

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y EMPRESAS DE SERVICIOS

GUATEMALA, NOVIEMBRE DEL 2010

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA



Para optar al grado de
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y EMPRESAS DE SERVICIOS

GUATEMALA, NOVIEMBRE DEL 2010

**JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS Y FARMACIA**

ÓSCAR MANUEL CÓBAR PINTO, Ph.D	DECANO
LIC. PABLO ERNESTO OLIVA SOTO, M.A.	SECRETARIO
LICDA. LILLIAN RAQUEL IRVING ANTILLÓN	VOCAL I
LICDA. LILIANA VIDES DE URIZAR	VOCAL II
LIC. LUIS ANTONIO GÁLVEZ SANCHINELLI	VOCAL III
BR. MARIA ESTUARDO GUERRA VALLE	VOCAL IV
BR. BERTA ALEJANDRA MORALES MÉRIDA	VOCAL V

**CONSEJO ACADÉMICO
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

ÓSCAR MANUEL CÓBAR PINTO, Ph.D.
LICDA. ANNE MARIE LIERE DE GODOY, MSc.
DR. JORGE LUIS DE LEÓN ARANA
DR. JORGE ERWIN LÓPEZ GUTIÉRREZ
LIC. FÉLIX RICARDO VÉLIZ FUENTES, MSc.

ACTO QUE DEDICO

- A Dios:** Por la vida y todas las bendiciones que me ha dado.
- A mi Padres:** Leopoldo y Albertina por ser mis guías y brindarme amor y apoyo en todo momento.
- A mi Esposo:** Edgar Alfredo por su amor, apoyo y comprensión sobre todo en estos últimos meses, además por ser la motivación para finalizar este trabajo de graduación.
- A mis hermanos:** Sergio y Leopoldo por ser mis pilares y ejemplos a seguir.
- A mi familia y amigos:** Por compartir los buenos y no tan buenos momentos.

AGRADECIMIENTOS

A mi Asesora:

Licda. Raquel Pérez, por su invaluable tiempo, consejos y apoyo durante la realización de este trabajo.

A mi Revisora:

Licda. Ely Ocaña por su apoyo y dedicación para la elaboración de este trabajo de tesis.

**A todas las personas
que me apoyaron:**

Principalmente a la Licda. Marta Suarez y Licda. Liliana Méndez por su motivación y apoyo incondicional.

ÍNDICE

	Página
Resumen Ejecutivo	3
1. Introducción	4
2. Planteamiento del problema	5
3. Marco Teórico	6
3.1 Gestión por Competencia Laboral	6
3.1.1 Administración de Recursos Humanos	6
3.1.2 Descripción y Análisis de Puestos	8
3.1.2.1 Objetivos de la Descripción y Análisis de Puestos	8
3.1.2.2 Diseños de Puestos	9
3.1.3 Competencias Laborales	9
3.1.3.1 Agrupando las Definiciones	11
3.1.3.2 Tipos de Competencias	13
3.1.3.3 Cómo identificar las Competencias	13
3.1.3.4 Clasificación de las Competencias	18
3.1.3.5 Niveles de Competencias	18
3.1.3.6 Adquisición de Competencias	19
3.1.3.7 Beneficios de las Competencias Laborales	20
3.1.4 Gestión de Recursos Humanos por Competencia	23
3.1.4.1 Aplicación a la gestión de Recursos Humanos por Competencia Laboral	24
3.1.4.2 Sistema de Información de Competencias Laborales	28
3.1.4.3 Niveles de Desagregación	30
3.1.4.4 Elaboración de Mapa Funcional	31
3.1.4.5 Estandarización y Normalización de Competencias Laborales	31
3.1.4.6 Elaboración de Descriptores y Perfiles de Puestos	34
4. Marco Histórico	36
4.1 Análisis FODA	40
4.2 Análisis Entorno	42
5. Justificación	43
6. Objetivos	44
5.1 General	44
5.2 Específicos	44
7. Métodos, Técnicas e instrumentos utilizados	45

8. Resultados	46
9. Discusión de Resultados	85
10. Conclusiones	87
11. Recomendaciones	88
12. Bibliografía	89
13. Anexos	90

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Definición de competencia laboral	10
Figura 2. Aspectos importantes de las Competencias Laborales	11
Figura 3. La ecuación conductual	12
Figura 4. Comparación analítica ente Análisis funcional y conductual	13
Figura 5. Cómo se adquiere una competencia?	19
Figura 6. Beneficios de las competencias laborales para los trabajadores	21
Figura 7. Beneficios de las competencias laborales para las empresas	23
Figura 8. Modelo de gestión de recursos humanos por competencia laboral	29
Figura 9. Modelo de mapa funcional	30
Figura 10. Elementos de competencia y los componentes normativos que lo complementan	33

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Rotación de Personal	37
--------------------------------	----

INDICE DE GRÁFICAS

Grafica 1. Crecimiento de Personal	38
Grafica 2. Porcentaje de rotación anual de Personal	39

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Niveles de competencia	91
Anexo 2. Organigrama de la empresa	93
Anexo 3. Documento a entregar a la Empresa Farmacéutica con las Descripciones de Puestos del Departamento de Asuntos Regulatorios basados en Competencias Laborales.	94

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa farmacéutica estableció su filial en Guatemala con cobertura regional a Centro América y Caribe en el año 1958 y contaba con solamente 3 empleados, al paso de los años ha crecido no solamente en el mercado farmacéutico sino además en el número de empleados, siendo actualmente 125 personas las que laboran a nivel regional. En el 2009 esta empresa fue inyectada con capital Europeo con lo cual se pretende mayor crecimiento tanto en el portafolio de productos como en la expansión de cobertura a médicos y pacientes a nivel regional.

Con dicha alianza se pretende ser una empresa más competitiva y uno de los primeros pasos a seguir es definir los ámbitos en los cuales hay deficiencia para mejorarlos. Se ha identificado una debilidad que ha afectado su productividad, la cual consiste en no contar con un departamento de recursos humanos definido como tal ni con descriptores de puestos, lo que ha ocasionado una alta rotación de personal, un proceso deficiente en el reclutamiento, selección e inducción de personal, además de una falta de programación de capacitación, una estructura salarial, programación de evaluación, entre otras funciones primordiales de Recursos Humanos que generan valor y mayor productividad.

Para colaborar con la Gestión de Recursos Humanos, se inicio con la elaboración de descripciones de puestos del Departamento de Asuntos Regulatorios basados en competencias laborales, las cuales determinan los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes requeridas para ejecutar con eficiencia las funciones de determinado puesto; se utilizó el análisis funcional el cual va de lo general a lo específico, desglosando las funciones hasta llegar a determinar los elementos de competencia, dicho proceso está compuesto por cuatro pasos: mapa funcional, normas técnicas, matriz funcional y descripciones de puestos.

Luego se realizó una puesta en común con los colaboradores que integran el Departamento de Asuntos Regulatorios y se definieron varios puntos como las debilidades de cada integrante en algún aspecto requerido en el perfil, así como los temas de interés para los programas de capacitación, entre otros.

El presente documento se elaboró con la finalidad que sirva de guía para realizar las Descripciones de Puestos basados en Competencias Laborales para el resto de departamentos de la Empresa Farmacéutica, con ello además se pretende: contratar personal basado en un perfil laboral, establecer la estructura salarial basada en competencias demostradas por los empleados, diseñar programas de capacitación, mejorar el clima organizacional, y demás.

1. INTRODUCCION

El proceso de globalización que ha tenido la economía mundial durante los últimos años ha transformado las relaciones comerciales entre empresas, conformándose bloques o alianzas para enfrentar con mayor fortaleza los requerimientos propios y ajenos para su crecimiento económico, tomando en cuenta el continuo avance de la ciencia y la tecnología, y los cambios en la forma de producción, productos, sistemas de información, métodos de ventas, entre otros; persiguiendo convertirse en una “organización competitiva”. (INTECAP, 2003, p.2)

El mercado internacional sufre cambios acelerados y las empresas deben tener la capacidad de plantear, diseñar y desarrollar Ventajas Competitivas que les permitan evolucionar para poder alcanzar, sostener y mejorar su posición en el entorno socioeconómico. Las ventajas competitivas involucran una serie de nuevas prácticas de gestión, nuevos procesos que construyan organizaciones más productivas y una administración integral del recurso humano. Como resultado permiten a las organizaciones buscar la excelencia, logrando productos o servicios con excelente calidad, que les permitirán obtener beneficios sostenibles y rendimientos superiores a los de sus competidores. (INTECAP, 2003, p.25)

La Gestión de Recursos Humanos involucra las competencias laborales, es decir que necesitan contar con personal “Competente” que demuestre ser capaz de ejecutar su trabajo eficientemente, que tenga los conocimientos teóricos, pero que además tenga la capacidad de lograr un objetivo o resultado en un contexto dado, porque hay que recordar que lo que diferencia a una empresa de otra no es lo moderno de su tecnología, los procesos de producción o su estructura organizativa, lo que hace la diferencia es la calidad del recurso humano que trabaja para ella y las estrategias que adopte para lograrlo. (INTECAP, 2003, p.66)

El presente documento contiene las descripciones de puestos del Departamento de Asuntos Regulatorios basados en competencias laborales de una empresa farmacéutica: Gerente de Asuntos Regulatorios, Coordinador de Registros de Productos Latinoamericanos, Coordinador de Registros de Productos Europeos y Coordinador de Registros de Productos de Casa Matriz, los cuales se determinaron por medio del análisis funcional, el cual consiste en un proceso de cuatro pasos: mapa funcional en el cual se representa gráficamente las funciones, actividades y se identifica el propósito principal y las competencias que deben poseer los empleados; normas técnicas en donde se determinan los criterios de desempeño, campo de aplicación, evidencias por desempeño, evidencias por producto, evidencias por conocimiento y evidencias actitudinales; matriz funcional en donde se determinan los niveles de competencias que se requieren para cada puesto; y por ultimo descriptores de puestos en donde se determinan las funciones, responsabilidades, habilidades, características personales, requisitos y las competencias requeridas para el puesto.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido a la inexistencia de Descripciones de Puestos de Trabajo y de un Departamento de Recursos Humanos interno y bien establecido dentro de la empresa que se encargue de elaborarlos, el personal no tiene definidas claramente sus atribuciones, lo que ha llevado a la alta rotación de personal, a la duplicidad de atribuciones o a un proceso deficiente en el reclutamiento, selección e inducción del personal.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 GESTIÓN POR COMPETENCIA LABORAL

3.1.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en una empresa. Es el área que cumple la función de asesoría y presta servicios especializados.

Según Chiavenato "Administración de Recursos Humanos significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable" (Chiavenato, 1998, p.123)

Esta definición coincide con la opinión de Werter cuando dice que "Las actividades de Recursos Humanos son las acciones que se emprenden para proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada a la organización" (Werter y Davis, 2000, P.123)

Chiavenato también menciona que: "Los objetivos de la administración de recursos humanos se basan en los objetivos propios de cada organización, generalmente toda empresa genera la elaboración, producción o distribución de un producto o la prestación de algún servicio, éste es uno de sus principales objetivos, paralelamente a éstos la ARH tiene sus propios objetivos entre los que están:

1. Mantener, desarrollar y motivar suficientemente al recurso humano, para conseguir los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.
3. Alcanzar eficacia y eficiencia con los recursos disponibles." (Chiavenato, 1998, p.100)

Para la administración de recursos no hay leyes ni principios universales, es de carácter contingente, es decir, depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa y sobre todo de la calidad y la cantidad de los recursos humanos disponibles. En la medida que estos elementos cambian, la manera de administrar los recursos humanos de la organización va haciendo los respectivos ajustes.

La administración de recursos humanos funciona como un proceso, consta de subsistemas interdependientes que al aplicarse adecuadamente dan como resultado una eficiente administración y buenos logros en la organización.

Estos subsistemas son:

1. Subsistema de alimentación de recursos humanos, que incluye planeación de RH, investigación de mercado de mano de obra, reclutamiento y selección.
2. Subsistema de aplicación de recursos humanos, que implica análisis y descripción de puestos, inducción, evaluación del desempeño, movimiento de personal.

3. Subsistema de mantenimiento de recursos humanos, que comprende la administración de salarios, planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros, controles de personal y relaciones laborales.
4. Subsistema de desarrollo de recursos humanos, que incluye capacitación y planes de desarrollo del personal.
5. Subsistema de control de recursos humanos, que abarca base de datos, sistema de información de recursos humanos y auditoría de recursos humanos.

Estos subsistemas están todos relacionados entre sí, lo que afecte o suceda en uno, tendrá consecuencias en los demás. El caso de la descripción y análisis de puestos, incluida en el subsistema de aplicación, no es la excepción, por lo que la metodología que se siga, la información que se obtenga y el uso que se le dé a los datos, tendrá incidencias en el resto de subsistemas de RRHH. (Chiavenato, 1998, p.115)

La administración de recursos humanos implica diferentes funciones desde el inicio al fin de una relación laboral:

1. Reclutar y seleccionar empleados
2. Mantener la relación legal/contractual: llevar sus legajos, pagarles los salarios, etc;
3. Capacitar y entrenar
4. Desarrollar sus carreras/evaluar su desempeño
5. Vigilar que las compensaciones (pagos) sean correctas;
6. Controlar la higiene y seguridad del empleado;
7. Despedir empleados. (Alles, 2000, p.20)

Por qué es importante la administración de los recursos humanos?

Lo es para todos los gerentes, para todas las áreas. Es importante conocer las herramientas de recursos humanos porque no es bueno:

1. Tomar a la persona equivocada;
2. Tener alta rotación de personal o personal insatisfecho;
3. Que la gente no esté comprometida;
4. Que los empleados piensen que su salario es injusto;
5. Que el personal no esté capacitado, o que estándolo en el momento de la incorporación, pierda luego su nivel. (Alles, 2000, p.21)

La función de Recursos Humanos cambio sus prioridades

Hasta hace pocos años la principal preocupación de un gerente de Recursos Humanos se centraba en resolver problemas gremiales, en forma casi excluyente. Hoy, además de tener bien cubiertos estos frentes, se le exigen muchas otras prioridades:

1. Los empleados deber ser competitivos
2. El área de Recursos Humanos debe ser absolutamente profesional: no se puede improvisar.
3. Los recursos humanos se miden en resultados financieros
4. Recursos Humanos debe crear valor, no reducir costes.

5. Recursos Humanos debe crear compromiso, no cumplir una función de vigilancia sobre el personal. (Alles, 2000, p.27)

Los recursos humanos se consideran estratégicos cuando permiten marcar la diferencia entre una compañía y otra. Las empresas deben manejarse en ambientes altamente competitivos y para ello cuentan con sus recursos humanos. Los gerentes operativos conjuntamente con el área de recursos humanos deberán dedicar tiempo y esfuerzos a capacitar y entrenar al personal.

La estrategia de recursos humanos intenta agregar valor a la empresa definiendo la visión, la misión y valores de la organización. El área de Recursos Humanos, de este modo, agrega valor y su gestión puede ser medida como resultados financieros. (Alles, 2000, p.47)

3.1.2 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

La descripción y análisis de puestos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, pero están totalmente diferenciados entre sí. La descripción de puestos consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un puesto y que lo diferencian de los demás que existen en la empresa, define qué hace el ocupante del puesto, cómo lo hace, cuándo lo hace y por qué lo hace.

El análisis de puestos determina los requisitos que debería tener el ocupante para el desempeño adecuado del puesto, cuáles son las responsabilidades que el cargo le impone y en qué condiciones debe desempeñarlo. (Schultz, 1991, p.72)

3.1.2.1 OBJETIVOS DE LA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Los puestos constituyen el elemento básico de la productividad de toda la organización o empresa, si se han diseñado de manera adecuada, la organización progresa hacia sus objetivos y los ocupantes de los puestos sabrán con exactitud lo que la empresa espera de ellos para lograrlo, aquí radica la importancia de la descripción y análisis de puestos, en realidad constituye la base de cualquier programa de recursos humanos.

Algunos de los objetivos son:

- a. Sirve como base para el reclutamiento de personal. Ayuda a la elaboración de los anuncios, a la elección de los lugares donde debe reclutarse.
- b. Sirve como base para la selección de personal. Determina el perfil del ocupante del cargo y las pruebas que le serán aplicadas.
- c. Sirve como base para la capacitación del personal. Determina las necesidades de capacitación.
- d. Sirve como base para la administración de salarios. Determina las franjas salariales, según la posición de los cargos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado.

- e. Facilita la evaluación del desempeño. Sirve de guía al supervisor en el trabajo con sus subordinados y al empleado para el desempeño de sus funciones.
- f. Suministra datos relacionados con higiene y seguridad industrial. (Dessler, 1996, p.87)

3.1.2.2 DISEÑOS DE PUESTOS

La palabra puesto designa un conjunto de tareas específicas que deben ejecutarse, por lo general, implica una relación entre dos o más personas. La situación de un hombre que realiza tareas bajo la dirección de otro no ha sido modificada a pesar de todos los cambios políticos, sociales, económicos, culturales e inclusive democráticos que han ocurrido a lo largo de la historia de la humanidad.

El diseño de puestos es la especificación del contenido de los métodos y de las relaciones de cargos, en el sentido de cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo.

El diseño de puestos no es responsabilidad del área de recursos humanos, pero sí el análisis y descripción de los mismos. Esta área tiene una importancia relevante en la organización porque toda empresa debe tener claridad en lo que espera de sus gerentes o ejecutivos y los gerentes necesitan saber que espera la empresa de ellos.

Para que un empleado sea más productivo debe ser ubicado correctamente en el puesto para el que tiene capacidad y habilidades. (Gama, 1985, p.35)

3.1.3 COMPETENCIAS LABORALES

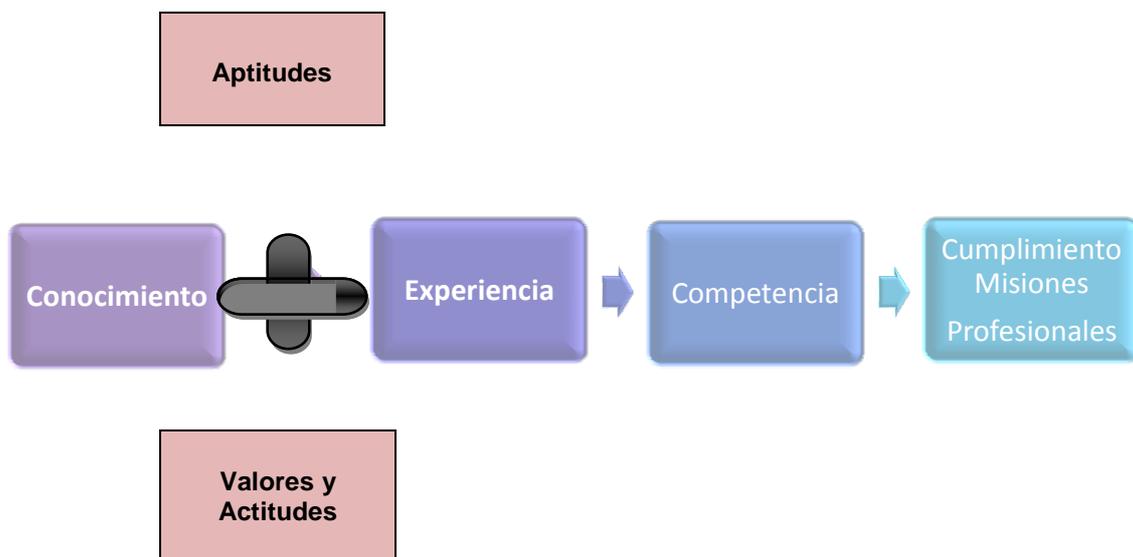
Actualmente representa un factor clave para la competitividad de las instituciones y empresas que quieren estar a la vanguardia y así hacer negocios en los mercados globales.

En Recursos Humanos, hablamos comúnmente de aptitudes, intereses y rasgos de personalidad para representar parámetros según los cuales podamos diferenciar a las personas. Es la habilidad para desempeñar un conjunto de actividades de manera competente. Sin embargo, hoy día es cada vez más común encontrar las descripciones de puestos, o los requerimientos de nuestros superiores en términos de competencia. (Instituto Técnico de Capacitación y Productividad [INTECAP], 2003, p.25)

En otra definición se describe a la Competencia Laboral como “El conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas u actitudes que son aplicables al desempeño de una función productiva a partir de los requerimientos de calidad y eficiencia esperados por el sector productivo”.

Es conocida también como un “conjunto de actividades, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas en un ambiente de trabajo.

ESQUEMA 1 DEFINICIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

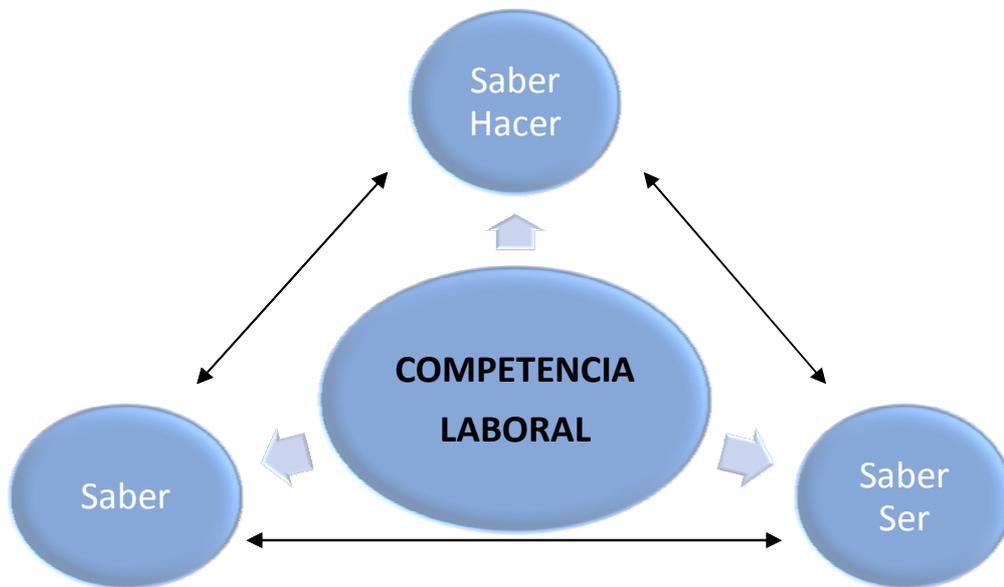


Fuente: Gestión por Competencia Laboral. INTECAP. 2003. p 38

Se debe destacar en esta última definición tres puntos importantes de las competencias laborales, el saber que se determina a través de los conocimientos; el saber hacer, que es la aplicación de los conocimientos, a través de las destrezas y habilidades, y que también incluye el saber crear e innovar vinculado con las experiencias; el último punto pero no menos importante es el saber ser que involucra las actitudes y valores de la persona en el trabajo, los cuales son muy importantes ya que la ausencia de estos no permite el desempeño de las funciones productivas con calidad.

Para definir con términos sencillos algunos de los conceptos utilizados en los párrafos anteriores, podemos decir que los conocimientos no son más que los datos e información adquirida por vías formales o no y que nos ayudan a entender determinados hechos, las destrezas o habilidades son conductas automatizadas por la práctica, las capacidades o aptitudes se refieren al potencial innato con que venimos dotados al nacer y nuestras actitudes puedan definirse como manifestaciones conductuales de nuestra disposición hacia algo. (INTECAP, 2003, p.37-39)

ESQUEMA 2
ASPECTOS IMPORTANTES DE LAS COMPETENCIAS LABORALES



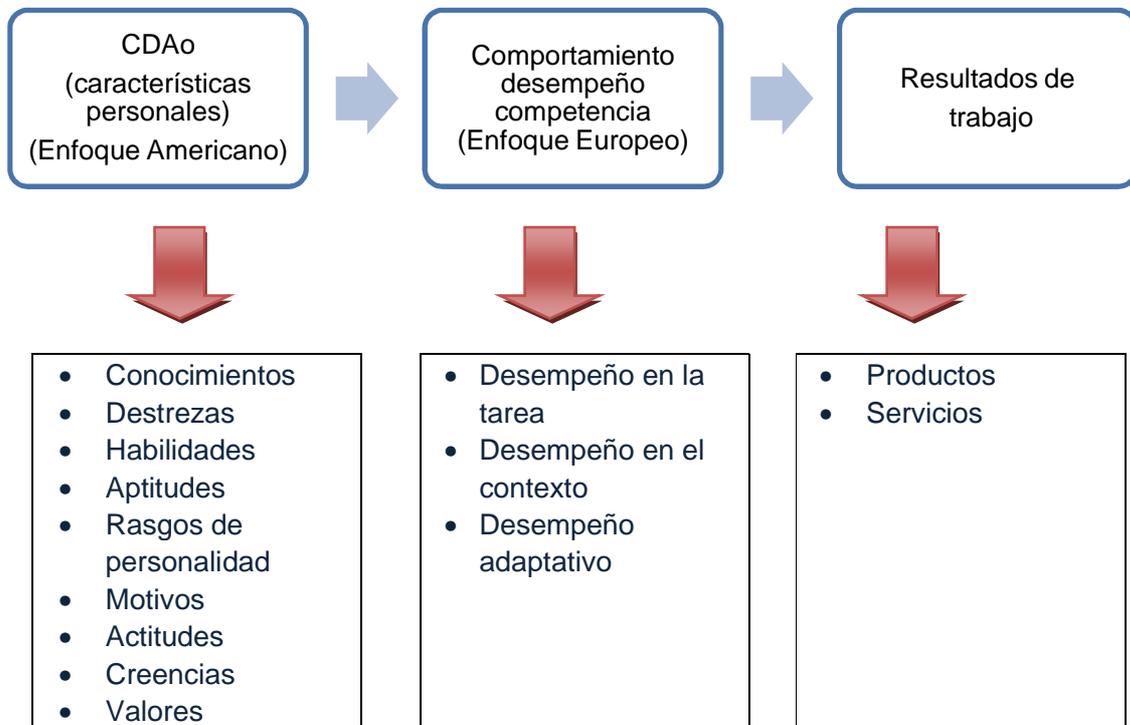
Fuente: Gestión por Competencia Laboral. INTECAP. 2003. p 39

3.1.3.1 AGRUPANDO LAS DEFINICIONES

Pereda y Berocal (1999), Wood & Payne (1998), Fletcher (2000), han sugerido que a las numerosas definiciones se les puede agrupar en dos enfoques:

1. Enfoque Americano: recalca las características personales subyacentes al comportamiento.
2. Enfoque Europeo: recalca los comportamientos laborales observables. (INTECAP, 2003, p.26)

ESQUEMA 3 LA ECUACIÓN CONDUCTUAL



Fuente: Gestión por Competencia Laboral. INTECAP. 2003. p 27

De donde proviene la noción de competencias?

- a. David Mc Clelland (1973), dijo que “se debería evaluar la competencia y no la inteligencia.”
- b. La Oficina de Educación de los Estados Unidos (1980) implemento programas de educación y entrenamiento basados en competencias.
- c. Richard Boyatzis (1982) publico el libro “El Gerente Competente” el cual trataba sobre la evaluación de competencias tales como trabajo en equipo.
- d. La Psicología diferencial estudio las diferencias intrapersonales, interpersonales y entre grupos. Estudiaron las diferencias en conocimientos, destrezas, aptitudes y otras características de las personas (CDAo).
- e. La Psicología educativa nos dio a través de Bloom y Gagné una taxonomía de verbos que pueden ser observados y medidos.
- f. Gardner en 1980 hablo de inteligencias múltiples, contrario al concepto generalizado de Inteligencia general.
- g. El enfoque europeo de las competencias lo da el Consejo Nacional de Cualidades Profesionales (Reino Unido). (INTECAP, 2003, p.27)

3.1.3.2 TIPOS DE COMPETENCIAS

Para Spencer y Spencer son cinco los principales tipos de competencias:

1. **Motivación.** Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.
2. **Características.** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Los motivos y las características son operarios intrínsecos o “rasgos supremos” propios que determinan cómo se desempeñan las personas a largo plazo en sus puestos sin una supervisión cercana.
3. **Concepto propio o concepto de uno mismo.** Las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Los valores de las personas son motivos reactivos que corresponden o predicen cómo se desempeñaran en sus puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo.
4. **Conocimiento.** La información que una persona posee sobre áreas específicas. El conocimiento es una competencia compleja. En general, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan en el puesto. En primer lugar, muchas evaluaciones de conocimiento miden la memoria cuando lo que realmente importa es la información. La memoria de los hechos específicos es menos importante que saber cuáles son los hechos relevantes para un problema determinado, y dónde encontrarlos cuando se necesitan. En segundo lugar, las evaluaciones de conocimiento son “respondedoras”. Miden la habilidad de las personas para determinar cuál es la respuesta adecuada entre una variedad de respuestas, pero no miden si una persona puede actuar en base al conocimiento.
5. **Habilidad.** La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Las competencias mentales o cognoscitivas incluyen pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, determinación de causa y efecto, organización de datos y planos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos). (Alles, 2000, p.60-61)

3.1.3.3 CÓMO IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS?

Existen diversas metodologías utilizadas para la identificación de las competencias laborales, las más utilizadas son:

- A. El análisis Funcional
- B. El análisis Conductista

A. EL ENFOQUE DEL ANÁLISIS FUNCIONAL

El análisis funcional es una metodología comparativa en donde se analizan las relaciones existentes en las empresas entre aptitudes, cualidades, valores y conocimientos de los trabajadores.

