

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



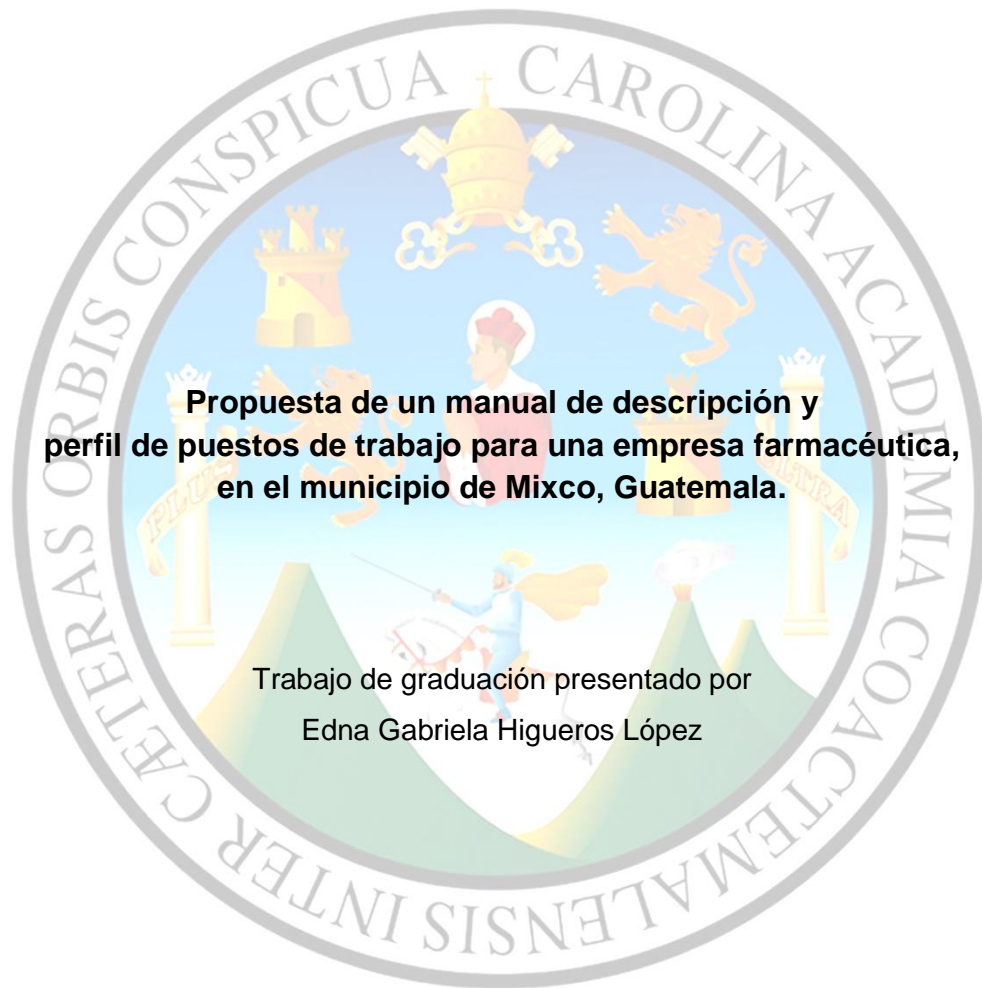
**Propuesta de un manual de descripción y
perfil de puestos de trabajo para una empresa farmacéutica,
en el municipio de Mixco, Guatemala.**

Edna Gabriela Higueros López

Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicios

Guatemala, octubre de 2017

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



Para optar al grado de Maestra en Artes
Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicios

Guatemala, octubre de 2017

JUNTA DIRECTIVA

FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA

| | |
|--|------------|
| Dr. Rubén Dariel Velásquez Miranda | DECANO |
| MA. Elsa Julieta Salazar de Ariza | SECRETARIA |
| MSc. Miriam Carolina Guzmán Quilo | VOCAL I |
| Dr. Juan Francisco Pérez Sabino | VOCAL II |
| Lic. Carlos Manuel Maldonado Aguilera | VOCAL III |
| BR. Andreina Delia Irene López Hernández | VOCAL IV |
| BR. Carol Andrea Betancourt Herrera | VOCAL V |

CONSEJO ACADÉMICO

ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

Rubén Dariel Velásquez Miranda, Ph.D.

María Ernestina Ardón Quezada, MSc.

Jorge Mario Gómez Castillo, MA.

Clara Aurora García González, MA.

José Estuardo López Coronado, MA.

DEDICATORIA

Acto que dedico a Dios por estar conmigo, por darme las fuerzas para seguir adelante.

Al Señor Jesús, por cuidar de mí y respaldarme en todo momento.

A mis padres, Julio Higueros y Maritza López de Higueros por su amor, cuidado y apoyo incondicional en esta etapa.

A mis hermanos, Diego Josué y Pablo Andrés.

A mi tía Lucrecia López, mis abuelitos Héctor López y Susana de López.

A mis compañeras de trabajo, en especial Loida Corzo y Ana Lucía Hernández quienes me han enseñado a ser una mejor profesional.

A mis amigos, Daniel Casasola, Klansy Peña de Bautista, Axel Bautista, Brian Callejas y Jorge Alejandro por estar siempre conmigo y apoyarme en todo momento.

A mi líder Katherine Contreras por sus oraciones y por ser de gran bendición para mi vida.

AGRADECIMIENTOS

A Dios y al Señor Jesús por respaldarme, por fortalecerme, por llenarme de su favor y de su gracia en esta etapa.

A mis padres y a mis hermanos por darme los ánimos necesarios para seguir adelante.

A mis compañeros de Maestría por los momentos compartidos, por el apoyo y por haber hecho de ésta una experiencia inolvidable.

A mi familia, tíos, abuelitos por estar al pendiente de mí.

A mis compañeras de trabajo, Loida Corzo y Ana Lucía Hernández por apoyarme incondicionalmente en esta etapa.

A mi mejor amigo Daniel Casasola, por estar conmigo en todo momento.

RESUMEN EJECUTIVO

Toda compañía trabaja para dar cumplimiento a los objetivos propuestos por la “alta dirección”, sin embargo, eso no sería posible si cada área de trabajo no realizara la tarea específica que le corresponde. Es por tal razón, importante que cada empresa cuente con los puestos y personal adecuados; es decir, que su organigrama se encuentre bien estructurado, esto implica que cada puesto de trabajo debe estar bien diseñado. Es por ello, que hoy en día existen manuales de descripción y perfiles de puestos, en donde se describen las responsabilidades y actividades más importantes y el perfil de la persona que debe encajar en el puesto de trabajo.

Con la salvedad de que la empresa no cuenta con una estructura bien establecida, se procedió a realizar el presente trabajo de investigación que tiene como objetivo general el diseño de un manual de descripción y perfiles de puestos de trabajo para el área administrativa de una empresa farmacéutica, ubicada en el municipio de Mixco del departamento de Guatemala. La empresa lleva varios años de operar y, en el transcurso del tiempo, ha sufrido diversos cambios estructurales y organizacionales y no cuenta con un perfil detallado de cada puesto, lo que ha ocasionado que el personal realice tareas que no le corresponden, o bien, que se seleccione a personas no aptas para un puesto en específico.

Para realizar el manual de descripción y perfil de puestos de trabajo, se inició con la revisión de información útil para cumplir con el objetivo propuesto. A partir de ello, se determinó el método adecuado para efectuar lo planteado. Como parte de la metodología se realizó una entrevista al personal para obtener información de cada puesto de trabajo del área administrativa; los resultados obtenidos sirvieron como insumo para definir la responsabilidad general, responsabilidades específicas y el perfil de cada cargo.

El presente manual, como resultado principal de esta investigación, describe cada puesto de trabajo de las siguientes especialidades del área administrativa: Financiera, Logística, Cómputo, Mercadeo, Ventas, Asuntos Regulatorios, Recursos Humanos y Gerencia General.

El manual será una herramienta valiosa para el departamento de Recursos Humanos en cuanto a la selección de personal, ya que contiene información sobre los puestos de trabajo y lineamientos para el programa de capacitación; asimismo, puede ser utilizado por cualquier industria emergente, ya que describe los puestos mínimos del área administrativa de una compañía farmacéutica.

El manual de descripción y perfil de puestos de trabajo debe ser del conocimiento de los empleados del área administrativa de la empresa, para que conozcan sus funciones y responsabilidades. El manual es también una herramienta para la evaluación del desempeño de los empleados y para realizar los cambios pertinentes que indique la "alta Gerencia", por reestructuración.

INDICE

| | Página |
|---|---------------|
| I. INTRODUCCIÓN | 1 |
| II. MARCO TEÓRICO | 2 |
| A. Organización Interna de una Empresa. | 2 |
| 1. Concepto de estructura organizativa. | 2 |
| 2. Elementos de estructura organizativa. | 3 |
| 3. Relaciones en la estructura organizativa. | 4 |
| 4. Principios que estructuran la organización de la empresa. | 4 |
| B. Administración de Recursos Humanos | 6 |
| C. Puestos de Trabajo | 8 |
| 1. Concepto de puesto | 9 |
| 2. Diseño de puestos | 10 |
| D. Descripción y Análisis de Puestos | 14 |
| 1. Descripción de puestos | 15 |
| 2. Análisis de puestos | 16 |
| 3. Análisis de puestos como una necesidad | 17 |
| E. Métodos para Reunir Datos sobre Puestos | 18 |
| 1. Método de observación | 18 |
| 2. Métodos de cuestionario | 19 |
| 3. Método de entrevista | 19 |
| 4. Método mixto | 20 |
| 5. Método de las cinco cuestiones básicas | 20 |
| 6. Método de interrogatorio | 21 |
| F. Etapas del Proceso de Análisis de Puestos | 22 |
| G. Usos de la Descripción de Análisis de Puestos | 24 |
| H. Manuales Administrativos | 26 |
| 1. Clasificación básica | 28 |
| 2. Objetivos del Manual de Funciones en el Departamento de Recursos Humanos | 33 |

| | | |
|-------|---|----|
| I. | Reseña Histórica de la Empresa Farmacéutica | 34 |
| III. | JUSTIFICACIÓN | 35 |
| IV. | OBJETIVOS | 36 |
| V. | METODOLOGIA | 37 |
| VI. | RESULTADOS | 38 |
| VII. | DISCUSIÓN DE RESULTADOS | 39 |
| VIII. | CONCLUSIONES | 41 |
| IX. | RECOMENDACIONES | 42 |
| X. | BIBLIOGRAFIA | 43 |
| XI. | ANEXOS | |
| | Anexo I | 46 |

INDICE DE FIGURAS

| Contenido | Página |
|---|--------|
| Figura No.1: Factores de las especificaciones para el análisis de los puestos. | 16 |
| Figura No.2: Los seis pasos del proceso del análisis de los puestos. | 23 |
| Figura No.3: Procedimientos generales del análisis y la descripción de los puestos. | 24 |

I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación se refiere al tema de descripción y perfil de puestos de trabajo que debe tener una compañía. La descripción de un puesto es el retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades. El perfil del puesto detalla lo que exige de su ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para que lo desempeñe correctamente.

El diseño organizacional representa la arquitectura de la empresa, la cual consiste en: estructura y distribución de los órganos y puestos, relaciones o comunicación entre ellos; asimismo, define el poder, brinda directrices de cómo deben funcionar las cosas. En general, es importante que se especifiquen las atribuciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo. Hoy en día, se usa el manual de descripción y perfiles de puestos como herramienta útil, tanto para los empleados como para el área de Recursos Humanos de una empresa.

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal diseñar un manual de descripción y perfiles de puestos de trabajo para el área administrativa de una empresa Farmacéutica ubicada en la ciudad de Guatemala; lo que surgió como una necesidad, debido a que no se contaba con esta herramienta esencial para el buen funcionamiento de la misma.

La metodología utilizada para elaborar el manual se basó en la recopilación de información bibliográfica y entrevista a personal del área administrativa de la empresa. En este documento se describe cada puesto con indicaciones de las responsabilidades y requisitos del cargo.

