funcional.
- Se recomienda a los gerentes del Departamento de Asuntos Regulatorios asistir a talleres de coaching empresarial, para que este les brinde habilidades y herramientas que sean de utilidad en sus funciones como gerentes.

- Instruir a todo el personal del Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A. acerca de lo que es el Sistema de Gerencia por objetivos a través de charlas dictadas por especialistas y expertos en el tema.
- Brindar charlas de comunicación efectiva y administración del tiempo a todos los integrantes del departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A, resaltando la importancia que tienen estos procesos para la obtención de resultados positivos para la unidad funcional y la organización.
- Se propone realizar reuniones mensuales antes de la implementación del diseño para ir realizando el plan de acción de acuerdo a las estrategias y objetivos formulados.
- Luego de la aplicación del diseño, se propone realizar reuniones bimensuales para efectuar el seguimiento del cumplimiento de los objetivos planteados y el correcto funcionamiento del plan de acción.
- Se recomienda a la empresa realizar una investigación en el resto de los departamentos que conforman la organización para verificar si existen similares fallas de comunicación, administración del tiempo y planificación, en otras unidades funcionales, y tomar medidas al respecto.
- Se recomienda a la Alta Gerencia, informar a los gerentes de las unidades funcionales, una vez se les comuniquen los objetivos a cumplir para el año fiscal, que los mismos sean transmitidos al resto del personal que conforma cada unidad funcional.

CAPITULO VI

LA PROPUESTA

Presentación de la Propuesta

Una vez analizados los resultados obtenidos en el diagnóstico de la situación en estudio se evidenciaron algunas debilidades en el sistema de gerencia que se implementa en la actualidad en el Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A, relacionadas tanto con la deficiente comunicación que existe entre los gerentes y empleados de esta unidad funcional, como con las insuficientes estrategias implementadas para el establecimiento de prioridades que permitan alcanzar los objetivos de la organización en un periodo de tiempo determinado. Se presenta como alternativa para mejorar la planificación y optimizar los tiempos de respuesta en cuanto al registro de los productos farmacéuticos que son de interés comercial para la organización, un diseño para implementar un sistema de gerencia por objetivos en esta unidad funcional.

La propuesta contempla la necesidad de que en la práctica de la implementación de un nuevo sistema de gerencia sea preciso aplicar estrategias antes, durante y después del proceso que eleven el nivel de comprensión y aceptación por parte de cada uno de los involucrados en el mismo y que evidencien la mejoría en la planificación y cumplimiento de objetivos en la unidad de Asuntos Regulatorios. Por ello, el diseño de un

sistema de gerencia por objetivos se pondrá en práctica en tres fases, en las que se trabajará de forma progresiva.

Una primera fase de sensibilización, luego una segunda fase de conceptualización y desarrollo y la tercera fase que es la de implementación del sistema de gerencia por objetivos en el departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Proporcionar al Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A. el Diseño de un sistema de Gerencia por objetivos orientado al fortalecimiento de la planificación en esta unidad funcional a fin de cumplir las metas planteadas por la organización.

Objetivos Específicos

1. Sensibilizar a los empleados que forman parte del Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A. para la obtención de conocimientos teóricos acerca del Sistema de Gerencia por objetivos, comunicación efectiva y planificación a fin de adecuar sus estrategias.

2. Desarrollar en los empleados del departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A. habilidades y destrezas para el planteamiento de objetivos claros, precisos y medibles como recurso que optimice el sistema de gerencia propuesto al momento de implementarlo.

3. Desarrollar en los gerentes del Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A. habilidades y destrezas que le permitan comunicarse

efectivamente con su equipo de trabajo y orientarlos en como poner en práctica este sistema de gerencia.

4. Evaluar la eficacia del sistema de gerencia propuesto mediante la implementación del mismo.

Justificación de la Propuesta

El diseño de un Sistema de Gerencia por Objetivos para el Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A parte de las siguientes premisas que lo justifican:

1. Alcanzar los objetivos planteados para una Organización no es una tarea sencilla, debido a que debe existir un compromiso de cumplimiento de parte de todos los empleados. Por lo tanto, lo primero que se debe hacer es transmitirlos a todo el personal, para que de esta manera todos trabajen en conjunto y cónsonos al logro de los mismos. De acuerdo a los resultados obtenidos se evidenció que en el departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A, existe un problema de comunicación efectiva por parte de los gerentes con los empleados debido a que tal y como se describe en el análisis de resultados los objetivos trasmitidos por la Alta Directiva a éstos no son trasmitidos al resto del personal que conforma esta unidad funcional.