Es una técnica utilizada para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva mediante el desglose o desagregación y el ordenamiento lógico de las funciones productivas. Este puede llevarse a cabo en una empresa, un grupo de empresas o todo un sector de la producción o los servicios.

Algunas de las definiciones que se pueden encontrar en los documentos referentes al Análisis Funcional son las siguientes:

- a. **Intecap:** El Análisis Funcional consiste en el desglose y ordenamiento lógico de las funciones productivas de un sector, empresa o área ocupacional, a partir de misión del área ocupacional, a partir de misión del área analizada hasta llegar a las funciones productivas realizadas en forma individual por una persona.
- b. **Conocer:** Análisis de las Funciones o Análisis Funcional consiste en una desagregación sucesiva de las funciones productivas hasta encontrar las funciones realizables por una persona, que son los elementos de competencia. El análisis de las funciones tiene la finalidad de identificar aquellas que son necesarias para el logro del propósito principal, es decir, reconocer por su pertinencia el valor agregado de las funciones. El resultado del análisis se expresa mediante un Mapa Funcional o árbol de funciones.
- c. **L. Mertens:** El análisis funcional ha sido acogido por la nueva teoría de sistemas sociales como su fundamento metodológico técnico. En esa teoría, el análisis funcional no se refiere al “sistema” en sí, en el sentido de una masa, o un estado, que hay que conservar o de un efecto que hay que producir, sino que es para analizar y comprender la relación entre sistema y entorno, es decir, la diferencia entre ambos. Desde esta perspectiva los objetivos y funciones de la empresa no se deben formular desde su organización como sistema cerrado, sino en términos de su

relación con el entorno. En consecuencia, la función de cada trabajador en la organización debe entenderse no solo en su relación con el entorno de la empresa sino como un subsistema dentro de la misma, donde cada función es el entorno de otra.

- d. **Sistema Ingles:** El análisis funcional es un proceso mediante el cual se establece el propósito clave del área en análisis y se continúa desagregando sucesivamente en las funciones que se deben efectuar para permitir que la función principal se alcance. Una vez identificado el propósito clave la desagregación se hace contestando la pregunta: ¿Qué hay que hacer para que esto se logre?

Este procedimiento se efectúa hasta llegar al nivel en el que la función a realizar, que responde a la pregunta formulada, puede ser llevada a cabo por una persona. Es ahí cuando aparece la Competencia Laboral de un trabajador. Normalmente esto ocurre entre el cuarto y quinto nivel de desagregación en el árbol o mapa funcional.

El desarrollo del análisis funcional se lleva a cabo a través de grupos técnicos conformados por las personas que están directamente relacionadas con el área o subárea de competencia que se está analizando y que se encargaran de elaborar, informar y actualizar el documento.

Se representa en forma grafica por medio de un Mapa Funcional o Árbol de Funciones, documento que debe ser validado por una Junta Directiva conformada por personas que representen el área ocupacional, empresa o sector.

El Mapa Funcional se aplica de lo general a lo particular. Se inicia con la identificación del propósito clave de la organización y la misión que la empresa persigue. De allí se parte para dar origen a las distintas ramas que se concluyen al encontrar las funciones productivas simples desarrolladas por un trabajador, llamadas elementos de competencia.

El propósito principal describe la razón de ser de la actividad productiva, empresa o sector, según sea el nivel en el cual se esté llevando a cabo el análisis.

Su descripción debe ser lo más concreta posible, evitando adornos innecesarios. Usualmente se redacta utilizando un verbo que describe una actuación sobre un objeto (el producto obtenido) y cierra con una condición acerca de la calidad o de la intención de atender el mercado o los clientes.

El Análisis Funcional debe identificar funciones delimitadas, en las que se conozca su inicio y final, las cuales no queden reducidas a un puesto de trabajo.

Es ideal realizarlo con un grupo de trabajadores (grupos técnicos) que conozcan la función analizada, ya que su valor como herramienta parte de su representatividad.

El Análisis Funcional se centra en los logros del trabajador, en sus resultados, jamás en el proceso que éste sigue para poder obtenerlos. Esta es su principal diferencia respecto a los Análisis de Tareas y de Puestos.

B. EL ENFOQUE DEL ANÁLISIS CONDUCTISTA

Este método que pretende identificar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que influyen en el comportamiento laboral de la persona y lo relaciona con las tareas y ocupaciones que demanda el mercado de trabajo.

El modelo conductista se basa en el conocimiento y experiencia de un grupo de expertos, para la identificación de las funciones y tareas, por lo que parte de lo específico a lo general. El procedimiento para desarrollarlo es el siguiente:

1. Formación del grupo de expertos.
2. Recopilar datos
3. Identificación de funciones de competencias
4. Elaborar perfiles
5. Validar perfiles.

El Análisis Conductista toma de base para la elaboración de las competencias a los gerentes y trabajadores más aptos.

Los Análisis Funcional y Conductista buscan identificar las competencias que se emplearan para:

Descripción del Empleo: Se trata de información que identifica los propósitos que busca el empleo, así como un resumen de sus especificaciones.

Evaluación y Clasificación del Empleo: Se llevan a cabo principalmente para establecer cuotas salariales, así como jerarquías administrativas.

Evaluación del Desempeño Laboral: Sirve para evaluar de manera sistemática a los empleados y determinar su eficiencia y efectividad, con el fin de llevar a cabo promociones, mejoras salariales y transferencias.

Diseño de Capacitación: Identifica las necesidades, conocimiento y actitudes necesarias para desempeñar exitosamente un empleo dado. Al obtener esta información puede traducirse a sistemas de aprendizaje efectivos.

Prácticas de Empleo: Se utiliza para determinar la equidad y legalidad de las mismas. (INTECAP, 2003, p.28-34)

A continuación se encuentra un cuadro con la comparación analítica entre los dos tipos de análisis a utilizar:

**ESQUEMA 4
COMPARACIÓN ANALÍTICA ENTRE
ANÁLISIS FUNCIONAL Y ANÁLISIS CONDUCTUAL**

Características	Análisis Funcional	Análisis Conductual
Marco conceptual	Enfoque europeo, basado en resultados	Enfoque americano basado en desempeño laboral
Aplicación	A nivel de país, rama, sector organización o área	A nivel de puestos y procesos
Unidad de análisis	Análisis funcionales generales a específicas (unidad de competencia)	Análisis de actividades específicas y puestos individuales
Alcance de las normas de competencia	A nivel de país, rama, sector, organización o área	A nivel de puestos, área y organización
Certificación	Puede ser utilizado con fines de certificación	La certificación no es uno de sus objetivos.
Fortalezas	Método claro y fundamentado se vincula al propósito principal de la organización	Enfoque vertical, rapidez relativa
Desventaja	Puede requerir más tiempo y esfuerzo	No siempre se vincula con el propósito principal de la organización

Fuente: Gestión por Competencia Laboral. INTECAP.2003. p 91

Los principios o criterios en los que está basado el Análisis Funcional son los siguientes:

- a) Parte de lo general a lo particular.
- b) Transferibilidad
- c) Estructura semántica que indica acción. (INTECAP, 2003, p.96)

3.1.3.4 CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

A nivel mundial existen varias formas de entender las competencias laborales. El modelo establecido en Guatemala ha tomado como referencia el modelo de Inglaterra en el cual únicamente se toman tres tipos de competencia, a saber:

a. Competencias Básicas

Las competencias básicas se refieren a las capacidades elementales que posee un individuo, que le permiten adaptarse a los diferentes contextos, tanto laborales como de otra índole, poder comunicarse, lógica para analizar y sintetizar diferentes hechos, enmarcado dentro de principios, valores y códigos éticos y morales.

b. Competencias Transversales

Las competencias genéricas o transversales se refieren a las capacidades requeridas en diversas áreas, subáreas o sectores, que permiten llevar a cabo funciones laborales con niveles de complejidad, autonomía y variedad, similares. Las competencias genéricas están relacionadas con la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar, administrar y utilizar distintos recursos: tecnológicos, materiales, humanos, físicos, atender clientes y otras partes.

c. Competencias Técnicas

Son las capacidades laborales de índole específica de un área ocupacional o de competencia determinada, relacionadas con el uso de tecnologías y metodologías y lenguaje técnico para una determinada función productiva.

Los tres tipos de competencia se conjugan para constituir la competencia integral del individuo y se pueden adquirir las primeras (básicas y transversales) por programas educativos y de capacitación y las siguientes (técnicas), además de las formas mencionadas también en el centro de trabajo o en forma autodidacta. (INTECAP, 2003, p.34-35)

3.1.3.5 NIVELES DE COMPETENCIA

Los niveles de competencia sirven a la organización para visualizar las posibilidades de ascenso y transferencias entre diferentes cargos de trabajo y para determinar el grado de capacitación que el empleado necesitará para ser competente en una posición determinada.

Las competencias laborales tienen la característica de ser transferibles a distintos cargos de trabajo. Por esta razón se definen cinco niveles de competencia que varían de acuerdo a la complejidad y variedad de las actividades que se realizan y a la autonomía para realizarlas. (Ver anexo 1)

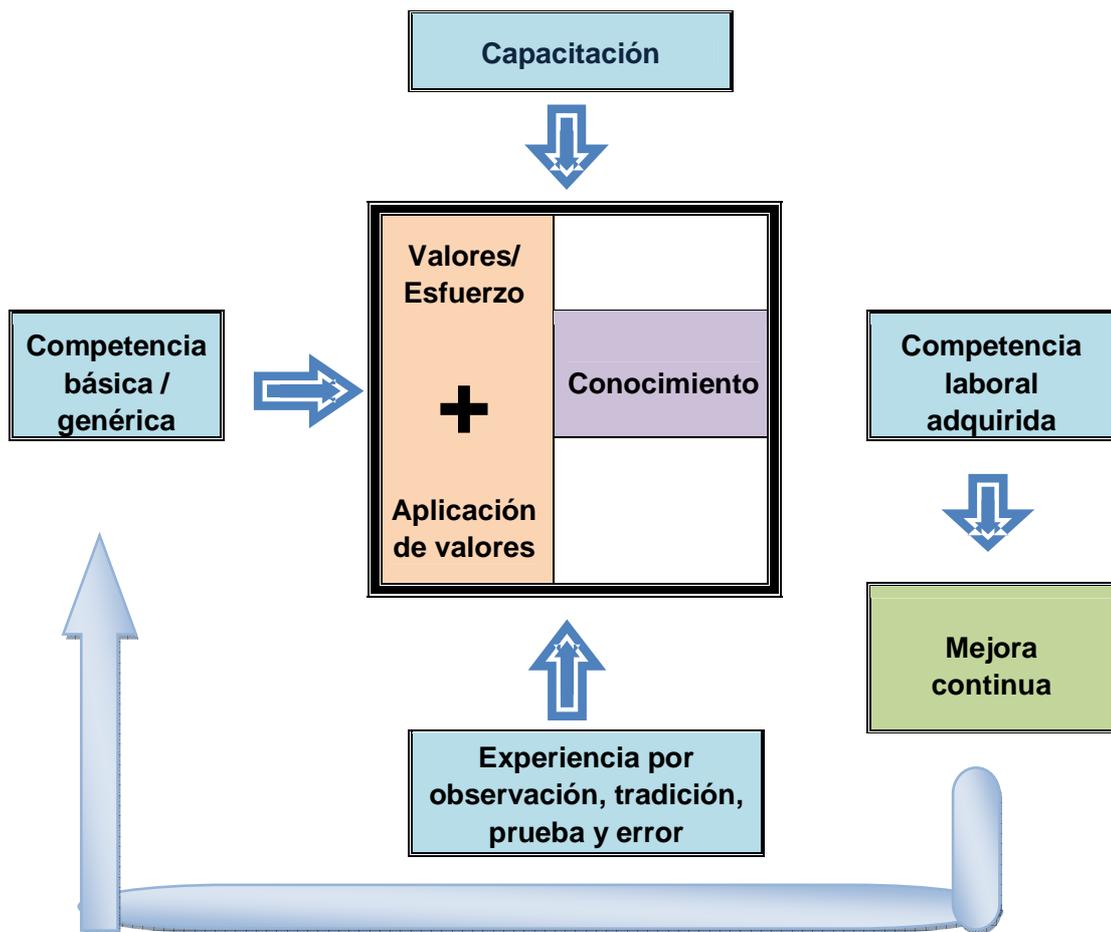
3.1.3.6 ADQUISICIÓN DE COMPETENCIAS

La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada. Esta se adquiere a lo largo de la vida productiva del individuo, por lo que juega un papel importante la experiencia y la capacitación.

Las competencias no son una simple aptitud o un conjunto de éstas, como se dio anteriormente, se refiere a aptitudes, destrezas, actitudes y conocimientos en diferentes situaciones de trabajo. La persona, entonces, debe tener la capacidad de regular sus actividades para poder desarrollarlas.

Las competencias laborales pueden adquirirse por medio de dos fuentes principalmente: la primera por capacitación y la segunda a través de la experiencia adquirida en el trabajo por observación, tradición o prueba y error.

**ESQUEMA 5
CÓMO SE ADQUIERE UNA COMPETENCIA?**



Fuente: Gestión por Competencia Laboral. INTECAP. 2003. p 59

La adquisición de una competencia se inicia con una competencia básica, la cual la pudo haber obtenido el individuo en el hogar, en la escuela o en el entorno en donde se desenvuelve. Esta aún no ha sido desarrollada y se compone de las aptitudes, actitudes, valores y conocimientos iniciales que la persona posee. En el transcurso de su vida laboral, el individuo desarrollara estas características a través de la experiencia o a través de la capacitación. (INTECAP, 2003, p.58-60)

3.1.3.7 BENEFICIOS DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

La aplicación de las Competencias Laborales tiene múltiples beneficios para el trabajador y para la empresa, buscando mejorar la competitividad en el país. En esta sección se ampliarán los beneficios tanto para los trabajadores como para la empresa, ya que estos van ligados a la Gestión del recurso humano.

Beneficios para los Trabajadores

Para los trabajadores, el enfoque de las competencias laborales les permite tener una mayor participación en las operaciones de la empresa, lo que da como resultado un mayor nivel de compromiso, participación y lealtad hacia la misma.

Los beneficios directos que tiene un trabajador al realizar su trabajo basado en competencias laborales son:

- a. Fomento de la formación continua y para toda la vida
- b. Desarrollo de multi-habilidades
- c. Reconocimiento de la experiencia
- d. Mayores oportunidades de empleo
- e. Mejora de calidad de vida.

Una persona para poder llevar a cabo una actividad laboral debe poseer conocimientos teóricos, habilidades y destrezas. Con los procedimientos actuales el título que la persona posea, es el indicador de su conocimiento, sin embargo al trabajar por competencias, esto no es suficiente.

En el enfoque de Competencia Laboral, la persona no solo deberá presentar los títulos que la acrediten en cierta área, además deberá demostrar con hechos que posee la competencia (saber hacer) y por lo tanto certificarse en ella. Al certificarse, el empleado es reconocido por la experiencia que posee, lo que le abre la puerta a mayores oportunidades de empleo y por supuesto a una mejora en su calidad de vida.

Sin embargo, hay que tomar en cuenta que la certificación laboral no es para siempre, tiene una vigencia determinada, la cual varía dependiendo de la competencia que se está

certificando. Esto promueve que el aprendizaje no se detenga al obtener la certificación, motivando al empleado a actualizarse y autoformarse.

Los procesos cambian, la tecnología avanza y por lo tanto es importante que el trabajador sea evaluado para detectar las necesidades de capacitación que el mismo tenga. Esto le permitirá conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Otro de los beneficios de trabajar por Competencia Laboral, es que las funciones que los empleados pueden desarrollar y para las cuales son certificados, no pertenecen a un contexto laboral específico. Estas pueden ser también aplicables a otras posiciones, por lo que el empleado tiene la oportunidad de capacitarse y poder aplicar a cargos de mayor nivel jerárquico o del mismo tipo en otras empresas, que le permitan mejorar económicamente.

ESQUEMA 6 BENEFICIOS DE LAS COMPETENCIAS LABORALES PARA LOS TRABAJADORES



Fuente: Gestión por Competencia Laboral. INTECAP. 2003. p 63

Beneficios para las Empresas:

Las empresas también se ven beneficiadas al trabajar por competencias laborales. En primer lugar porque cuando gestionan el Recurso Humano por Competencia Laboral, se aseguran que las políticas y acciones que tomen se orienten al cumplimiento de los objetivos de la organización y a la búsqueda de la mejora continua, a través de la estimulación de competencias laborales.

En segundo lugar porque permite detectar las necesidades de capacitación de los empleados efectivamente. Tradicionalmente, el empresario realiza la detección de necesidades de capacitación basado en el efecto que espera ésta tenga sobre los empleados y no sobre la necesidad para mejorar las capacidades de los mismos, por lo que al evaluar los resultados, éstos no son siempre los esperados.

Otra acción que es común a muchos programas de capacitación empresarial, es la fácil e ineficaz fórmula del recetario que supone que al repetir los mismos cursos por mucho tiempo, se obtendrán mejores resultados. Sin embargo al igual que el caso anterior, estos no son completamente efectivos.

Al trabajar por competencias, la empresa identifica las funciones que debe realizar cada trabajador para ser competente en el contexto laboral y de allí parte para detectar cuáles son sus necesidades específicas, lo que resulta en una capacitación efectiva.

En tercer lugar todo este proceso de capacitación permite que la compañía obtenga mano de obra calificada y competente en sus áreas de experiencia. Así como ofrecer mayores y mejores oportunidades de carrera dentro de la empresa a los trabajadores.

En cuarto lugar la empresa verá una mejora notable en el clima organizacional de la misma. Contará con empleados que se sientan motivados, dispuestos a ofrecer un mejor desempeño, tener mayor participación en las actividades y mostrar un mayor interés por la mejora continua de la empresa en general.

A partir de estas consideraciones, se concluye que el mayor beneficio de trabajar por Competencia Laboral es que al combinar personal motivado con los factores organizacionales y tecnológicos, permite cumplir con la misión de la organización a través de una notable mejora en la calidad y productividad de la misma.

Sin embargo para que los efectos del trabajo por Competencia Laboral sean efectivos y duraderos debe además formar parte de una estructura organizacional completa. Se deben crear las condiciones para que las competencias sean absorbidas y formen parte del pensar diario y actuar de la gente, así como de la cultura de la organización. (INTECAP, 2003, p.62-66)

ESQUEMA 7 BENEFICIOS DE LAS COMPETENCIAS LABORALES



Fuente: Gestión por Competencia Laboral. INTECAP. 2003. p 65

3.1.4 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIA

Al hablar de Gestión de Recursos Humanos se está refiriendo a “El proceso para dirigir y controlar, que las funciones relacionadas con la dotación, bienestar y desarrollo de los recursos humanos sean realizadas conforme planes que se fundamenten en estándares y normas de competencia laboral, para lograr su desempeño eficaz, en beneficio de las partes involucradas”.

Para lograrlo se ha desarrollado un modelo de gestión, el cual busca hacer más efectivos los diferentes procesos que se llevan a cabo en Recursos Humanos y que sus resultados se vean reflejados en la organización.

3.1.4.1 APLICACIÓN A LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIA LABORAL

La Gestión de Recursos Humanos por Competencia Laboral permite al responsable de Recursos Humanos utilizar la información eficientemente, partiendo del conocimiento del objetivo principal que la empresa persigue y desarrollando desde allí todas sus funciones.

La globalización y la apertura de mercados presentan retos y nuevas exigencias tanto a la organización, como a los empleados. Como resultado deben estar en disposición de actualizarse, afrontar retos y cumplir con los requerimientos de las modernas estructuras organizacionales.

Tradicionalmente en Recursos Humanos se definían las características requeridas para ocupar un puesto determinado, basados en la experiencia, buena fe o visión del analista, esto presentaba los siguientes inconvenientes:

- a. Distintas personas atribuyen rasgos distintos a una misma conducta.
- b. Es difícil predecir rasgos específicos a un puesto y definirlos objetivamente.
- c. No predicen el comportamiento en el trabajo.
- d. Las pruebas de evaluación que se utilizan no suelen tener relación con las tareas que las personas han de realizar en el trabajo.

A diferencia del enfoque tradicional, la nueva Gestión de Recursos Humanos involucra las competencias laborales. A partir de ellas es posible identificar los comportamientos necesarios para ejecutar el trabajo efectivamente y luego se agrupan para definir el perfil de trabajo.

Las ventajas de este enfoque en comparación con el tradicional, según Miguel García Saiz son:

- a. Facilita el empleo de conceptos más objetivos y compartidos en la organización.
- b. Es más fácil establecer los perfiles de exigencias de un puesto y definir objetivamente los comportamientos observables requeridos.
- c. Facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas.
- d. Permite emplear pruebas de evaluación basadas en la conducta.
- e. Está orientado a resultados.
- f. La información generada es utilizada en forma óptima y accesible a todos.

La Gestión por Competencia Laboral genera una gran cantidad de información, la cual será utilizada por la organización y los empleados en los diferentes procesos de Recursos Humanos.

La organización debe tomar en cuenta que para implantar un Sistema de Competencias, deberá estar en disposición de:

- a. Contratar recurso humano cualificado y certificado en sus competencias.

- b. Prestar mayor atención a la capacidad de los empleados de pensar, decidir y actuar con iniciativa y responsabilidad.
- c. Basarse en un perfil laboral para la contratación del personal.
- d. Establecer la estructura salarial basada en los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas demostradas por los trabajadores.
- e. Evaluar las competencias del personal para detectar sus necesidades individuales de capacitación
- f. Diseñar los programas de capacitación a partir de la evaluación de competencias y los objetivos de la organización.
- g. Definir y delimitar los conocimientos y habilidades requeridas para un trabajo multifuncional.

Así mismo, el empleado debe:

- a. Analizar constantemente las funciones de su proceso en busca de una mejora continua.
- b. Demostrar actitudes orientadas hacia su mejora continua y desarrollo profesional.
- c. Trazarse metas fijas de hacia dónde quiere avanzar dentro de la organización y fuera de ella.
- d. Certificarse en sus competencias.

La mayoría de las actividades de Recursos Humanos están relacionadas y se ven beneficiadas con las competencias laborales. En este modelo, éstas se dirigen hacia dos grandes objetivos:

a) Captar Recurso Humano Competente

Para lo cual se llevará a cabo los siguientes procesos:

- 1. Reclutamiento de Personal.** La Gestión por competencias, requiere un cambio de mentalidad y por lo tanto también un cambio en la dirección tradicional que se ha dado al proceso de reclutamiento. Aunque los medios utilizados son los mismos, poner más énfasis en la misión de la empresa, y las competencias requeridas para la posición, así como al tipo de colaborador que la organización necesita.
- 2. Selección de Personal.** Una correcta selección deberá contemplar todos los aspectos plasmados en el perfil. Para luego evaluar y entrevistar por competencias. Los resultados deberán reflejar claramente ¿quién de todos los candidatos se adecúa más a la posición y ofrece la capacidad de desempeño requerida?, de tal forma que la brecha entre lo necesario y lo real sea más corta.
- 3. Evaluación de Competencias.** La evaluación de competencias es uno de los aspectos novedosos de esta Gestión:

En primer lugar a las evaluaciones psicológicas tradicionales, se le han adicionado evaluaciones técnicas y prácticas como el Assessment Center con el fin de identificar las competencias que las personas posean.

En segundo lugar, la evaluación de competencias es aplicada tanto a nuevos empleados en el proceso de selección, como a los antiguos al iniciar con la Gestión por competencias, tomando en cuenta tanto las competencias ya adquiridas, como el potencial que poseen para desarrollar nuevas. Los resultados servirán para identificar las necesidades de capacitación y diseñar un plan de carrera acorde a la realidad de los mismos.

4. **Inducción.** Para que el nuevo colaborador pueda integrarse correctamente a la organización y absorber la cultura del trabajo por competencia laboral, es imprescindible que la Organización ofrezca una inducción tanto hacia la empresa como hacia la posición que la persona ocupará.

Por lo que al administrar los Recursos Humanos por competencias, este es uno de los aspectos que deberá ser considerado como primordial.

b) Asegurar el Bienestar y Desarrollo de sus Colaboradores

Para lo cual deberá cumplir o llevar a cabo los siguientes procesos:

1. **Evaluación del Desempeño.** La Evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico para evaluar el desempeño de individuos y grupos. No debe ser entendido como una actividad que se debe realizar cada cierto tiempo, sino más bien como un proceso de permanente ejecución. Con el fin de lograr este efecto es necesario que se planifique el proceso, que se establezcan los objetivos generales, se formulen las políticas de evaluación y se integre el sistema con otros subsistemas de recursos humanos. Todo esto se materializa en la elaboración del manual de evaluación que contiene y detalla los aspectos mencionados.

El objetivo general de cualquier sistema de evaluación del desempeño es mantener e incrementar los niveles del desempeño de todos los que hacen la organización. A partir de esta meta global se pueden derivar algunas aplicaciones específicas. En general se pueden distinguir tres tipos de objetivos para los sistemas de evaluación del desempeño:

- a. Decisiones administrativas (Sistema de incentivos y recompensas, remuneración variable, ascensos, promociones, traslados, etc).
- b. Desarrollo del personal (detección de necesidades de capacitación, retroalimentación y consejería, planes de desarrollo, identificación de potenciales, identificación de sucesores).
- c. Investigación (Evaluar la calidad de las selecciones, evaluar la calidad de la capacitación, analizar obstáculos del entorno, estudios de satisfacción laboral, evaluar la efectividad de los planes de desarrollo).

- 2. Capacitación.** Partiendo de la evaluación del desempeño y la evaluación de competencias, se pueden determinar aquellas áreas en las que el colaborador necesita formación complementaria.

En la nueva Gestión, el encargado del área analizará antes de tomar una decisión, ¿qué competencias debe desarrollar el colaborador? Y diseñará un plan de capacitación acorde a sus necesidades.

- 3. Plan de carrera y de Sucesión.** Estos dos tipos de planes basados en competencias laborales, combinan los requerimientos de conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas poseídas por el colaborador respecto a las competencias requeridas por la organización.

Por lo que a partir de las evaluaciones de competencias y desempeño determinan las brechas a completar para un desempeño efectivo o para ocupar otras posiciones dentro de la organización.

- 4. Sistemas de Compensación.** Se considera el proceso más difícil de implementar. Llevar a cabo compensaciones por competencias, quiere decir que se considerarán para el cálculo, las competencias de los empleados con relación a la posición que ocupan y a su desempeño.

Por lo que para diseñar el sistema de compensaciones y estructura salarial, deberá llevarse a cabo la evaluación del desempeño por competencias, para poder definir cuáles serán las compensaciones que apliquen.

Es importante resaltar que el hecho de establecer una gestión por competencias, no significa aumentos salariales. Lo que se busca, como se ha establecido con anterioridad, es ser competentes y compensar a los colaboradores por ese esfuerzo adicional que están realizando a través de mejores oportunidades dentro de la organización u otros medios (económicos y no económicos).

Una vez establecidos cada uno de los procesos de Recursos Humanos, este sistema de gestión habrá logrado:

En primer lugar la Certificación de las Competencias de los colaboradores, la cual puede ser extendida por la misma empresa o por una entidad certificadora.

En segundo lugar, una clara incidencia en El Desempeño Organizacional, el cual es uno de los más beneficiados con este proceso como resultado de la mejora continua que se registra, la cual le da la oportunidad al empleado de superarse constantemente y ser evaluado en las competencias que posee.

Como resultado, el clima dentro de la organización también sufre un cambio importante. Este se torna más cordial y leal, se encuentran colaboradores y no empleados, se trabaja en pro de los objetivos colectivos e individuales y se construye paso a paso una cultura, en la cual el trabajo por competencias es una forma de vida.