II. MARCO TEÓRICO

A. Organización Interna de una Empresa

La estructura organizativa de las empresas es un rasgo que las diferencia entre sí, por lo que al igual que ocurre con las personas, puede decirse que es muy difícil encontrar dos empresas con la misma estructura organizativa. Cada empresa establece su estructura organizativa en función de sus rasgos característicos, como son: las personas que la configuran, el sector de actividad, sistema productivo o de prestación de servicios, entre otros. La importancia de una adecuada estructura organizativa radica en qué elementos la forman, así como también las relaciones que se dan dentro de la estructura organizativa, y por último los principios que la estructuran (Delgado y Ventura, 2008).

1. Concepto de estructura organizativa

La organización interna de la empresa viene determinada por el concepto de estructura organizativa.

Se entiende por estructura organizativa de una empresa aquella que describe cómo se agrupan, cómo se identifican y cómo se relacionan los distintos elementos que forman la empresa. Por tanto, puede decirse que la estructura organizativa determina el nivel de autoridad y de responsabilidad de cada uno de los miembros de la empresa, estos niveles dependen de las funciones que los individuos desempeñan (Delgado y Ventura, 2008).

La estructura organizativa de una empresa está formada por:

- El conjunto de elementos que la integran.
- Las funciones que tienen asignadas cada uno de los elementos.
- Las relaciones jerárquicas y funcionales existentes entre los distintos elementos.

No puede hablarse de una empresa organizativa óptima que sirva con carácter general, para todo tipo de empresa, sino que depende de las características de cada empresa, la Dirección de esta, debe establecer una estructura organizativa adecuada (Delgado y Ventura, 2008).

2. Elementos de la estructura organizativa

La estructura organizativa está formada por los siguientes elementos:

- Alta dirección: está formada por aquellas personas que realizan funciones de dirección general de la empresa y por tanto similares a las de empresario, como son; toma de decisiones estratégicas y definir los objetivos generales de la empresa. Son las personas con responsabilidad general en la organización.
- Dirección intermedia: está formada por mandos intermedios o personal ejecutivo. Cada uno de ellos tiene a su cargo un número determinado de trabajadores. Su labor es fundamentalmente relacionar los objetivos generales de la empresa con los objetivos operativos de los distintos departamentos. Son las personas provistas de autoridad formal sobre las bases operativas.
- Base operativa: está formada por el conjunto de personas, técnicos y trabajadores, directamente relacionados con la producción, venta y prestación de servicios.
- Tecnoestructura: está formada por los analistas o expertos que estudian las distintas funciones de la empresa con el objeto de encontrar sus fortalezas y debilidades, reforzando las primeras y mejorando las segundas. Son las personas expertas en las distintas funciones de la dirección y explotación, que no participan en el trabajo productivo sino que diseñan, planifican o preparan a las personas que realizan el trabajo productivo. En definitiva sirven para introducir y afianzar la estructura en la organización.
- Estructura de apoyo: está formada por el personal de asesoramiento, cuya función consiste en asesorar a los directivos sobre diferentes materias: fiscal, laboral, mercantil, legal, entre otras. Este

asesoramiento puede realizarse de forma individual a una persona, un directivo o, de forma conjunta a un departamento. Esta estructura de apoyo también recibe el nombre de órganos de staff (Delgado y Ventura, 2008).

3. Relaciones en la estructura organizativa

A grandes rasgos, se habla de dos tipos de relaciones dentro de la estructura organizativa, que a su vez configuran la estructura organizativa real, estas son:

- Relaciones formales: son aquellas que han sido previamente definidas por la dirección y comunicadas al resto de miembros de la organización. Configuran así la denominación organizacional formal.

A su vez, las relaciones formales pueden ser de diversos tipos: lineales, que relacionan la autoridad o jerarquía entre jefe y subordinado, y de staff que relaciona los asesoramientos entre especialistas y directivos.

- Relaciones informales: son aquéllas que surgen espontáneamente como consecuencia de las comunicaciones interpersonales entre las personas que integran la empresa. Estas relaciones configuran la denominada Organización Informal, la cual está fuera del control de la dirección de la empresa. Estas relaciones surgen debido a la amistad, proximidad en el trabajo o similitud de objetivos personales (Delgado y Ventura, 2008).

4. Principios que estructuran la organización de la empresa

Existe una serie de principios que sirven de guía para el diseño de la estructura de la organización; algunos de estos son los siguientes:

- Principio de autoridad y jerarquía: según este principio deben existir diferentes niveles de autoridad en la empresa, ordenados de forma jerárquica según el grado de responsabilidad y control.

- Principio de unidad de dirección: según este principio debe existir en la empresa una dirección única que sea la encargada de definir los objetivos generales y las estrategias a seguir.
- Principio de unidad de mando: según este principio cada subordinado debe tener únicamente un solo superior directo.
- Principio de delegación: según este principio en la empresa debe existir delegación, consistiendo esta en que una persona asigna autoridad y responsabilidad a otra para que esta última desempeñe algunas funciones determinadas.
- Principio de descentralización: consiste en una delegación de autoridad para la toma de decisiones con carácter permanente.
- Principio de división del trabajo y especialización: según este principio se distribuyen las tareas propias de una actividad entre diferentes personas, de forma que a cada una se le asigna una función específica con el objetivo de que se convierta en un experto en la realización de dicha función.
- Principio de departamentalización o divisionalización: según este principio se agrupan las diferentes tareas o funciones en áreas funcionales, departamentos o incluso divisiones, de forma que estas áreas coordinen las distintas relaciones existentes en la empresa, tanto en línea como en staff, relacionadas a una misma actividad.
- Principio de coordinación: según este principio debe existir cierto nivel de coordinación entre las personas o áreas funcionales de un mismo nivel jerárquico o entre personas o áreas funcionales de distinto nivel jerárquico relacionados.

- Principio de motivación y participación: según este principio, en la empresa deben existir métodos para motivar a las personas que trabajen en ella, así como fomentar el grado de participación de dichas personas en lo relativo al grado de contribución y compromiso de los trabajadores respecto a la empresa.
- Principio de comunicación: debe existir en la empresa un sistema de comunicación en varios sentidos: descendente de superior a subordinado, horizontal de superior a superior o de subordinado a subordinado y ascendente de subordinado a superior (Delgado y Ventura, 2008).

B. Administración de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. Como consecuencia, los gerentes de cada nivel deben participar en la administración de recursos humanos.

La administración de los recursos humanos representa las políticas y las prácticas que se requieren cumplir en los aspectos relativos al personal o recursos humanos, que competen a un puesto de administración, que incluyen: reclutar, seleccionar, capacitar, compensar y evaluar.

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, este es uno de sus principales objetivos, paralelamente la administración de recursos humanos tiene sus propios objetivos entre los que están:

- Mantener, desarrollar y motivar suficientemente al recurso humano, para conseguir los objetivos de la organización.

- 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.
- Alcanzar eficacia y eficiencia con los recursos disponibles.

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:

- Subsistema de alimentación de recursos humanos, que incluye planeación de recursos humanos, investigación de mercado de mano de obra, reclutamiento y selección.
- Subsistema de aplicación de recursos humanos, que implica análisis y descripción de puestos, inducción, evaluación del desempeño, movimiento de personal.
- 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.
- Subsistema de desarrollo de recursos humanos, que incluye capacitación y planes de desarrollo del personal.
- Subsistema de control de recursos humanos, que abarca base de datos, sistema de información de recursos humanos y auditoría de recursos humanos.

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

- Reclutar y seleccionar empleados.
- Mantener la relación legal/contractual.
- Capacitar, entrenar, y desarrollar competencias o capacidades.
- Desarrollar sus carreras / evaluar su desempeño.

- Vigilar que las compensaciones sean correctas.
- Controlar la higiene y seguridad del empleado.
- Despedir empleados. (Chiavenato, 2008).

C. Puestos de trabajo

El trabajo de la organización no se hace por azar. La forma en que las personas trabajan en las organizaciones depende básicamente de la forma en que su trabajo se planeó, modeló y organizó. En resumen, de la manera en que se distribuyen las tareas. En general los puestos los condiciona el diseño organizacional en el que está contenida. Los puestos forman parte integral del formato estructural de la organización. Esto condiciona y determina la distribución, la configuración y el grado de especialización de los puestos.

El diseño organizacional representa la arquitectura de la organización, la estructura y distribución de sus órganos y puestos, cuáles son las relaciones de comunicación entre ellos, cómo se define el poder y cómo deben funcionar las cosas. Si la estructura organizacional es rígida e inmutable, los puestos también serán fijos, permanentes y definidos, cerrados, individualizados y limitados. Si la estructura es flexible y adaptable, los puestos también serán maleables, ajustables y abiertos, con un elevado índice de interacción con el ambiente.

Cuanto más maleable y flexible sea la estructura organizacional, tanto más mutables serán los puestos y tanto más fuerte será la presencia de equipos multidisciplinarios y auto dirigidos, en lugar de órganos permanentes y definitivos. Hoy en día, el modelo del trabajo requiere de flexibilidad y de una intensa participación de las personas involucradas (Chiavenato, 2008).

El puesto de trabajo es el nexo de unión entre la organización y los empleados; es más, cuando una persona se incorpora a una empresa, sus funciones, tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo van a estar determinadas por el puesto de trabajo que ocupe en la organización (Pedrera, 2001).

1. Concepto de puesto

El concepto de puesto resurge por la división del trabajo impuesta por el viejo y tradicional modelo burocrático. De la misma manera que el viejo y tradicional organigrama, con sus departamentos y divisiones que también provienen del modelo burocrático, es sustituido por nuevos formatos organizacionales, los puestos se transforman gradualmente en actividades conjuntas a partir de equipos. No obstante, en muchas organizaciones todavía está intacto el concepto de puesto y numerosos órganos de RH aún analizan y describen los puestos como en el pasado (Chiavenato, 2008).

Las personas trabajan en las organizaciones desempeñando un trabajo determinado. En general, cuando se pretende saber qué hace una persona en la organización se pregunta cuál es el puesto que desempeña. Así, se tiene una idea de su importancia y del nivel que ocupa en la jerarquía. Para la organización el puesto constituye la base para colocar a las personas dentro de las tareas de la organización. Para la persona el puesto es una de las mayores fuentes de expectativas y de motivación en la organización. Cuando las personas ingresan a la organización y a lo largo de toda su trayectoria profesional, siempre ocuparán algún puesto (Chiavenato, 2008).

El puesto se compone de todas las actividades que desempeña una persona, el ocupante, que se engloban en un todo unificado y que aparece en cierta posición formal en el organigrama de la compañía. De modo que, para desempeñar sus actividades, la persona con un puesto debe tener una posición definida en el organigrama. La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, ante quién es responsable; los subordinados, sobre quién ejerce autoridad y el departamento o la división en donde se localiza (Chiavenato, 2008).

Un puesto, por lo tanto, constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo separan y diferencian de los demás puestos. En realidad, los puestos constituyen los medios que usa la empresa para asignar y utilizar sus recursos humanos con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales a partir de ciertas estrategias. Desde la perspectiva de las personas, los puestos representan los medios que usan para desempeñar sus tareas dentro de la organización a

efecto de alcanzar sus objetivos individuales. En resumen, los puestos son la piedra angular entre la organización y las personas que trabajan en ella (Chiavenato, 2008).

2. Diseño de puestos

El diseño de puestos especifica el contenido de cada posición, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás (Chiavenato, 2008).

Cada puesto exige ciertas competencias de su ocupante para que lo desempeñe bien. Esas competencias varían conforme al puesto, el nivel jerárquico y el área de actuación. Exige que el ocupante sepa manejar los recursos, las relaciones interpersonales, la información, los sistemas y la tecnología con diferentes grados de intensidad (Chiavenato, 2008).

El diseño de puestos es la manera en que cada uno se estructura y dimensiona. Diseñar un puesto significa definir cuatro condiciones básicas:

- El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante debe desempeñar; cual es el contenido del puesto.
- La manera en que las tareas o atribuciones se deben desempeñar; cuales son los métodos y los procesos de trabajo.
- Con quién se debe reportar el ocupante del puesto: responsabilidad. Quién es su superior inmediato.
- A quien debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto: autoridad. Quiénes son sus subordinados o las personas que dependen de él para trabajar (Chiavenato, 2008).

El diseño del puesto es la especificación del contenido, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás puestos, a efecto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos representa la forma en que los administradores proyectan los puestos individuales y los combinan en unidades, departamentos y organizaciones.

En este sentido, el diseño de puestos define el grado de responsabilidad o de libertad que se concederá al ocupante; si el puesto ofrece compromiso personal con el

negocio o con el cliente, o si el puesto amarra al individuo a condiciones humillantes o a reglas burocráticas (Chiavenato, 2008).