2. En el Sistema de Gerencia por Objetivos se ve implícita la planificación o planeación, debido a que se deben redactar y plantear los objetivos en base a una meta que se quiere lograr y para ello se deben establecer tiempos de cumplimiento, evaluación o control de los mismos. A través de los resultados arrojados por el instrumento aplicado se pudo también evidenciar que para los

empleados de la unidad funcional en estudio existe una deficiente planificación y no están de acuerdo con el tipo de planificación que se lleva a cabo en la actualidad, además coinciden en la implementación de un sistema de gerencia por objetivos el cual podría ayudar a mejorar la planificación en esta unidad funcional.

3. La correcta formulación de los objetivos que se desean alcanzar es clave para que su cumplimiento sea exitoso, un objetivo ambiguo, de difícil entendimiento, puede conducir a diferentes interpretaciones subjetivas.

4. En el proceso de implementación de este sistema de gerencia, el gerente debe cerciorarse que los empleados comprenden los objetivos planteados por la alta directiva para que pueda ir construyendo sus propios objetivos acordes a los de la organización. Esto sólo puede lograrse mediante estrategias adecuadas que permitan al empleado, pensar, recapitular y relacionar de qué manera su puesto de trabajo y sus funciones afectan o interfieren en el cumplimiento de las metas de la organización.

5. Este sistema es una herramienta que permitirá a todos los integrantes del Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A observar el progreso en cuanto a la planificación de tareas y asignaciones y optimización en los tiempos de respuesta.

Fundamentación Teórica de la Propuesta

Blanco Martínez (2010) en su artículo Objetivos Claros: claves de éxito en la gestión empresarial, realiza un pequeño resumen de cómo se han ido desarrollando y evolucionando los sistemas de gerencia. Describe que a través

de los años y gracias a varios autores del mundo de la gerencia se han logrado sistemas eficientes en donde se definen claramente las funciones o acciones gerenciales que pueden o no garantizar el éxito dentro de una organización.

En su breve resumen de cómo ha evolucionado en los sistemas gerenciales propuestos desde muy temprano del siglo pasado a la actualidad, describe cómo Peter Drucker en 1954 cuando introdujo su concepto de Administración por Objetivos complementó lo descrito por Fayol en 1949 y Mintzberg en 1973, en donde el primero describía que el gerente debía planificar, organizar, ordenar, coordinar y controlar y el segundo sostenía que las funciones del gerente debían presentarse en tres categorías: relación, en donde el gerente debe ser el guía, líder que tenga conexión con su equipo, la segunda categoría es la información o comunicación, donde disemine, informe y transmita constantemente a sus empleados y la tercera y última categoría es la decisión para emprender, solventar los problemas y delegar las actividades.

El Sistema de gerencia por Objetivos planteado por Drucker engloba ambos conceptos. Para establecer los objetivos debe existir un plan de acción, en donde exista la planificación, los objetivos deben plantearse con tiempos límites a cumplir, existiendo la organización, se deben ordenar de acuerdo a prioridades para la organización, se debe revisar el plan al cabo de cierto tiempo para evaluar si todo se está realizando de la manera correcta y se debe controlar para verificar el cumplimiento de los objetivos en el tiempo establecido, para todo esto, el gerente debe ser líder de su equipo, debe mantener una comunicación efectiva con su gente en donde exista una

permanente retroalimentación, y debe delegar las funciones y solventar los problemas que se puedan presentar a lo largo del plan establecido.

En su artículo Blanco Martínez (2010), describe lo difícil que puede ser para una empresa alcanzar los objetivos planteados como organización, debido a que se deben controlar una gran cantidad de factores, no sólo los factores externos que pueden afectar sino también se deben controlar los factores internos que podrían influir directamente en el cumplimiento de los objetivos. Entre los factores internos se tiene la comprensión, análisis y entendimiento de los objetivos planteados por parte de cada uno de los empleados que forma parte de la Organización. Es por ello que los objetivos deben ser planteados de la manera más clara posible, que permita el entendimiento de todos los involucrados.

Para contribuir a la formulación precisa de los objetivos se pueden seguir las diferentes recomendaciones que se resumen en el acrónimo EMPRA, el objetivo debe ser Específico, Medible, Posible y Realizable a un tiempo determinado.