3.1.4.2 SISTEMA DE INFORMACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES (SILC)

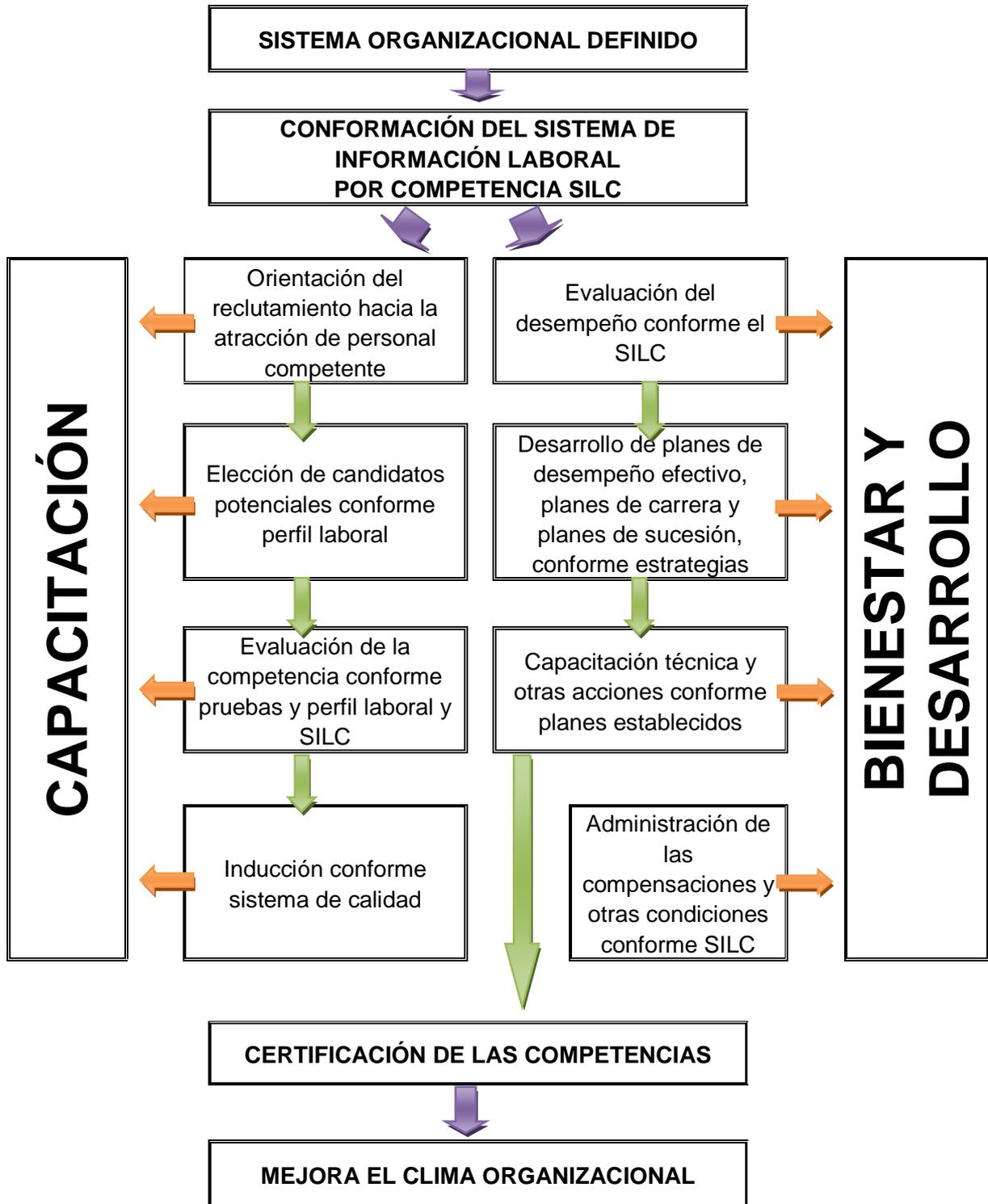
Esta es la base de información que Recursos Humanos necesitará para llevar a cabo sus funciones.

Durante su desarrollo se identificarán las competencias requeridas, se elaborarán normas y estándares, perfiles laborales, así como los manuales de Recursos Humanos. (INTECAP, 2003, p.67)

El SILC lo conforma:

1. La definición de las competencias laborales requeridas en el área.
2. La descripción de las competencias requeridas en el área, por medio de estándares o normas de Competencia Laboral, dependiendo el nivel de detalle que se requiera en la empresa.
3. Las descripciones de puestos y de perfiles laborales, donde se describen las competencias, indicadores de gestión, requerimientos, clientes y características que debe tener una persona para desempeñar un cargo.
4. El catálogo de matrices, en donde se registra información sobre los perfiles laborales identificados, funciones, competencias y otros datos importantes para el Administrador de Recursos Humanos.
5. Los manuales del área de Recursos Humanos, entre los cuales se pueden mencionar el manual de descripciones de puesto, el manual de funciones y el manual de normas y procedimientos. (INTECAP, 2003, p.84-85)

ESQUEMA 8
MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIA LABORAL



Fuente: Gestión por Competencia Laboral. INTECAP. 2003.p 68

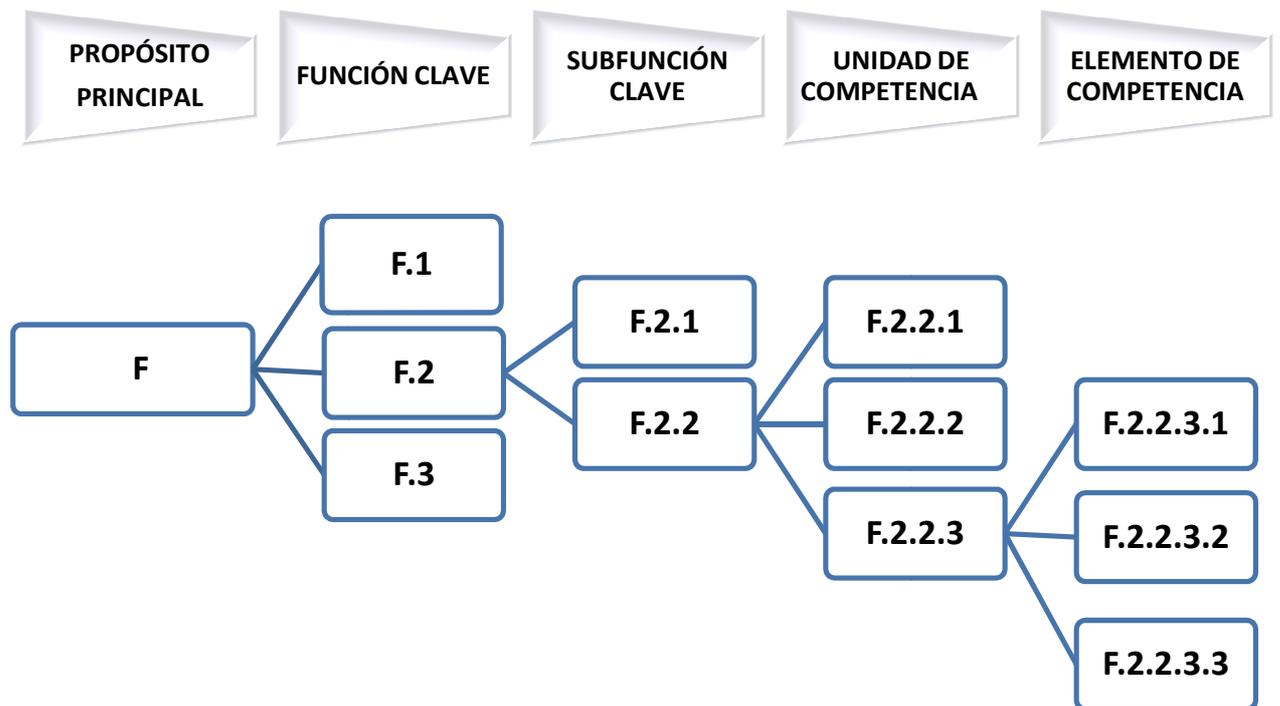
3.1.4.3 NIVELES DE DESAGREGACIÓN

El mapa funcional consta de cinco niveles de desagregación, es decir, las fases en las que se divide: parte de lo general a lo específico de la siguiente forma:

1. Propósito Principal
2. Función Clave
3. Subfunción Clave
4. Unidad de Competencia
5. Elemento de Competencia

Tal especificación puede notarse mejor en el ejemplo de mapa funcional abajo descrito: (INTECAP, 2003, p.98)

**ESQUEMA 9
MODELO DE MAPA FUNCIONAL**



Fuente: Gestión por Competencia Laboral. INTECAP. 2003. p 98

3.1.4.4 ELABORACIÓN DE MAPA FUNCIONAL

El Mapa Funcional se aplica de lo general a lo particular. Se inicia con la identificación del propósito clave de la organización y la misión que la empresa persigue. De allí se parte para dar origen a las distintas ramas que se concluyen al encontrar las funciones productivas simples desarrolladas por un trabajador, llamadas elementos de competencia.

El propósito principal describe la razón de ser de la actividad productiva, empresa o sector, según sea el nivel en el cual se esté llevando a cabo el análisis.

La descripción debe ser lo más concreta posible, evitando adornos innecesarios. Usualmente se redacta utilizando un verbo que describe una actuación sobre un objeto (el producto obtenido) y cierra con una condición acerca de la calidad o de la intención de atender el mercado o a los clientes.

El Análisis Funcional se centra en los logros del trabajador, en sus resultados, jamás en el proceso que éste sigue para poder obtenerlos. Esta es su principal diferencia respecto a los Análisis de Tareas y de Puestos. (INTECAP, 2003, p.100-102)

3.1.4.5 ESTANDARIZACIÓN Y NORMALIZACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES

Para el Modelo Norte (INTECAP), la Norma Técnica de Competencia Laboral es un “estándar con el cual se determina el nivel de Competencia Laboral que una persona debe poseer, para desempeñarse en un área funcional, un proceso productivo o procedimiento determinado”.

La Normalización de las competencias surgió como una solución a la necesidad de identificar eficazmente y definir las competencias laborales de un gran número de personas.

Para ello se creó un sistema que permitió la identificación precisa de los aspectos que se deben tomar en cuenta para asegurar a través de una evidencia cierta y objetiva que la persona es competente en el área en el que se le está certificando. (INTECAP, 2003, p.123)

El elemento de competencia debe completarse acompañándolo de los llamados componentes normativos que se describen a continuación:

a) Criterios de Desempeño

Estos son los que determinan lo que es necesario para que el desempeño de una persona sea considerado competente.

Expresan qué es lo que se espera del desempeño y exponen los resultados que se consideran significativos para alcanzar lo previsto, haciendo referencia a la calidad que deben poseer. (INTECAP, 2003, p.125)

b) Campo de Aplicación

Este componente describe las condiciones en las que la persona debe demostrar la competencia, establece las diferencias circunstancias con las que una persona puede encontrarse en el sitio de trabajo.

Define la situación y el contexto en el que el trabajo será desarrollado, así como el equipo y materiales a utilizar, las condiciones de trabajo, entre otros.

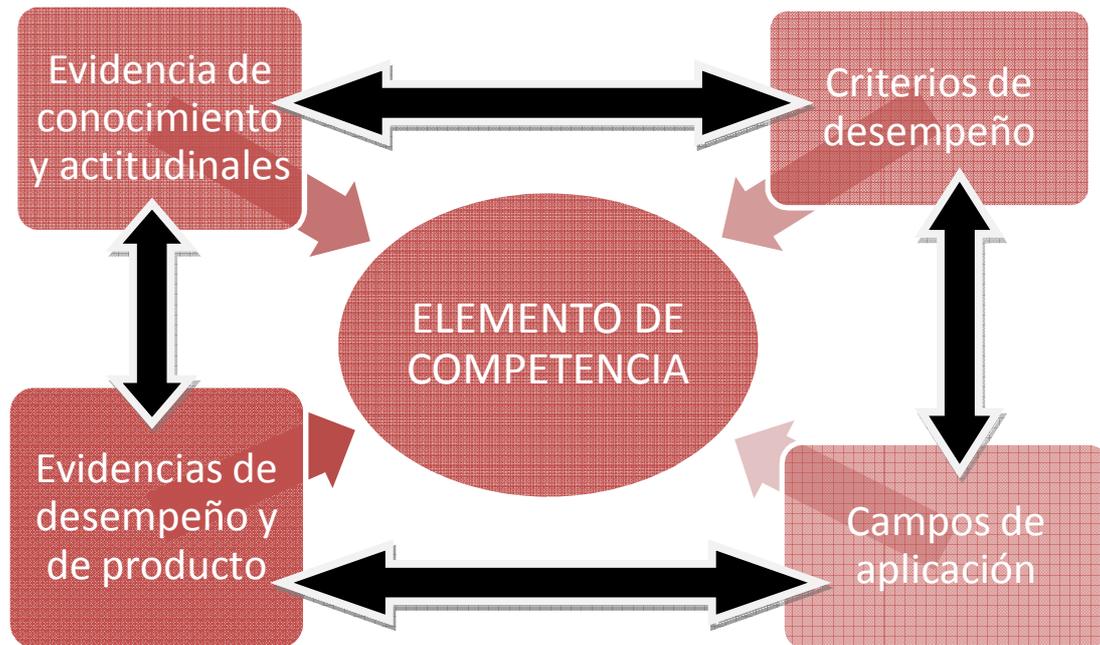
El campo de aplicación es la parte más susceptible a cambio y actualización de la norma, pues las circunstancias en las que se realiza el trabajo pueden variar constantemente. (INTECAP, 2003, p.126)

c) Evidencias

El componente de la norma donde se define cómo se debe probar o mostrar la competencia lo conforman las evidencias, las cuales se clasifican en cuatro:

- 1. Evidencias por Desempeño.** Se refieren al producto resultante del elemento de competencia, que sea una prueba inobjetable de que la persona posee la competencia para realizar la actividad referida. Las evidencias por desempeño detallan las acciones que la persona puede demostrar, requieren de la observación y el análisis del proceso de trabajo de la persona evaluada.
- 2. Evidencias por Producto.** Son las evidencias que detallan los resultados o productos obtenidos que pueden usarse como evidencia para demostrar que la actividad fue realizada.
- 3. Evidencias de Conocimiento.** El elemento de Competencia además de las evidencias técnicas, también debe incluir con precisión los requerimientos de conocimiento y de comprensión que la persona que se evalúa debe poseer. Estas evidencias se refieren a las teorías, principios y habilidades cognitivas que una persona posee y que le permiten tener la base para un desempeño eficiente.
- 4. Evidencias Actitudinales.** Sirven de referencia para que el evaluador y el evaluado conozcan las actitudes precisas requeridas para desempeñar la competencia referida por el título del elemento. (INTECAP, 2003, p.127-128)

ESQUEMA 10
ELEMENTO DE COMPETENCIA Y LOS COMPONENTES NORMATIVOS
QUE LO COMPLEMENTAN



Fuente: Gestión por Competencia Laboral. INTECAP. 2003.p 125

Las Competencias Laborales se dividen en cinco niveles, en su clasificación más general se califican de la siguiente manera:

Nivel 1. Las personas que requieren de constante supervisión y que llevan a cabo actividades poco complejas y rutinarias.

Nivel 2. En este nivel la persona realiza actividades poco rutinarias, necesita menos supervisión y sus actividades requieren de análisis en un grado mínimo.

Nivel 3. Las personas calificadas en este nivel tienen la capacidad de supervisar y dirigir personal.

Nivel 4. En este nivel la persona ya puede desempeñar actividades de planificación, supervisión y dirección de personal.

Nivel 5. Este es un nivel que mayor complejidad encuentra en sus actividades, requiere de un constante análisis por parte del empleado y tiene total autonomía, toma decisiones, planifica, controla y dirige personal. (INTECAP, 2003, p.130-131)

3.1.4.7 ELABORACIÓN DE DESCRIPTORES Y PERFILES DE PUESTOS

Las descripciones de puesto se obtienen como resultado del análisis de las funciones productivas de una organización, el cual se realiza luego de la obtención, evaluación y organización de información concerniente al perfil en cuestión.

La descripción de perfil laboral es útil para los diferentes integrantes de una organización, así:

- a) **Para los altos directivos y ejecutivos.** Representa la posibilidad de conocer en todo momento y con detalle cuáles son las obligaciones y características de cada perfil laboral. Esto les es sumamente beneficioso ya que pueden tomar decisiones con base a ésta información y tener una idea en conjunto de los trabajos concretos de la organización.
- b) **Para los mandos medios.** Les permite conocer con exactitud las labores encomendadas a su vigilancia y tienen las herramientas necesarias para supervisar su desempeño adecuado.
- c) **Para otros integrantes de la organización.** Pueden realizar mejor y con mayor facilidad su trabajo al conocer con detalle cada una de las funciones que lo conforman y los requisitos para realizarlas eficientemente.

El objetivo del análisis y descripción de perfiles laborales es el conocimiento real y actualizado de la estructura de la organización, así como la identificación de las partes que constituyen una posición de trabajo.

En la Gestión por Competencia Laboral el análisis de perfiles laborales se transforma, ya que a diferencia del análisis tradicional, se busca que el empleado se sienta dueño de su cargo para que lo desarrolle junto con él. Como resultado se torna flexible y dinámico.

El analizar y describir perfiles laborales, utilizando la información que proporcionan los diferentes métodos de identificación de competencias, así como las normas y estándares técnicos que genera, permitirá al área de Recursos Humanos:

1. Conocer con exactitud los perfiles laborales necesarios para desempeñar eficientemente el trabajo de la organización.
2. Mejorar los procesos y procedimientos de trabajo.
3. Reorganizar la estructura laboral de la organización
4. Planificar las necesidades de recurso humano.

5. Identificar candidatos adecuados para las vacantes.
6. Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
7. Ubicar a los empleados de acuerdo a las competencias demostradas.
8. Determinar niveles realistas de desempeño.
9. Crear planes para capacitación y desarrollo
10. Brindar mayor oportunidad al empleado para desarrollar una carrera dentro de la empresa.
11. Planear las necesidades de capacitación.
12. Tener un marco de referencia para la evaluación de la capacitación.
13. Elaborar planes de carrera.
14. Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
15. Tener información para elaborar planes de incentivos.

Independientemente de cuál sea el caso, al describir un perfil laboral, es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1. Ningún perfil laboral tiene un contenido fijo en el tiempo, debido a factores internos y externos, por lo que las funciones que lo definen no deben de ser rígidas y permitir cambios y actualizaciones cuando así sea necesario.
2. Un mismo perfil laboral puede ser ocupado de manera diferente por individuos diferentes.
3. Los perfiles laborales no pueden ser estandarizados para todas las empresas, debido a que las funciones varían de acuerdo al entorno y la situación en la que se desarrollen. (INTECAP, 2003, p.149-151)

4. MARCO HISTÓRICO DE LA EMPRESA FARMACÉUTICA

La casa matriz de la empresa Farmacéutica fue establecida en 1919 en Alemania y en 1958 se estableció la filial en Guatemala con cobertura regional de Centro América y el Caribe.

Desde sus inicios ha crecido en el mercado farmacéutico debido a una clara estrategia de las actividades promocionales y comerciales, aumentando ventas, aumentando la línea de productos y colocando los productos en mejores posiciones dentro del segmento del mercado.

En el año 2005 el equipo de ventas se duplicó en número para cubrir una mayor área en cada país de la región.

Los volúmenes de ventas aumentaron de 2.1 millones de dólares en 1992 a 4.5 millones en 1997 y 13 millones en 2006.

De acuerdo a los datos de IMS, en 1996 se ocupaba la posición 39 y actualmente la posición 19.

En 2009 la empresa fue inyectada por capital Europeo y los planes de crecimiento son mayores, dentro de estos planes esta la construcción de la planta de producción, el crecimiento de portafolio de productos y la expansión en la cobertura de médicos y pacientes en el Área Centroamericana y el Caribe.

Crecimiento en número de empleados:

En 1958 la empresa se inicio con 3 empleados, al transcurrir el tiempo el número de empleados fue aumentando, para 1990 se contaba con 60 empleados y para este año (2010) se cuenta con 125 personas laborando para la empresa en toda la región.

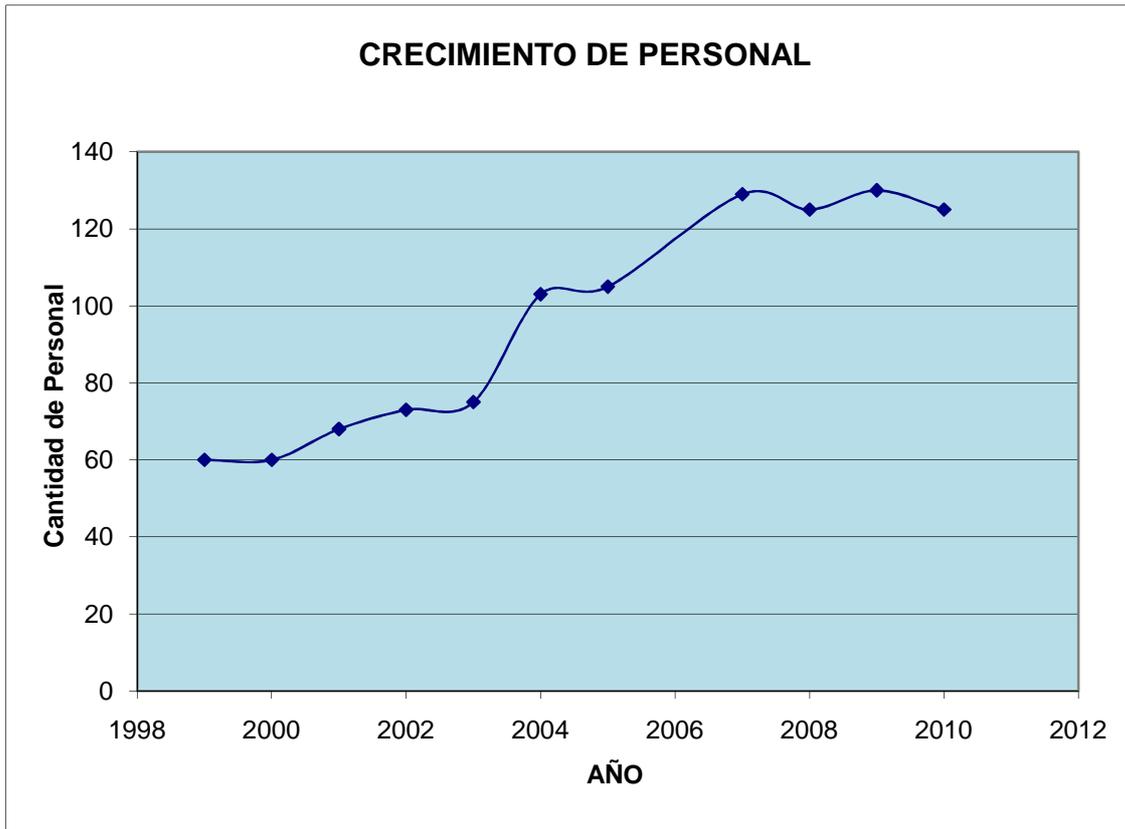
En la siguiente tabla se puede apreciar el número de personal en cada año y la rotación de personal.

**CUADRO 1
ROTACIÓN DE PERSONAL**

PAIS	Diciembre 2002	Diciembre 2001	Diciembre 2003	Diciembre 2004	Diciembre 2005	Diciembre 2007	Diciembre 2008	Diciembre 2009	Junio 2010
GUATEMALA									
VENTAS	14	10	14	26	26	33	32	35	34
MARKETING	5	5	6	5	6	6	5	5	7
REGENCIA GERENCIA GENERAL	2	2	3	3	2	3	4	5	4
FINANZAS	2	2	2	2	2	2	2	2	2
EL SALVADOR VENTAS	13	13	14	15	14	18	19	19	20
HONDURAS VENTAS	8	7	7	8	14	14	14	14	14
NICARAGUA VENTAS	8	6	8	12	13	12	12	14	14
COSTA RICA VENTAS	5	4	4	8	9	9	9	7	7
PANAMA VENTAS	5	5	5	7	8	9	9	6	6
REP. DOM. VENTAS	4	5	4	4	4	4	4	4	4
TOTAL	73	68	75	103	105	129	125	130	125
VISITADORES MEDICOS	49	44	48	76	79	97	93	96	89
SALIDAS	0	0	0	2	3	8	2	2	6
SALIDAS ACUMULADAS	23	23	36	38	41	47	60	31	27
ROTACION EN % DEL MES	0	0	0	2	3	6	2	2	5
ROTACION ACUM. EN %	32	34	48	37	39	36	48	24	22

Fuente: Archivos de control de personal de la Empresa Farmacéutica. 2010

**GRÁFICA 1
CRECIMIENTO DE PERSONAL**

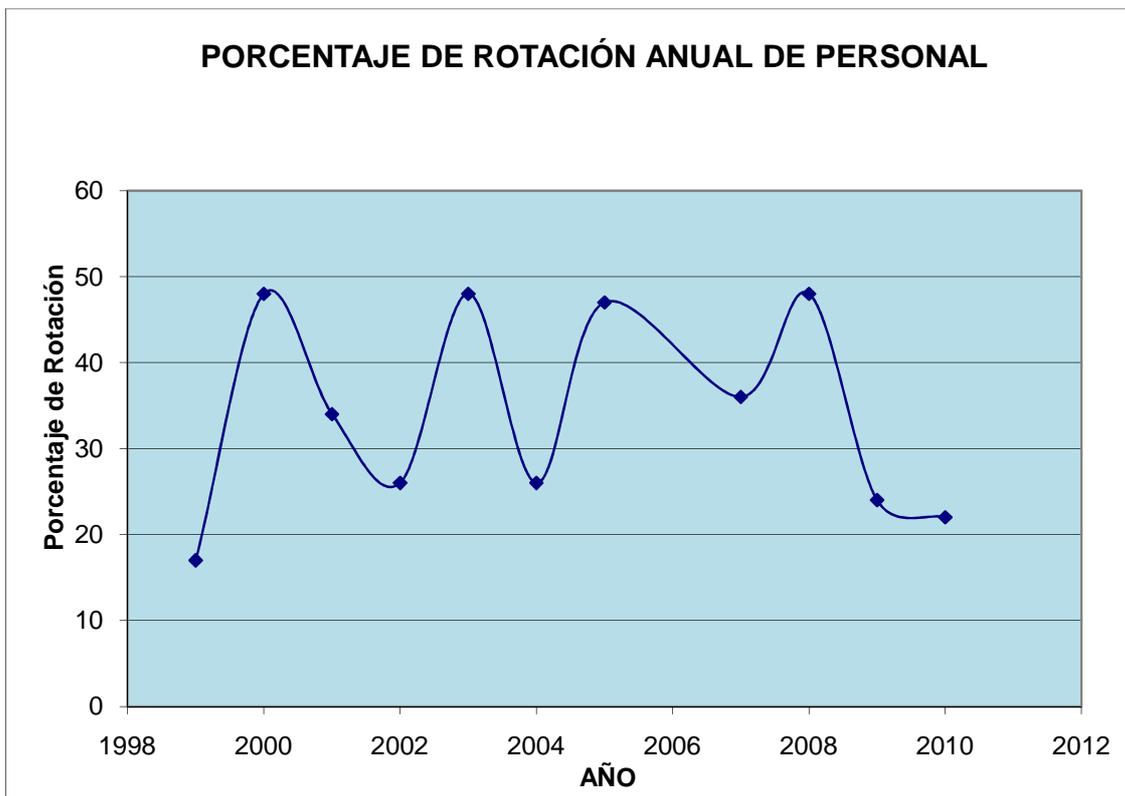


Fuente: Elaboración Propia. 2010

Rotación anual:

La alta rotación de personal, es una de las debilidades más marcada de la empresa, sobre todo en el departamento de ventas, esto podría mejorar si existiera un departamento de Recursos Humanos, en el cual se definiera el perfil de los puestos y luego todo el proceso de selección de la persona idónea para ello.

**GRÁFICA 2
PORCENTAJE DE ROTACIÓN ANUAL DE PERSONAL**



Fuente: Elaboración Propia. 2010

4.1 ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA

ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA	
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none">- Es una empresa posicionada con 52 años en el mercado farmacéutico: Con este tiempo en el mercado los productos ya son conocidos por los médicos y los pacientes y al lanzar un nuevo producto es más fácil su introducción por la calidad de los productos y el prestigio de la empresa.- Personal capacitado: La mayoría del personal que labora en la empresa esta capacitado en su área, por lo cual se obtienen resultados de forma eficiente.- Expansión de la cobertura de médicos y farmacias en toda el área Centroamericana y del Caribe: A través del equipo de ventas en cada país se ha logrado cubrir cada vez más su territorio, lo cual se ha demostrado al aumentar las ventas año con año.- Precios altamente competitivos: Los precios de los productos se encuentran dentro del rango de los productos de la misma categoría, lo cual los hace muy competitivos.- Productos de calidad: Los productos son fabricados con materia prima de calidad y se les realiza todos los análisis respectivos para comprobar la calidad de los mismos. Los productos han demostrado durante años en el mercado la calidad de los mismos.- Crecimiento exponencial en ventas y en personal: Por el aumento de ventas y la expansión del mercado, la empresa ha aumentado también en personal para cubrir todas las áreas de interés.- Inyección de capital extranjero: Con esta inyección de capital la empresa podrá realizar proyectos que aumentaran las ventas de la empresa.
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none">- Mercado de rápida expansión: El mercado al que la empresa se dedica hay cada vez nuevas moléculas, formas farmacéuticas, presentaciones, entre otras.
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none">- La fabricación local a través de maquila es deficiente: La maquila local no se da abasto con el volumen de producción, por lo que se tiene el plan de la construcción de la planta de producción propia.- Actividades y funciones de Recursos Humanos deficiente: Las funciones de Recursos Humanos actualmente las realiza una persona de Gerencia General, por las

múltiples actividades propias de su puesto, las funciones de Recursos Humanos se han descuidado y no son efectivas.