Una estrategia efectiva de recursos humanos también requiere considerar los componentes psicológicos del diseño de un puesto de trabajo. Estos componentes se enfocan en mejorar la calidad de la vida laboral, la satisfacción y la motivación a través del diseño con el fin de que los empleos cumplan con los requerimientos psicológicos mínimos. Se identificarán parámetros psicológicos para un buen diseño de puestos:

- Variedad de habilidades: el puesto debe requerir que el trabajador utilice una variedad de habilidades y talentos.
- Identidad del trabajo: el puesto debe permitir al trabajador la percepción del trabajo como un todo y reconocer un principio y un final.
- Significación del trabajo: el puesto de trabajo debe ofrecer al empleado una sensación de que realizarlo tiene un impacto en la organización y en la sociedad.
- Autonomía: el puesto debe permitir libertad, independencia y discreción.
- Retroalimentación: el trabajo debe ofrecer una información clara y oportuna acerca del desempeño.

La inclusión de estos ingredientes en el diseño de puestos de trabajo es constante. Se cree que el involucramiento del empleado y los equipos de trabajo son cruciales para la Administración de la calidad total efectiva y el desempeño a nivel mundial.

La idea es utilizar los componentes psicológicos del diseño de puestos, no solamente para mejorar la calidad de la vida laboral y la satisfacción del trabajo, sino también para motivar a los trabajadores. Los empleados deben estar tan comprometidos en alcanzar los objetivos organizacionales como la Dirección (Paz, 2009).

2.1. Modelos de diseños de puestos

Actualmente existen tres modelos de diseño de puestos: El clásico, el humanista u el contingente. (Reyes, 2010).

2.1.1. Modelo clásico o tradicional

En este modelo, la eficiencia era la máxima preocupación. Los principales aspectos del modelo clásico de diseño de cargo son:

- La persona como apéndice de la máquina: la racionalidad es técnica, lógica y determinista. La tecnología es primero; las personas después. La tecnología; equipo, maquinaria, herramientas, instalaciones, distribución física, sirve de base para el diseño de cargos (Reyes, 2010).
- Fragmentación del trabajo: para servir a la racionalidad técnica, el trabajo se divide y fragmenta, con el fin de que cada persona ejecute sólo una sub-tarea sencilla y repetitiva, es decir, un cargo parcial y fragmentado que se ejecuta de manera rutinaria y monótona, teniendo en cuenta el tiempo estándar para realizarlo y los ciclos de producción que se deban acatar (Reyes, 2010).
- Énfasis en la eficiencia: cada obrero trabaja según el método, las reglas y los procedimientos establecidos (Reyes, 2010).

2.1.2. Modelo humanista

Este modelo intentó sustituir la ingeniería industrial por las ciencias sociales, la organización formal por la informal, la jefatura por el liderazgo, el incentivo salarial por las recompensas sociales y simbólicas, el comportamiento individual por el grupal, y el organigrama por el sociograma. En ese sentido, el modelo humanístico también se denomina modelo de relaciones humanas (Reyes, 2010).

El enfoque humanista sustituyó el énfasis en las tareas, administración científica y la estructura organizacional, teoría clásica y de la burocracia, por el énfasis en las personas y los grupos sociales. El diseño humanista se preocupó más por el contexto del cargo que por el contenido del cargo (Reyes, 2010).

2.1.3. Modelo situacional o contingente

Como su nombre lo indica, este se basa en la situación o contingencia en que se encuentre la empresa o institución en relación a los puestos de trabajo, por lo que, “el modelo situacional representa el enfoque más amplio y complejo, porque considera tres variables simultáneamente: las personas, la tarea y la estructura de la organización” (Reyes, 2010).

En el modelo situacional, el diseño del cargo no se basa en la suposición de estabilidad y permanencia de los objetivos y los procesos organizacionales, sino en el dinamismo, el cambio continuo y la revisión del cargo como responsabilidad básica del gerente o de su equipo de trabajo (Reyes, 2010).

El modelo situacional se basa en cinco dimensiones esenciales que todo cargo debe tener en mayor o menor grado:

- Variedad: se refiere al número y la variedad de habilidades exigidas por el cargo. Existe variedad cuando el cargo sea menos repetitivo y menos monótono. La variedad significa utilizar diversas habilidades y conocimientos del ocupante, diversos equipos y procedimientos y ejecutar diversas tareas (Reyes, 2010).
- Autonomía: se refiere al grado de independencia, libertad y criterio personal del ocupante para planear y ejecutar su trabajo, seleccionar el equipo que utilizará y decidir qué métodos o procedimiento seguirá. La autonomía se relaciona con el lapso de que dispone el ocupante para recibir supervisión directa de su gerente (Reyes, 2010).
- Significado de las tareas: se refiere al conocimiento de la influencia que el cargo ejerce en otras personas o en el trabajo organizacional. Se trata de la noción de las interdependencias del cargo con los demás cargos de la organización y de la contribución del trabajo en la actividad general del departamento o de la organización en conjunto (Reyes, 2010).
- Identidad con la tarea: se refiere al grado en que el ocupante del cargo debe ejecutar y completar una unidad integral del trabajo. La identidad se

relaciona con la posibilidad de la persona de efectuar un trabajo completo o global e identificar con claridad los resultados de sus actividades (Reyes, 2010).

- Retroalimentación: se refiere a la cantidad de información de retorno que recibe el ocupante para evaluar la eficiencia de sus esfuerzos en la producción de resultados. La retroalimentación funciona como información de retorno que recibe la persona mientras está trabajando, la cual le revela cómo está desempeñando su tarea o cómo marcha en su actividad (Reyes, 2010).

Los distintos modelos de diseño de cargos vistos con anterioridad, muestran como cada uno de ellos ha sido indispensable para la determinación específica de las características contenidas en un puesto de trabajo varían dependiendo del modelo que se aplique, lo que permite a la organización, dependiendo de su naturaleza, emplear el modelo que mejor le convenga para el diseño de sus puestos de trabajo; el más amplio y complejo es el modelo situacional, el cual considera tres variables indispensables al momento del diseño, que son: las personas, la tarea y la estructura de la organización, de forma dinámica, basado en las cinco dimensiones expuestas anteriormente (Reyes, 2010).

D. Descripción y Análisis de Puestos

Analizar puestos, para luego describirlos, comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y qué tipo de personas deben contratarse para esa posición. Cuando las compañías definen correctamente los puestos, se facilitan otras tareas en relación con el área de Recursos Humanos, entre ellas las de reclutamiento y selección de nuevos empleados (Alles, 2000).

La información del análisis de puestos, como base para diversas actividades relacionadas con la administración de Recursos Humanos, contempla:

- Reclutamiento y selección.
- Formación.

- Compensaciones.
- Evaluación y desempeño.
- Desarrollo de carrera y planes de carrera.
- Asegurarse de haber asignado todas las tareas que deben realizarse (Alles, 2000).

1. Descripción de puestos

La descripción del puesto es el resultado principal del análisis de puestos, es un resumen escrito del puesto como una unidad identificable de la organización, aquí se ofrece una lista de los diferentes aspectos relativos a qué se hace, cómo se hace y por qué se hacen las cosas.

Los siguientes elementos son básicos en una descripción de puestos:

- Código: especialmente en el caso de organizaciones grandes, un código puede indicar al observador el departamento a que pertenece el trabajador, si esta sindicalizado o no, el número de personas que desempeñan la misma labor.
- Fecha: es dato esencial para determinar cuándo se realizó la descripción por última vez.
- Identificación de la persona que describió: información de utilidad especial para que el departamento de personal verifique la calidad del desempeño del trabajador y pueda proporcionar retroalimentación a su análisis. (Bravo, P).

El formato común de una descripción del puesto incluye el título del puesto, el resumen de las actividades que serán desempeñadas y las principales responsabilidades. La descripción de puestos relaciona, de forma breve, las tareas, las obligaciones y las responsabilidades del puesto. Es narrativa y expositiva y se ocupa de los aspectos intrínsecos del puesto, es decir de su contenido. Una vez hecha la descripción de los puestos viene el análisis, el cual aborda los aspectos extrínsecos del puesto, es decir, cuáles son los requisitos que el ocupante debe cumplir para desempeñar el puesto (Chiavenato, 2008).

2. Análisis de puestos:

Analizar un puesto significa detallar lo que exige de su ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para que pueda desempeñar correctamente el puesto. Si bien están en estrecha relación, la diferencia radica en que la descripción se enfoca en el contenido del puesto, lo que el ocupante hace y cuándo, cómo, y por qué lo hace y el análisis de los puestos busca determinar cuáles son los requisitos físicos y mentales que el ocupante debe cumplir, las responsabilidades que el puesto le impone y las condiciones en que debe desempeñar el trabajo (Chiavenato, 2008).

Así, el análisis de los puestos se ocupa de las especificaciones del puesto en relación con la persona que lo ocupará; funciona como un análisis comparativo de las exigencias o requisitos que el puesto impone a la persona que lo ocupará, desde el punto de vista mental y físico y las responsabilidades y las condiciones del trabajo. Para que el análisis de puestos tenga una base concreta de comparación se debe fundamentar en los factores de las especificaciones:

Figura No. 1: Factores de las especificaciones para el análisis de los puestos



Fuente: Chiavenato, 2008.

3. Análisis de puestos como una necesidad

3.1. Necesidad legal

Es frecuente encontrar contratos de trabajo en los que se da escasa importancia a la definición de funciones, se ocupa más bien de aspectos que regulan la relación, es decir, se enfoca en posibles causas de conflicto, en vez de determinar la verdadera materia del trabajo.

3.2. Necesidad Social

Se dice que el análisis de puestos es una necesidad social, cuando se refiere a que en toda organización las relaciones que se dan entre los recursos humanos van a tener una importante repercusión para la misma. Esto se debe a que por lo menos la tercera parte del día el individuo la pasa dentro de la organización, lo que hace que al convivir con otras personas se formen grupos con características diferentes a las del grupo familiar o a las del grupo social en el club.

Cabe mencionar que en toda organización se puede observar dos tipos de grupos: los informales y los formales.

Los grupos informales se crean en forma espontánea, esto es a partir de intereses afines entre los individuos, las normas y reglas que los rigen son dictadas por el mismo grupo.

Los grupos formales están determinados por la organización y los constituyen cada uno de los departamentos existentes en la misma. Para formar parte de estos grupos, la empresa establece ciertos requisitos, edad, sexo, nivel académico, que deben ser cubiertos por la persona para que esta se integre y desempeñe las actividades estipuladas bajo las normas y políticas vigentes.

Por lo expuesto anteriormente se dice que el análisis de puestos es una técnica, independiente de otras, que determina las características óptimas de la persona que ocupará el puesto.

Esto es con la finalidad de que los intereses económicos y sociales de la persona concuerden con el trabajo a desempeñar y así se sienta satisfecha y realizada en todas sus potencialidades.

3.3. Necesidades de eficiencia y productividad

Es indiscutible que toda organización requiere de un desarrollo constante, por tal motivo es preocupación de los altos directivos, contar con los recursos humanos capaces para desempeñar en forma eficiente y productiva los diferentes puestos de trabajo. Sin embargo, la mejor forma de lograr la productividad es la de proporcionar un entrenamiento adecuado a las personas de nuevo ingreso, las que van a ser promovidas a otro, o bien, las que requieren de éste para desempeñar sus tareas de una manera eficiente.

Para estructurar programas de capacitación, adiestramiento o desarrollo es indispensable saber qué tareas o funciones tiene el puesto y sobre todo, los resultados esperados de él, por lo tanto el análisis del puesto permite hacer una comparación entre lo esperado y lo que se tiene, para así entrenar o capacitar al personal.

Una ventaja para toda organización al contar con el análisis de los puestos de trabajo, es garantizar el conocimiento de los requisitos necesarios óptimos para ocupar cada uno de ellos, y así colocar a la persona adecuada (Bravo, 2012).

E. Métodos para reunir datos sobre los puestos:

Existen muchos métodos para realizar el Análisis de Cargos, entre ellos se mencionan los siguientes:

1. Método de observación:

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo históricamente como por su eficiencia. Su aplicación resulta mucho más eficaz cuando se consideran

estudios de micro movimientos, así como de tiempos y métodos. El análisis del cargo, se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de cargos anota los datos claves de su observación en la hoja de análisis de cargos. Es recomendable aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos y repetitivos (Chiavenato, 2008).