Metodología de la Propuesta

Esta propuesta se concretará metodológicamente en tres fases operativas:

I Fase de sensibilización:

Se sensibilizará a los empleados del departamento de AGP PHARMA, S.A sobre la necesidad de mejorar el sistema de planificación de la unidad

funcional, ofreciéndoles información teórica sobre este sistema de gerencia, de comunicación eficaz y planificación a fin de que reflexionen sobre la importancia de conocer dichos procesos para adecuar las estrategias de la unidad funcional.

II Fase de conceptualización y desarrollo:

Se formará y motivará a los empleados a través de charlas motivacionales y sesiones de trabajo con especialistas en el área en donde se les enfrente con diferentes casos a resolver aplicando este sistema de gerencia. Paralelamente, a los gerentes de esta unidad funcional se les orientará para que pongan en práctica con sus empleados el sistema propuesto y acerca de la importancia que tiene la comunicación eficaz dentro de su unidad funcional.

En esta fase también se construirán las estrategias que conformarán este sistema de gerencia a través de reuniones mensuales y, posteriormente,

III Fase de Implementación:

Al comenzar el nuevo año fiscal de AGP PHARMA, S.A se implementará este sistema de gerencia por objetivos en el departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A.

A continuación se presenta el desarrollo del Plan de Acción con las tres fases que contempla la propuesta del portafolio de estrategias de comprensión lectora como apoyo didáctico para los docentes, donde se especifican los objetivos, los contenidos, las estrategias, los recursos y el tiempo sugeridos para la aplicación de cada una.

Plan de Acción de la Propuesta

Etapas de Sensibilización.

Objetivo	Estrategias	Recursos	Tiempo
1. Sensibilizar a los empleados que forman parte del Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A. para la obtención de conocimientos teóricos acerca del Sistema de Gerencia por objetivos, comunicación efectiva y planificación a fin de adecuar sus estrategias.	<i>De Inicio:</i> -Realización de una dinámica de grupo de <i>De Desarrollo:</i> -Diferentes dinámicas realizadas por dos (2) grupos incluyendo a un gerente en cada uno para estudiar y resolver casos de la vida real en donde apliquen el sistema actual de planificación y luego se establezcan objetivos y comparar los resultados. Dinámicas en donde se les presenta la necesidad de comunicarse para recalcar lo importante de la comunicación efectiva dentro de una organización. <i>De Cierre:</i> -Mesas de trabajo para intercambiar ideas y opiniones sobre la necesidad de formar a todo el personal involucrado en el sistema de gerencia a aplicar en la unidad funcional e involucrarlo en el establecimiento de objetivos a cumplir a lo largo del año.	Sala de reuniones, pizarra acrílica, marcadores, hojas blancas, casos, láminas de papel bond, tijeras, lápices y lapiceros, blocks para tomar notas.	4 horas

Fase de Conceptualización y Desarrollo

Objetivo	Estrategias	Recursos	Tiempo
2. Desarrollar en los empleados del departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A. habilidades y destrezas para el planteamiento de objetivos claros, precisos y medibles como recurso que optimice el sistema de gerencia propuesto al momento de implementarlo.	<i>De Inicio:</i> -Realización de una dinámica de grupo, a manera de integración. <i>De Desarrollo:</i> -Charlas dictadas por especialistas acerca de los diferentes tipos de sistemas de gerencia, la importancia de la planificación para una organización, conceptualización de los objetivos y su manera de redactar o ser planteados para que sean específicos, medibles y posibles de realizar en el tiempo establecido. - Ronda de preguntas y respuestas. <i>De Cierre:</i> - (1er taller): Mesas de trabajo para extraer conclusiones y realizar mapas mentales o esquemas sobre lo estudiado. - Sucesivas reuniones mensuales, en la que participarán todos los empleados del departamento de Asuntos regulatorios: para la construcción de las estrategias e intercambio de opiniones e ideas, y para ir desarrollando el plan de acción detallado en donde se indique quién hará, qué, cuándo y con la ayuda de quién.	Sala de reuniones, video beam, pizarra acrílica, marcadores, hojas blancas, láminas de papel bond, blocks para tomar notas, lápices y lapiceros.	1 hora para cada charla 2 horas de taller. Reunion es mensuales de todo el equipo de Asuntos Regulatorios de duración de 2 horas.