AMENAZAS

- **Laboratorios que aumentan su línea de productos:** Todas las empresas farmacéuticas han ido aumentando su línea de productos, lo cual es una amenaza para nuestros productos, ya que aumenta la competencia.
- **Tratado de Libre Comercio:** En algunos aspectos como la protección de moléculas ha afectado la comercialización de estos mismos por parte de otras empresas.
- **Contrabando y falsificación de medicamentos:** El contrabando y falsificación de medicamentos en los diferentes países de la región, ha afectado las ventas y se tiene en peligro el prestigio de la empresa por la mala calidad de los productos falsificados.
- **Inseguridad/Violencia:** La inseguridad y violencia de diversas regiones del Área ha hecho que se descuiden y se evite la visita médica, sobre todo por seguridad del personal.

4.2 ANÁLISIS ENTORNO

Análisis entorno externo

La empresa está muy bien posicionada y año a año se alcanzan las metas de ventas propuestas y hasta la sobrepasan. En general los productos están posicionados en el mercado y los productos nuevos tienen muy buena aceptación.

De acuerdo a los planes a futuro con que se cuentan, esta empresa crecerá en los siguientes dos años de forma exponencial.

La competencia aunque muchas veces afecta ciertos productos líderes, estos se han mantenido y no ha sido significativo en las ventas de estos productos.

Con los proveedores, se ha cambiado la forma de manejo, ya que en estos últimos años se les ha presionado más para que cumplan los estándares de calidad y especificaciones del producto que proveen. El proveedor que más problemas ocasiona es el maquilador de producto terminado, ya que no se da abasto con los pedidos de cada país de la región, por lo que se tiene el plan de construcción de la planta de producción propia.

Los clientes, siguen aumentando en número por la expansión de cobertura que se da cada año en cada país de la región.

Análisis entorno interno

La empresa cuenta con cinco departamentos: Gerencia, Finanzas, Ventas, Mercadeo y Asuntos Regulatorios.

No existe un Departamento de Recursos Humanos como tal, ni descripciones de puestos, por lo que cada departamento hace las tareas y funciones que considera son parte de sus atribuciones, pero en algunas ocasiones hay funciones que por no estar definidas son duplicadas o evitadas.

El proceso de reclutamiento y selección de personal en algunas ocasiones se realiza a través de empresas de reclutamiento y en otras ocasiones directamente por el gerente del departamento en donde se tiene la plaza vacante, lo cual provoca en algunas oportunidades que se contrate a la persona no idónea para el puesto, y que exista alta rotación de personal.

5. JUSTIFICACIÓN

La inexistencia de Descriptores de Puestos, de un Departamento estructurado y específico de Recursos Humanos dentro de la Empresa y del incremento en su número de empleados, ha ocasionado que la rotación de personal sea muy elevada, ya que en la mayoría de ocasiones el reclutamiento y selección de personal es realizado por cada gerente de departamento y no se tiene la opinión de un profesional capacitado en el ramo, el cual con sus herramientas podría orientar y disminuir dicha rotación.

Además el hecho que no existan atribuciones definidas en cada puesto ha originado algunos problemas como duplicidad de tareas, disminución de productividad, sobrecargo de funciones, entre otras.

La elaboración de las descripciones de puestos del Departamento de Asuntos Regulatorios basados en competencias laborales, servirá como base para la Gestión de Recursos Humanos, lo cual será de gran beneficio para el reclutamiento, selección, inducción y capacitación del personal, además del hecho que cada puesto podrá ser evaluado de acuerdo a las competencias y evidencias de desempeño que este realice.

Entre los beneficios de contar con la descripción de puestos basado en competencias laborales esta el que los empleados mediante las evaluaciones pueden conocer sus debilidades y la empresa podrá capacitarlos de forma específica y efectiva, lo que conlleva a que la empresa obtenga mano de obra calificada y competente en sus áreas de experiencia, pueda ofrecer mayores y mejores oportunidades de carrera dentro de la empresa a sus trabajadores, además de una mejora notable en el clima organizacional, es decir que tanto el trabajador como la empresa obtienen beneficios.

6. OBJETIVOS

6.1 OBJETIVO GENERAL:

Elaborar las Descripciones de Puestos del Departamento de Asuntos Regulatorios, basados en competencias laborales de la Empresa Farmacéutica, para que sirvan de modelo para el resto de Puestos de la Empresa y por lo tanto de base para la Gestión de Recursos Humanos en la empresa.

6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Elaborar Mapa Funcional del Departamento de Asuntos Regulatorios de la Empresa.
- b. Elaborar Normas Técnicas de cada una de las Competencias Laborales del Departamento de Asuntos Regulatorios de la empresa.
- c. Elaborar las Descripciones de Puestos del Departamento de Asuntos Regulatorios.

7. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS

A continuación se encuentra la metodología aplicada para elaborar las descripciones de puestos del Departamento de Asuntos Regulatorios, basados en competencias laborales.

Herramientas

- **Entrevistas:** visita personal al sujeto que puede proporcionar información relevante sobre algún puesto. Puede basarse en un cuestionario general, al cual pueden agregársele preguntas que abarquen las variantes concretas que presente el puesto. Este sistema ofrece máxima confiabilidad, pero tiene un alto costo: suele entrevistarse tanto a personas que desempeñan el puesto como a sus supervisores (que se entrevistan después, a fin de verificar la información proporcionada por el empleado).
- **Bitácora del empleado:** una verificación del registro de las actividades diarias del empleado, según las consigna él mismo en un cuaderno, ficha o bitácora de actividades diarias, constituye otra alternativa para la obtención de información. La verificación de estas bitácoras no es una alternativa común para obtener información sobre un puesto, porque significan una inversión en términos considerables de tiempo.
- **Observación directa:** este método resulta lento, costoso y más susceptible de conducir a errores. Es aconsejable dejar este campo al ingeniero de tiempos y movimientos. Salvo casos excepcionales, no es recomendable para el análisis de ningún puesto.
- **Cuestionario:** Se consulta al personal por medio de un cuestionario sobre sus actividades diarias, semanales y mensuales, así como al jefe inmediato del mismo para corroborar dichas actividades. Estos cuestionarios pueden entregarse a la persona para que conteste libremente o dirigirlo a través de una entrevista.

Para cada puesto en particular se utilizaron una o varias herramientas, dependiendo de la factibilidad de información que se recababa en cada uno, luego se realizó una puesta en común para completar y discutir cada punto del mapa funcional, las normas técnicas, la matriz funcional y las descripciones de puestos basados en competencias laborales.

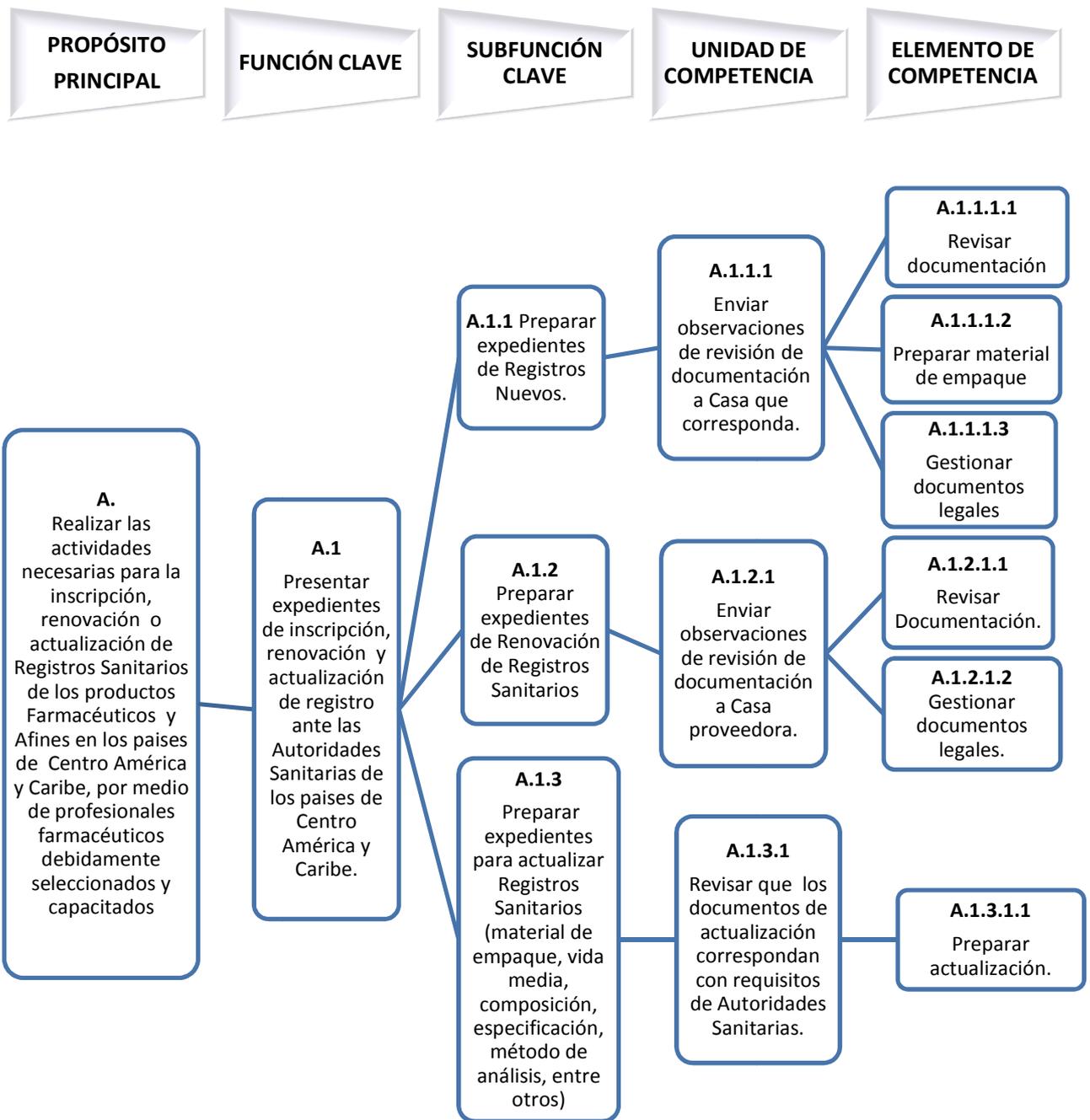
8. RESULTADOS

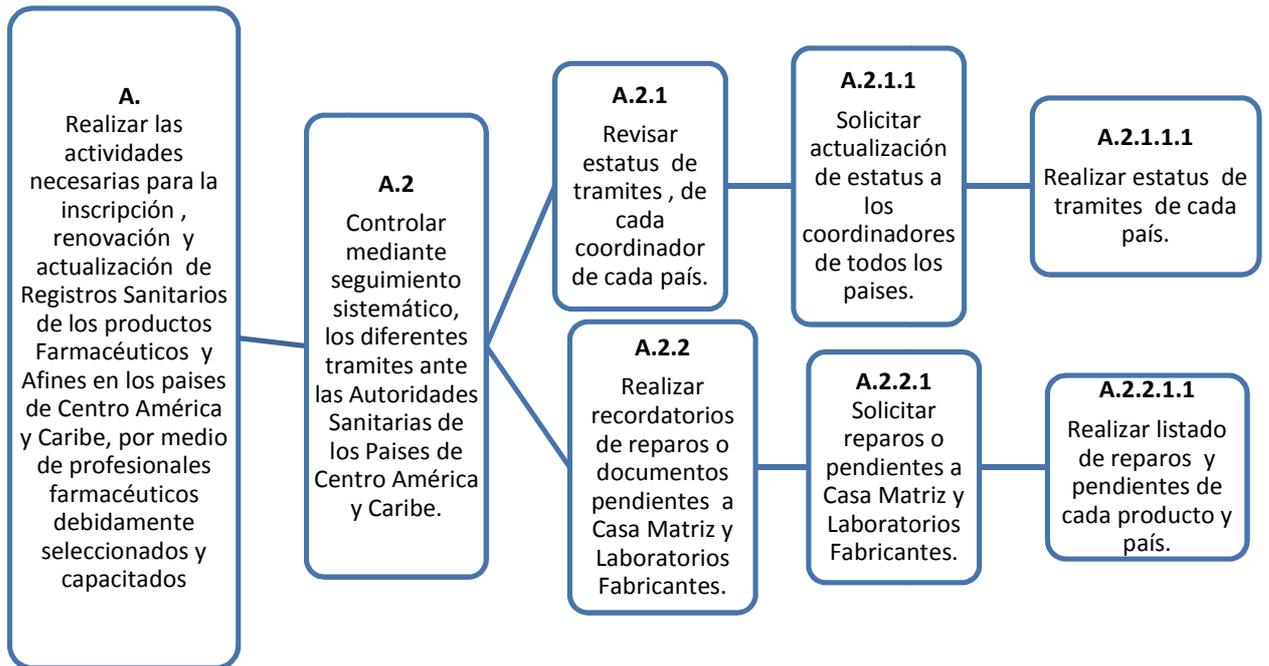
En esta investigación, la identificación de competencias se realizó a través del análisis funcional. Este análisis fue utilizado para determinar las competencias mediante la desagregación y el ordenamiento lógico de las funciones productivas que se llevan a cabo dentro del departamento de Asuntos Regulatorios, obteniendo la identificación de los elementos que servirán de base para la configuración de Normas de Competencia Laboral y la Elaboración de Descripciones de Puestos por Competencias Laborales.

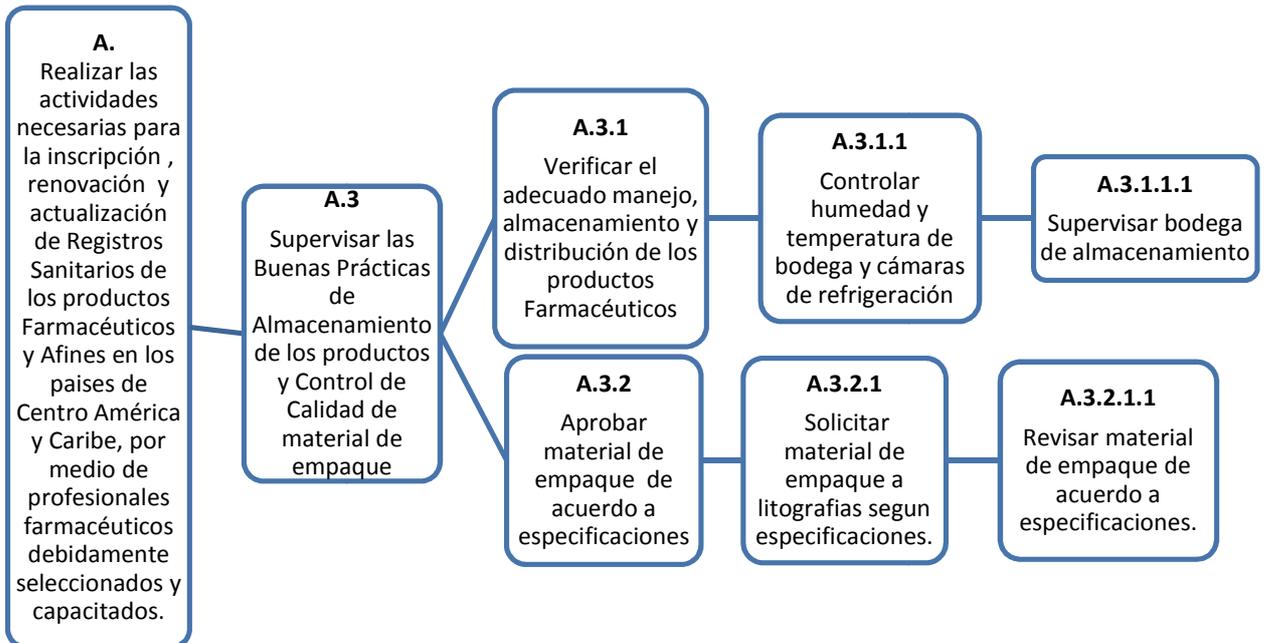
8.1 MAPA FUNCIONAL DEL DEPARTAMENTO DE ASUNTOS REGULATORIOS

El mapa funcional es una representación grafica del análisis funcional. Por medio de este se hace un recorrido por todas las funciones y actividades del Departamento y se identifican las habilidades, destrezas y conocimientos que deben poseer los empleados.

El siguiente mapa funcional parte del propósito principal del Departamento de Asuntos Regulatorios y luego se realiza una desagregación del mismo hasta llegar al elemento de competencia.







8.2 NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL DEL DEPARTAMENTO DE ASUNTOS REGULATORIOS

A partir del mapa funcional, se elaboró la Norma Técnica de Competencia Laboral, la cual es un instrumento que posibilitó la identificación de la Competencia Laboral requerida para la realización de la actividad referida por el elemento de competencia. Identificó lo que una persona debe ser capaz de realizar, la forma en que puede juzgarse si lo que hizo esta bien hecho, las condiciones en las que la persona demuestra su competencia y por supuesto los tipos de evidencia necesarios para asegurar que lo que hizo se realizó de manera consistente, basado en un conocimiento efectivo.

Los componentes para realizar la Norma Técnica de Competencia Laboral fueron: criterios de desempeño, campo de aplicación, evidencias por desempeño, evidencias por producto, evidencias por conocimiento y evidencias actitudinales.

NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL DEPARTAMENTO DE ASUNTOS REGULATORIOS No.1

Referencia	Título del Elemento
A.1.1.1.1	Revisar Documentos para Inscripción de Registros Sanitarios

Criterio de Desempeño	La persona es competente cuando.....
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisa, analiza y evalúa la documentación de los dosieres de los productos nuevos en comparación con los requerimientos de las Autoridades Sanitarias del Área. 2. Informa a casa matriz de la evaluación de la documentación. 3. Da seguimiento a la documentación solicitada 4. Revisa expedientes para presentar ante Autoridades Sanitarias, en base a los requerimientos. 5. Presenta o envía expediente para las Autoridades Sanitarias.

Campo de Aplicación	
Categoría	Clase
Revisa, analiza y evalúa la documentación (1).	Personalizado Reglamento Técnico Centroamericano Requisitos de Dirección General de Drogas y Farmacias (DGDF) Por escrito
Informa a casa matriz de la evaluación de la documentación. (2)	Correo electrónico

Da seguimiento a la documentación solicitada (3)	Correo electrónico
Revisa expedientes. (4)	Personalizado Por escrito Requisitos de Autoridades Sanitarias de los Países del Área.
Presenta o envía expediente (5)	Personalizado

Evidencia de Desempeño

La persona

Revisa, analiza y evalúa la documentación en comparación con el Reglamento Técnico Centroamericano y requisitos de Dirección General de Drogas y Farmacias (1)

Informa a Casa Matriz de la evaluación de la documentación a través del correo electrónico. (2)

Da seguimiento a la documentación solicitada mediante el correo electrónico, realizándolo de forma continua para minimizar el tiempo de respuesta. (3)

Revisa y prepara expedientes, confirmando que estén completos y de acuerdo a los requerimientos de las Autoridades Sanitarias. (4)

Presenta ante las Autoridades Sanitarias de Guatemala o realiza los envíos a los coordinadores de cada país para que lo presenten ante las Autoridades Sanitarias. (5).

Evidencias por Producto

Evaluación enviada a casa Matriz
Documentos solicitados debido a seguimiento
Expediente ingresado ante Autoridades Sanitarias
Envío de expedientes a coordinadores para ingresar en cada país.

Evidencias por Conocimiento

Conocimiento Base:

Conocimiento de Reglamento Técnico Centroamericano
Conocimiento de idioma ingles
Conocimiento de Farmacología y Farmacocinética
Conocimiento de Validación de Métodos Analíticos
Conocimiento de Estudios de Estabilidad en zona climática IV

Conocimiento Circunstancial:

Manejo de paquetes informáticos
Cortesía y relaciones públicas

Evidencias Actitudinales	
Responsabilidad Ética Disciplina Colaboración	Pro actividad Confiabilidad Dedicación Eficiencia
Elaborado por	Fecha
Jovita Morales	Agosto 2010

**NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL
DEPARTAMENTO DE ASUNTOS REGULATORIOS
No.2**

Referencia	Titulo del Elemento
A.1.1.1.2	Preparar material de empaque para adjuntar a expediente de registro nuevo

Criterio de Desempeño	La persona es competente cuando.....
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisa, analiza y evalúa el material de empaque de los productos nuevos en comparación con los requerimientos de las Autoridades Sanitarias del Área. 2. Prepara proyectos de empaque en programas de diseño, de acuerdo a requerimientos de Autoridades Sanitarias 3. Solicita a Litografía material de empaque indicando todas las especificaciones. 4. Presenta o envía material de empaque junto con el expediente para las Autoridades Sanitarias.

Campo de Aplicación	
Categoría	Clase
Revisa, analiza y evalúa el material de empaque (1).	Personalizado Normas de Etiquetado del Reglamento Técnico Centroamericano Requisitos de Dirección General de Drogas y Farmacias (DGDF) Por escrito
Prepara proyectos de empaque en programas de diseño. (2)	Hardware Software Normas de Etiquetado del Reglamento Técnico Centroamericano
Solicita a Litografía material de empaque. (3)	Correo electrónico Teléfono
Presenta o envía material de empaque. (4)	Personalizado

Evidencia de Desempeño
<p>La persona Revisa, analiza y evalúa la documentación en comparación con la Norma de Etiquetado del Reglamento Técnico Centroamericano (1)</p> <p>Prepara proyectos de empaque mediante programas de diseño. (2)</p>

Solicita material de empaque a Litografía, con especificaciones que contemplen las Normas de Etiquetado. (3)

Presenta el material de empaque junto al expediente ante las Autoridades Sanitarias de Guatemala o realiza los envíos a los coordinadores de cada país para que lo presenten ante las Autoridades Sanitarias. (4).

Evidencias por Producto

Revisión de material de empaque.
Proyectos de empaque.
Aprobación de material de empaque.
Material de empaque junto a expediente ingresado ante Autoridades Sanitarias
Envío de material de empaque junto a expedientes a coordinadores para ingresar en cada país.

Evidencias por Conocimiento

Conocimiento Base:

Conocimiento de Normativa de Etiquetado del Reglamento Técnico Centroamericano
Conocimiento de Requisitos de Dirección General de Drogas y Farmacias (DGDF)
Conocimiento de idioma ingles
Conocimiento de Farmacología y Farmacocinética

Conocimiento Circunstancial:

Manejo de paquetes de diseño

Evidencias Actitudinales

Responsabilidad
Ética
Disciplina
Colaboración

Pro actividad
Confiabilidad
Dedicación
Eficiencia

Elaborado por

Jovita Morales

Fecha

Agosto 2010

**NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL
DEPARTAMENTO DE ASUNTOS REGULATORIOS
No.3**

Referencia	Titulo del Elemento
A.1.1.1.3	Gestionar documentos legales para inscripción de registro nuevo.

Criterio de Desempeño	La persona es competente cuando.....
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar la documentación legal que requieren las Autoridades Sanitarias. 2. Gestionar la legalización de los documentos en Ministerio de Salud, Archivo y Protocolo, Ministerio de Relaciones Exteriores y Consulados. 3. Presenta o envía expediente para las Autoridades Sanitarias.

Campo de Aplicación	
Categoría	Clase
Solicita la documentación legal. (1)	Personalizado Por escrito
Gestionar la legalización de documentos. (2)	Personalizado Por escrito
Presenta o envía expediente (3)	Personalizado

Evidencia de Desempeño
<p>La persona Solicita la documentación legal ante las Autoridades Sanitarias. (1)</p> <p>Gestiona y da seguimiento a la documentación en todas las etapas de las legalizaciones en Ministerio de Salud, Archivos y Protocolo y Consulados. (2)</p> <p>Presenta ante las Autoridades Sanitarias de Guatemala o realiza los envíos a los coordinadores de cada país para que lo presenten ante las Autoridades Sanitarias. (3).</p>

Evidencias por Producto
<p>Documentos legalizados debido a seguimiento Envío de documentos legales a coordinadores para ingresar en cada país.</p>

Evidencias por Conocimiento
<p>Conocimiento Base: Conocimiento de Reglamento Técnico Centroamericano Conocimiento del Proceso de Legalización de documentos.</p> <p>Conocimiento Circunstancial: Cortesía y relaciones públicas</p>

Evidencias Actitudinales	
Responsabilidad Ética Disciplina Colaboración	Pro actividad Confiabilidad Dedicación Eficiencia

Elaborado por	Fecha
Jovita Morales	Agosto 2010

**NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL
DEPARTAMENTO DE ASUNTOS REGULATORIOS
No.4**

Referencia	Titulo del Elemento
A.1.2.1.1	Revisar Documentos para Renovación de Registros Sanitarios

Criterio de Desempeño	La persona es competente cuando.....
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisa, analiza y evalúa la documentación de los dosieres de los productos a renovar en comparación con los requerimientos de las Autoridades Sanitarias del Área. 2. Informa a casa matriz de la evaluación de la documentación. 3. Da seguimiento a la documentación solicitada 4. Revisa expedientes para presentar ante Autoridades Sanitarias, en base a los requerimientos. 5. Presenta o envía expediente para las Autoridades Sanitarias.

Campo de Aplicación	
Categoría	Clase
Revisa, analiza y evalúa la documentación (1).	Personalizado Reglamento Técnico Centroamericano Requisitos de Dirección General de Drogas y Farmacias (DGDF) Por escrito
Informa a casa matriz de la evaluación de la documentación. (2)	Correo electrónico
Da seguimiento a la documentación solicitada (3)	Correo electrónico
Revisa expedientes. (4)	Personalizado Por escrito Requisitos de Autoridades Sanitarias de los Países del Área.
Presenta o envía expediente (5)	Personalizado

Evidencia de Desempeño
<p>La persona Revisa, analiza y evalúa la documentación en comparación con el Reglamento Técnico Centroamericano (1)</p>

Informa a Casa Matriz de la evaluación de la documentación a través del correo electrónico. (2)

Da seguimiento a la documentación solicitada mediante el correo electrónico, realizándolo de forma continua para minimizar el tiempo de respuesta. (3)

Revisa y prepara expedientes, confirmando que estén completos y de acuerdo a los requerimientos de las Autoridades Sanitarias. (4)

Presenta ante las Autoridades Sanitarias de Guatemala o realiza los envíos a los coordinadores de cada país para que lo presenten ante las Autoridades Sanitarias. (5).

Evidencias por Producto

Evaluación enviada a casa Matriz
Documentos solicitados debido a seguimiento
Expediente ingresado ante Autoridades Sanitarias
Envío de expedientes a coordinadores para ingresar en cada país.

Evidencias por Conocimiento

Conocimiento Base:

Conocimiento de Reglamento Técnico Centroamericano
Conocimiento de los Requisitos de Dirección General de Drogas y Farmacias (DGDF)
Conocimiento de idioma inglés
Conocimiento de Farmacología y Farmacocinética
Conocimiento de Validación de Métodos Analíticos
Conocimiento de Estudios de Estabilidad en zona climática IV

Conocimiento Circunstancial:

Manejo de paquetes informáticos
Cortesía y relaciones públicas

Evidencias Actitudinales

Responsabilidad
Ética
Disciplina
Colaboración

Pro actividad
Confiabilidad
Dedicación
Eficiencia

Elaborado por

Jovita Morales

Fecha

Agosto 2010

**NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL
DEPARTAMENTO DE ASUNTOS REGULATORIOS
No. 5**

Referencia	Titulo del Elemento
A.1.2.1.2	Gestionar documentos legales para la renovación de registros sanitarios.

Criterio de Desempeño	La persona es competente cuando.....
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar la documentación legal que requieren las Autoridades Sanitarias. 2. Gestionar la legalización de los documentos en Ministerio de Salud, Archivo y Protocolo, Ministerio de Relaciones Exteriores y Consulados. 3. Presenta o envía expediente para las Autoridades Sanitarias.