Este método consiste, como su nombre lo indica, en observar directamente el trabajo en el momento en que se desarrolla la actividad (Castillo, 2007).

2. Método de cuestionario

Este método consiste en obtener los datos sobre un cargo mediante la respuesta que el trabajador, el supervisor o ambos dan a un cuestionario sistematizado que incluye los aspectos del trabajo y del ambiente en el cual se realiza (Castillo, 2007).

3. Método de la entrevista

En este método el analista obtiene los datos necesarios mediante preguntas pertinentes que hace a la persona elegida para obtener la información. La entrevista se efectúa con uno de los empleados que realiza el trabajo (Castillo, 2007).

La realización de la entrevista depende en gran medida del tacto del entrevistador para saber escuchar e interesarse por el sujeto. La entrevista supone un gran esfuerzo de atención, tanto para el entrevistado como para el propio entrevistador. Hay que dar señales manifiestas de que se escucha sin que esto suponga aprobación ni crítica adversa, sino solamente interés por el sujeto y deseo de interesarse de cuanto dice (Ochoa, 2006).

En general, la aportación del entrevistado guarda relación directa con el tacto y sincero interés del entrevistador. Personas que no saben escuchar, que juzgan constantemente, que sugieren con sus preguntas el tipo de respuestas que les gustaría escuchar, no pueden ser buenos entrevistadores (Ochoa, 2006).

4. Método Mixto

Para obtener el mayor provecho de los métodos, se recomienda utilizar métodos mixtos, combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis. Los más utilizados son:

- Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del cargo. Primero el ocupante responde el cuestionario y después presenta una entrevista rápida; el cuestionario se tiene como referencia (Chiavenato, 2008).
- Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior para profundizar y aclarar los datos obtenidos.
- Cuestionario y entrevista ambos con el superior.
- Observación directa con el ocupante del cargo y entrevista con el superior.
- Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante del cargo.
- Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante del cargo. La eficiencia de los métodos para la obtención de información varía de acuerdo al tipo de organización y a cada uno de los métodos (Chiavenato, 2008).

5. Método de las cinco cuestiones básicas

Es utilizado como método de análisis y descripción de puestos de trabajo, las cinco cuestiones básicas permiten recoger los datos necesarios para realizar un análisis de tareas. Las cinco preguntas básicas son:

- ¿Qué hace el trabajador? : mediante esta pregunta se trata de reunir y exponer de acuerdo con algún criterio valorativo todas y cada una de las acciones que se realizan en el puesto de trabajo.

- ¿Cómo lo hace?: las respuestas a esta pregunta recogen lo relativo a procedimientos o instrucciones que se tienen en cuenta para el normal desarrollo del trabajo.
- ¿Con qué lo hace?: se refiere a todo tipo de máquinas y/o equipos, así como materiales que se utilizan en el desarrollo del trabajo en el puesto objeto del estudio.
- ¿Por qué lo hace?: la pregunta tiene que ver con respuestas a otras preguntas tales como ¿por qué se realiza esta tarea?, ¿qué finalidad concreta tiene?, ¿por qué se realiza de este modo?
- ¿Quién lo hace?: comprende las dificultades de desarrollo de las tareas del puesto, los requisitos físicos, aptitud, actitud, conocimientos y de capacidad de los trabajadores que vayan a realizar las tareas (Castillo, 2007).

6. Método de interrogatorio

Es un medio de efectuar el análisis de tareas sometiendo sucesivamente cada actividad a una serie sistemática y progresiva de preguntas.

Para concretar cada actividad se pueden utilizar las siguientes preguntas preliminares, que se hacen en un orden determinado:

- El propósito con que se emprenden
- El lugar dónde se realizan
- La sucesión que se sigue en su ejecución
- Las personas que las realizan o los medios utilizados.

Las preguntas preliminares son:

- ¿Qué se hace en realidad? / ¿Por qué hay que hacerlo?

- ¿Dónde se hace? / ¿Por qué se hace en ese momento?
- ¿Quién lo hace? / ¿Por qué lo hace esa persona?
- ¿Cómo se hace? / ¿Por qué se hace de ese modo?

Luego de realizar las preguntas preliminares se realizan las preguntas de fondo, que son aquellas que detallan las anteriores para determinar si es factible y preferible reemplazar por otro el lugar, la sucesión o los medios, a fin de establecer mejoras en el proceso (Ruíz, 2014).

Las preguntas de fondo son:

- ¿Qué otra cosa podría hacerse? / ¿Qué debería hacerse?
 - ¿En qué otro lugar podría hacerse? / ¿Dónde debería hacerse?
 - ¿Cuándo podría hacerse? / ¿Cuándo debería hacerse?
 - ¿Qué otra persona podría hacerlo? / ¿Quién debería hacerlo?
 - ¿De qué otro modo podría hacerse? / ¿Cómo debería hacerse?
- (Ruíz, 2014).

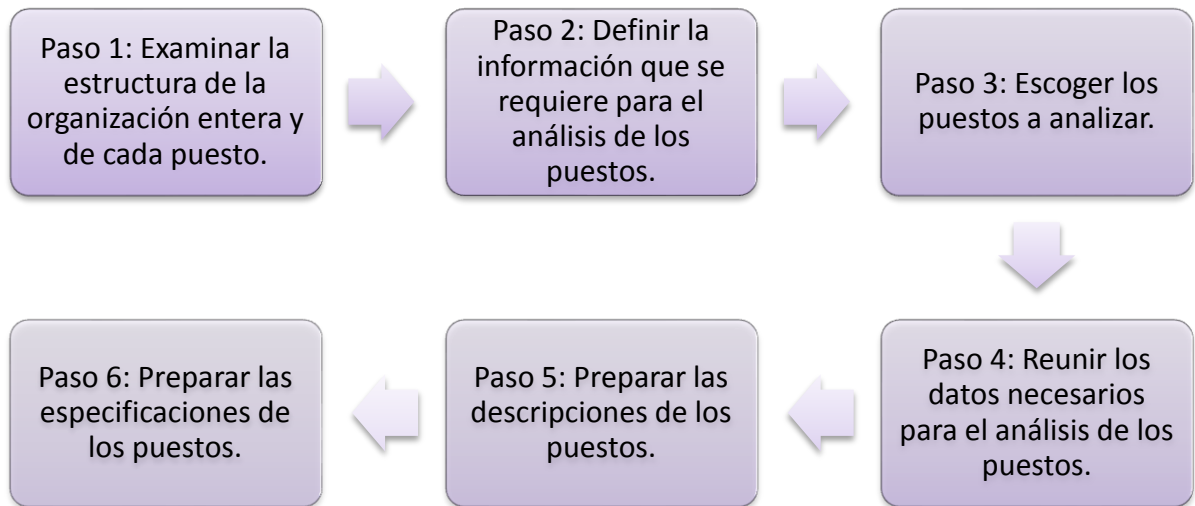
F. Etapas del proceso de análisis de puestos

El proceso de analizar los puestos incluye seis etapas o fases (ver Figura 2). El proceso debe tomar en cuenta que la organización no es una entidad inmóvil y detenida en el tiempo, sino que está en cambio constante y dinámico.

Los puestos se deben describir, analizar y redefinir constantemente para ir a la par de los cambios en la organización y en su contenido.

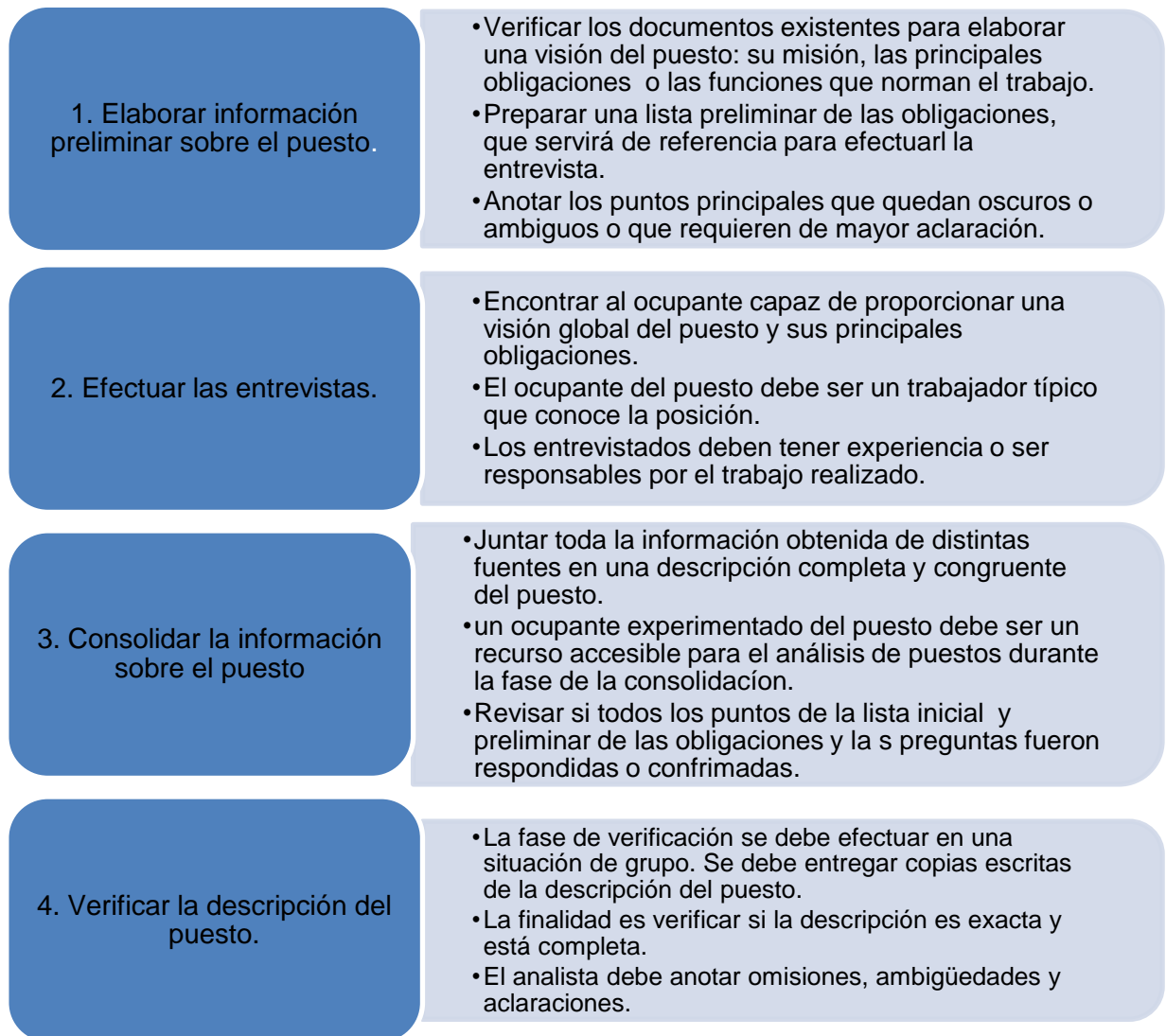
Un programa de descripción y análisis de puestos se debe desarrollar de forma planificada y cuidadosa. La figura No. 3, relaciona los principios que se deben atender (Chiavenato, 2008).

Figura No. 2: Los seis pasos del proceso del análisis de los puestos.



Fuente: Chiavenato, 2008.

Figura No. 3: Procedimientos generales del análisis y la descripción de los puestos.



Fuente: Chiavenato, 2008.

G. Usos de la Descripción y Análisis de los Puestos

1. El Proceso de reclutamiento y selección

Los empleados utilizan el análisis de puestos de trabajo y la descripción de éstos con varios objetivos; por ejemplo, para desarrollar programas de capacitación o para determinar el salario de los puestos. No obstante, el uso más común de la descripción de

puestos de trabajo es para decidir el tipo de personal que se debe reclutar y luego seleccionar para cubrir los puestos de la organización.