Etapa de Conceptualización

Objetivo	Estrategias	Recursos	Tiempo
3. Desarrollar en los gerentes del Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A habilidades y destrezas que le permitan comunicarse efectivamente con su equipo de trabajo y orientarlos en cómo poner en práctica este sistema de gerencia.	<i>De Inicio:</i> -Realizar entrevistas a los dos gerentes del área, llevadas a cabo por especialistas en el área para determinar de manera cualitativa si presentan problemas de comunicación. <i>De Desarrollo:</i> -Charlas dictadas por especialistas acerca de la importancia de la comunicación efectiva y cómo puede afectar una débil comunicación el desempeño de una unidad funcional. - Taller 1 en el cual se le colocaran casos en donde debe aplicar comunicación como gerente. -Talleres de coaching dictados por especialistas. <i>De Cierre:</i> - Evaluación a los gerentes mediante lo que se conoce como role - playing, para ver si el gerente comprendió las distintas charlas y está capacitado para implementar las técnicas. - Charla de incentivo que motive a los gerentes a transmitir sus conocimientos a los empleados a través de las técnicas aprendidas de comunicación efectiva.	Sala de reuniones, video beam, pizarra acrílica, marcadores, hojas blancas, láminas de papel bond, blocks para tomar notas, lápices y lapiceros.	-Duración de las entrevistas 2 horas con cada gerente. -Charla de comunicación efectiva 2 horas. -Duración del taller 1: 3 horas -Duración Talleres de coaching 4 horas una vez al mes. -Duración de los Role – Playing 2 horas, 2 veces al mes. -Charla 1 hora.

Etapa de evaluación.

Objetivo	Estrategias	Recursos	Tiempo
4. Evaluar la efectividad del sistema de gerencia propuesto mediante la implementación del mismo	<i>De Inicio:</i> Transmitir el plan de acción desarrollado a todo el personal, indicándoles que el sistema se comenzará a aplicar en el subsiguiente año fiscal. <i>De Desarrollo:</i> - Realización de feedback o retroalimentación para intercambiar experiencias, y evaluar la aceptación y agrado del personal al nuevo sistema de administración planteado para la unidad funcional. - Implementar el plan de acción en el comienzo del próximo año fiscal en donde la gerencia senior le trasmita a todos sus empleados los objetivos planteados por la Alta Directiva al comienzo del año, y les suministre los objetivos del departamento de ese año, para que en base a esto los empleados puedan fijar sus objetivos individuales, los cuales serán revisados por los gerentes y aprobados para su ejecución. <i>De Cierre:</i> - Al cabo del primer año de aplicado el sistema, evaluar los resultados en base al cumplimiento de los objetivos, mejora en la planificación, optimización de los tiempos de respuesta y la aceptación de todo el personal al nuevo sistema de gerencia.	Video beam, pizarra acrílica, marcadores, hojas blancas, láminas de papel bond, lápices y lapiceros. Computadoras, impresoras, puestos de trabajo acondicionados para cumplir con sus funciones.	- Transmisión del plan de acción en una reunión de 8 horas, con descansos intermedios de 1 hora para almuerzo y 15 minutos para meriendas. - El feedback se realizará en 2 horas para diagnosticar el agrado del personal. - Plan de acción: 12 meses. - La evaluación debe ser constata a lo largo del plan, y si hay fallas, poder modificarlas a tiempo.

Recursos

La propuesta de implementación de un sistema de gerencia por objetivos requiere de los siguientes recursos humanos, técnicos y financieros:

Recursos Humanos: Se requieren a los 9 integrantes del departamento de Asuntos regulatorios de AGP PHARMA, S.A y asesores externos que sean especialistas en el área de comunicación efectiva, coaching empresarial, especialistas en sistemas de gerencia para que se puedan realizar las charlas y talleres previstos.

Recursos Técnicos: Se requiere de equipos para reproducir documentos (fotocopiadora), de las salas de reuniones de la organización para poder dictar las charlas y realizar las diferentes actividades, computadoras, retroproyector, DVD, pizarra acrílica, marcadores y hojas blancas, libros diversos, láminas de papel bond, entre otros.

Recursos Financieros: Los recursos económicos necesarios para la cancelación de honorarios profesionales a los especialistas.

Tiempo

Para cumplir con todos los objetivos expuestos en la propuesta, se estipula un tiempo aproximado de dieciocho (18) meses, debido a que las primeras 2 fases se tienen que realizar antes del comienzo del próximo año fiscal, calculando que se pudiera demorar 6 meses en estas fases y luego dar inicio a la implementación del sistema que sería doce meses (12) por ser un año fiscal completo, y así poder obtener resultados consistentes y medibles.

Factibilidad de la Propuesta

La factibilidad de la propuesta es aquella que según Hurtado (2000) consiste en estimar en qué medida es viable y realizable, es decir, si es probable o conveniente llevarla a cabo.