Campo de Aplicación	
Categoría	Clase
Solicita la documentación legal. (1)	Personalizado Por escrito
Gestionar la legalización de documentos. (2)	Personalizado Por escrito
Presenta o envía expediente (3)	Personalizado

Evidencia de Desempeño
<p>La persona Solicita la documentación legal ante las Autoridades Sanitarias. (1)</p> <p>Gestiona y da seguimiento a la documentación en todas las etapas de las legalizaciones en Ministerio de Salud, Archivos y Protocolo y Consulados. (2)</p> <p>Presenta ante las Autoridades Sanitarias de Guatemala o realiza los envíos a los coordinadores de cada país para que lo presenten ante las Autoridades Sanitarias. (3).</p>

Evidencias por Producto
<p>Documentos legalizados debido a seguimiento Envío de documentos legales a coordinadores para ingresar en cada país.</p>

Evidencias por Conocimiento

Conocimiento Base:

Conocimiento de Reglamento Técnico Centroamericano
Conocimiento del Proceso de Legalización de documentos.

Conocimiento Circunstancial:

Cortesía y relaciones públicas

Evidencias Actitudinales

Responsabilidad Ética Disciplina Colaboración	Pro actividad Confiabilidad Dedicación Eficiencia
--	--

Elaborado por	Fecha
Jovita Morales	Agosto 2010

**NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL
DEPARTAMENTO DE ASUNTOS REGULATORIOS
No. 6**

Referencia	Titulo del Elemento
A.1.3.1.1	Preparar actualización de registros sanitarios (material de empaque, vida media, composición, especificaciones, método de análisis, entre otros)

Criterio de Desempeño	La persona es competente cuando.....
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisa y analiza la actualización de acuerdo a los requerimientos de las Autoridades Sanitarias del Área o a solicitud de Gerencia General o Mercadeo. 2. Prepara los cambios junto con Mercadeo, Gerencia General o las litografías (según sea el caso) basándose en los requerimientos de las Autoridades Sanitarias. 3. Presenta o envía expediente para las Autoridades Sanitarias.

Campo de Aplicación	
Categoría	Clase
Revisa, analiza y evalúa la documentación (1).	Personalizado Reglamento Técnico Centroamericano Requisitos de Dirección General de Drogas y Farmacias (DGDF) Por escrito
Prepara cambios o actualizaciones (2)	Paquete informático Personalizado
Presenta o envía expediente (3)	Personalizado

Evidencia de Desempeño
<p>La persona Revisa, analiza y evalúa la documentación en comparación con los requerimientos solicitados. (1)</p> <p>Prepara los cambios o actualizaciones solicitadas en base a los requerimientos y al Reglamento Técnico Centroamericano. (2)</p> <p>Presenta ante las Autoridades Sanitarias de Guatemala o realiza los envíos a los coordinadores de cada país para que lo presenten ante las Autoridades Sanitarias. (3).</p>

Evidencias por Producto

Revisión de cambios y actualizaciones.
Proyectos de modificación o actualización.
Envío de cambio o actualización a coordinadores de país para ingresar en el país.

Evidencias por Conocimiento**Conocimiento Base:**

Conocimiento de Reglamento Técnico Centroamericano
Conocimiento de los Requisitos de Dirección General de Drogas y Farmacias (DGDF)
Conocimiento de idioma inglés

Conocimiento Circunstancial:

Manejo de paquetes informáticos

Evidencias Actitudinales

Responsabilidad
Ética
Disciplina
Colaboración

Pro actividad
Confiabilidad
Dedicación
Eficiencia

Elaborado por

Jovita Morales

Fecha

Agosto 2010

**NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL
DEPARTAMENTO DE ASUNTOS REGULATORIOS
No. 7**

Referencia	Titulo del Elemento
A.2.1.1.1	Realizar estatus de trámites de cada país del área.

Criterio de Desempeño	La persona es competente cuando.....
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisa y analiza el listado de pendientes de cada país, de acuerdo a los reparos solicitados por las Autoridades Sanitarias de cada uno de ellos. 2. Envía la documentación adicional o reparos solicitados por las Autoridades Sanitarias a cada coordinador de país. 3. Prepara el estatus de los trámites en proceso y envía a cada coordinador de país, para que este lo actualice. 4. Solicita actualización de estatus a coordinador, para presentar el estatus actual a Gerencia General.

Campo de Aplicación	
Categoría	Clase
Revisa, analiza y evalúa el listado de pendientes (1).	Personalizado Reglamento Técnico Centroamericano (RTCA) Requisitos de Dirección General de Drogas y Farmacia (DGDF) Por escrito
Prepara documentación o reparos (2)	Personalizado Reglamento Técnico Centroamericano (RTCA) Requisitos de Dirección General de Drogas y Farmacia (DGDF) Por escrito
Prepara estatus de trámites en proceso (3)	Correo electrónico
Solicitar la actualización de estatus a cada coordinador de país (4)	Correo electrónico

Evidencia de Desempeño
<p>La persona Revisa, analiza y evalúa el listado de pendientes solicitados por las Autoridades Sanitarias</p>

de los países del Área, en comparación con el RTCA y DGDF. (1)

Prepara lo documentación o reparos de acuerdo a los requerimientos de las Autoridades Sanitarias. (2)

Prepara estatus de trámites en proceso y envía a cada coordinador de Área. (3)

Solicitar la actualización de estatus a cada coordinador de país, en base a las últimas notificaciones o reparos solicitados por las Autoridades Sanitarias. (4)

Evidencias por Producto

Listado de pendientes.
 Envío de documentación o reparos en base a requerimientos de Autoridades Sanitarias.
 Estatus de trámites en proceso
 Actualización de estatus por parte de coordinadores de país.

Evidencias por Conocimiento

Conocimiento Base:
 Conocimiento de Reglamento Técnico Centroamericano
 Conocimiento de los requisitos de la Dirección General de Drogas y Farmacia.

Conocimiento Circunstancial:
 Manejo de paquetes informáticos

Evidencias Actitudinales

Responsabilidad
 Ética
 Disciplina
 Colaboración

Pro actividad
 Confiabilidad
 Dedicación
 Eficiencia

Elaborado por

Jovita Morales

Fecha

Agosto 2010

**NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL
DEPARTAMENTO DE ASUNTOS REGULATORIOS
No.8**

Referencia	Titulo del Elemento
A.2.2.1.1	Realizar listado de reparos y pendientes de cada producto en cada país para enviar a Casa Matriz y Laboratorios Fabricantes.

Criterio de Desempeño	La persona es competente cuando.....
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisa y actualiza el listado de pendientes de cada país, de acuerdo a los reparos solicitados por las Autoridades Sanitarias de cada uno de ellos. 2. Envía el listado de observaciones y pendientes a Casa Matriz y Laboratorios Fabricantes. 3. Realiza recordatorios periódicos de pendientes a Casa Matriz y Laboratorios Fabricantes.

Campo de Aplicación	
Categoría	Clase
Revisa y actualiza listado de pendientes. (1).	Personalizado
Envía listado de pendientes. (2)	Correo electrónico.
Realiza recordatorios periódicos de pendientes. (3)	Correo electrónico

Evidencia de Desempeño
<p>La persona Revisa y actualiza el listado de pendientes solicitados por las Autoridades Sanitarias de los países del Área, en comparación con el RTCA y DGDF. (1)</p> <p>Envía listado de pendientes a Casa Matriz o Laboratorios Fabricantes de acuerdo a los requerimientos de las Autoridades Sanitarias. (2)</p> <p>Realiza recordatorios periódicos de pendientes de cada producto a Casa Matriz y Laboratorios Fabricantes. (3)</p>

Evidencias por Producto
<p>Listado de pendientes actualizado. Envío de listado de pendientes a Casa Matriz o Laboratorios Fabricantes en base a</p>

requerimientos de Autoridades Sanitarias.
Recibe documentación pendiente de Casa Matriz o Laboratorios Fabricantes, para responder las observaciones de las Autoridades Sanitarias.

Evidencias por Conocimiento

Conocimiento Base:

Conocimiento de Reglamento Técnico Centroamericano
Conocimiento de los requisitos de la Dirección General de Drogas y Farmacia.
Manejo del idioma inglés.

Conocimiento Circunstancial:

Manejo de paquetes informáticos

Evidencias Actitudinales

Responsabilidad
Ética
Disciplina
Colaboración

Pro actividad
Confiabilidad
Dedicación
Eficiencia

Elaborado por

Jovita Morales

Fecha

Agosto 2010

**NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL
DEPARTAMENTO DE ASUNTOS REGULATORIOS
No. 9**

Referencia	Titulo del Elemento
A.3.1.1.1	Supervisar Bodega de Almacenamiento de Productos Farmacéuticos.

Criterio de Desempeño	La persona es competente cuando.....
	1. Controla la humedad y temperatura de las Bodegas y cámaras de refrigeración. 2. Supervisa el almacenamiento de los productos y el sistema PEPS de los mismos. 3. Verifica las Buenas Prácticas de Almacenamiento.

Campo de Aplicación	
Categoría	Clase
Controla la humedad y temperatura de bodega y cámaras de refrigeración. (1).	Personalizado Por escrito Hojas de control diario.
Supervisa el sistema PEPS. (2)	Personalizado Por escrito De Forma verbal
Verifica las Buenas Prácticas de Almacenamiento. (3)	Personalizado De forma verbal

Evidencia de Desempeño
<p>La persona Controla la humedad y temperatura de bodega y cámaras enfriadoras a través de las hojas de control diario. (1)</p> <p>Supervisa que los encargados de bodega realicen adecuadamente el sistema PEPS a través de los inventarios. (2)</p> <p>Verifica las Buenas Prácticas de Almacenamiento continuamente. (3)</p>

Evidencias por Producto
<p>Hojas de control de humedad y temperatura. Inventarios siguiendo el sistema PEPS. Controles de Buenas Prácticas de Almacenamiento.</p>

Evidencias por Conocimiento
<p>Conocimiento Base: Conocimiento de Buenas Prácticas de Almacenamiento. Conocimiento de Sistema PEPS</p> <p>Conocimiento Circunstancial: Técnicas de comunicación</p>

Evidencias Actitudinales	
Responsabilidad Ética Disciplina Colaboración	Pro actividad Confiabilidad Dedicación Eficiencia

Elaborado por	Fecha
Jovita Morales	Agosto 2010

**NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL
DEPARTAMENTO DE ASUNTOS REGULATORIOS
No.10**

Referencia	Titulo del Elemento
A.3.2.1.1	Revisar material de empaque de acuerdo a especificaciones.

Criterio de Desempeño	La persona es competente cuando.....
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza actualizaciones en material de empaque de números de registro, solicitudes especiales de Autoridades, solicitud de Gerencia General o Mercadeo y tomando en cuenta el RTCA y DGDF. 2. Revisa artes de empaque en comparación con especificaciones internas y de acuerdo a Reglamento Técnico Centro Americano y DGDF. 3. Evalúa material de empaque al ingresar a bodega para su aprobación o rechazo.

Campo de Aplicación	
Categoría	Clase
Realiza actualizaciones de material de empaque. (1)	Personalizado Reglamento Técnico Centroamericano (RTCA) Requisitos de Dirección General de Drogas y Farmacia (DGDF) Por escrito Pantone Listado de números de registro actualizado
Revisa artes de empaque. (2)	Personalizado Reglamento Técnico Centroamericano (RTCA) Requisitos de Dirección General de Drogas y Farmacia (DGDF) Por escrito Pantone Listado de números de registro actualizado
Evalúa material de empaque. (3)	Personalizado Arte aprobado

Evidencia de Desempeño
<p>La persona Realiza actualizaciones de material de empaque, de acuerdo a nuevos números de registro, solicitudes especiales de Autoridades, solicitud de Gerencia General o Mercadeo y tomando en cuenta el RTCA y DGDF. (1)</p>

Revisa artes de empaque en comparación con especificaciones solicitadas. (2)

Evalúa el material de empaque al ingresar a la bodega en comparación con arte aprobado y especificaciones del mismo. (3)

Evidencias por Producto

Actualización de material de empaque.
Aprobación de arte de material de empaque
Aprobación o rechazo de material de empaque.

Evidencias por Conocimiento

Conocimiento Base:

Conocimiento de Reglamento Técnico Centroamericano
Conocimiento de los Requisitos de la Dirección General de Drogas y Farmacia.

Conocimiento Circunstancial:

Manejo de paquetes informáticos

Evidencias Actitudinales

Responsabilidad
Ética
Disciplina
Colaboración

Pro actividad
Confiabilidad
Dedicación
Eficiencia

Elaborado por

Jovita Morales

Fecha

Agosto 2010

8.3 MATRIZ FUNCIONAL DEL DEPARTAMENTO DE ASUNTOS REGULATORIOS

A continuación se presenta la matriz funcional del Departamento de Asuntos Regulatorios de la empresa Farmacéutica, en esta se detallan los perfiles laborales identificados para dicho departamento, especificando para cada puesto las competencias requeridas y los niveles en los que deberán estar presentes. (Ver detalle de niveles de competencia en Anexo 1)

Elemento de Competencia	Competencias Básicas						Competencias Genéricas								Competencias Específicas									
	Adaptación al ambiente	Aplicación de la matemática	Dominio de la lectura	Domnio de la escritura	Comunicación oral y escrita	Localización de la información	Planificación de las actividades	Calidad en el trabajo	Administración de actividades	Administración de la información	Trabajo en equipo	Servicio al cliente	Productividad en el trabajo	Innovación en el trabajo	Uso de la tecnología	Conservación del ambiente y seguridad laboral	Revisar documentación	Preparar material de empaque	Gestionar documentos legales	Preparar actualización de registros	Realizar estatus de trámites en proceso	Supervisar bodega de almacenamiento de productos farmacéuticos	Revisar material de empaque	
PERFIL LABORAL																								
Gerente de Asuntos Regulatorios	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		4	4	4	4	4	
Coordinador de Registros de Productos Latinoamericanos	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3				3	
Coordinador de Registros de Productos Europeos	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3				3	
Coordinador de Registros de Productos de Casa Matriz	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3				3	

8.4 ELABORACIÓN DE DESCRIPCIONES DE PUESTO POR COMPETENCIA LABORAL, DEL DEPARTAMENTO DE ASUNTOS REGULATORIOS

La elaboración de las Descripciones de Puesto por Competencias Laborales se llevó a cabo partiendo de los datos obtenidos en el análisis de las funciones productivas del Departamento de Asuntos Regulatorios, las cuales se plasmaron en el mapa funcional, este determino los elementos de competencia para poder elaborar las Normas Técnicas de Competencia y la Matriz funcional, siendo esta última la que proporciono los niveles de competencia de los perfiles laborales.

A continuación se presentan las Descripciones de Puesto del Departamento de Asuntos Regulatorios basados en Competencias Laborales:

DESCRIPCIÓN DE PUESTO GERENCIA DE ASUNTOS REGULATORIOS No.1

Descripción del Puesto	
Nombre del Puesto: Gerencia de Asuntos Regulatorios	Fecha: Agosto 2010
Departamento: Asuntos Regulatorios	Elaborado por: Jovita Morales

Objetivo del Área
Inscribir, renovar y actualizar los Registros Sanitarios de los productos Farmacéuticos y Afines en los países de Centro América y Caribe, además de desarrollar nuevos productos y supervisar las Buenas Prácticas de Almacenamiento de los productos Farmacéuticos.

Objetivo del Puesto
Coordinar la operación y funcionamiento del Departamento, adoptando medidas y acciones para la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros, con base en las normas, políticas y lineamientos establecidos por la empresa, con el fin de inscribir, renovar y actualizar los registros de todos los productos que distribuye la empresa, así como la supervisión de las Buenas Prácticas de Almacenamiento y del Desarrollo de Productos Nuevos.

Funciones Requeridas por el Puesto
1. Planear y coordinar las actividades del personal a su cargo, mediante la supervisión técnica y administrativa.

2. Difundir y supervisar el conocimiento de nuevos requerimientos de las Autoridades Sanitarias.
3. Supervisar y coordinar la inscripción, renovación y actualización de los registros en todos los países del Área.
4. Establecer un control de actualización de estatus de registros en proceso a nivel de coordinadores y casa matriz o laboratorios fabricantes.
5. Establecer un control de actualización de estatus de registros en proceso a nivel de coordinadores y coordinadores de cada país.
6. Participar en reuniones con Gerencia General y Mercadeo en la toma de decisiones de productos a desarrollar.
7. Asistir a reuniones con representantes de Casa Matriz, para proporcionar información relacionada al departamento y estatus de registros.
8. Supervisar la investigación y desarrollo de los nuevos productos.
9. Evaluar los dosieres de productos y determinar si estos cumplen con los requerimientos para iniciar trámites de inscripción o renovación.
10. Supervisar la evaluación de los Reportes de Validación de métodos analíticos y estudios de estabilidad.
11. Controlar la gestión de documentos legales.
12. Revisar y aprobar material de empaque.
13. Coordinar la traducción de documentos, ya sea internamente o externamente.
14. Elaborar informes semanales a casa matriz de estatus de registros y productos nuevos.
15. Autorizar facturas de gastos de registros en todos los países del Área.
16. Autorizar órdenes de compra, solicitudes de cheque o transferencias bancarias de gastos de registros de todos los países del Área.
17. Supervisar periódicamente mediante visitas a los coordinadores de los diferentes países para conocer el estatus real de los trámites de registro.
18. Supervisar las Buenas Prácticas de Almacenamiento en la Bodega de la Empresa.
19. Supervisar periódicamente, que el personal a su cargo cuente con el equipo y material de trabajo suficiente para el desempeño de sus actividades y, en su caso, tramitar las requisiciones del mismo.
20. Participar en conferencias informativas y cursos relacionados con asuntos regulatorios, organizados por el Ministerio de Salud, Colegio de Farmacéuticos, Cámara de la Industria o Cámara de Comercio.
21. Coordinar la implementación de mecanismos de evaluación del personal a su cargo, a fin de promover programas de capacitación que incrementen la productividad del departamento.
22. Proporcionar documentación requerida para Licitaciones.
23. Realizar liquidaciones de gastos.
24. Consultar personalmente a Autoridades Sanitarias sobre alguna inquietud referente a los productos en trámite de registro.
25. Firmar y sellar documentos técnicos, como farmacéutico responsable de la empresa.

Responsabilidades Requeridas por el Puesto
<ol style="list-style-type: none"> 1. Por la adecuada ejecución de prácticas de relaciones humanas en su entorno de trabajo. 2. Por el adecuado seguimiento de las políticas y procedimientos definidos por su jefe inmediato. 3. Por la correcta y adecuada utilización del equipo, mobiliario y documentos pertenecientes al Departamento.

Habilidades, Características Personales y Requisitos del Puesto	
<p>Habilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Capacidad de organización b. Coordinar grupos de trabajo c. Toma de decisiones d. Desarrollar adecuadas relaciones humanas 	<p>Características Personales:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Alto sentido de responsabilidad y ética. b. Actitudes positivas en las relaciones interpersonales. c. Estabilidad e inteligencia emocional. <p>Requisitos:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Conocimiento de Reglamento Técnico Centroamericano. b. Conocimiento de Requisitos de Dirección General de Drogas y Farmacia. c. Conocimientos sobre Farmacología. d. Dominio de idioma inglés. e. Poseer título Universitario de Químico Farmacéutico. f. 2 años de experiencia en puestos similares

Comunicación y Relaciones del Puesto	
<p>Comunicación:</p> <p>Mantiene estrecha comunicación con el personal que tiene relación directa con el proceso de registros (coordinadores, fabricantes, Casa Matriz, Autoridades Sanitarias) y con el personal que tiene relación indirecta (Gerente General, Personal Mercadeo, Logística, Producción, Finanzas, Ventas, Gerentes territoriales)</p>	<p>Relaciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Mantiene estrecha relación con sus compañeros de trabajo. b. Mantiene estrecha y adecuada relación con su jefe inmediato.

Competencias Requeridas por el Puesto	
Competencias Básicas	Nivel Ideal
a. Adaptación al ambiente	4
b. Aplicación de la matemática	4
c. Dominio de la lectura	4
d. Dominio de la escritura	4
e. Comunicación oral	4
f. Localización de la información	4
Competencias Genéricas	Nivel Ideal
a. Planificación de actividades	4
b. Calidad en el trabajo	4
c. Administración de actividades	4
d. Administración de la información	4
e. Trabajo en equipo	4
f. Servicio al cliente	4
g. Productividad en el trabajo	4
h. Innovación	4
i. Uso de tecnología	4
j. Conservación del ambiente y seguridad laboral	4
Competencias Específicas	Nivel Ideal
a. Revisar documentación	4
b. Preparar actualización de registros	4
c. Realizar estatus de trámites en proceso	4
d. Supervisar bodega de almacenamiento de prod. Farmacéuticos	4
e. Revisar material de empaque	4

DESCRIPCIÓN DE PUESTO
COORDINADOR DE REGISTROS DE PRODUCTOS LATINOAMERICANOS
No.2

Descripción del Puesto	
Nombre del Puesto: Coordinador de Registros de Productos Latinoamericanos	Fecha: Agosto 2010
Departamento: Asuntos Regulatorios	Elaborado por: Jovita Morales

Objetivo del Área
Inscribir, renovar y actualizar los Registros Sanitarios de los productos Farmacéuticos y Afines en los países de Centro América y Caribe, además de desarrollar nuevos productos y supervisar las Buenas Prácticas de Almacenamiento de los productos Farmacéuticos.

Objetivo del Puesto
Planear, controlar y coordinar conjuntamente con el jefe inmediato, los coordinadores de país y Laboratorios Fabricantes, las actividades de inscripción, renovación y actualización de registro de los productos de origen Latinoamericano que distribuye la empresa.

Funciones Requeridas por el Puesto
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar la inscripción, renovación y actualización de los registros en todos los países del Área. 2. Realizar, actualizar y enviar estatus de registros en proceso indicando los pendientes y observaciones de las Autoridades Sanitarias a los laboratorios fabricantes latinoamericanos. 3. Enviar estatus de registros en proceso indicando los avances de las solicitudes de las Autoridades Sanitarias a los coordinadores de país, para que lo actualicen. 4. Dar seguimiento a solicitudes de las Autoridades Sanitarias, realizando recordatorios a laboratorios Fabricantes latinoamericanos. 5. Revisar los dosieres de productos evaluando si estos cumplen con los requerimientos para iniciar trámites de inscripción o renovación. 6. Realizar la gestión de documentos legales. 7. Envío de expedientes a países del Área. 8. Ingreso de expedientes ante Autoridades Sanitarias de Guatemala. 9. Preparar proyectos de empaque para productos nuevos. 10. Revisar material de empaque. 11. Traducir documentos o enviar a traducción externa, dependiendo de indicación de jefe inmediato. 12. Realizar órdenes de compra, solicitudes de cheque o transferencias bancarias de gastos de registros de todos los países del Área.

13. Proporcionar documentación requerida para Licitaciones.

Responsabilidades Requeridas por el Puesto

1. Por la adecuada ejecución de prácticas de relaciones humanas en su entorno de trabajo.
2. Por el adecuado seguimiento de las políticas y procedimientos definidos por su jefe inmediato.
3. Por la correcta y adecuada utilización del equipo, mobiliario y documentos pertenecientes al Departamento.

Habilidades, Características Personales y Requisitos del Puesto

Habilidades:

- a. Capacidad de organización.
- b. Desarrollar adecuadas relaciones humanas.
- c. Manejo software

Características Personales:

- a. Alto sentido de responsabilidad y ética.
- b. Actitudes positivas en las relaciones interpersonales.
- c. Estabilidad e inteligencia emocional.

Requisitos:

- a. Conocimiento de Reglamento Técnico Centroamericano.
- b. Conocimiento de Requisitos de Dirección General de Drogas y Farmacia.
- c. Conocimientos sobre Farmacología.
- d. Conocimiento de idioma ingles
- e. Poseer título Universitario de Químico Farmacéutico.
- f. Experiencia no indispensable

Comunicación y Relaciones del Puesto

Comunicación:

Mantiene estrecha comunicación con el personal que tiene relación directa con el proceso de registros (jefe inmediato, coordinadores, fabricantes, Casa Matriz, Autoridades Sanitarias) y con el personal que tiene relación indirecta (Gerente General, Personal Mercadeo, Logística, Producción, Finanzas, Ventas, Gerentes territoriales)

Relaciones:

- a. Mantiene estrecha relación con sus compañeros de trabajo.
- b. Mantiene estrecha y adecuada relación con su jefe inmediato.

Competencias Requeridas por el Puesto	
Competencias Básicas	Nivel Ideal
a. Adaptación al ambiente	3
b. Aplicación de la matemática	3
c. Dominio de la lectura	3
d. Dominio de la escritura	3
e. Comunicación oral	3
f. Localización de la información	3
Competencias Genéricas	Nivel Ideal
a. Planificación de actividades	3
b. Calidad en el trabajo	3
c. Administración de actividades	3
d. Administración de la información	3
e. Trabajo en equipo	3
f. Servicio al cliente	3
g. Productividad en el trabajo	3
h. Innovación	3
i. Uso de tecnología	3
j. Conservación del ambiente y seguridad laboral	3
Competencias Específicas	Nivel Ideal
a. Revisar documentación	3
b. Preparar material de empaque	3
c. Gestionar documentos legales	3
d. Preparar actualización de registros	3
e. Revisar material de empaque	3

DESCRIPCIÓN DE PUESTO
COORDINADOR DE REGISTROS DE PRODUCTOS EUROPEOS
No. 3

Descripción del Puesto	
Nombre del Puesto: Coordinador de Registros de Productos Europeos	Fecha: Agosto 2010
Departamento: Asuntos Regulatorios	Elaborado por: Jovita Morales

Objetivo del Área
Inscribir, renovar y actualizar los Registros Sanitarios de los productos Farmacéuticos y Afines en los países de Centro América y Caribe, además de desarrollar nuevos productos y supervisar las Buenas Prácticas de Almacenamiento de los productos Farmacéuticos.

Objetivo del Puesto
Planear, controlar y coordinar conjuntamente con el jefe inmediato, los coordinadores de país y Laboratorios Fabricantes, las actividades de inscripción, renovación y actualización de registro de los productos de origen Europeo que distribuye la empresa.

Funciones Requeridas por el Puesto
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar la inscripción, renovación y actualización de los registros en todos los países del Área. 2. Realizar, actualizar y enviar estatus de registros en proceso indicando los pendientes y observaciones de las Autoridades Sanitarias a los laboratorios fabricantes Europeos. 3. Enviar estatus de registros en proceso indicando los avances de las solicitudes de las Autoridades Sanitarias a los coordinadores de país, para que lo actualicen. 4. Dar seguimiento a solicitudes de las Autoridades Sanitarias, realizando recordatorios a laboratorios Fabricantes Europeos. 5. Revisar los dosieres de productos evaluando si estos cumplen con los requerimientos para iniciar trámites de inscripción o renovación. 6. Realizar la gestión de documentos legales. 7. Envío de expedientes a países del Área. 8. Ingreso de expedientes ante Autoridades Sanitarias de Guatemala. 9. Preparar proyectos de empaque para productos nuevos. 10. Revisar material de empaque. 11. Traducir documentos o enviar a traducción externa, dependiendo de indicación de jefe inmediato. 12. Realizar órdenes de compra, solicitudes de cheque o transferencias bancarias de gastos de registros de todos los países del Área. 13. Proporcionar documentación requerida para Licitaciones.

Responsabilidades Requeridas por el Puesto
<ol style="list-style-type: none"> 1. Por la adecuada ejecución de prácticas de relaciones humanas en su entorno de trabajo. 2. Por el adecuado seguimiento de las políticas y procedimientos definidos por su jefe inmediato. 3. Por la correcta y adecuada utilización del equipo, mobiliario y documentos pertenecientes al Departamento.

Habilidades, Características Personales y Requisitos del Puesto	
<p>Habilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Capacidad de organización. b. Desarrollar adecuadas relaciones humanas. c. Manejo software 	<p>Características Personales:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Alto sentido de responsabilidad y ética. b. Actitudes positivas en las relaciones interpersonales. c. Estabilidad e inteligencia emocional. <p>Requisitos:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Conocimiento de Reglamento Técnico Centroamericano. b. Conocimiento de Requisitos de Dirección General de Drogas y Farmacia. c. Conocimientos sobre Farmacología. d. Dominio de idioma inglés e. Poseer título Universitario de Químico Farmacéutico. f. Experiencia no indispensable.

Comunicación y Relaciones del Puesto	
<p>Comunicación:</p> <p>Mantiene estrecha comunicación con el personal que tiene relación directa con el proceso de registros (jefe inmediato, coordinadores, fabricantes, Casa Matriz, Autoridades Sanitarias) y con el personal que tiene relación indirecta (Gerente General, Personal Mercadeo, Logística, Producción, Finanzas, Ventas, Gerentes territoriales)</p>	<p>Relaciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Mantiene estrecha relación con sus compañeros de trabajo. b. Mantiene estrecha y adecuada relación con su jefe inmediato.