El proceso de reclutamiento y selección consiste en los siguientes pasos:

- Planear y pronosticar la fuerza laboral para determinar los puestos que deberán cubrirse.
- Integrar una bolsa de trabajo para tales puestos, reclutando candidatos internos o externos.
- Indicar a los aspirantes que llenen los formularios de solicitud de empleo y que participen en una entrevista inicial de selección.
- Usar diversas herramientas de selección como exámenes, verificación de antecedentes y estudios médicos para identificar a los candidatos viables.
- Enviar a uno o varios candidatos viables para el puesto con el supervisor responsable del trabajo.
- Hacer al candidato o los candidatos una o más entrevistas de selección con el supervisor y otras autoridades relevantes, con la finalidad de determinar a qué aspirante se le hará un ofrecimiento real (Dessler y Valera, 2001).

Los principales objetivos de la descripción y el análisis de los puestos son:

- Subsidios para el reclutamiento: definición del mercado de RH en el cual se deben reunir datos para elaborar anuncios o técnicas de reclutamiento.
- Subsidios para la selección de personas, perfil y características del ocupante del puesto, requisitos exigidos, definición de batería de pruebas y exámenes de selección, entre otros.
- Material para el entrenamiento, contenido de los programas de entrenamiento. Conocimientos y habilidades exigidos del ocupante y actitudes frente al cliente.
- Base para la evaluación y la clasificación de puestos. Factores de especificaciones que se utilizarán como factores para la evaluación de los puestos, elección de puestos de referencia para la investigación de salarios, entre otros.

- Evaluación de desempeño: definición de criterios y normas del desempeño: definición de criterios y normas del desempeño para evaluar a los ocupantes, metas y resultados que se deben alcanzar, entre otros (Chiavenato, 2008).

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

- 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 esta información y tener una idea en conjunto de los trabajos concretos de la organización.
- Para los mandos medios: les permite conocer con exactitud las labores encomendadas a su vigilancia y tener las herramientas necesarias para supervisar su desempeño adecuado.
- 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 conforman un puesto de trabajo y los requisitos para realizarlo eficientemente. (Morales, 2010).

H. Manuales Administrativos

Un manual es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia de la organización, política y/o procedimientos de una empresa, que se considera necesaria para la mejor ejecución del trabajo. De manera clara los manuales se pueden definir como texto que sirven de guía, para los individuos que conforman una organización desde diversos aspectos. (Bencomo, 2006)

Los manuales administrativos son indispensables por la complejidad de las estructuras de las organizaciones, el volumen de sus operaciones, los recursos de que disponen, la demanda de sus productos, servicios o ambos, y la adopción de tecnología de la información para atender adecuadamente todos estos aspectos, y más (Gibson, 2000).

Estas circunstancias obligan a usar manuales administrativos que apoyen la atención del quehacer cotidiano, ya que en ellos se consignan, en forma ordenada, los elementos fundamentales para contar con una comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativas eficientes (Gibson, 2000).

Para manejarlos con consistencia y claridad se incluye un procedimiento por medio del cual se analiza con precisión y profundidad el marco de referencia para su diseño, elaboración, presentación, aprobación, manejo, revisión y actualización permanente (Gibson, 2000).

Es un hecho que los manuales administrativos representan un elemento crucial para el proceso de toma de decisiones, la mejora continua y el logro de un desempeño por encima del estándar regular (Gibson, 2000).

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización: antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad y otros, como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas (Gibson, 2000).

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa. En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

También pueden ser definidos como documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización. En esencia, los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello, tiene como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa (Chamalé, 2011).

1. Clasificación básica

1.1. Por su naturaleza o área de aplicación:

1.1.1. Microadministrativos

Son los manuales que corresponden a una sola organización, que se refieren a ella de modo general o se circunscriben a alguna de sus áreas en forma específica (Gibson, 2000).

1.1.2. Macroadministrativos

Son los documentos que contienen información de más de una organización (Gibson, 2000).

1.1.3. Mesoadministrativos

Incluyen a una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. El término mesoadministrativo se usa normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado (Gibson, 2000).

1.2. Por su contenido

1.2.1. De organización

Estos manuales contienen información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales. Cuando corresponden a un área específica comprenden la descripción de puestos; de manera opcional pueden presentar el directorio de la organización (Gibson, 2000).

1.2.2. De procedimientos

Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función actividad o tareas específicas de una organización.

Todo procedimiento incluye la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, así como la aplicación de métodos de trabajo y control para desarrollar las operaciones de modo oportuno y eficiente.

La descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad (Gibson, 2000).

1.2.3. De gestión de calidad

Documentos que describen y consignan los elementos del sistema de gestión de la calidad, el cual incluye información sobre el alcance, exclusiones, directrices de calidad: objetivos y políticas de calidad; responsabilidad y autoridad del sistema de gestión de la calidad; mapas de procesos; realización del servicio o producto; medición, análisis y mejora, y referencias normativas (Gibson, 2000).

1.2.4. De historia de la organización

Estos manuales son documentos que refieren la historia de la organización, es decir, su creación, crecimiento, logros, evolución, situación y composición.

Este tipo de conocimientos proporciona al personal una visión de la organización y su cultura, lo que facilita su adaptación y ambientación

laboral. Además, sirve como mecanismo de enlace y contacto con otras organizaciones, autoridades, proveedores, clientes y/o usuarios.

La información histórica puede enriquecer otros manuales, como el de organización, políticas, contenido múltiple, entre otros (Gibson, 2000).

1.2.5. De políticas

También conocidos como de normas, estos manuales incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias en una organización (Gibson, 2000).

1.2.6. De contenido múltiple

Manuales que concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización. El objetivo de agruparla en un solo documento obedece básicamente a las razones siguientes:

- Que sea más accesible para su consulta.
- Que resulte más viable económicamente.
- Que técnicamente se estime necesario integrar más de un tipo de información.
- Que sea una instrucción del nivel directivo (Gibson, 2000).

1.2.7. De puestos

Conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización (Gibson, 2000).

Un manual de descripción de puestos es aquel que expone con detalle la descripción de los puestos y la relación existente entre ellos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los integrantes de la empresa.

El manual de descripción de puestos permite alcanzar los siguientes objetivos:

- Facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal.
 - Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal.
 - Servir de base en la calificación de méritos y la evaluación de puestos.
 - Precisar las funciones encomendadas a cada cargo, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
 - Propiciar la uniformidad en el trabajo.
 - Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo al evitar repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer el empleado.
 - Sirve de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, ya que facilita su incorporación a las distintas unidades.
 - Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos.
- (Sánchez, 2011)

1.2.8. De técnicas

Este documento detalla los principios y criterios necesarios para emplear las herramientas y técnicas que apoyan la ejecución de procesos o funciones (Gibson, 2000).

1.2.9. De ventas

Es un compendio de información específica para apoyar la función de ventas; puede incluir:

- Definición de estrategias de comercialización.
- Descripción de productos o ambos servicios.
- Mecanismos de negociación.

- Políticas de funcionamiento.
- Estructura de la fuerza de ventas.
- Análisis de la competencia.
- División territorial por responsable, cliente, producto y/o servicio.
- Forma de evaluar el desempeño (Gibson, 2000).

1.2.10. De producción

Elemento de soporte para dirigir y coordinar procesos de producción en todas sus fases. Constituye un auxiliar muy valioso para uniformar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación (Gibson, 2000).

1.2.11. De finanzas

Manuales que respaldan el manejo de distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles, en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, resguardo y control (Gibson, 2000).

1.2.12. De personal

Identificados también como manuales de relaciones industriales, de reglas del empleado o de empleo, básicamente incluyen información sobre:

- Condiciones de trabajo.
- Organización y control de personal.
- Lineamientos para: el análisis y valuación de puestos, reclutamiento, selección, contratación y socialización de personal.
- Capacitación y desarrollo.
- Normatividad.
- Higiene y seguridad.
- Prestaciones (Gibson, 2000).

1.2.13. De operación

Estos manuales se utilizan para orientar el uso de equipos y apoyar funciones altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico (Gibson, 2000).

1.2.14. De sistemas

Instrumento de apoyo para conocer el funcionamiento de sistemas de información, administrativos, informativos y otros, de una organización (Gibson, 2000).

1.3. Por su ámbito

1.3.1. Generales

Son documentos que contienen información general de una organización, según su naturaleza, sector y giro industrial, estructura, forma y ámbito de operación y tipo de personal. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina (Gibson, 2000).

1.3.2. Específicos

Estos anuales concentran información de un área o unidad administrativa de una organización; por convención, incluyen la descripción de puestos (Gibson, 2000).

2. Objetivos del Manual de Funciones en el Departamento de Recursos Humanos

Un departamento de Recursos Humanos tiene como propósito ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar sus objetivos. Al mismo tiempo, enfrenta numerosos desafíos que se derivan de las demandas y necesidades de los empleados de

la organización y del contexto social. Tanto en lo nacional como en lo internacional, el actual contexto es especialmente dinámico debido a la creciente diversidad de la fuerza de trabajo y la globalización de la economía. La misión del Departamento de Recursos Humanos es contribuir a los resultados y objetivos de la organización de una manera siempre ética y socialmente responsable. (Bencomo, 2006)

I. Reseña Histórica de la empresa Farmacéutica

La empresa farmacéutica en la cual se realizó el presente estudio, tiene sus orígenes en Alemania y en el año 1950, como parte de un proceso de expansión internacional, inicia labores en el mercado Centroamericano al instalarse en Guatemala. En 1993 se constituye como una de las 52 filiales a nivel mundial y tras una decisión de la casa matriz se cambia el nombre de la empresa, nombre con el que se comercializan actualmente varios de los fármacos.

En el 2002, da un nuevo salto en la clasificación de laboratorios que operan en Centro América pasa del puesto 40 al 26. En Julio del 2009, una empresa multinacional de gran prestigio a nivel mundial, adquiere el 70% de la empresa farmacéutica como estrategia de internacionalización de la compañía, lo cual refuerza su posición en el mercado centroamericano. En el año 2010 queda consolidada como uno de los grupos farmacéuticos de referencia en Centro América y con nuevos planes de expansión internacional en Sudamérica.

Actualmente la empresa farmacéutica está especializada en la investigación, desarrollo, fabricación, venta y la comercialización de una amplia variedad de principios activos farmacéuticos (APIs), formas farmacéuticas terminadas (FDFs) y medicamentos de marca de uso humano.

En Agosto 2013 se inaugura la Planta de fabricación en Guatemala, en ese mismo año en el mes de octubre, la empresa se incorpora a otra empresa multinacional, con un enfoque estratégico definido en la línea de productos de salud femenina, línea de productos respiratorios y línea de productos dermatológicos.

III. JUSTIFICACIÓN

En toda empresa es importante que el Departamento de Recursos Humanos tenga a su alcance información de referencia de los puestos de trabajo y del personal que es necesario para cumplir a cabalidad con las responsabilidades y funciones requeridas para el buen desempeño de la compañía.

Es importante que toda empresa defina el perfil de los puestos de trabajo, esto se realiza por medio del análisis de los descriptores de puestos. Analizar un puesto significa detallar lo que exige de su ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para que pueda desempeñar correctamente el puesto. Por lo anterior, se tomó la decisión de realizar un manual de descripción y perfil de puestos para el área administrativa de una empresa farmacéutica ubicada en el municipio de Mixco, del departamento de Guatemala, la cual no tenía documentado las funciones de su personal; lo que ha ocasionado, en muchas ocasiones, un alto nivel de rotación de personal, sobrecarga de trabajo e incumplimiento de funciones esenciales.

IV. OBJETIVOS

A. Objetivo General:

Elaborar un manual de descripción y perfil de puestos de trabajo del área administrativa de una empresa Farmacéutica, situada en el municipio de Mixco, Guatemala.

B. Objetivos específicos:

1. Optimizar la estructura organizativa de la empresa, por medio del análisis de descripción de puestos.
2. Determinar los perfiles requeridos y calificados para cada uno de los puestos que integren el área administrativa de una empresa farmacéutica.
3. Especificar las responsabilidades, funciones y relación con los demás, de cada empleado encargado de un puesto.
4. Proveer al departamento de Recursos Humanos una guía para la contratación del personal, basado en los perfiles de puestos.
5. Proponer el manual de descripción y perfiles de puestos como una guía para otras compañías farmacéuticas emergentes.

V. METODOLOGÍA

El manual de descripción de puestos de trabajo se realizó para el área administrativa de una empresa farmacéutica ubicada en la zona 2 del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, durante los meses de julio a septiembre de 2015.