Para el estudio de esta propuesta se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:

Aspectos Institucionales: A comienzos de la realización de este trabajo y planteamiento del tema las investigadoras preguntaron en AGP PHARMA, S.A. si era posible realizar esta propuesta en dicha empresa, y la gerente del departamento involucrado y la Alta Directiva de la empresa asintieron y aprobaron la realización de la investigación en el departamento de asuntos regulatorios de AGP PHARMA, S.A., por lo tanto se contó con la información necesaria y la disponibilidad de los empleados involucrados.

Aspectos técnicos - administrativos: Las investigadoras conocen varios especialistas en el tema de sistemas de gerencia que serán recomendados a la empresa en la implementación de la propuesta, y además AGP PHARMA, S.A. tiene relaciones estrechas con la empresa Talentos en Acción que podrían apoyar en las charlas de comunicación efectiva, dinámicas de grupo y demás charlas motivacionales.

AGP PHARMA, S.A. cuenta con los materiales exigidos para la ejecución de la propuesta, tales como equipos para reproducir documentos (fotocopiadora), salas de reuniones para realización de charlas, talleres y

reuniones, computadoras, video beam, DVD, pizarra acrílica, marcadores, hojas blancas, láminas de papel bond, se encuentran disponibles para su utilización y en perfecto estado de uso y funcionamiento en la empresa en donde se realizó esta investigación. Los libros varios serán facilitados por los especialistas que dictaran las charlas además del material de apoyo que suministrarán las investigadoras.

En tal sentido se expone que la propuesta cumple con los parámetros institucionales y técnicos – administrativos factibles para su puesta en práctica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ander – Egg, E. (1988). **Técnicas de investigación social**. Buenos Aires: Humanitas

Arias, F. (2006). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica: Episteme**. Caracas, Venezuela.

Ary, D., Jacobs, L. y Razavieh, A. (1995). **Introducción a la Investigación Pedagógica**. (2ª ed.). México: McGraw-Hill.

Beer M y Robert Ruh. (1977). **Administración del rendimiento para la superación del personal**. Biblioteca Harvard de Administración de empresas.

Blanco Martínez, E. (2010). **Objetivos claros: clave del éxito en la gestión empresarial**. Debates IESA, N° 4. Caracas.

Burgos, I. (1996). **Gerenciando la Productividad**. Caracas: Facultad de Farmacia, UCV.

Burgos, I. (2000). **Pensamiento Estratégico en el 3er Milenio**. Caracas: Ediciones del Vicerrectorado Académico, UCV.

Contreras, A. (2009). **Las empresas tienen que planificar y hacer lo posible por cumplir las metas**. Caracas. ANSA.

Drucker, P. (2001). **The essential Drucker**. New York.

Drucker, P. (1955). **The Practice of Management**, Londres: Heinemann.

García C, S. (1997). **La dirección por valores**. Madrid: Mc Graw Hill.

Giegold, W. (1986). **Manual del Instructor: para la serie APO.** México: Mc Graw Hill.

Giegold, W. (1986). **Guía práctica enfocada al éxito: La Planeación estratégica y el proceso APO.** México: Mc Graw Hill.

Giegold, W. (1986). **Guía práctica enfocada al éxito: El establecimiento de objetivos y el proceso APO.** México: Mc Graw Hill.

Giegold, W. (1986). **Guía práctica enfocada al éxito: La evaluación del rendimiento y el proceso de la APO.** México: Mc Graw Hill.

Gómez, M. (2006). **Introducción a la Metodología Científica.** Argentina: Editorial Brujas.

Granger, Ch. (1975). **La jerarquía de los objetivos.** Biblioteca Harvard de Administración de empresas.

Hayes, B. (1999). **Cómo Medir la Satisfacción del Cliente, Diseño de Encuestas, Uso y Metodología de Análisis Estadísticos.** México: Oxford University Press.

Hernández, R., Fernández, C. Baptista, L. (1997). **Metodología de la Investigación.** Bogotá: McGraw_Hill.

Humble, J. (1970). **Cómo implantar la dirección por objetivos en las áreas funcionales.** Madrid: Asociación para el progreso de la Dirección.

Hurtado, J. (2000) **Metodología de la Investigación Holística.** (3ª ed.). Caracas: SYPAL

Kerlinger, F. (1998). **Investigación del Comportamiento**. (2ª ed.). México. Mc Graw-Hill.