Competencias Requeridas por el Puesto	
Competencias Básicas	Nivel Ideal
a. Adaptación al ambiente	3
b. Aplicación de la matemática	3
c. Dominio de la lectura	3
d. Dominio de la escritura	3
e. Comunicación oral	3
f. Localización de la información	3
Competencias Genéricas	Nivel Ideal
a. Planificación de actividades	3
b. Calidad en el trabajo	3
c. Administración de actividades	3
d. Administración de la información	3
e. Trabajo en equipo	3
f. Servicio al cliente	3
g. Productividad en el trabajo	3
h. Innovación	3
i. Uso de tecnología	3
j. Conservación del ambiente y seguridad laboral	3
Competencias Específicas	Nivel Ideal
a. Revisar documentación	3
b. Preparar material de empaque	3
c. Gestionar documentos legales	3
d. Preparar actualización de registros	3
e. Revisar material de empaque	3

DESCRIPCIÓN DE PUESTO
COORDINADOR DE REGISTROS DE PRODUCTOS DE CASA MATRIZ
No. 4

Descripción del Puesto	
Nombre del Puesto: Coordinador de Registros de Productos de Casa Matriz	Fecha: Agosto 2010
Departamento: Asuntos Regulatorios	Elaborado por: Jovita Morales

Objetivo del Área
Inscribir, renovar y actualizar los Registros Sanitarios de los productos Farmacéuticos y Afines en los países de Centro América y Caribe, además de desarrollar nuevos productos y supervisar las Buenas Prácticas de Almacenamiento de los productos Farmacéuticos.

Objetivo del Puesto
Planear, controlar y coordinar conjuntamente con el jefe inmediato, los coordinadores de país y Laboratorios Fabricantes, las actividades de inscripción, renovación y actualización de registro de los productos de Casa Matriz.

Funciones Requeridas por el Puesto
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar la inscripción, renovación y actualización de los registros en todos los países del Área. 2. Realizar, actualizar y enviar estatus de registros en proceso indicando los pendientes y observaciones de las Autoridades Sanitarias a Casa Matriz. 3. Enviar estatus de registros en proceso indicando los avances de las solicitudes de las Autoridades Sanitarias a los coordinadores de país, para que lo actualicen. 4. Dar seguimiento a solicitudes de las Autoridades Sanitarias, realizando recordatorios a laboratorios Fabricantes de Casa Matriz. 5. Revisar los dosieres de productos evaluando si estos cumplen con los requerimientos para iniciar trámites de inscripción o renovación. 6. Realizar la gestión de documentos legales. 7. Envió de expedientes a países del Área. 8. Ingreso de expedientes ante Autoridades Sanitarias de Guatemala. 9. Preparar proyectos de empaque para productos nuevos. 10. Revisar material de empaque. 11. Traducir documentos o enviar a traducción externa, dependiendo de indicación de jefe inmediato. 12. Realizar órdenes de compra, solicitudes de cheque o transferencias bancarias de gastos de registros de todos los países del Área. 13. Proporcionar documentación requerida para Licitaciones.

Responsabilidades Requeridas por el Puesto
<ol style="list-style-type: none"> 1. Por la adecuada ejecución de prácticas de relaciones humanas en su entorno de trabajo. 2. Por el adecuado seguimiento de las políticas y procedimientos definidos por su jefe inmediato. 3. Por la correcta y adecuada utilización del equipo, mobiliario y documentos pertenecientes al Departamento.

Habilidades, Características Personales y Requisitos del Puesto	
<p>Habilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Capacidad de organización. b. Desarrollar adecuadas relaciones humanas. c. Manejo software 	<p>Características Personales:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Alto sentido de responsabilidad y ética. b. Actitudes positivas en las relaciones interpersonales. c. Estabilidad e inteligencia emocional. <p>Requisitos:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Conocimiento de Reglamento Técnico Centroamericano. b. Conocimiento de Requisitos de Dirección General de Drogas y Farmacia. c. Conocimientos sobre Farmacología. d. Dominio de idioma inglés e. Poseer título Universitario de Químico Farmacéutico. f. Experiencia no indispensable

Comunicación y Relaciones del Puesto	
<p>Comunicación:</p> <p>Mantiene estrecha comunicación con el personal que tiene relación directa con el proceso de registros (jefe inmediato, coordinadores, fabricantes, Casa Matriz, Autoridades Sanitarias) y con el personal que tiene relación indirecta (Gerente General, Personal Mercadeo, Logística, Producción, Finanzas, Ventas, Gerentes territoriales)</p>	<p>Relaciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Mantiene estrecha relación con sus compañeros de trabajo. b. Mantiene estrecha y adecuada relación con su jefe inmediato.

Competencias Requeridas por el Puesto	
Competencias Básicas	Nivel Ideal
a. Adaptación al ambiente	3
b. Aplicación de la matemática	3
c. Dominio de la lectura	3
d. Dominio de la escritura	3
e. Comunicación oral	3
f. Localización de la información	3
Competencias Genéricas	Nivel Ideal
a. Planificación de actividades	3
b. Calidad en el trabajo	3
c. Administración de actividades	3
d. Administración de la información	3
e. Trabajo en equipo	3
f. Servicio al cliente	3
g. Productividad en el trabajo	3
h. Innovación	3
i. Uso de tecnología	3
j. Conservación del ambiente y seguridad laboral	3
Competencias Específicas	Nivel Ideal
a. Revisar documentación	3
b. Preparar material de empaque	3
c. Gestionar documentos legales	3
d. Preparar actualización de registros	3
e. Revisar material de empaque	3

9. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El departamento de Recursos Humanos tiene como funciones: planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar las técnicas que promuevan y motiven al recurso humano para alcanzar los objetivos de la organización; el hecho que no exista un departamento como tal en la empresa farmacéutica ocasiona deficiencias en los procesos de reclutamiento, selección de personal, inducción, capacitación, evaluación de desempeño, establecimiento de estructuras salariales, elaboración de descripciones de puestos, entre otros; lo que conlleva a una disminución de productividad.

Las funciones de reclutamiento y selección de personal en algunas ocasiones las realiza una empresa externa de recursos humanos, aunque siempre se tiene el problema de no ser totalmente efectiva, ya que no se les proporciona una descripción de puesto en la cual puedan tener claramente el perfil, habilidades, capacidades y competencias requeridas para el mismo. Para el caso del departamento de Asuntos Regulatorios, el cual ya se elaboraron los Descriptores de Puestos, dicho proceso se podría realizar de una manera más eficiente.

La misión y visión de la empresa aunque existen, no han sido socializadas, lo que pudo haber ocasionado un sesgo durante la elaboración del mapa funcional, ya que la función principal pudiese ser que no esté totalmente enmarcada dentro de las mismas. Sin embargo desde el mapa funcional hasta la descripción de puestos debe de estar en constante revisión, es por ello que se espera que para la segunda revisión ya se haya socializado la misión y visión para contemplarla dentro de los documentos.

Se espera que la nueva alianza con la empresa Europea dé un cambio de la cultura organizacional, dicho cambio no será inmediato ya que de acuerdo con los contratos, la dirección será tomada totalmente a los 5 años del convenio, es decir que durante los próximos 4 años se darán cambios progresivos, siendo la descripción de puestos por competencias laborales uno de estos avances.

Al realizar el mapa funcional del Departamento fue bastante enriquecedor para todo el personal del mismo, ya que se logró determinar cuales son los elementos de competencia, cuales son las funciones principales y cuales son las funciones que aunque necesiten inversión de tiempo no son precisamente las funciones primordiales y determinar de que manera poder organizarse para lograr mayor productividad.

Durante la elaboración de las Normas Técnicas fue muy interesante determinar los criterios de desempeño, los campos de aplicación, las evidencias de desempeño, evidencias por producto, evidencias por conocimiento y evidencias actitudinales, ya que se identificó lo que el personal debe ser capaz de realizar, la forma de juzgar si lo que hizo esta bien hecho y las evidencias necesarias para asegurar que lo que hizo se realizó de manera consistente.

Al realizar la matriz funcional se establecieron los niveles de competencia de cada puesto del departamento y por lo tanto los niveles de responsabilidad, conocimiento, destreza y habilidad que se requiere para los mismos; lo cual fue fundamental para la elaboración de las descripciones de puestos.

En la elaboración de las Descripciones de Puesto, se tomó en cuenta no solamente las funciones, habilidades, características personales y requisitos del puesto que se posee actualmente el personal, sino también lo ideal, ya que lo que se busca con ello es determinar las debilidades del personal y definir las funciones de cada puesto y en si las funciones del Departamento, para evitar la duplicidad de funciones, mejorar los programas de capacitación y en su momento servir de base en el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal.

Al terminar los Descriptores de Puestos, el personal de Departamento quedo bastante satisfecho y determinó sus debilidades, actitudes a mejorar y los temas de capacitación que la empresa puede proporcionarles, logrando que se comprometieran a realizar sus funciones y competencias.

Al final puedo concluir que el hecho de elaborar las Descripciones de Puestos basado en Competencias Laborales, es una herramienta útil de Recursos Humanos, ya que a diferencia de las descriptores de puestos tradicionales se toma en cuenta no solamente los conocimientos de la persona, sino además las habilidades, experiencia y valores de la misma, además se basa en los resultados del colaborador y no en el proceso que se sigue para poder obtenerlos.

No obstante hay que tomar en cuenta que para que los efectos del trabajo por competencias laborales sean efectivos y duraderos, deben formar parte de una estructura organizacional completa, es por eso que recomiendo que dicho documento sirva de guía para elaborar el resto de descriptores de puestos de la empresa, para lograr una mayor integración y por lo tanto una mejor clima organizacional y al final un recurso humano más productivo.

10. CONCLUSIONES

- 10.1 Se elaboraron las Descripciones de Puestos del Departamento de Asuntos Regulatorios, basados en competencias laborales de la Empresa Farmacéutica, para que sirvan de modelo para el resto de Puestos y por lo tanto de base para la Gestión de Recursos Humanos, para mejorar la cultura organizacional y consecuentemente la productividad de la empresa.
- 10.2 Se elaboró el Mapa Funcional del Departamento de Asuntos Regulatorios de la Empresa, a través del método funcional y determinando el propósito principal y los elementos de competencia mediante la puesta en común con el personal del Departamento.
- 10.3 Se elaboraron las Normas Técnicas de cada una de las Competencias Laborales del Departamento de Asuntos Regulatorios de la empresa, incluyendo: criterios de desempeño, campo de aplicación, evidencias de desempeño, evidencias por producto, evidencias por conocimiento y evidencias actitudinales.
- 10.4 Se elaboraron las Descripciones de Puestos del Departamento de Asuntos Regulatorios basados en Competencias Laborales, lo cual servirá de base para el proceso de reclutamiento, selección de personal, programas de capacitación, entre otras.

11. RECOMENDACIONES

- 11.1 Elaborar las Descripciones de Puestos basados en Competencias Laborales del resto de Departamentos de la Empresa Farmacéutica.
- 11.2 Dar a conocer la Misión, Visión y Valores de la empresa a todo el personal para que se sientan parte de ello y se establezca un mejor clima y una cultura organizacional.
- 11.3 Utilizar los Perfiles de Puestos por Competencias Laborales para el proceso de administración de recursos humanos.
- 11.4 Establecer de forma definida un Departamento de Recursos Humanos dentro de la empresa, debido a que sus funciones generan valor y mayor productividad dentro de la misma.

12. BIBLIOGRAFIA

- 12.1 Alles, Martha Alicia. (2000). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Argentina: Ediciones Granica, S.A.
- 12.2 Alles, Martha Alicia. (2003) Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias. (2ª ed.) Argentina: Editorial Granica.
- 12.3 Burt K., Scanlan. (1990). Administración. México: Editorial Limusa.
- 12.4 Catalano, Ana., Avolio, Susana y Sladogna, Mónica. (2004). Diseño curricular basado en normas de competencia laboral. Conceptos y orientaciones metodológicas. Argentina: Banco Interamericano de Desarrollo.
- 12.5 Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional. Cinterfor-Polform. (1997). Formación Basada en Competencia Laboral: situación actual y perspectivas. Uruguay: Conocer.
- 12.6 Chiavenato, Idalberto. (1998). Administración de Recursos Humanos. (2ª ed.). Colombia: Editorial McGrawHill.
- 12.7 Chiavenato, Idalberto. (2002). Gestión del talento humano. Colombia: Editorial McGraw-Hill.
- 12.8 Dessler, Gary. (1996). Administración del Personal. (6ª ed.). México: Editorial Prentice-Hall.
- 12.9 Gama Bernal, Elba. (1985) Antecedentes en sus Bases para el Análisis de Puestos. México: Ediciones Garay.
- 12.10 Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. (2003). Gestión por Competencia Laboral. (2ª ed.). Guatemala: autor.
- 12.11 Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. (2002). Gestión de recursos humanos por competencia laboral. Guatemala: autor.
- 12.12 Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. (2002). Casos de la gestión de recursos humanos por competencia laboral. Guatemala: autor.
- 12.13 Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. (2001). Competencias básicas y genéricas. Guatemala: autor.
- 12.14 Irigoien, Maria y Vargas, Fernando. (2002). Competencia Laboral. Manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud. Uruguay: Cinterfor.
- 12.15 Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. (1998) Administración, una perspectiva Global. (11a ed.) México: McGraw-Hill.
- 12.16 Schultz, Duane P. (1991). Principios y Técnicas para el Análisis de Puestos en su Psicología Industrial. México: Editorial McGraw Hill.

- 12.17 Werter, William B. y Davis, Keith. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. (5ª ed.). México: Editorial McGrawHill.

PAGINAS ELECTRÓNICAS

- 12.18 Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional. Cinterfor. Competencia laboral. Recuperado el 20 de Marzo de 2010 de:
<http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/index.htm>
- 12.19 Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional. Cinterfor. Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral. Recuperado el 20 de Marzo de 2010 de:
<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/index.htm>
- 12.20 Novick, Marta y Gallart, Maria Antonia. (1997). Competitividad, redes productivas y competencias laborales. Uruguay: OIT-CINTERFOR-RET. Recuperado el 20 de Marzo del 2010 de:
http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/dbase/ret/f_comp/xv/index.htm
- 12.21 Novick, Marta. (1998) Nuevos puestos de trabajo y competencias laborales. Uruguay: OIT-Cinterfor. Recuperado el 17 de Junio de 2010 de:
http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/dbase/ret/f_comp/xvi/index.htm

13. ANEXOS

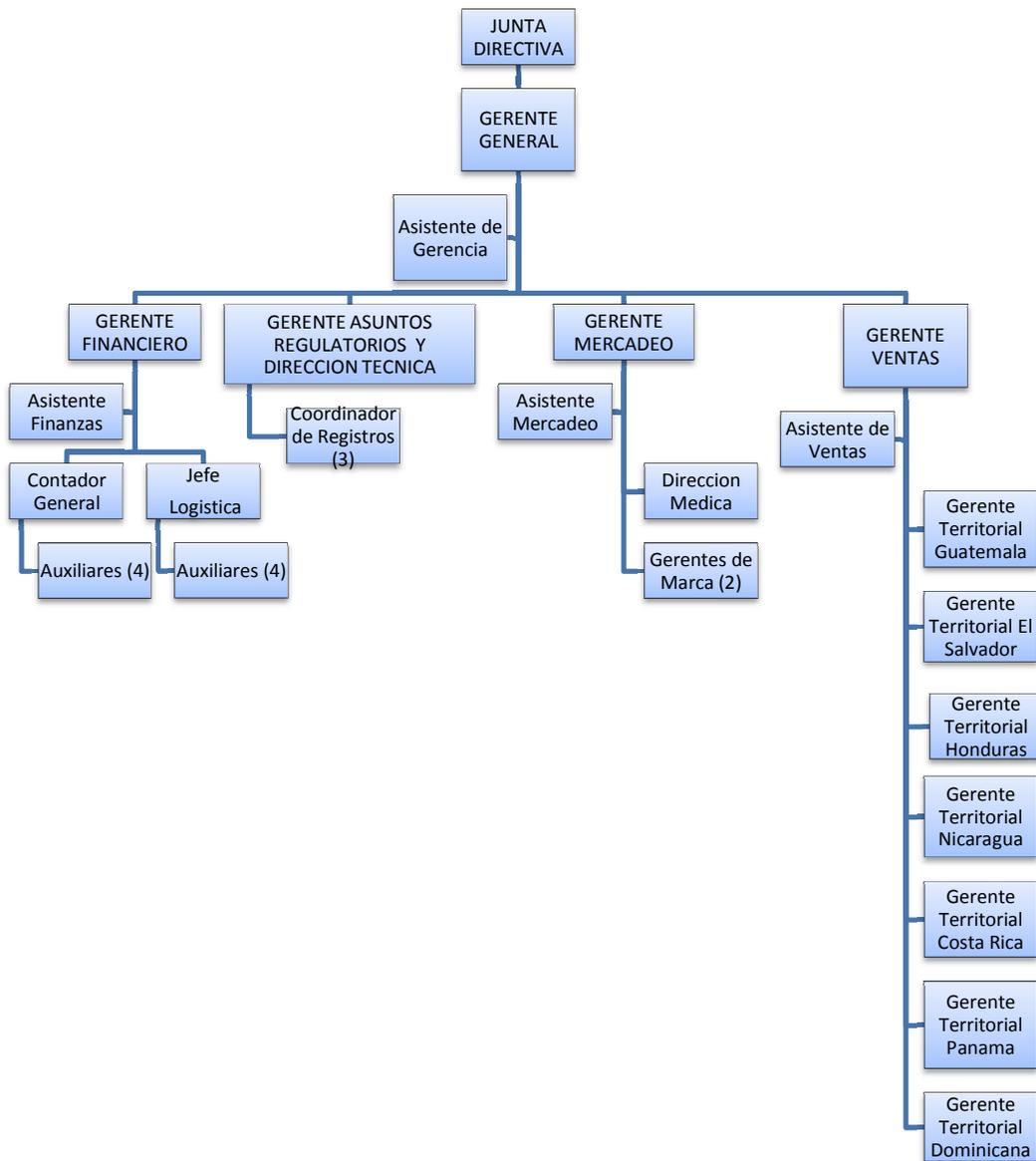
ANEXO 1 NIVELES DE COMPETENCIA

NIVEL OCUPAC	NIVEL DE COMPETENCIA	CARACTERÍSTICAS
OPERATIVO	1 Básico Tradicional No calificado Semicalificado (Operarios, ayudantes, auxiliares)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Competencia en el desempeño de un conjunto pequeño de actividades de trabajo o funciones productivas simples, con poca autonomía en el desarrollo de sus actividades y trabajo en equipo. ❖ Predominan las actividades rutinarias, repetitivas, predecibles, y el manejo, operación y mantenimiento de herramienta y equipo manual, eléctrico y mecánico básico determinado en el estado de caracterización de cada sector.
	2 Técnico Calificado Altamente calificado (Técnicos)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Competencia en un conjunto significativo de actividades de trabajo o funciones productivas variadas, realizadas en diversos contextos, de la ocupación o área. ❖ Se requiere a menudo colaboración con otros y trabajo coordinado en equipo. ❖ Predominan actividades complejas no repetitivas y el manejo, operación y mantenimiento de herramientas y equipo mecánico y eléctrico, el cual, contribuye a la mejora de la calidad y productividad del servicio o producto a obtener, comparado con el del nivel anterior.
MEDIO	3 Industrializado Técnico Medio Mandos Medios (Supervisores Técnicos medios, Jefes de Unidad o Sección, Coordinadores, Monitores, Instructores nivel 1)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Competencia de una amplia gama de actividades de trabajo o funciones productivas variadas, desempeñadas en diversos contextos. Desarrollan actividades complejas y no rutinarias. ❖ Posee la habilidad para instruir, para mejorar métodos y distribuir, coordinar, vigilar, supervisar la actividad de terceros. ❖ Posee alto grado de responsabilidad y autonomía o no en la ejecución. ❖ Personal especializado en la preparación y control de la calidad de la producción y de los procesos en un área de las empresas de cualquier sector de la actividad económica. Realizan ensayos y análisis de materia prima y de procesos de productos. ❖ Operan, controlan y dan mantenimiento al equipo computarizado de producción el cual incluye altamente en la calidad y la productividad de productos o servicios de las empresas.

NIVEL OCUPAC	NIVEL DE COMPETENCIA	CARACTERÍSTICAS
EJECUTIVO	<p>4 Profesional</p> <p>Mandos medios</p> <p>(Jefe de planta de Producción, Administradores Jefes de Depto. Instructores nivel 2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Competencia para el diseño, planificación, análisis y administración en una gama de actividades complejas o funciones de trabajo, desempeñada en una variedad de contextos profesionales o en una o varias partes de un proceso productivo. ❖ Posee alto grado de responsabilidad y autonomía. ❖ Tiene responsabilidad por el trabajo de otros y responsabilidad ocasional en la asignación o planificación de recursos. Autonomía laboral. ❖ Responsable del diseño, planeación y desarrollo de las actividades que conforman los procesos de producción para productos o servicios, proponen o diseñan nuevos procesos, equipo, herramienta, software y otros para el aumento de la productividad, competitividad y calidad de la empresa. ❖ Posee un alto nivel de creatividad, capacidad de análisis y conocimientos técnicos de una o varias áreas o especialidades, relacionadas con las funciones laborales que desempeña en uno o varios procesos de la línea de producción de una empresa.
	<p>5 Profesional Especializado</p> <p>Directivos Alta Gerencia</p> <p>(Directores, Gerentes, Sub gerentes, Jefes de División, Asesores, Instructores nivel 3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Competencia para la aplicación, evaluación de una gama de principios fundamentales y de técnicas complejas, en una amplia variedad de contextos y procesos a menudo impredecibles. ❖ Poseen total autonomía personal y responsabilidad frecuente en la asignación de recursos. ❖ Responsabilidad en el análisis, la dirección, diagnóstico, evaluación y transformación del diseño, planeación, ejecución y desarrollo de actividades. ❖ Responsable de planificar, evalúa y transformar los procesos de una línea de producción para el aumento de la productividad, calidad de productos y servicios, y la competitividad empresarial. ❖ Poseen alto nivel de creatividad y capacidad de análisis y conocimientos técnicos en las áreas o especialidades relacionadas con los procesos de una o varias líneas de producción de la empresa. ❖ Evalúa y transforma procesos, fundamentales, políticas y planificación estratégica de la organización.

Fuente: Gestión por Competencia Laboral. INTECAP. 2003. P 51-53

ANEXO 2 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



Fuente: Elaboración propia, Agosto 2010.

ANEXO 3



GUATEMALA, NOVIEMBRE DEL 2010

ÍNDICE

	Página
1. Competencias Laborales	2
2. Aplicación a la Gestión de Recursos Humanos por Competencias Laborales	3
3. Análisis Funcional	4
3.1 Mapa Funcional del Departamento de Asuntos Regulatorios	5
3.2 Norma Técnica de Competencia Laboral del Departamento de Asuntos Regulatorios.	8
3.3 Matriz Funcional del Departamento de Asuntos Regulatorios	29
3.4 Elaboración de Descripciones de Puesto por Competencia Laboral, del Departamento de Asuntos Regulatorios.	30

ELABORACIÓN DE LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS DEL DEPARTAMENTO DE ASUNTOS REGULATORIOS, BASADOS EN COMPETENCIAS LABORALES, EN UNA EMPRESA FARMACÉUTICA

1. COMPETENCIAS LABORALES

Actualmente representa un factor clave para la competitividad de las instituciones y empresas que quieren estar a la vanguardia y así hacer negocios en los mercados globales.

En Recursos Humanos, hablamos comúnmente de aptitudes, intereses y rasgos de personalidad para representar parámetros según los cuales podamos diferenciar a las personas. Es la habilidad para desempeñar un conjunto de actividades de manera competente. Sin embargo, hoy día es cada vez más común encontrar las descripciones de puestos, o los requerimientos de nuestros superiores en términos de competencia.

En otra definición se describe a la Competencia Laboral como “El conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas u actitudes que son aplicables al desempeño de una función productiva a partir de los requerimientos de calidad y eficiencia esperados por el sector productivo”.

Es conocida también como un “conjunto de actividades, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas en un ambiente de trabajo.

Se debe destacar en esta última definición tres puntos importantes de las competencias laborales, el saber que se determina a través de los conocimientos; el saber hacer, que es la aplicación de los conocimientos, a través de las destrezas y habilidades, y que también incluye el saber crear e innovar vinculado con las experiencias; el último punto pero no menos importante es el saber ser que involucra las actitudes y valores de la persona en el trabajo, los cuales son muy importantes ya que la ausencia de estos no permite el desempeño de las funciones productivas con calidad.

Para definir con términos sencillos algunos de los conceptos utilizados en los párrafos anteriores, podemos decir que los conocimientos no son más que los datos e información adquirida por vías formales o no y que nos ayudan a entender determinados hechos, las destrezas o habilidades son conductas automatizadas por la práctica, las capacidades o aptitudes se refieren al potencial innato con que venimos dotados al nacer y nuestras actitudes puedan definirse como manifestaciones conductuales de nuestra disposición hacia algo.

2. APLICACIÓN A LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIA LABORAL

La Gestión de Recursos Humanos por Competencia Laboral permite al responsable de Recursos Humanos utilizar la información eficientemente, partiendo del conocimiento del objetivo principal que la empresa persigue y desarrollando desde allí todas sus funciones.

La globalización y la apertura de mercados presentan retos y nuevas exigencias tanto a la organización, como a los empleados. Como resultado deben estar en disposición de actualizarse, afrontar retos y cumplir con los requerimientos de las modernas estructuras organizacionales.

Tradicionalmente en Recursos Humanos se definían las características requeridas para ocupar un puesto determinado, basados en la experiencia, buena fe o visión del analista, esto presentaba los siguientes inconvenientes:

- e. Distintas personas atribuyen rasgos distintos a una misma conducta.
- f. Es difícil predecir rasgos específicos a un puesto y definirlos objetivamente.
- g. No predicen el comportamiento en el trabajo.
- h. Las pruebas de evaluación que se utilizan no suelen tener relación con las tareas que las personas han de realizar en el trabajo.

A diferencia del enfoque tradicional, la nueva Gestión de Recursos Humanos involucra las competencias laborales. A partir de ellas es posible identificar los comportamientos necesarios para ejecutar el trabajo efectivamente y luego se agrupan para definir el perfil de trabajo.

Las ventajas de este enfoque en comparación con el tradicional, según Miguel García Saiz son:

- g. Facilita el empleo de conceptos más objetivos y compartidos en la organización.
- h. Es más fácil establecer los perfiles de exigencias de un puesto y definir objetivamente los comportamientos observables requeridos.
- i. Facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas.
- j. Permite emplear pruebas de evaluación basadas en la conducta.
- k. Está orientado a resultados.
- l. La información generada es utilizada en forma óptima y accesible a todos

La Gestión por Competencia Laboral genera una gran cantidad de información, la cual será utilizada por la organización y los empleados en los diferentes procesos de Recursos Humanos.

La organización debe tomar en cuenta que para implantar un Sistema de Competencias, deberá estar en disposición de:

- h. Contratar recurso humano cualificado y certificado en sus competencias.

- i. Prestar mayor atención a la capacidad de los empleados de pensar, decidir y actuar con iniciativa y responsabilidad.
- j. Basarse en un perfil laboral para la contratación del personal.
- k. Establecer la estructura salarial basada en los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas demostradas por los trabajadores.
- l. Evaluar las competencias del personal para detectar sus necesidades individuales de capacitación
- m. Diseñar los programas de capacitación a partir de la evaluación de competencias y los objetivos de la organización.
- n. Definir y delimitar los conocimientos y habilidades requeridas para un trabajo multifuncional.

Así mismo, el empleado debe:

- e. Analizar constantemente las funciones de su proceso en busca de una mejora continua.
- f. Demostrar actitudes orientadas hacia su mejora continua y desarrollo profesional.
- g. Trazarse metas fijas de hacia dónde quiere avanzar dentro de la organización y fuera de ella.
- h. Certificarse en sus competencias.

3. ANÁLISIS FUNCIONAL

El análisis funcional es una metodología comparativa en donde se analizan las relaciones existentes en las empresas entre aptitudes, cualidades, valores y conocimientos de los trabajadores.

Es una técnica utilizada para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva mediante el desglose o desagregación y el ordenamiento lógico de las funciones productivas. Este puede llevarse a cabo en una empresa, un grupo de empresas o todo un sector de la producción o los servicios.