Los métodos utilizados para recabar información pertinente para cumplir con los objetivos planteados fueron los siguientes:

1. Revisión bibliográfica: se recabó información para fundamentar las acciones que se realizaron en el presente trabajo de investigación.
2. Entrevistas: se realizaron entrevistas individuales al encargado y al jefe inmediato de cada puesto de trabajo del área administrativa. En total participaron 40 personas.
3. Elaboración del manual de descripción y perfil de puestos, el cual conllevó:
 - a. Formulación de objetivos y elaboración del organigrama de la empresa.
 - b. Descripción y perfil de cada puesto.

VI. RESULTADOS

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS DE TRABAJO

Área administrativa



Guatemala, Noviembre 2015

Realizado por: Edna Gabriela Higueros López

ÍNDICE

| Contenido | Página |
|---|---------------|
| OBJETIVOS | |
| INTRODUCCIÓN | |
| ORGANIGRAMA DE LA COMPAÑÍA | |
| DESCRIPCIÓN DE PUESTOS | |
| A. Área Financiera | 1 |
| 1. Gerente Financiero | 2 |
| 2. Contador | 4 |
| 3. Secretaria de Finanzas | 7 |
| 4. Secretaria Recepcionista | 10 |
| 5. Mensajero | 12 |
| B. Cómputo | 13 |
| 1. Jefe de cómputo | 14 |
| 2. Asistente de cómputo | 16 |
| C. Logística | 18 |
| 1. Encargado de logística | 19 |
| 2. Encargado de Bodega | 22 |
| 3. Auxiliar de Bodega | 24 |
| D. Asuntos Regulatorios | 25 |
| 1. Jefe de Asuntos regulatorios | 26 |
| 2. Asistente de Asuntos regulatorios | 28 |
| 3. Secretaria de Asuntos regulatorios | 30 |
| E. Área de Ventas | 32 |
| 1. Gerente de ventas Centro América y el Caribe | 33 |
| 2. Gerente de área | 35 |
| 3. Jefe Territorial | 38 |
| 4. Visitador Médico | 41 |
| F. Mercadeo | 44 |
| 1. Gerente de Mercadeo | 45 |
| 2. Gerencia de producto | 47 |
| 3. Asesor Médico | 49 |

| | |
|--|----|
| 4. Asesor de capacitación | 50 |
| 5. Asesor de Mercadeo (Marketing, en inglés) | 52 |

INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Descripción y Perfil de Puestos de trabajo indica las actividades que tiene asignado cada puesto dentro de la empresa farmacéutica, como parte de la división funcional del trabajo.

Su propósito es describir las funciones y demás características que corresponden a los puestos que conforman el área administrativa de la empresa, incluye: conocimientos, experiencias y características de personalidad de las personas, sobre la base de los requerimientos de los puestos.

El alcance de este manual es para el personal del área administrativa, la cual se subdivide en: Financiero, Cómputo, Logística, Asuntos Regulatorios, Ventas, Mercadeo y Gerencia para su respectivo conocimiento y conformidad de las responsabilidades que cada una debe cumplir.

Asimismo, el manual es una herramienta para el área de Recursos Humanos, ya que cuenta con las especificaciones y perfil de cada puesto de trabajo, lo que será útil en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

OBJETIVOS

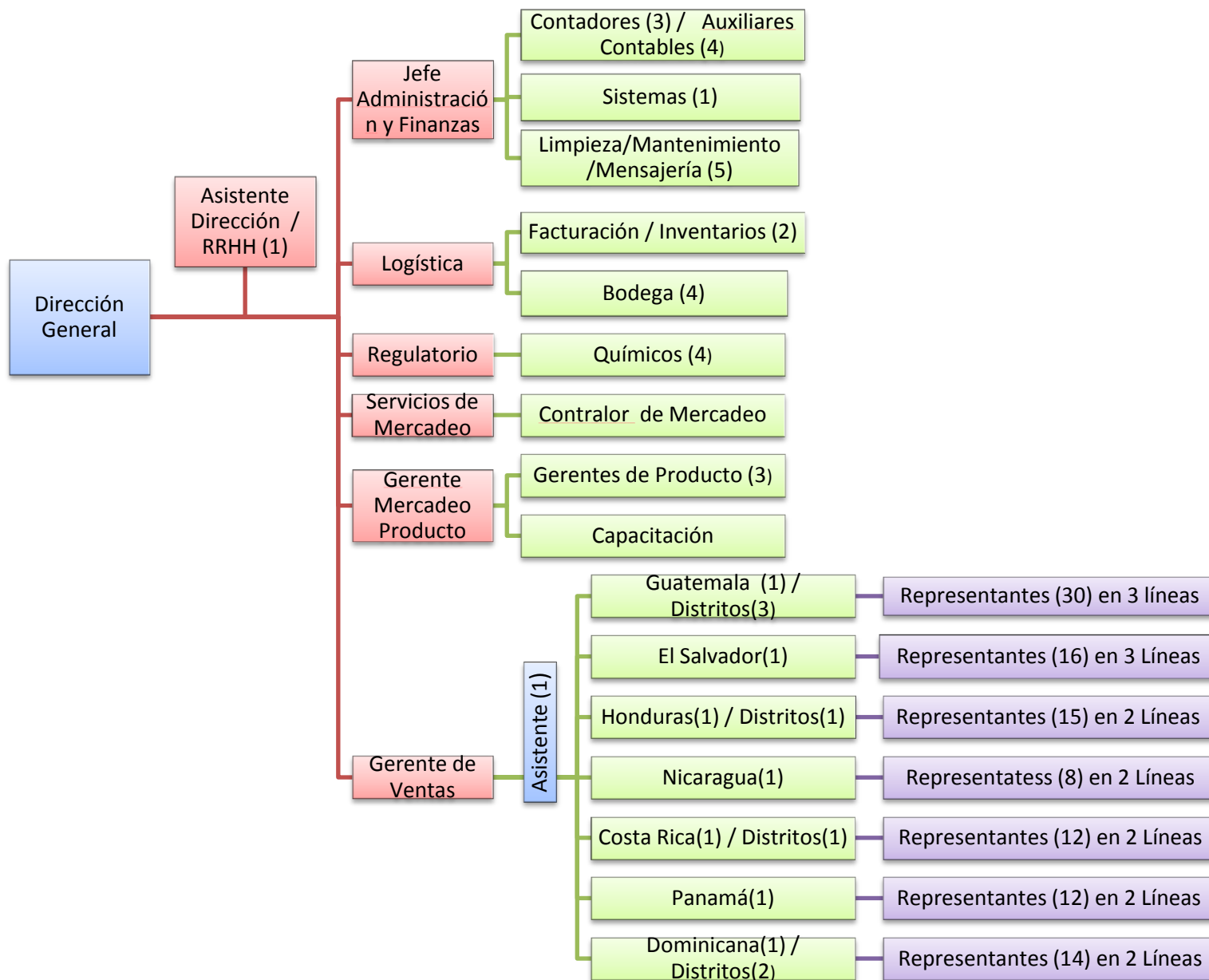
Objetivo General:

- El Manual de Descripción y Perfil de Puestos pretende orientar a los gerentes y empleados de la empresa, en lo que respecta a las actividades que se deben de realizar como parte del proceso administrativo.

Objetivos Específicos:

- Proporcionar a los empleados de la empresa una guía técnica que los oriente sobre la forma de ejecutar las atribuciones que les corresponden.
- Proveer al personal de recursos humanos un instrumento técnico para la contratación del personal basado en los perfiles de puestos.
- Establecer criterios técnicos, prácticos y estandarizados que orienten a los empleados a proceder acorde a las acciones que deben ejecutar dentro de su puesto de trabajo.

ORGANIGRAMA



A. Área Financiera

1. Gerente Financiero

| DATOS GENERALES | |
|--|---|
| Departamento: Finanzas | |
| Puesto de superior inmediato: Gerente General | |
| Subalternos: Contadores, Encargado de Logística, Jefe de Computo, Secretarias, Mensajero, auxiliar de bodega, encargada de Mantenimiento y limpieza. | |
| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO | |
| Responsabilidad principal | |
| Es la persona que está a cargo del área de finanzas. Generalmente tiene a su cargo sistemas, presupuestos, administración, contraloría, contabilidad general y de costos y al departamento de procesamiento de datos. | |
| Responsabilidades detalladas | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la administración de la política financiera de la compañía a nivel de Centroamérica y El Caribe. • Desarrollar el proceso contable (Sistemas, Presupuestos, administración, contraloría, contabilidad general y de costos, reportes). • Actuar como punto de contacto y relación con los Auditores, y supervisa las operaciones financieras de la empresa. • Analizar la corriente de los recursos de la Compañía. • Administrar la política tributaria. • Responsable de la administración de seguros. • Informar a la Gerencia General de la situación económica y financiera. • Implantar y desarrollar políticas de contabilidad, de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados. • Supervisar los departamentos de contabilidad, logística e informática. • Apoyar la función de producción importación, comercialización y distribución de los productos. • Planear y/o revisar las utilidades por medio de estudios de rentabilidad por país y por producto. | |
| REQUISITOS DEL PUESTO | |
| Escolaridad | Graduado de Contador Público y Auditor o en otra Carrera de las Ciencias Económicas. |
| Conocimientos especiales | <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos especiales: • Conocimiento y manejo de computadoras • Conocimientos de Computación (Microsoft Word, Excel, Otros) • Conocimiento de leyes fiscales para el cumplimiento de obligaciones tributarias. Conocimiento de Leyes Laborales • Conocimiento de Libros de contabilidad |

| | |
|--------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de paquetes contables • Manejo de Sistema de Banco • Buenas Relaciones Interpersonales • Ser creativo e Innovador • Trabajador en equipo • Buen conocimiento del Idioma Inglés u otro Idioma deseable • Licencia de Conducir |
| Idiomas | Preferiblemente bilingüe español e inglés. |
| Experiencia | Profesional en Contraloría y/o tesorería mínima de 5 años en Compañías Transnacionales de preferencia en Compañías Químicas y Farmacéuticas. |

2. Contador

| DATOS GENERALES | |
|---|---|
| Departamento: Finanzas | |
| Puesto de superior inmediato: Gerente Financiero | |
| Subalternos: | |
| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO | |
| Responsabilidad principal | |
| Es la persona encargada de las funciones contables de la compañía, así como de la preparación de reportes e información estadística y financiera. Debe asegurarse que los reportes contables y financieros reflejen las condiciones de la compañía. | |
| Responsabilidades detalladas | |
| 1. Bancos: | <ul style="list-style-type: none"> • Registro de Ingreso de Fondos. • Depósitos del mes. • Transferencias Bancarias. • Notas de crédito. • Desembolsos. • Emisión de cheques del mes. • Notas de débito. • Reintegro de fondos al área vía transferencias. • Elaboración de conciliaciones mensuales. • Cálculo y registro de intereses mensualmente. |
| 2. Clientes: | <ul style="list-style-type: none"> • Registro en el sistema de facturación, los recibos de caja. • Cuadre de saldos entre cuenta corriente y contabilidad. • Cálculo y provisión cuentas incobrables. |
| 3. Inventario: | <ul style="list-style-type: none"> • Registro de compras e importaciones (Mercadería para la venta, materia prima, material de empaque e inventario en tránsito). • Cuadre de contabilidad y sistema de inventarios. • Registro costo de ventas. • Integración y Conciliación costo acumulado. • Integración mensual de la cuenta de inventario en tránsito. |
| 4. Activos fijos: | <ul style="list-style-type: none"> • Registro de las altas y bajas de los bienes. |

- Registro de depreciaciones mensualmente.
 - Integración mensual.
5. Seguros anticipados:
- Regularizar las pólizas de seguros mensualmente.
 - Integración.
6. Cuentas por pagar:
- Registro de las facturas, notas de débito por pagar a los proveedores locales como del exterior, así como a los distribuidores.
 - Hacer revaluaciones de las cuentas por pagar a los proveedores del exterior
 - Conciliaciones mensuales.
7. Nominas/prestaciones:
- Pago de sueldos departamentos/sede.
 - Aviso y pago de sueldos al departamento de ventas en los países del área.
 - Pago por servicios de vigilancia.
 - Registro de provisión para sueldos pagados por distribuidores.
 - Registros de provisiones del mes.
 - Para indemnizaciones.
 - Aguinaldo por departamento.
 - Aguinaldo área ventas.
 - Bono 14 por departamento.
 - Bono 14 Honduras y Rep. Dominicana.
8. Contabilidad general:
- Elaboración y Registro de facturas a Degussa Guatemala.
 - Recuperaciones Degussa.
 - Recuperaciones Degussa 2.
 - Registro de diferenciales cambiarios cierre mensual.
 - Otros ajustes y reclasificaciones.
 - Integración de todas las cuentas de Activo y Pasivo.
 - Control de talonarios.
 - Impresión de libros contables, mensualmente: Diario, Mayor, Inventarios, Balances y otros.
9. Otras actividades:
- Segregación de gastos por país sobre resultados del mes.
 - Segregación de gastos por producto.
 - Colaboración con grupo de trabajo.
 - Atención a los requerimientos de los auditores internos/externos.