Levinson H, (1978). **La administración por objetivos ¿De quién?**. Biblioteca Harvard de Administración de empresas.

Mali, P. (1975). **How to manage by objectives: a short course for managers**. USA: John Wiley & Sons, INC.

Morles, V. (1995). **Planeamiento y Análisis de Investigaciones**. Caracas: Ediciones de la U.C.V.

Morrissey, G (1976). **Administración por objetivos y resultados**. Bogotá: Fondo Educativo Interamericano.

Odiorne, G. (1972). **La dirección por objetivos**. España: Editorial Labor, S.A.

Oligastri, E. (1996). **Manual de planeación estratégica**. Bogotá.

Olsson, D. (1968). **Management by objectives**. California: Pacific Books publishers.

Palacios, S. (2009). **Gerencia por Objetivos**. Disponible:

http://sorangelpalacios2.blogspot.com/2009/04/gerencia-por-objetivo_24.html.

[Consulta 2011, Mayo].

Palella, S. y Martins, F. (2003). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Caracas: FEDUPEL.

Pérez, A. (2002). **Guía Metodológica para Anteproyecto de Investigación**. Caracas: FEDUPEL.

Reddin, B. (1989-1991). **Gerencia por resultados**. Fondo Editorial Legis.

Reyes Ponce, A. (2005). **Administración por Objetivos**. México: Noriega Editores

Riggs, J. (1983). **Productivity by objectives**. *Englewood* Cliffs, NJ: Prentice-Hall

Tamayo y Tamayo, M. (2004). **El Proceso de la investigación Científica**. México:
Editorial Limusa

Thompson, A. y Strickland, A. (2001). **Administración estratégica: conceptos y casos**. México: Mc Graw Hill

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2011) **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. (4^a ed.). Caracas: FEDUPEL.

ANEXOS

ANEXO A

CARTA DE SOLICITUD DE PERMISOS

ANEXO A – 1
CARTA DE SOLICITUD DE PERMISO A AGP PHARMA, S.A.

Caracas, 13 de Abril de 2011

CIUDADANA.

GERENTE DE DESARROLLO DE TALENTOS

DIRECCION DE CAPITAL HUMANO

DE AGP PHARMA, S.A

Presente.-

Apreciada gerente de Desarrollo de Talentos,

Nos dirigimos a usted, en la oportunidad de solicitar su permiso como integrante de la dirección de Capital Humano de AGP PHARMA, S.A y encargada del Departamento de Desarrollo y Talento Humano para realizar una investigación de campo en el Departamento de Asuntos Regulatorios de la empresa de acuerdo al sistema de planificación que actualmente utiliza, aplicar los instrumentos de recolección de datos y realizar una propuesta de implementación de un sistema de gerencia por objetivos de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación. Esta investigación es requisito indispensable para la aprobación del Trabajo Especial de Grado para obtener el título de **Especialistas en Gerencia Estratégica de Negocios para la Industria farmo-química, alimentaria y cosmética.**

Sin más a que hacer referencia y agradeciéndole de antemano por la colaboración, se despiden de usted:

Atentamente,

Ftco. Dayana Arismendi

Ftco. Daniela Peraza

ANEXO A – 2

CARTA DE SOLICITUD DE PERMISO A GERENTES DEL DEPARTAMENTO DE ASUNTOS REGULATORIOS AGP PHARMA, S.A.

Caracas, 11 de marzo de 2013

CIUDADANO (A)

**GERENTE (S) DEL DEPARTAMENTO DE ASUNTOS REGULATORIOS
DE AGP PHARMA, S.A**

Presente.-

Apreciado (a) Gerente del Departamento de Asuntos Regulatorios,

Nos dirigimos a usted, en la oportunidad de solicitar su permiso como gerente del Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A para aplicar los instrumentos de recolección de datos, anexos a la presente, cuyos objetivos son **Diagnosticar la situación actual del Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A., con relación a la Planificación por Objetivos, establecer el grado de aceptación del personal hacia la Planificación actual del Departamento de Asuntos Regulatorios y de la Organización e identificar el conocimiento que tienen los empleados sobre los objetivos a cumplir a corto, mediano y largo plazo en el Departamento de Asuntos Regulatorios.** Esta investigación es requisito indispensable para la aprobación del Trabajo Especial de Grado para obtener el título de **Especialistas en Gerencia Estratégica de Negocios para la Industria farmacéutica, alimentaria y cosmética.**

Sin más a que hacer referencia y agradeciéndole de antemano por la colaboración, se despiden de usted:

Atentamente,

Ftco. Dayana Arismendi

Ftco. Daniela Peraza

ANEXO A – 3

CARTA A LOS EXPERTOS PARA VALIDACION DE INSTRUMENTOS

Caracas, 20 de febrero de 2013

Estimada profesora,

Nos dirigimos a usted, en la oportunidad de solicitar su su colaboración como especialista para validar los instrumentos de recolección de datos, anexos a la presente, cuyo objetivos son: **Diagnosticar la situación actual del Departamento de Asuntos Regulatorios de AGP PHARMA, S.A., con relación a la Planificación por Objetivos, establecer el grado de aceptación del personal hacia la Planificación actual del Departamento de Asuntos Regulatorios y de la Organización e identificar el conocimiento que tienen los empleados sobre los objetivos a cumplir a corto, mediano y largo plazo en el Departamento de Asuntos Regulatorios.** Esta investigación es requisito indispensable para la aprobación del Trabajo Especial de Grado para obtener el título de **Especialistas en Gerencia Estratégica de Negocios para la Industria farmo-química, alimentaria y cosmética.** En tal sentido, le envío el mencionado instrumento para su revisión y aprobación

Sin más a que hacer referencia y agradeciéndole de antemano por la colaboración, se despiden de usted:

Atentamente,

Ftco. Dayana Arismendi

Ftco. Daniela Peraza

ANEXO B

INSTRUMENTOS DE VALIDACIÓN

ANEXO B-1

ENCUESTA REALIZADA A LOS GERENTES DEL DEPARTAMENTO DE ASUNTOS REGULATORIOS DE AGP PHARMA, S.A.

Estimado Gerente,

Antes que nada reciba un cordial saludo.

A continuación se le presenta una encuesta cuyo fin es obtener información para uso exclusivo de un Proyecto de Investigación de la Universidad Central de Venezuela.

La información aportada en el cuestionario es confidencial, razón por la cual no debe ser identificado. Los planteamientos que se le presentan deben responderse con la mayor veracidad y objetividad posible.

Se le agradece de antemano por su valiosa colaboración y el tiempo invertido en responder el presente cuestionario.

Instrucciones: Lea atentamente cada planteamiento y marque la alternativa que más se adapte a su cargo o unidad funcional. En caso de existir más de una opción para responder, solo debe marcar una de ellas, por favor responder la totalidad de las preguntas.

1. ¿La Unidad Funcional que usted gerencia hoy día se guía por objetivos establecidos por la alta gerencia de su Organización?

Sí _____

No _____

2. ¿Usted, al inicio de cada año le indica a sus colaboradores los objetivos a cumplir por su Unidad Funcional para ese año?

Sí _____ No _____

3. ¿Quién plantea estos objetivos?

La Alta Directiva de la Organización _____

Usted como Gerente de la unidad funcional _____

Usted en conjunto con sus colaboradores _____

Ninguna de las anteriores _____

4. ¿Cómo son planteados estos objetivos?

A corto plazo (0 a 6 meses) _____

A mediano plazo (6 a 12 meses) _____

A largo plazo (12 a 36 meses) _____

Ninguna de las anteriores _____

5. ¿Durante el año se lleva un control para verificar el cumplimiento de los objetivos planteados al inicio del año en la unidad funcional?

Sí _____ No _____

6. ¿Se cumplen todos los objetivos dentro del plazo previsto?

Sí _____ No _____ No sé _____

7. ¿Cómo considera usted es la Planificación actualmente en su unidad funcional?

Excelente _____

Buena _____

Regular _____

Deficiente _____

8. ¿Considera usted que el tipo de planificación que actualmente se lleva a cabo en su unidad funcional es el correcto?

Sí _____ No _____

9. ¿Este método de planificación le ha traído buenos resultados a su unidad funcional?

Sí _____ No _____

10. ¿Ha recibido algún tipo de queja por parte de algunos de sus colaboradores con respecto al sistema de planificación que actualmente se emplea en su unidad funcional?

Sí _____ No _____

11. ¿Ha recibido algún tipo de queja por parte de otra unidad funcional de la Organización con respecto al sistema de planificación que actualmente se emplea en su unidad funcional.

Sí _____ No _____

12. ¿Tiene conocimiento acerca del Sistema de Administración o Gerencia por Objetivos?

Sí _____ No _____

13. ¿Estaría dispuesto a implementar este sistema de administración por Objetivos en su unidad funcional?