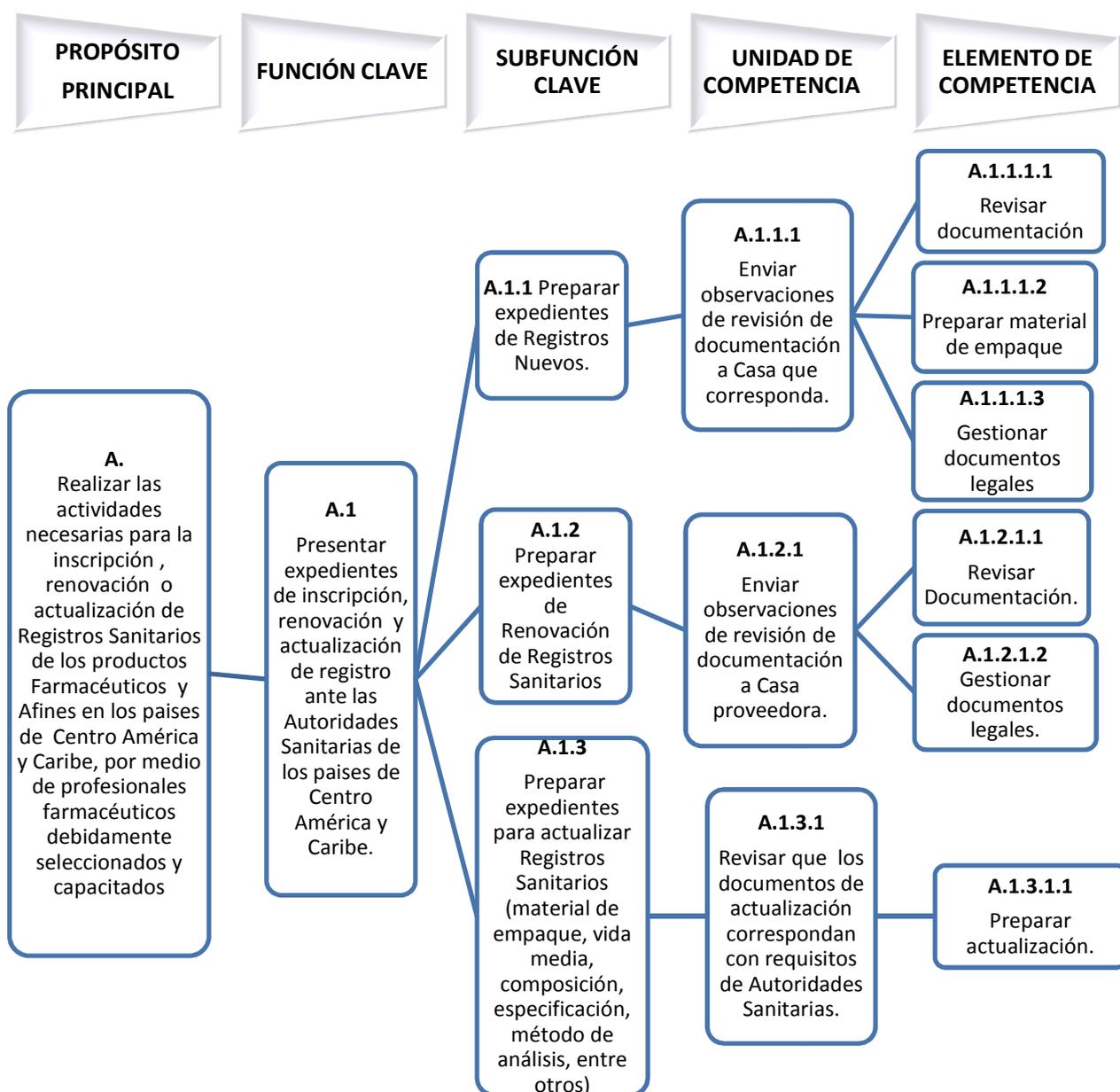
En esta investigación, la identificación de competencias se realizó a través del análisis funcional:

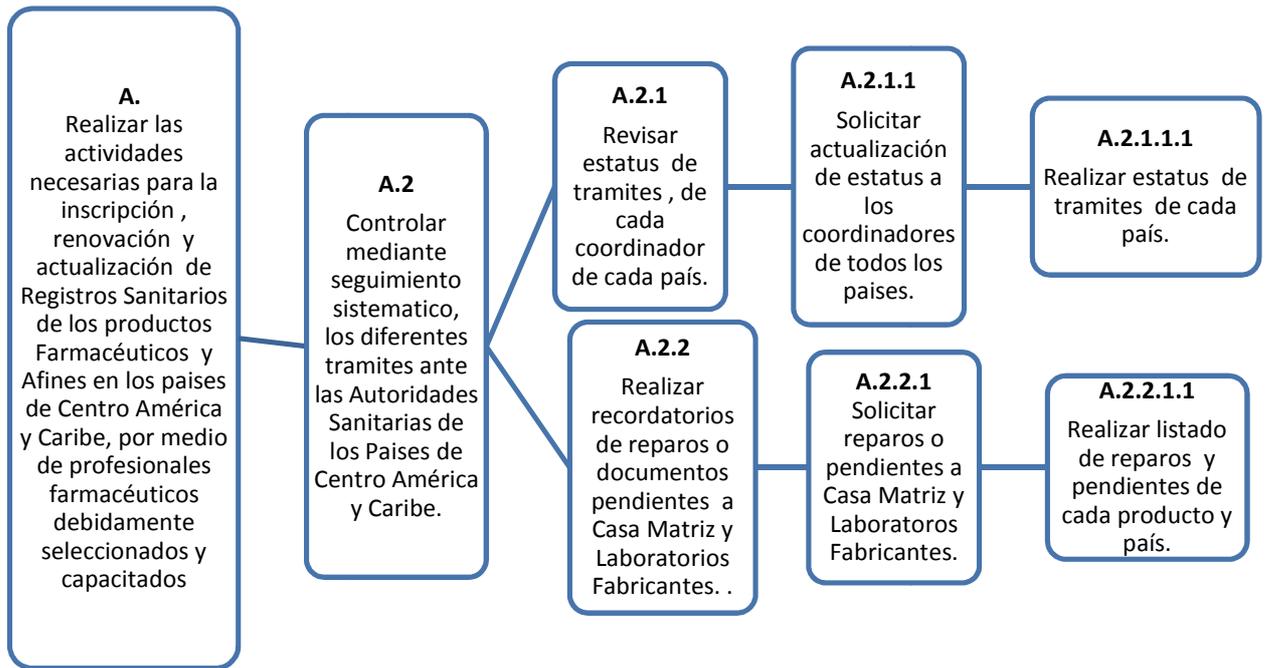
1. Mapa Funcional
2. Estandarización y normalización de competencias laborales.
3. Matriz funcional
4. Elaboración de Descriptores y Perfiles de puestos.

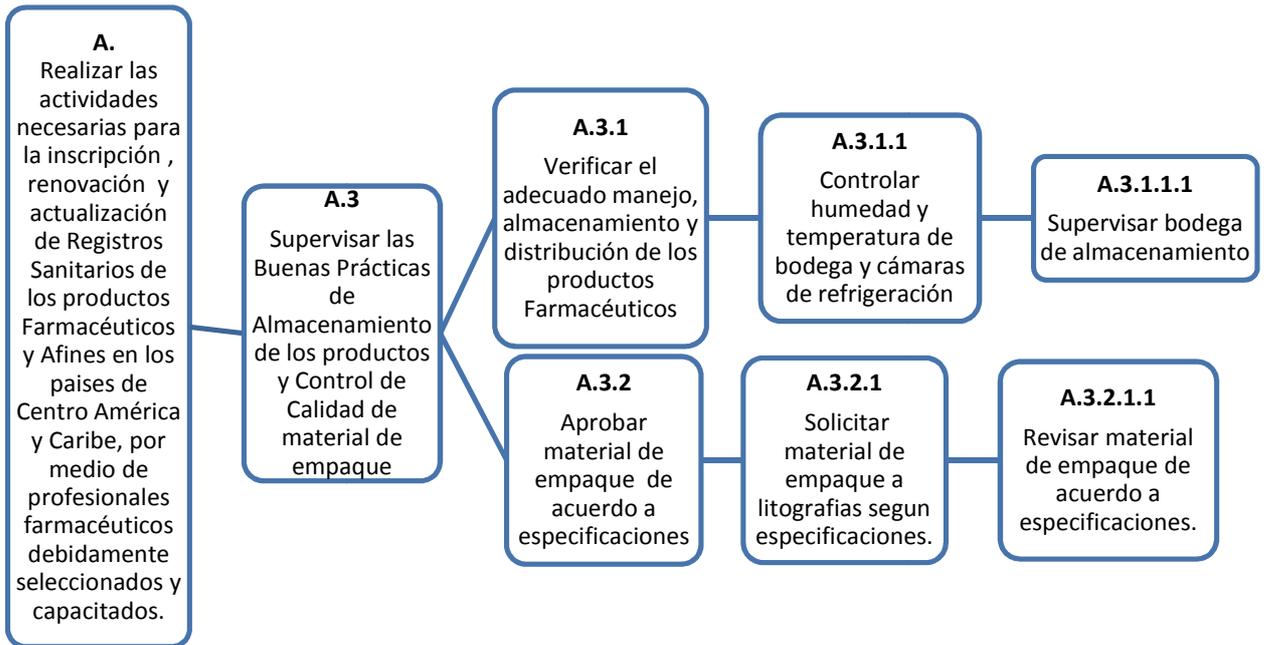
Este análisis fue utilizado para determinar las competencias mediante la desagregación y el ordenamiento lógico de las funciones productivas que se llevan a cabo dentro del departamento de Asuntos Regulatorios, obteniendo la identificación de los elementos que servirán de base para la configuración de Normas de Competencia Laboral y la Elaboración de Descripciones de Puestos por Competencias Laborales.

3.1 MAPA FUNCIONAL DEL DEPARTAMENTO DE ASUNTOS REGULATORIOS

El mapa funcional es una representación grafica del análisis funcional. Por medio de este se hace un recorrido por todas las funciones y actividades del Departamento y se identifican las habilidades, destrezas y conocimientos que deben poseer los empleados. El siguiente mapa funcional parte del propósito principal del Departamento de Asuntos Regulatorios y luego se realiza una desagregación del mismo hasta llegar al elemento de competencia.







3.2 NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL DEL DEPARTAMENTO DE ASUNTOS REGULATORIOS

A partir del mapa funcional, se elaboró la Norma Técnica de Competencia Laboral, la cual es un instrumento que posibilitó la identificación de la Competencia Laboral requerida para la realización de la actividad referida por el elemento de competencia. Identificó lo que una persona debe ser capaz de realizar, la forma en que puede juzgarse si lo que hizo esta bien hecho, las condiciones en las que la persona demuestra su competencia y por supuesto los tipos de evidencia necesarios para asegurar que lo que hizo se realizó de manera consistente, basado en un conocimiento efectivo.

Los componentes para realizar la Norma Técnica de Competencia Laboral fueron: criterios de desempeño, campo de aplicación, evidencias por desempeño, evidencias por producto, evidencias por conocimiento y evidencias actitudinales.

NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL DEPARTAMENTO DE ASUNTOS REGULATORIOS No.1

Referencia	Titulo del Elemento
A.1.1.1.1	Revisar Documentos para Inscripción de Registros Sanitarios

Criterio de Desempeño	La persona es competente cuando.....
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisa, analiza y evalúa la documentación de los dosieres de los productos nuevos en comparación con los requerimientos de las Autoridades Sanitarias del Área. 2. Informa a casa matriz de la evaluación de la documentación. 3. Da seguimiento a la documentación solicitada 4. Revisa expedientes para presentar ante Autoridades Sanitarias, en base a los requerimientos. 5. Presenta o envía expediente para las Autoridades Sanitarias.

Campo de Aplicación	
Categoría	Clase
Revisa, analiza y evalúa la documentación (1).	Personalizado Reglamento Técnico Centroamericano Requisitos de Dirección General de Drogas y Farmacias (DGDF) Por escrito
Informa a casa matriz de la evaluación de la documentación. (2)	Correo electrónico

Da seguimiento a la documentación solicitada (3)	Correo electrónico
Revisa expedientes. (4)	Personalizado Por escrito Requisitos de Autoridades Sanitarias de los Países del Área.
Presenta o envía expediente (5)	Personalizado

Evidencia de Desempeño

La persona

Revisa, analiza y evalúa la documentación en comparación con el Reglamento Técnico Centroamericano y requisitos de Dirección General de Drogas y Farmacias (1)

Informa a Casa Matriz de la evaluación de la documentación a través del correo electrónico. (2)

Da seguimiento a la documentación solicitada mediante el correo electrónico, realizándolo de forma continua para minimizar el tiempo de respuesta. (3)

Revisa y prepara expedientes, confirmando que estén completos y de acuerdo a los requerimientos de las Autoridades Sanitarias. (4)

Presenta ante las Autoridades Sanitarias de Guatemala o realiza los envíos a los coordinadores de cada país para que lo presenten ante las Autoridades Sanitarias. (5).

Evidencias por Producto

Evaluación enviada a casa Matriz
Documentos solicitados debido a seguimiento
Expediente ingresado ante Autoridades Sanitarias
Envío de expedientes a coordinadores para ingresar en cada país.

Evidencias por Conocimiento

Conocimiento Base:

Conocimiento de Reglamento Técnico Centroamericano
Conocimiento de idioma ingles
Conocimiento de Farmacología y Farmacocinética
Conocimiento de Validación de Métodos Analíticos
Conocimiento de Estudios de Estabilidad en zona climática IV

Conocimiento Circunstancial:

Manejo de paquetes informáticos
Cortesía y relaciones publicas

Evidencias Actitudinales	
Responsabilidad Ética Disciplina Colaboración	Pro actividad Confiabilidad Dedicación Eficiencia
Elaborado por	Fecha
Jovita Morales	Agosto 2010

**NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL
DEPARTAMENTO DE ASUNTOS REGULATORIOS
No.2**

Referencia	Titulo del Elemento
A.1.1.1.2	Preparar material de empaque para adjuntar a expediente de registro nuevo

Criterio de Desempeño	La persona es competente cuando.....
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisa, analiza y evalúa el material de empaque de los productos nuevos en comparación con los requerimientos de las Autoridades Sanitarias del Área. 2. Prepara proyectos de empaque en programas de diseño, de acuerdo a requerimientos de Autoridades Sanitarias 3. Solicita a Litografía material de empaque indicando todas las especificaciones. 4. Presenta o envía material de empaque junto con el expediente para las Autoridades Sanitarias.

Campo de Aplicación	
Categoría	Clase
Revisa, analiza y evalúa el material de empaque (1).	Personalizado Normas de Etiquetado del Reglamento Técnico Centroamericano Requisitos de Dirección General de Drogas y Farmacias (DGDF) Por escrito
Prepara proyectos de empaque en programas de diseño. (2)	Hardware Software Normas de Etiquetado del Reglamento Técnico Centroamericano
Solicita a Litografía material de empaque. (3)	Correo electrónico Teléfono
Presenta o envía material de empaque. (4)	Personalizado

Evidencia de Desempeño
<p>La persona Revisa, analiza y evalúa la documentación en comparación con la Norma de Etiquetado del Reglamento Técnico Centroamericano (1)</p> <p>Prepara proyectos de empaque mediante programas de diseño. (2)</p>

Solicita material de empaque a Litografía, con especificaciones que contemplen las Normas de Etiquetado. (3)

Presenta el material de empaque junto al expediente ante las Autoridades Sanitarias de Guatemala o realiza los envíos a los coordinadores de cada país para que lo presenten ante las Autoridades Sanitarias. (4).

Evidencias por Producto

Revisión de material de empaque.
Proyectos de empaque.
Aprobación de material de empaque.
Material de empaque junto a expediente ingresado ante Autoridades Sanitarias
Envío de material de empaque junto a expedientes a coordinadores para ingresar en cada país.

Evidencias por Conocimiento

Conocimiento Base:

Conocimiento de Normativa de Etiquetado del Reglamento Técnico Centroamericano
Conocimiento de Requisitos de Dirección General de Drogas y Farmacias (DGDF)
Conocimiento de idioma ingles
Conocimiento de Farmacología y Farmacocinética

Conocimiento Circunstancial:

Manejo de paquetes de diseño

Evidencias Actitudinales

Responsabilidad
Ética
Disciplina
Colaboración

Pro actividad
Confiabilidad
Dedicación
Eficiencia

Elaborado por

Jovita Morales

Fecha

Agosto 2010

**NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL
DEPARTAMENTO DE ASUNTOS REGULATORIOS
No.3**

Referencia	Titulo del Elemento
A.1.1.1.3	Gestionar documentos legales para inscripción de registro nuevo.

Criterio de Desempeño	La persona es competente cuando.....
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar la documentación legal que requieren las Autoridades Sanitarias. 2. Gestionar la legalización de los documentos en Ministerio de Salud, Archivo y Protocolo, Ministerio de Relaciones Exteriores y Consulados. 3. Presenta o envía expediente para las Autoridades Sanitarias.

Campo de Aplicación	
Categoría	Clase
Solicita la documentación legal. (1)	Personalizado Por escrito
Gestionar la legalización de documentos. (2)	Personalizado Por escrito
Presenta o envía expediente (3)	Personalizado

Evidencia de Desempeño
<p>La persona Solicita la documentación legal ante las Autoridades Sanitarias. (1)</p> <p>Gestiona y da seguimiento a la documentación en todas las etapas de las legalizaciones en Ministerio de Salud, Archivos y Protocolo y Consulados. (2)</p> <p>Presenta ante las Autoridades Sanitarias de Guatemala o realiza los envíos a los coordinadores de cada país para que lo presenten ante las Autoridades Sanitarias. (3).</p>

Evidencias por Producto
<p>Documentos legalizados debido a seguimiento Envío de documentos legales a coordinadores para ingresar en cada país.</p>

Evidencias por Conocimiento
<p>Conocimiento Base: Conocimiento de Reglamento Técnico Centroamericano Conocimiento del Proceso de Legalización de documentos.</p> <p>Conocimiento Circunstancial: Cortesía y relaciones públicas</p>

Evidencias Actitudinales	
Responsabilidad Ética Disciplina Colaboración	Pro actividad Confiabilidad Dedicación Eficiencia

Elaborado por	Fecha
Jovita Morales	Agosto 2010

**NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL
DEPARTAMENTO DE ASUNTOS REGULATORIOS
No.4**

Referencia	Titulo del Elemento
A.1.2.1.1	Revisar Documentos para Renovación de Registros Sanitarios

Criterio de Desempeño	La persona es competente cuando.....
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisa, analiza y evalúa la documentación de los dosieres de los productos a renovar en comparación con los requerimientos de las Autoridades Sanitarias del Área. 2. Informa a casa matriz de la evaluación de la documentación. 3. Da seguimiento a la documentación solicitada 4. Revisa expedientes para presentar ante Autoridades Sanitarias, en base a los requerimientos. 5. Presenta o envía expediente para las Autoridades Sanitarias.

Campo de Aplicación	
Categoría	Clase
Revisa, analiza y evalúa la documentación (1).	Personalizado Reglamento Técnico Centroamericano Requisitos de Dirección General de Drogas y Farmacias (DGDF) Por escrito
Informa a casa matriz de la evaluación de la documentación. (2)	Correo electrónico
Da seguimiento a la documentación solicitada (3)	Correo electrónico
Revisa expedientes. (4)	Personalizado Por escrito Requisitos de Autoridades Sanitarias de los Países del Área.
Presenta o envía expediente (5)	Personalizado

Evidencia de Desempeño
<p>La persona Revisa, analiza y evalúa la documentación en comparación con el Reglamento Técnico Centroamericano (1)</p>

Informa a Casa Matriz de la evaluación de la documentación a través del correo electrónico. (2)

Da seguimiento a la documentación solicitada mediante el correo electrónico, realizándolo de forma continua para minimizar el tiempo de respuesta. (3)

Revisa y prepara expedientes, confirmando que estén completos y de acuerdo a los requerimientos de las Autoridades Sanitarias. (4)

Presenta ante las Autoridades Sanitarias de Guatemala o realiza los envíos a los coordinadores de cada país para que lo presenten ante las Autoridades Sanitarias. (5).

Evidencias por Producto

Evaluación enviada a casa Matriz
Documentos solicitados debido a seguimiento
Expediente ingresado ante Autoridades Sanitarias
Envío de expedientes a coordinadores para ingresar en cada país.

Evidencias por Conocimiento

Conocimiento Base:

Conocimiento de Reglamento Técnico Centroamericano
Conocimiento de los Requisitos de Dirección General de Drogas y Farmacias (DGDF)
Conocimiento de idioma ingles
Conocimiento de Farmacología y Farmacocinética
Conocimiento de Validación de Métodos Analíticos
Conocimiento de Estudios de Estabilidad en zona climática IV

Conocimiento Circunstancial:

Manejo de paquetes informáticos
Cortesía y relaciones publicas

Evidencias Actitudinales

Responsabilidad
Ética
Disciplina
Colaboración

Pro actividad
Confiabilidad
Dedicación
Eficiencia

Elaborado por

Jovita Morales

Fecha

Agosto 2010

**NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL
DEPARTAMENTO DE ASUNTOS REGULATORIOS
No. 5**

Referencia	Titulo del Elemento
A.1.2.1.2	Gestionar documentos legales para la renovación de registros sanitarios.

Criterio de Desempeño	La persona es competente cuando.....
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar la documentación legal que requieren las Autoridades Sanitarias. 2. Gestionar la legalización de los documentos en Ministerio de Salud, Archivo y Protocolo, Ministerio de Relaciones Exteriores y Consulados. 3. Presenta o envía expediente para las Autoridades Sanitarias.

Campo de Aplicación	
Categoría	Clase
Solicita la documentación legal. (1)	Personalizado Por escrito
Gestionar la legalización de documentos. (2)	Personalizado Por escrito
Presenta o envía expediente (3)	Personalizado

Evidencia de Desempeño
<p>La persona Solicita la documentación legal ante las Autoridades Sanitarias. (1)</p> <p>Gestiona y da seguimiento a la documentación en todas las etapas de las legalizaciones en Ministerio de Salud, Archivos y Protocolo y Consulados. (2)</p> <p>Presenta ante las Autoridades Sanitarias de Guatemala o realiza los envíos a los coordinadores de cada país para que lo presenten ante las Autoridades Sanitarias. (3).</p>

Evidencias por Producto
<p>Documentos legalizados debido a seguimiento Envío de documentos legales a coordinadores para ingresar en cada país.</p>

Evidencias por Conocimiento

Conocimiento Base:

Conocimiento de Reglamento Técnico Centroamericano
Conocimiento del Proceso de Legalización de documentos.

Conocimiento Circunstancial:

Cortesía y relaciones públicas

Evidencias Actitudinales	
---------------------------------	--

Responsabilidad Ética Disciplina Colaboración	Pro actividad Confiabilidad Dedicación Eficiencia
--	--

Elaborado por	Fecha
----------------------	--------------

Jovita Morales	Agosto 2010
----------------	-------------

**NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL
DEPARTAMENTO DE ASUNTOS REGULATORIOS
No. 6**

Referencia	Titulo del Elemento
A.1.3.1.1	Preparar actualización de registros sanitarios (material de empaque, vida media, composición, especificaciones, método de análisis, entre otros)

Criterio de Desempeño	La persona es competente cuando.....
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisa y analiza la actualización de acuerdo a los requerimientos de las Autoridades Sanitarias del Área o a solicitud de Gerencia General o Mercadeo. 2. Prepara los cambios junto con Mercadeo, Gerencia General o las litografías (según sea el caso) basándose en los requerimientos de las Autoridades Sanitarias. 3. Presenta o envía expediente para las Autoridades Sanitarias.

Campo de Aplicación	
Categoría	Clase
Revisa, analiza y evalúa la documentación (1).	Personalizado Reglamento Técnico Centroamericano Requisitos de Dirección General de Drogas y Farmacias (DGDF) Por escrito
Prepara cambios o actualizaciones (2)	Paquete informático Personalizado
Presenta o envía expediente (3)	Personalizado

Evidencia de Desempeño
<p>La persona Revisa, analiza y evalúa la documentación en comparación con los requerimientos solicitados. (1)</p> <p>Prepara los cambios o actualizaciones solicitadas en base a los requerimientos y al Reglamento Técnico Centroamericano. (2)</p> <p>Presenta ante las Autoridades Sanitarias de Guatemala o realiza los envíos a los coordinadores de cada país para que lo presenten ante las Autoridades Sanitarias. (3).</p>

Evidencias por Producto

Revisión de cambios y actualizaciones.
Proyectos de modificación o actualización.
Envío de cambio o actualización a coordinadores de país para ingresar en el país.

Evidencias por Conocimiento**Conocimiento Base:**

Conocimiento de Reglamento Técnico Centroamericano
Conocimiento de los Requisitos de Dirección General de Drogas y Farmacias (DGDF)
Conocimiento de idioma inglés

Conocimiento Circunstancial:

Manejo de paquetes informáticos

Evidencias Actitudinales

Responsabilidad
Ética
Disciplina
Colaboración

Pro actividad
Confiabilidad
Dedicación
Eficiencia

Elaborado por

Jovita Morales

Fecha

Agosto 2010

**NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL
DEPARTAMENTO DE ASUNTOS REGULATORIOS
No. 7**

Referencia	Titulo del Elemento
A.2.1.1.1	Realizar estatus de trámites de cada país del área.

Criterio de Desempeño	La persona es competente cuando.....
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisa y analiza el listado de pendientes de cada país, de acuerdo a los reparos solicitados por las Autoridades Sanitarias de cada uno de ellos. 2. Envía la documentación adicional o reparos solicitados por las Autoridades Sanitarias a cada coordinador de país. 3. Prepara el estatus de los trámites en proceso y envía a cada coordinador de país, para que este lo actualice. 4. Solicita actualización de estatus a coordinador, para presentar el estatus actual a Gerencia General.

Campo de Aplicación	
Categoría	Clase
Revisa, analiza y evalúa el listado de pendientes (1).	Personalizado Reglamento Técnico Centroamericano (RTCA) Requisitos de Dirección General de Drogas y Farmacia (DGDF) Por escrito
Prepara documentación o reparos (2)	Personalizado Reglamento Técnico Centroamericano (RTCA) Requisitos de Dirección General de Drogas y Farmacia (DGDF) Por escrito
Prepara estatus de trámites en proceso (3)	Correo electrónico
Solicitar la actualización de estatus a cada coordinador de país (4)	Correo electrónico

Evidencia de Desempeño
<p>La persona Revisa, analiza y evalúa el listado de pendientes solicitados por las Autoridades Sanitarias</p>

de los países del Área, en comparación con el RTCA y DGDF. (1)

Prepara lo documentación o reparos de acuerdo a los requerimientos de las Autoridades Sanitarias. (2)

Prepara estatus de trámites en proceso y envía a cada coordinador de Área. (3)

Solicitar la actualización de estatus a cada coordinador de país, en base a las últimas notificaciones o reparos solicitados por las Autoridades Sanitarias. (4)

Evidencias por Producto

Listado de pendientes.
 Envío de documentación o reparos en base a requerimientos de Autoridades Sanitarias.
 Estatus de trámites en proceso
 Actualización de estatus por parte de coordinadores de país.

Evidencias por Conocimiento

Conocimiento Base:
 Conocimiento de Reglamento Técnico Centroamericano
 Conocimiento de los requisitos de la Dirección General de Drogas y Farmacia.

Conocimiento Circunstancial:
 Manejo de paquetes informáticos

Evidencias Actitudinales

Responsabilidad
 Ética
 Disciplina
 Colaboración

Pro actividad
 Confiabilidad
 Dedicación
 Eficiencia

Elaborado por

Jovita Morales

Fecha

Agosto 2010

**NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL
DEPARTAMENTO DE ASUNTOS REGULATORIOS
No.8**

Referencia	Titulo del Elemento
A.2.2.1.1	Realizar listado de reparos y pendientes de cada producto en cada país para enviar a Casa Matriz y Laboratorios Fabricantes.

Criterio de Desempeño	La persona es competente cuando.....
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisa y actualiza el listado de pendientes de cada país, de acuerdo a los reparos solicitados por las Autoridades Sanitarias de cada uno de ellos. 2. Envía el listado de observaciones y pendientes a Casa Matriz y Laboratorios Fabricantes. 3. Realiza recordatorios periódicos de pendientes a Casa Matriz y Laboratorios Fabricantes.