- Otras asignadas por sus superiores.

REQUISITOS DEL PUESTO

| | |
|---------------------------------|--|
| Escolaridad | Perito Contador registrado en la Dirección General de Rentas Internas con estudios en la carrera de Contaduría Pública y Auditoría. |
| Conocimientos especiales | <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento y manejo de computadoras • Conocimientos de Computación. • Windows 95 (Microsoft Word, Excel, Otros). • Conocimiento de leyes fiscales para el cumplimiento de obligaciones tributarias. • Conocimiento de Leyes Laborales. • Conocimiento de Libros de contabilidad. • Manejo de paquetes contables. • Manejo de Sistema de Bancos. |
| Idiomas | Preferiblemente con 50% de conocimiento de inglés. |
| Experiencia | 4 años de experiencia como contador de alguna Compañía Nacional o de preferencia en Compañías Transnacionales. |

3. Secretaria de Finanzas

| DATOS GENERALES |
|--|
| Departamento: Finanzas |
| Puesto de superior inmediato: Gerente Financiero |
| Subalternos: Mensajero, Encargada de Mantenimiento y Limpieza. |
| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO |
| Responsabilidad general |
| Es la persona encargada al servicio de un ejecutivo o jefe de un departamento de la empresa. Debe relevar a su jefe de temas que no requieren atención personal |
| Responsabilidades detalladas |
| <p>1. Bancos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emisión de Depósitos Dresdner Bank. • Emisión de cheques en Dólares. • Encargada de la chequera en dólares. • Emisión de Formularios para Ingreso Estadístico de Divisas. • Operación de Divisas en el sistema. • Elaboración de aviso de liquidación de Divisas (carta) al Banco de Guatemala. • Emisión de solicitudes de emisión de cheques para transferencias área y/o otras operaciones. Emisión de Cartas de Negociación Lafise. • Emisión de Avisos de Transferencia para los Coordinadores del área. • Emisión de Solicitud para Transferencias de fondos del Dresdner Bank para Degussa Bank. • Emisión de aviso de Transferencias. • Negociaciones de tipo de cambio para operaciones bancarias de gerentes. • Emisión de cartas para pagos a los distribuidores. • Encargada de contactar personas en los Bancos y Lafise. <p>2. Contabilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emisión de Recibos de Caja. • Archivo de Exportaciones por mes. • Archivo de Liquidación de Divisas por mes. • Registro de en cuaderno de control de facturas (Pagos). • Encargada de numeración facturas serie G. • Emisión de órdenes de compra del departamento de Finanzas. • Emisión de Liquidaciones de Gastos. • Control de Fotocopias en ausencia de la Secretaria de Gerencia. • Control de Talonarios |

3. Nomina:

- Actualización de Libro de Salarios mensual.
- Emisión de memos de despidos y/o renunciaciones.
- Emisión de finiquitos laborales.
- Emisión de recibos por rubro para el pago de prestaciones laborales.
- Aviso para el pago de Incentivos a Costa Rica y Honduras.
- Aviso para el pago de salarios y depreciación de Costa Rica y Honduras.
- Aviso para el pago de movilidad y viáticos a Honduras, Costa Rica y Panamá.
- Emisión de constancia de pago de Incentivos Guatemala.
- Archivo movilidad y viáticos.
- Archivo incentivos área.
- Preparación y ordenamiento de boletas de depósito para el pago de nómina de Guatemala mensualmente.

4. Impuestos y contribuciones:

- Emisión de formularios para pago de impuestos (I.V.A., I.S.R.).
- Emisión de recibo para el pago del I.G.S.S. mensualmente.

5. Otras actividades:

- Emisión semestral del reporte de Exportaciones y Liquidación de Divisas para el Banco de Guatemala y Rentas Internas para la Devolución del Crédito Fiscal.
- Atender Recepción de 12:45 a 1:30 todos los días.
- Archivos varios (Seguros, Contratos de Servicios, Arrendamientos).
- Emisión de correspondencia en general (Redacción de Cartas, Faxes, Circulares, Memos, y otros).
- Colaboración en varias actividades con mis compañeros del departamento.
- Colaboración con otros departamentos.
- Control de Actividades Mensajero (Centralizar los mensajes).
- Control de Actividades Encargada de Limpieza (Actividades varias).
- Traducción de correspondencia de Inglés a Español del departamento.
- Redacción de correspondencia en inglés del departamento.
- Otras asignadas por mis superiores

REQUISITOS DEL PUESTO

| | |
|---|---|
| Escolaridad | Secretaria Bilingüe (Español-Inglés) |
| Conocimientos especiales y aptitudes | <ul style="list-style-type: none"> • Buena Taquigrafía • Buena Ortografía |

| | |
|--------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Buena Mecanografía • Conocimientos de Computación (Microsoft Word, Excel, Otros) • Tener nociones de contabilidad. • Conocimiento de manejo de equipo de oficina. • Trabajar Bajo Presión. • Ser organizada. • Ser creativa e innovadora. • Ser dinámica y con iniciativa. • Ser discreta. • Trabajar en equipo. |
| Idiomas | Bilingüe Inglés-Español |
| Experiencia | 2 años mínimo en puesto similar |

4. Secretaria Receptionista

| DATOS GENERALES |
|--|
| Departamento: Finanzas |
| Puesto de superior inmediato: Gerente Financiero |
| Subalternos: |
| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO |
| Responsabilidad general |
| Es la persona encargada de atender las llamadas telefónicas de la empresa y conseguir las que le solicite el personal de la compañía. Debe atender a todos los visitantes informándoles acerca de la empresa. |
| Responsabilidades detalladas |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Atender en forma amable y cortés las llamadas telefónicas entrantes de la Compañía, manteniendo siempre el principio de la orientación hacia el cliente. 2. Llamada hacia el exterior que se originen por el giro normal de la empresa y el correspondiente registro de las mismas. 3. Encargada del manejo de la Caja para bonos y el reembolso respectivo de los pagos hechos por los Visitadores Médicos de la empresa, de la liquidación respectiva para que se reembolse nuevamente el dinero a caja de bonos. 4. Recepción y revisión de facturas para pago de contraseñas, y el control del día en que se tienen que realizar los pagos a los proveedores. 5. Pagos a Proveedores y arreglo de cheques ya pagados, los cuales se transfieren al Departamento de Finanzas. 6. Detalle de los recibos de teléfono, y detallarlas por departamento por persona del total de llamadas por mes, así como el valor total del minuto por teléfono, información que se transfiere detallada a Finanzas. 7. Control de archivo telefónico, así como de documentación, realizar trabajos secretariales para visitadores médicos. 8. Reservaciones de hoteles de los visitadores médicos cuando ellos salen de gira, llevando el respectivo control. 9. Pedidos de clientes cuando no se encuentran los visitadores médicos, los cuales se trasladan a las personas encargadas. |

10. Realizar el formato y orden de compra para hacer las tarjetas de presentación de los visitantes médicos y las personas gerenciales.
11. Encuadernación de documentos de diferentes departamentos de la empresa.
12. Llenado de boletas de depósito solamente el nombre de la cuenta, como el número respectivo de las mismas de cada uno de los trabajadores de la empresa.
13. Transferencias telefónicas por medio de la planta de las personas que lo solicitan.
14. Colaborar con otros departamentos en la realización de trabajos secretariales.
15. Otras actividades asignadas por sus superiores.

REQUISITOS DEL PUESTO

| | |
|---|--|
| Escolaridad | Secretaria Bilingüe (Español-Inglés) |
| Conocimientos especiales y aptitudes | <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento y manejo de planta telefónica. • Conocimiento de atención al público. • Conocimiento y manejo de equipo de oficina. |
| Idiomas | Bilingüe Inglés-Español |
| Experiencia | 2 años mínimo en puesto similar |

5. Mensajero

| 1. DATOS GENERALES | |
|---|---|
| Departamento: | |
| Nombre del puesto: Mensajero | |
| Puesto de superior inmediato: Secretaria de finanzas | |
| Subalternos: | |
| 2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO | |
| Tareas Principales | |
| Encargado de efectuar el traslado de correspondencia y mensajes fuera de la empresa, así como realizar compras y gestionar cobro cuando es necesario. | |
| Tareas detalladas | |
| Encargado de llevar los mensajes de ASTA Medica a su destino. | |
| Depósitos de todos los departamentos de la compañía. | |
| Preparar envíos de literatura a los países. | |
| Entrega de literatura a los Visitadores Médicos cuando la necesitan. | |
| REQUISITOS DEL PUESTO | |
| Escolaridad | Tercero básico de preferencia con estudios a nivel de una carrera diversificado. |
| Conocimientos especiales y aptitudes | <ul style="list-style-type: none"> • Licencia de Conducir motocicleta. • Ser creativo e innovador. • Contar con moto propia de modelo reciente. • Trabajo en equipo. • Ser discreto. • Ser puntual en su trabajo. |
| Idiomas | |
| Experiencia | Experiencia para el Puesto: 2 años mínimo en puesto similar. |

B. Cómputo

1. Jefe de cómputo

| DATOS GENERALES |
|--|
| Departamento: Computo |
| Nombre del puesto: Jefe de computo |
| Puesto de superior inmediato: Gerente Financiero |
| Subalternos: Asistente de computo |
| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO |
| Tareas Principales |
| <p>Es la persona directamente responsable para la utilización correcta y eficiente del sistema de computación de la empresa ello incluye la planeación, supervisión y control de las áreas de programación, análisis, desarrollo, y procesamiento de datos.</p> |
| Tareas Secundarias |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis: estudio de las necesidades de la empresa respecto a la información y equipo, así como en indagarse de todos los procesos actuales y su funcionamiento. 2. Diseño: de acuerdo al análisis efectuado, se realiza el diseño de sistemas utilizando diagramas lógicos y de flujo, pantalla, registro, así como de procesos y de reportes. 3. Programación: es la fase en que la codificación de los programas según el diseño, es ingresada a la computadora, realizando sus respectivas pruebas. 4. Mantenimiento: verificar que el funcionamiento de todos los programas cumplan con las necesidades de la empresa, corrigiendo y modificando según sea solicitado. 5. Supervisar al asistente de cómputo: asignar, coordinar y supervisar todas las actividades que le sean asignadas al asistente de cómputo. 6. Adquisición de equipo y accesorios: evaluar las necesidades del usuario con respecto a equipo para luego cotizar y efectuar la compra de equipo. Efectuar cotizaciones y compra de accesorios mensualmente (cintas, disquetes, cartuchos, papel, formas continuas y otras). 7. Actualización y adquisición de software comercial: según las necesidades del usuario, actualizar tanto el software comercial como el lenguaje de desarrollo, sistema operativo, software de red y antivirus (antivirus por lo menos cada 6 meses). |

8. **Backups:** supervisar por que se efectúe backup del disco del servidor 1 vez al día, conservando 3 viernes de antigüedad. Efectuar backup del disco de cada terminal cada 2 meses.
9. **Servicio de mantenimiento al hardware:** contratar los servicios de mantenimiento y limpieza del equipo de cómputo, cada 3 meses.
10. **Otros:** optimizar los recursos de la red. Otras asignadas por sus superiores

| REQUISITOS DEL PUESTO | |
|---------------------------------|---|
| Escolaridad | Ingeniería o Licenciatura en Sistemas. |
| Conocimientos especiales | <ul style="list-style-type: none"> Análisis y Diseño de Sistemas Conocimientos Contables para desarrollar Sistemas D.O.S. Windows 95. Windows NT Server 4.0. Programación FoxPro 2.6. Programación FoxPro 5.0. Office 95 y Office 97. Conocimientos técnicos para configurar una red. |
| Idiomas | <ul style="list-style-type: none"> Bilingüe español-inglés. |
| Experiencia | 5 años en Dirección de un Centro de cómputo, Análisis, Diseño y Desarrollo, Programación. |