Sí _____ No _____

14. ¿Le parece que podría mejorar la planificación de su unidad funcional al implementar este sistema de administración?

Sí _____ No _____

15. ¿Le parece correcto involucrar a todo el personal de su unidad funcional en el planteamiento de los objetivos a cumplir a corto, mediano y largo plazo?

Sí _____ No _____

16. ¿Está usted de acuerdo en que el Sistema de Gerencia por Objetivos además de mejorar la planificación puede ayudarlo a medir el desempeño del personal?

Sí _____ No _____

17. ¿Considera usted que con este Sistema de Gerencia por objetivos puede mantener motivado al personal?

Sí _____ No _____

ANEXO B-2

ENCUESTA REALIZADA A FARMACEUTICOS ESPECIALISTAS Y ASISTENTES ADMINISTRATIVOS DEL DEPARTAMENTO DE ASUNTOS REGULATORIOS DE AGP PHARMA, S.A.

Estimado:

Antes que nada reciba un cordial saludo.

A continuación se le presenta una encuesta cuyo fin es obtener información para uso exclusivo de un Proyecto de Investigación de la Universidad Central de Venezuela.

La información aportada en el cuestionario es confidencial, razón por la cual no debe ser identificado. Los planteamientos que se le presentan deben responderse con la mayor veracidad y objetividad posible.

Se le agradece de antemano por su valiosa colaboración y el tiempo invertido en responder el presente cuestionario.

Instrucciones: Lea atentamente cada planteamiento y marque la alternativa que más se adapte a su cargo o unidad funcional. En caso de existir más de una opción para responder, solo debe marcar una de ellas, por favor responder la totalidad de las preguntas.

1. ¿La Unidad Funcional en donde usted trabaja hoy día se guía por objetivos establecidos por la alta gerencia de su Organización?

Sí _____ No _____

2. ¿Su supervisor al comienzo de cada año le indica los objetivos a cumplir por su Unidad Funcional para ese año?

Sí _____ No _____

3. ¿Por quién le indica su supervisor que han sido planteados dichos objetivos?

Por la Alta Directiva de la Organización _____

Por el Gerente de la unidad funcional _____

Por ustedes los colaboradores junto a su gerente _____

Ninguna de las anteriores _____

4. ¿Cómo son planteados estos objetivos?

A corto plazo (0 a 6 meses) _____

A mediano plazo (6 a 12 meses) _____

A largo plazo (12 a 36 meses) _____

Ninguna de las anteriores _____

5. ¿Durante el año se lleva un control para verificar el cumplimiento de los objetivos planteados al inicio del año en la unidad funcional.

Sí _____ No _____

6. ¿Se cumplen todos los objetivos dentro del plazo previsto?

Sí _____ No _____ No sé _____

7. ¿Cómo considera usted que es la Planificación actual en su unidad funcional?

Excelente _____

Buena _____

Regular _____

Deficiente _____

8. ¿Considera usted que el tipo de planificación que actualmente se lleva a cabo en su unidad funcional es el correcto?

Sí _____ No _____

9. ¿Este método de planificación le ha traído buenos resultados a su unidad funcional?

Sí _____ No _____

10. ¿Ha realizado algún tipo de queja a su gerente o supervisor con respecto al sistema de planificación que actualmente se emplea en su unidad funcional?

Sí _____ No _____

11. ¿Sabe si hay algún tipo de queja por parte de otra unidad funcional de la Organización con respecto al sistema de planificación que actualmente se emplea en su unidad funcional?

Sí _____ No _____

12. ¿Tiene conocimiento acerca del Sistema de Administración o Gerencia por Objetivos?

Sí _____ No _____

13. ¿Le gustaría que su gerencia implementara este sistema de administración por Objetivos en su unidad funcional?

Sí _____ No _____

14. ¿Le parece que podría mejorar la planificación de su unidad funcional al implementar este sistema de administración?

Sí _____ No _____

15. ¿Le parece correcto que usted sea involucrado en el planteamiento de los objetivos a cumplir a corto, mediano y largo plazo de su unidad funcional?

Sí _____

No _____

16. ¿Está usted de acuerdo con que a través del Sistema de Gerencia por Objetivos además de mejorar la planificación de la unidad puede su Gerente medir su desempeño y al mismo tiempo medir sus áreas a mejora de acuerdo a las competencias que exige su cargo?

Sí _____

No _____

17. ¿Considera usted que con este Sistema de Gerencia por objetivos puede mantenerse constantemente motivado?

Sí _____

No _____