Campo de Aplicación	
Categoría	Clase
Revisa y actualiza listado de pendientes. (1).	Personalizado
Envía listado de pendientes. (2)	Correo electrónico.
Realiza recordatorios periódicos de pendientes. (3)	Correo electrónico

Evidencia de Desempeño
<p>La persona Revisa y actualiza el listado de pendientes solicitados por las Autoridades Sanitarias de los países del Área, en comparación con el RTCA y DGDF. (1)</p> <p>Envía listado de pendientes a Casa Matriz o Laboratorios Fabricantes de acuerdo a los requerimientos de las Autoridades Sanitarias. (2)</p> <p>Realiza recordatorios periódicos de pendientes de cada producto a Casa Matriz y Laboratorios Fabricantes. (3)</p>

Evidencias por Producto
<p>Listado de pendientes actualizado. Envío de listado de pendientes a Casa Matriz o Laboratorios Fabricantes en base a</p>

requerimientos de Autoridades Sanitarias.
Recibe documentación pendiente de Casa Matriz o Laboratorios Fabricantes, para responder las observaciones de las Autoridades Sanitarias.

Evidencias por Conocimiento

Conocimiento Base:

Conocimiento de Reglamento Técnico Centroamericano
Conocimiento de los requisitos de la Dirección General de Drogas y Farmacia.
Manejo del idioma ingles.

Conocimiento Circunstancial:

Manejo de paquetes informáticos

Evidencias Actitudinales

Responsabilidad
Ética
Disciplina
Colaboración

Pro actividad
Confiabilidad
Dedicación
Eficiencia

Elaborado por

Jovita Morales

Fecha

Agosto 2010

**NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL
DEPARTAMENTO DE ASUNTOS REGULATORIOS
No. 9**

Referencia	Titulo del Elemento
A.3.1.1.1	Supervisar Bodega de Almacenamiento de Productos Farmacéuticos.

Criterio de Desempeño	La persona es competente cuando.....
	1. Controla la humedad y temperatura de las Bodegas y cámaras de refrigeración. 2. Supervisa el almacenamiento de los productos y el sistema PEPS de los mismos. 3. Verifica las Buenas Prácticas de Almacenamiento.

Campo de Aplicación	
Categoría	Clase
Controla la humedad y temperatura de bodega y cámaras de refrigeración. (1).	Personalizado Por escrito Hojas de control diario.
Supervisa el sistema PEPS. (2)	Personalizado Por escrito De Forma verbal
Verifica las Buenas Prácticas de Almacenamiento. (3)	Personalizado De forma verbal

Evidencia de Desempeño
<p>La persona Controla la humedad y temperatura de bodega y cámaras enfriadoras a través de las hojas de control diario. (1)</p> <p>Supervisa que los encargados de bodega realicen adecuadamente el sistema PEPS a través de los inventarios. (2)</p> <p>Verifica las Buenas Prácticas de Almacenamiento continuamente. (3)</p>

Evidencias por Producto
<p>Hojas de control de humedad y temperatura. Inventarios siguiendo el sistema PEPS. Controles de Buenas Prácticas de Almacenamiento.</p>

Evidencias por Conocimiento
<p>Conocimiento Base: Conocimiento de Buenas Prácticas de Almacenamiento. Conocimiento de Sistema PEPS</p> <p>Conocimiento Circunstancial: Técnicas de comunicación</p>

Evidencias Actitudinales	
Responsabilidad Ética Disciplina Colaboración	Pro actividad Confiabilidad Dedicación Eficiencia

Elaborado por	Fecha
Jovita Morales	Agosto 2010

**NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL
DEPARTAMENTO DE ASUNTOS REGULATORIOS
No.10**

Referencia	Titulo del Elemento
A.3.2.1.1	Revisar material de empaque de acuerdo a especificaciones.

Criterio de Desempeño	La persona es competente cuando.....
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza actualizaciones en material de empaque de números de registro, solicitudes especiales de Autoridades, solicitud de Gerencia General o Mercadeo y tomando en cuenta el RTCA y DGDF. 2. Revisa artes de empaque en comparación con especificaciones internas y de acuerdo a Reglamento Técnico Centro Americano y DGDF. 3. Evalúa material de empaque al ingresar a bodega para su aprobación o rechazo.

Campo de Aplicación	
Categoría	Clase
Realiza actualizaciones de material de empaque. (1)	Personalizado Reglamento Técnico Centroamericano (RTCA) Requisitos de Dirección General de Drogas y Farmacia (DGDF) Por escrito Pantone Listado de números de registro actualizado
Revisa artes de empaque. (2)	Personalizado Reglamento Técnico Centroamericano (RTCA) Requisitos de Dirección General de Drogas y Farmacia (DGDF) Por escrito Pantone Listado de números de registro actualizado
Evalúa material de empaque. (3)	Personalizado Arte aprobado

Evidencia de Desempeño
<p>La persona Realiza actualizaciones de material de empaque, de acuerdo a nuevos números de registro, solicitudes especiales de Autoridades, solicitud de Gerencia General o Mercadeo y tomando en cuenta el RTCA y DGDF. (1)</p>

Revisa artes de empaque en comparación con especificaciones solicitadas. (2)

Evalúa el material de empaque al ingresar a la bodega en comparación con arte aprobado y especificaciones del mismo. (3)

Evidencias por Producto

Actualización de material de empaque.
Aprobación de arte de material de empaque
Aprobación o rechazo de material de empaque.

Evidencias por Conocimiento

Conocimiento Base:

Conocimiento de Reglamento Técnico Centroamericano
Conocimiento de los Requisitos de la Dirección General de Drogas y Farmacia.

Conocimiento Circunstancial:

Manejo de paquetes informáticos

Evidencias Actitudinales

Responsabilidad
Ética
Disciplina
Colaboración

Pro actividad
Confiabilidad
Dedicación
Eficiencia

Elaborado por

Jovita Morales

Fecha

Agosto 2010

3.3 MATRIZ FUNCIONAL DEL DEPARTAMENTO DE ASUNTOS REGULATORIOS

A continuación se presenta la matriz funcional del Departamento de Asuntos Regulatorios de la empresa Farmacéutica, en esta se detallan los perfiles laborales identificados para dicho departamento, especificando para cada puesto las competencias requeridas y los niveles en los que deberán estar presentes.

Elemento de Competencia	Competencias Básicas						Competencias Genéricas								Competencias Específicas									
	Adaptación al ambiente	Aplicación de la matemática	Dominio de la lectura	Dominio de la escritura	Comunicación oral y escrita	Localización de la información	Planificación de las actividades	Calidad en el trabajo	Administración de actividades	Administración de la información	Trabajo en equipo	Servicio al cliente	Productividad en el trabajo	Innovación en el trabajo	Uso de la tecnología	Conservación del ambiente y seguridad laboral	Revisar documentación	Preparar material de empaque	Gestionar documentos legales	Preparar actualización de registros	Realizar estatus de trámites en proceso	Supervisar bodega de almacenamiento de productos farmacéuticos	Revisar material de empaque	
PERFIL LABORAL																								
Gerente de Asuntos Regulatorios	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			4	4	4	4	
Coordinador de Registros de Productos Latinoamericanos	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3				3	
Coordinador de Registros de Productos Europeos	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3				3	
Coordinador de Registros de Productos de Casa Matriz	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3				3	

3.4 ELABORACIÓN DE DESCRIPCIONES DE PUESTO POR COMPETENCIA LABORAL, DEL DEPARTAMENTO DE ASUNTOS REGULATORIOS

La elaboración de las Descripciones de Puesto por Competencias Laborales se llevó a cabo partiendo de los datos obtenidos en el análisis de las funciones productivas del Departamento de Asuntos Regulatorios, las cuales se plasmaron en el mapa funcional, este determino los elementos de competencia para poder elaborar las Normas Técnicas de Competencia y la Matriz funcional, siendo esta última la que proporciono los niveles de competencia de los perfiles laborales.

A continuación se presentan las Descripciones de Puesto del Departamento de Asuntos Regulatorios basados en Competencias Laborales:

DESCRIPCIÓN DE PUESTO GERENCIA DE ASUNTOS REGULATORIOS No.1

Descripción del Puesto	
Nombre del Puesto: Gerencia de Asuntos Regulatorios	Fecha: Agosto 2010
Departamento: Asuntos Regulatorios	Elaborado por: Jovita Morales

Objetivo del Área
Inscribir, renovar y actualizar los Registros Sanitarios de los productos Farmacéuticos y Afines en los países de Centro América y Caribe, además de desarrollar nuevos productos y supervisar las Buenas Prácticas de Almacenamiento de los productos Farmacéuticos.

Objetivo del Puesto
Coordinar la operación y funcionamiento del Departamento, adoptando medidas y acciones para la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros, con base en las normas, políticas y lineamientos establecidos por la empresa, con el fin de inscribir, renovar y actualizar los registros de todos los productos que distribuye la empresa, así como la supervisión de las Buenas Prácticas de Almacenamiento y del Desarrollo de Productos Nuevos.

Funciones Requeridas por el Puesto
26. Planear y coordinar las actividades del personal a su cargo, mediante la supervisión técnica y administrativa.
27. Difundir y supervisar el conocimiento de nuevos requerimientos de las Autoridades

Sanitarias.

28. Supervisar y coordinar la inscripción, renovación y actualización de los registros en todos los países del Área.
29. Establecer un control de actualización de estatus de registros en proceso a nivel de coordinadores y casa matriz o laboratorios fabricantes.
30. Establecer un control de actualización de estatus de registros en proceso a nivel de coordinadores y coordinadores de cada país.
31. Participar en reuniones con Gerencia General y Mercadeo en la toma de decisiones de productos a desarrollar.
32. Asistir a reuniones con representantes de Casa Matriz, para proporcionar información relacionada al departamento y estatus de registros.
33. Supervisar la investigación y desarrollo de los nuevos productos.
34. Evaluar los dosieres de productos y determinar si estos cumplen con los requerimientos para iniciar trámites de inscripción o renovación.
35. Supervisar la evaluación de los Reportes de Validación de métodos analíticos y estudios de estabilidad.
36. Controlar la gestión de documentos legales.
37. Revisar y aprobar material de empaque.
38. Coordinar la traducción de documentos, ya sea internamente o externamente.
39. Elaborar informes semanales a casa matriz de estatus de registros y productos nuevos.
40. Autorizar facturas de gastos de registros en todos los países del Área.
41. Autorizar órdenes de compra, solicitudes de cheque o transferencias bancarias de gastos de registros de todos los países del Área.
42. Supervisar periódicamente mediante visitas a los coordinadores de los diferentes países para conocer el estatus real de los trámites de registro.
43. Supervisar las Buenas Prácticas de Almacenamiento en la Bodega de la Empresa.
44. Supervisar periódicamente, que el personal a su cargo cuente con el equipo y material de trabajo suficiente para el desempeño de sus actividades y, en su caso, tramitar las requisiciones del mismo.
45. Participar en conferencias informativas y cursos relacionados con asuntos regulatorios, organizados por el Ministerio de Salud, Colegio de Farmacéuticos, Cámara de la Industria o Cámara de Comercio.
46. Coordinar la implementación de mecanismos de evaluación del personal a su cargo, a fin de promover programas de capacitación que incrementen la productividad del departamento.
47. Proporcionar documentación requerida para Licitaciones.
48. Realizar liquidaciones de gastos.
49. Consultar personalmente a Autoridades Sanitarias sobre alguna inquietud referente a los productos en trámite de registro.
50. Firmar y sellar documentos técnicos, como farmacéutico responsable de la empresa.

Responsabilidades Requeridas por el Puesto
<p>4. Por la adecuada ejecución de prácticas de relaciones humanas en su entorno de trabajo.</p> <p>5. Por el adecuado seguimiento de las políticas y procedimientos definidos por su jefe inmediato.</p> <p>6. Por la correcta y adecuada utilización del equipo, mobiliario y documentos pertenecientes al Departamento.</p>

Habilidades, Características Personales y Requisitos del Puesto	
<p>Habilidades:</p> <p>e. Capacidad de organización</p> <p>f. Coordinar grupos de trabajo</p> <p>g. Toma de decisiones</p> <p>h. Desarrollar adecuadas relaciones humanas</p>	<p>Características Personales:</p> <p>d. Alto sentido de responsabilidad y ética.</p> <p>e. Actitudes positivas en las relaciones interpersonales.</p> <p>f. Estabilidad e inteligencia emocional.</p> <p>Requisitos:</p> <p>g. Conocimiento de Reglamento Técnico Centroamericano.</p> <p>h. Conocimiento de Requisitos de Dirección General de Drogas y Farmacia.</p> <p>i. Conocimientos sobre Farmacología.</p> <p>j. Dominio de idioma inglés.</p> <p>k. Poseer título Universitario de Químico Farmacéutico.</p> <p>l. 2 años de experiencia en puestos similares</p>

Comunicación y Relaciones del Puesto	
<p>Comunicación:</p> <p>Mantiene estrecha comunicación con el personal que tiene relación directa con el proceso de registros (coordinadores, fabricantes, Casa Matriz, Autoridades Sanitarias) y con el personal que tiene relación indirecta (Gerente General, Personal Mercadeo, Logística, Producción, Finanzas, Ventas, Gerentes territoriales)</p>	<p>Relaciones:</p> <p>c. Mantiene estrecha relación con sus compañeros de trabajo.</p> <p>d. Mantiene estrecha y adecuada relación con su jefe inmediato.</p>

Competencias Requeridas por el Puesto	
Competencias Básicas	Nivel Ideal
g. Adaptación al ambiente	4
h. Aplicación de la matemática	4
i. Dominio de la lectura	4
j. Dominio de la escritura	4
k. Comunicación oral	4
l. Localización de la información	4
Competencias Genéricas	Nivel Ideal
k. Planificación de actividades	4
l. Calidad en el trabajo	4
m. Administración de actividades	4
n. Administración de la información	4
o. Trabajo en equipo	4
p. Servicio al cliente	4
q. Productividad en el trabajo	4
r. Innovación	4
s. Uso de tecnología	4
t. Conservación del ambiente y seguridad laboral	4
Competencias Específicas	Nivel Ideal
f. Revisar documentación	4
g. Preparar actualización de registros	4
h. Realizar estatus de trámites en proceso	4
i. Supervisar bodega de almacenamiento de prod. Farmacéuticos	4
j. Revisar material de empaque	4

DESCRIPCIÓN DE PUESTO
COORDINADOR DE REGISTROS DE PRODUCTOS LATINOAMERICANOS
No.2

Descripción del Puesto	
Nombre del Puesto: Coordinador de Registros de Productos Latinoamericanos	Fecha: Agosto 2010
Departamento: Asuntos Regulatorios	Elaborado por: Jovita Morales

Objetivo del Área
Inscribir, renovar y actualizar los Registros Sanitarios de los productos Farmacéuticos y Afines en los países de Centro América y Caribe, además de desarrollar nuevos productos y supervisar las Buenas Prácticas de Almacenamiento de los productos Farmacéuticos.

Objetivo del Puesto
Planear, controlar y coordinar conjuntamente con el jefe inmediato, los coordinadores de país y Laboratorios Fabricantes, las actividades de inscripción, renovación y actualización de registro de los productos de origen Latinoamericano que distribuye la empresa.

Funciones Requeridas por el Puesto
<ol style="list-style-type: none"> 14. Coordinar la inscripción, renovación y actualización de los registros en todos los países del Área. 15. Realizar, actualizar y enviar estatus de registros en proceso indicando los pendientes y observaciones de las Autoridades Sanitarias a los laboratorios fabricantes latinoamericanos. 16. Enviar estatus de registros en proceso indicando los avances de las solicitudes de las Autoridades Sanitarias a los coordinadores de país, para que lo actualicen. 17. Dar seguimiento a solicitudes de las Autoridades Sanitarias, realizando recordatorios a laboratorios Fabricantes latinoamericanos. 18. Revisar los dosieres de productos evaluando si estos cumplen con los requerimientos para iniciar trámites de inscripción o renovación. 19. Realizar la gestión de documentos legales. 20. Envió de expedientes a países del Área. 21. Ingreso de expedientes ante Autoridades Sanitarias de Guatemala. 22. Preparar proyectos de empaque para productos nuevos. 23. Revisar material de empaque. 24. Traducir documentos o enviar a traducción externa, dependiendo de indicación de jefe inmediato. 25. Realizar órdenes de compra, solicitudes de cheque o transferencias bancarias de gastos de registros de todos los países del Área. 26. Proporcionar documentación requerida para Licitaciones.

Responsabilidades Requeridas por el Puesto
<p>4. Por la adecuada ejecución de prácticas de relaciones humanas en su entorno de trabajo.</p> <p>5. Por el adecuado seguimiento de las políticas y procedimientos definidos por su jefe inmediato.</p> <p>6. Por la correcta y adecuada utilización del equipo, mobiliario y documentos pertenecientes al Departamento.</p>

Habilidades, Características Personales y Requisitos del Puesto	
<p>Habilidades:</p> <p>d. Capacidad de organización.</p> <p>e. Desarrollar adecuadas relaciones humanas.</p> <p>f. Manejo software</p>	<p>Características Personales:</p> <p>d. Alto sentido de responsabilidad y ética.</p> <p>e. Actitudes positivas en las relaciones interpersonales.</p> <p>f. Estabilidad e inteligencia emocional.</p> <p>Requisitos:</p> <p>g. Conocimiento de Reglamento Técnico Centroamericano.</p> <p>h. Conocimiento de Requisitos de Dirección General de Drogas y Farmacia.</p> <p>i. Conocimientos sobre Farmacología.</p> <p>j. Conocimiento de idioma ingles</p> <p>k. Poseer título Universitario de Químico Farmacéutico.</p> <p>l. Experiencia no indispensable</p>

Comunicación y Relaciones del Puesto	
<p>Comunicación:</p> <p>Mantiene estrecha comunicación con el personal que tiene relación directa con el proceso de registros (jefe inmediato, coordinadores, fabricantes, Casa Matriz, Autoridades Sanitarias) y con el personal que tiene relación indirecta (Gerente General, Personal Mercadeo, Logística, Producción, Finanzas, Ventas, Gerentes territoriales)</p>	<p>Relaciones:</p> <p>c. Mantiene estrecha relación con sus compañeros de trabajo.</p> <p>d. Mantiene estrecha y adecuada relación con su jefe inmediato.</p>

Competencias Requeridas por el Puesto	
Competencias Básicas	Nivel Ideal
g. Adaptación al ambiente	3
h. Aplicación de la matemática	3
i. Dominio de la lectura	3
j. Dominio de la escritura	3
k. Comunicación oral	3
l. Localización de la información	3
Competencias Genéricas	Nivel Ideal
k. Planificación de actividades	3
l. Calidad en el trabajo	3
m. Administración de actividades	3
n. Administración de la información	3
o. Trabajo en equipo	3
p. Servicio al cliente	3
q. Productividad en el trabajo	3
r. Innovación	3
s. Uso de tecnología	3
t. Conservación del ambiente y seguridad laboral	3
Competencias Específicas	Nivel Ideal
f. Revisar documentación	3
g. Preparar material de empaque	3
h. Gestionar documentos legales	3
i. Preparar actualización de registros	3
j. Revisar material de empaque	3

DESCRIPCIÓN DE PUESTO
COORDINADOR DE REGISTROS DE PRODUCTOS EUROPEOS
No. 3

Descripción del Puesto	
Nombre del Puesto: Coordinador de Registros de Productos Europeos	Fecha: Agosto 2010
Departamento: Asuntos Regulatorios	Elaborado por: Jovita Morales

Objetivo del Área
Inscribir, renovar y actualizar los Registros Sanitarios de los productos Farmacéuticos y Afines en los países de Centro América y Caribe, además de desarrollar nuevos productos y supervisar las Buenas Prácticas de Almacenamiento de los productos Farmacéuticos.

Objetivo del Puesto
Planear, controlar y coordinar conjuntamente con el jefe inmediato, los coordinadores de país y Laboratorios Fabricantes, las actividades de inscripción, renovación y actualización de registro de los productos de origen Europeo que distribuye la empresa.

Funciones Requeridas por el Puesto
<ol style="list-style-type: none">14. Coordinar la inscripción, renovación y actualización de los registros en todos los países del Área.15. Realizar, actualizar y enviar estatus de registros en proceso indicando los pendientes y observaciones de las Autoridades Sanitarias a los laboratorios fabricantes Europeos.16. Enviar estatus de registros en proceso indicando los avances de las solicitudes de las Autoridades Sanitarias a los coordinadores de país, para que lo actualicen.17. Dar seguimiento a solicitudes de las Autoridades Sanitarias, realizando recordatorios a laboratorios Fabricantes Europeos.18. Revisar los dosieres de productos evaluando si estos cumplen con los requerimientos para iniciar trámites de inscripción o renovación.19. Realizar la gestión de documentos legales.20. Envió de expedientes a países del Área.21. Ingreso de expedientes ante Autoridades Sanitarias de Guatemala.22. Preparar proyectos de empaque para productos nuevos.23. Revisar material de empaque.24. Traducir documentos o enviar a traducción externa, dependiendo de indicación de jefe inmediato.25. Realizar órdenes de compra, solicitudes de cheque o transferencias bancarias de gastos de registros de todos los países del Área.26. Proporcionar documentación requerida para Licitaciones.

Responsabilidades Requeridas por el Puesto
<p>4. la adecuada ejecución de prácticas de relaciones humanas en su entorno de trabajo.</p> <p>5. Por el adecuado seguimiento de las políticas y procedimientos definidos por su jefe inmediato.</p> <p>6. Por la correcta y adecuada utilización del equipo, mobiliario y documentos pertenecientes al Departamento.</p>

Habilidades, Características Personales y Requisitos del Puesto	
<p>Habilidades:</p> <p>d. Capacidad de organización.</p> <p>e. Desarrollar adecuadas relaciones humanas.</p> <p>f. Manejo software</p>	<p>Características Personales:</p> <p>d. Alto sentido de responsabilidad y ética.</p> <p>e. Actitudes positivas en las relaciones interpersonales.</p> <p>f. Estabilidad e inteligencia emocional.</p> <p>Requisitos:</p> <p>g. Conocimiento de Reglamento Técnico Centroamericano.</p> <p>h. Conocimiento de Requisitos de Dirección General de Drogas y Farmacia.</p> <p>i. Conocimientos sobre Farmacología.</p> <p>j. Dominio de idioma ingles</p> <p>k. Poseer título Universitario de Químico Farmacéutico.</p> <p>l. Experiencia no indispensable.</p>

Comunicación y Relaciones del Puesto	
<p>Comunicación:</p> <p>Mantiene estrecha comunicación con el personal que tiene relación directa con el proceso de registros (jefe inmediato, coordinadores, fabricantes, Casa Matriz, Autoridades Sanitarias) y con el personal que tiene relación indirecta (Gerente General, Personal Mercadeo, Logística, Producción, Finanzas, Ventas, Gerentes territoriales)</p>	<p>Relaciones:</p> <p>c. Mantiene estrecha relación con sus compañeros de trabajo.</p> <p>d. Mantiene estrecha y adecuada relación con su jefe inmediato.</p>

Competencias Requeridas por el Puesto	
Competencias Básicas	Nivel Ideal
a. Adaptación al ambiente	3
b. Aplicación de la matemática	3
c. Dominio de la lectura	3
d. Dominio de la escritura	3
e. Comunicación oral	3
f. Localización de la información	3
Competencias Genéricas	Nivel Ideal
a. Planificación de actividades	3
b. Calidad en el trabajo	3
c. Administración de actividades	3
d. Administración de la información	3
e. Trabajo en equipo	3
f. Servicio al cliente	3
g. Productividad en el trabajo	3
h. Innovación	3
i. Uso de tecnología	3
j. Conservación del ambiente y seguridad laboral	3
Competencias Específicas	Nivel Ideal
a. Revisar documentación	3
b. Preparar material de empaque	3
c. Gestionar documentos legales	3
d. Preparar actualización de registros	3
e. Revisar material de empaque	3

DESCRIPCIÓN DE PUESTO
COORDINADOR DE REGISTROS DE PRODUCTOS DE CASA MATRIZ
No. 4

Descripción del Puesto	
Nombre del Puesto: Coordinador de Registros de Productos de Casa Matriz	Fecha: Agosto 2010
Departamento: Asuntos Regulatorios	Elaborado por: Jovita Morales

Objetivo del Área
Inscribir, renovar y actualizar los Registros Sanitarios de los productos Farmacéuticos y Afines en los países de Centro América y Caribe, además de desarrollar nuevos productos y supervisar las Buenas Prácticas de Almacenamiento de los productos Farmacéuticos.

Objetivo del Puesto
Planear, controlar y coordinar conjuntamente con el jefe inmediato, los coordinadores de país y Laboratorios Fabricantes, las actividades de inscripción, renovación y actualización de registro de los productos de Casa Matriz.

Funciones Requeridas por el Puesto
<ol style="list-style-type: none"> 14. Coordinar la inscripción, renovación y actualización de los registros en todos los países del Área. 15. Realizar, actualizar y enviar estatus de registros en proceso indicando los pendientes y observaciones de las Autoridades Sanitarias a Casa Matriz. 16. Enviar estatus de registros en proceso indicando los avances de las solicitudes de las Autoridades Sanitarias a los coordinadores de país, para que lo actualicen. 17. Dar seguimiento a solicitudes de las Autoridades Sanitarias, realizando recordatorios a laboratorios Fabricantes de Casa Matriz. 18. Revisar los dosieres de productos evaluando si estos cumplen con los requerimientos para iniciar trámites de inscripción o renovación. 19. Realizar la gestión de documentos legales. 20. Envió de expedientes a países del Área. 21. Ingreso de expedientes ante Autoridades Sanitarias de Guatemala. 22. Preparar proyectos de empaque para productos nuevos. 23. Revisar material de empaque. 24. Traducir documentos o enviar a traducción externa, dependiendo de indicación de jefe inmediato. 25. Realizar órdenes de compra, solicitudes de cheque o transferencias bancarias de gastos de registros de todos los países del Área. 26. Proporcionar documentación requerida para Licitaciones.

Responsabilidades Requeridas por el Puesto
<p>4. Por la adecuada ejecución de prácticas de relaciones humanas en su entorno de trabajo.</p> <p>5. Por el adecuado seguimiento de las políticas y procedimientos definidos por su jefe inmediato.</p> <p>6. Por la correcta y adecuada utilización del equipo, mobiliario y documentos pertenecientes al Departamento.</p>

Habilidades, Características Personales y Requisitos del Puesto	
<p>Habilidades:</p> <p>d. Capacidad de organización.</p> <p>e. Desarrollar adecuadas relaciones humanas.</p> <p>f. Manejo software</p>	<p>Características Personales:</p> <p>d. Alto sentido de responsabilidad y ética.</p> <p>e. Actitudes positivas en las relaciones interpersonales.</p> <p>f. Estabilidad e inteligencia emocional.</p> <p>Requisitos:</p> <p>g. Conocimiento de Reglamento Técnico Centroamericano.</p> <p>h. Conocimiento de Requisitos de Dirección General de Drogas y Farmacia.</p> <p>i. Conocimientos sobre Farmacología.</p> <p>j. Dominio de idioma inglés</p> <p>k. Poseer título Universitario de Químico Farmacéutico.</p> <p>l. Experiencia no indispensable</p>

Comunicación y Relaciones del Puesto	
<p>Comunicación:</p> <p>Mantiene estrecha comunicación con el personal que tiene relación directa con el proceso de registros (jefe inmediato, coordinadores, fabricantes, Casa Matriz, Autoridades Sanitarias) y con el personal que tiene relación indirecta (Gerente General, Personal Mercadeo, Logística, Producción, Finanzas, Ventas, Gerentes territoriales)</p>	<p>Relaciones:</p> <p>c. Mantiene estrecha relación con sus compañeros de trabajo.</p> <p>d. Mantiene estrecha y adecuada relación con su jefe inmediato.</p>

Competencias Requeridas por el Puesto	
Competencias Básicas	Nivel Ideal
a. Adaptación al ambiente	3
b. Aplicación de la matemática	3
c. Dominio de la lectura	3
d. Dominio de la escritura	3
e. Comunicación oral	3
f. Localización de la información	3
Competencias Genéricas	Nivel Ideal
a. Planificación de actividades	3
b. Calidad en el trabajo	3
c. Administración de actividades	3
d. Administración de la información	3
e. Trabajo en equipo	3
f. Servicio al cliente	3
g. Productividad en el trabajo	3
h. Innovación	3
i. Uso de tecnología	3
j. Conservación del ambiente y seguridad laboral	3
Competencias Específicas	Nivel Ideal
a. Revisar documentación	3
b. Preparar material de empaque	3
c. Gestionar documentos legales	3
d. Preparar actualización de registros	3
e. Revisar material de empaque	3

Licda. Jovita Aide Morales Medina

AUTOR

Licda. Raquel Pérez Obregón, M.A.

ASESORA

Lic. Ely Margarita Ocaña Duran

REVISOR

Licda. Anne Marie Liere de Godoy, MSc.

DIRECTORA

Oscar Manuel Cobar Pinto, PH.D.

DECANO