2. Asistente de cómputo

| DATOS GENERALES | |
|--|---|
| Departamento: Departamento de cómputo | |
| Puesto de superior inmediato: Jefe de cómputo | |
| Subalternos: | |
| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO | |
| Responsabilidad General | |
| Es la persona directamente responsable para la utilización correcta y eficiente del sistema de computación de la empresa ello incluye la planeación, supervisión y control de las áreas de programación, análisis, desarrollo, y procesamiento de datos | |
| Responsabilidades detalladas | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Dirigir y administrar el centro de cómputo.. • Análisis de sistemas. • Programación y desarrollo de sistemas. • Responsable de verificar el funcionamiento de los programas. • Supervisar al asistente de cómputo. • Responsable de la adquisición del equipo y accesorios. • Asistencia técnica a los usuarios. • Actualización y adquisición de software comercial. • Supervisa el backup del disco duro de la red. • Realiza otras actividades asignadas por sus superiores. | |
| REQUISITOS DEL PUESTO | |
| Escolaridad | Bachiller en Computación con estudios de la Carrera de Ingeniería o Licenciatura en Sistemas. |
| Conocimientos especiales | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis y Diseño de Sistemas • Conocimientos Contables para desarrollar Sistemas. • D.O.S. • Windows 95. • Windows NT Server 4.0. • Programación FoxPro 2.5. • Programación Visual FoxPro 5.0. |

| | |
|--------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Office 95 y Office 97. • Administración de red Windows NT 4.0. |
| Idiomas | Inglés técnico. |
| Experiencia | 2 años como mínimo en programación |

C. Logística

1. Encargado de Logística

| DATOS GENERALES |
|--|
| Departamento: Logística |
| Puesto de superior inmediato: Gerente Financiero |
| Subalternos: Encargado de bodega, auxiliar de bodega. |
| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO |
| Responsabilidad General |
| Es la persona encargada de coordinar y supervisar las actividades de compras, control de inventario, planificación de la producción y distribución, así como el tráfico de materiales y productos para importación y exportación. |
| Responsabilidades detalladas |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Inventario: <ul style="list-style-type: none"> • Analizar existencias de inventarios Guatemala, Panamá. • Elaborar pedidos a proveedores (ASTA Medica A.G., Prodesfarma, Sanfer). • Elaborar las órdenes de Producción. • Productos líquidos. • Empaque de tabletas y grageas. • Cálculo de costo ordenes de producción de líquidos y empaque de tabletas. • Actualización del sistema. • Entradas a bodega: Liquidación ordenes de producción • Prorratesos de productos importados. • Costo: Generar reportes de entradas/salidas del sistema para que contabilidad realice los registros correspondientes (Guatemala, Panamá), generar el reporte de costo de ventas por país para que contabilidad, realice los registro correspondientes (Guatemala, Panamá), generar el reporte de Inventarios (unidades y costo) por cuenta contable, para realizar el cuadro de valores con contabilidad de Guatemala, y Panamá. • Generar reporte de ventas-Costo-contribución: Guatemala, Panamá y Consolidado. • Supervisión y coordinación de las actividades de bodega. 2. Importado: <ul style="list-style-type: none"> • Producto terminado. • Materias Primas. • Cálculo de Prorratesos para establecer el costo por producto. 3. Producción: <ul style="list-style-type: none"> • Maquila de líquidos • Maquila de empaque producto terminado (tabletas, grageas). |

4. Facturación, Exportaciones, confirmación de Pedidos.
 - Facturación local y exportación en Guatemala.
 - Facturación en Panamá.
 - Mantener actualizados registros en cuentas por cobrar a cliente.
 - Facturación.
 - Generar reportes de cuentas por cobrar para cuadre con contabilidad.
 - Movimiento cargos y abonos Guatemala, Panamá.
 - Antigüedad de saldos Guatemala, Panamá.
 - Reporte de partidas de diario de facturación.
 - Gestión de Cobros a clientes locales.
 - Emitir Notas y Crédito y Recibos de Caja para cobros a clientes locales así como para ventas al contado.
 - Elaborar la boleta de depósito de los cobros realizados.
 - Entregar a Contabilidad (Guatemala) los documentos relacionados con el cobro y depósito para su registro correspondiente.
5. Ventas:
 - Recibir y coordinar el despacho de los pedidos locales y de exportación.
 - Coordinar con bodega el empaque y peso del pedido a exportar.
 - Elaborar la factura de exportación.
 - Coordinar con la empresa de transporte la elaboración de la licencia de exportación, formulario aduanero o póliza de exportación y el despacho vía aérea o terrestre.
 - Recibir pedidos para ser despachados de Panamá.
 - Elaborar la confirmación del pedido.
 - Enviar la confirmación vía fax a Zona libre en Panamá para su despacho así como a los clientes.
 - Generar reporte de ventas Guatemala, unidades y valores.
 - Generar reporte de ventas Panamá, unidades y valores.
 - Generar reporte de ventas consolidado unidades y valores.
 - Informar a Gerencia General del movimiento de las ventas durante el mes y al cierre.
6. Coordinar con el Departamento de Computación:
 - Las modificaciones a los programas actuales.
 - Requerimiento de nuevos programas para el sistema de inventarios y facturación.
7. Otras Actividades:
 - Enviar Fax a clientes en relación a sus pedidos.
 - Enviar Fax a los proveedores en relación a nuestros pedidos de Materias primas y producto terminado.
 - Elaborar cotizaciones y enviar vía Fax solicitadas por los clientes, para despachos a Instituciones de Gobierno del área Centroamericana, Dominicana.
 - Archivar toda la documentación que se genera en todos los procesos de Inventarios,

| <p>facturación, cuentas por cobrar, cotizaciones, exportaciones, ventas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reportar al seguro: Facturas de exportación que se aseguran, valores de inventario mensuales de Guatemala para asegurar las existencias. • Coordinar con las litografías las cotizaciones de material de empaque, así como la revisión de los artes por medio de Registro. • Otras asignadas por sus superiores. | |
|---|---|
| REQUISITOS DEL PUESTO | |
| Escolaridad | Perito Contador, estudios universitarios en Informática y Administración de Empresas |
| Conocimientos especiales y aptitudes | <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Computación. • Conocimiento y Manejo de Equipo de Oficina. • Diplomado de automatización de oficinas en la Universidad Francisco Marroquín. |
| Idiomas | Bilingüe Inglés-Español |
| Experiencia | <p>Experiencia para el puesto: 4 años</p> <p>Experiencia personal: 5 años</p> |

2. Encargado de Bodega

| DATOS GENERALES | |
|---|---|
| Departamento: | |
| Puesto de superior inmediato: Encargado de logística. | |
| Subalternos: Auxiliar de bodega. | |
| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO | |
| Responsabilidad General | |
| Es la persona directamente responsable por las áreas de almacenamiento tanto de materia prima, material de empaque, como de producto terminado y muestras médicas. | |
| Responsabilidades detalladas | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Responsable del control de existencias de producto. • Llevar al día el control de existencias de producto en el Kardex • Mantener al día el fluido de papelería para el ingreso de datos en el sistema. • Preparación local de pedidos y atención al cliente. • Preparación de pedidos de exportación de Centroamérica. • Preparación de muestras médicas por ciclo de toda el área. • Recepción de material de empaque. • Preparación de material de empaque para enviar a zona libre. • Emisión de salidas de producto de bodega • Emisión de salidas de muestra médica. | |
| REQUISITOS DEL PUESTO | |
| Escolaridad | Perito Contador con primer año de la carrera de Auditoría |
| Conocimientos especiales y aptitudes | <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistemas de Archivo (Kardex y otros). 2. Ordenamiento de una bodega. 3. Manejo y control de productos farmacéuticos. 4. Conocimientos de Contabilidad. 5. Control de Inventario. |

| | |
|--------------------|--|
| | <p>6. Software (Windows 95).</p> <p>7. Nociones de Inglés.</p> |
| Experiencia | <p>Experiencia para el Puesto: 2 años mínimo en el área de Bodega en el ramo químico ó farmacéutico</p> <p>Experiencia personal: 4 años (campo farmacéutico)</p> |

3. Auxiliar de Bodega

| DATOS GENERALES | |
|---|--|
| Departamento: | |
| Puesto de superior inmediato: Encargado de bodega | |
| Subalternos: | |
| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO | |
| Responsabilidad General | |
| Es la persona encargada de auxiliar al jefe de bodega o bodeguero en las actividades de recepción, despacho y almacenaje, así como de estibar materiales o productos y velar por el orden y limpieza del área de bodega. | |
| Responsabilidades detalladas | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Ayudar a empaclar producto de venta y muestras médicas para Guatemala y el área cuando es necesario. • Entrega de literatura. • Preparación de envíos de literatura y otros productos al área. • Ayudar al ordenamiento de producto en bodega. • Mantener limpia el área de bodega. | |
| REQUISITOS DEL PUESTO | |
| Escolaridad | Perito Contador registrado en la Dirección General de Rentas Internas de preferencia con estudios en la carrera de Contaduría Pública y Auditoría |
| Conocimientos especiales y aptitudes | <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de Archivo (Kardex y otros). • Ordenamiento de una bodega. • Manejo y control de productos farmacéuticos. • Control de Inventario. • Software (Windows 95). • Nociones de Inglés. • Ser creativo e innovador. • Ser discreto. • Trabajar en equipo. |
| Idiomas | <ul style="list-style-type: none"> • Nociones de Inglés. |
| Experiencia | Experiencia para el Puesto: 2 años mínimo en el área de Bodega en el ramo químico o farmacéutico |

D. Asuntos Regulatorios

1. Jefe de Asuntos Regulatorios

| DATOS GENERALES |
|--|
| Departamento: Asuntos Regulatorios |
| Puesto de superior inmediato: Gerente General |
| Subalternos: Asistente de asuntos regulatorios y secretaria del área de asuntos regulatorios. |
| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO |
| Responsabilidad General |
| Coordinar la operación y funcionamiento del Departamento adoptando medidas y acciones para la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros con el fin de inscribir, renovar y actualizar los registros de todos los productos de la empresa en Centroamérica y República Dominicana. |
| Responsabilidades detalladas |
| <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y coordinar la inscripción, renovación y actualización de los registros en todos los países del área. • Establecer un control de actualización de estatus de registros en proceso a nivel de coordinadores y casa matriz o laboratorios fabricantes. • Establecer un control de actualización de estatus de registros en proceso a nivel de coordinadores y coordinadores de cada país. • Participar en reuniones con Gerencia General y Mercadeo en la toma de decisiones de productos a desarrollar. • Asistir a reuniones con representantes de Casa Matriz, para proporcionar información relacionada al departamento y estatus de registros. • Evaluar los dosieres de productos y determinar si estos cumplen con los requerimientos para iniciar trámites de inscripción o renovación. • Supervisar la evaluación de los Reportes de Validación de métodos analíticos y estudios de estabilidad. • Controlar la gestión de documentos legales. • Revisar y aprobar material de empaque. • Coordinar la traducción de documentos, ya sea internamente o externamente. • Elaborar informes semanales a casa matriz de estatus de registros y productos nuevos. • Autorizar facturas de gastos de registros en todos los países del área. • Autorizar órdenes de compra, solicitudes de cheque o transferencias bancarias de gastos de registros de todos los países del área. • Supervisar periódicamente mediante visitas a los coordinadores de los diferentes países para conocer el estatus real de los trámites de registro. • 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.

- 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.
- Proporcionar documentación requerida para licitaciones.
- Realizar liquidaciones de gastos.
- Consultar personalmente a autoridades sanitarias sobre alguna inquietud referente a los productos en trámite de registro.
- Firmar y sellar documentos técnicos, como farmacéutico responsable de la empresa.

REQUISITOS DEL PUESTO

| | |
|---|--|
| Escolaridad | Licenciatura en Química Farmacéutica. |
| Conocimientos especiales y aptitudes | <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de organización. • Coordinar grupos de trabajo. • Toma de decisiones. • Desarrollar adecuadas relaciones humanas. • Alto sentido de responsabilidad y ética. • Actitudes positivas en las relaciones interpersonales. • Estabilidad e inteligencia emocional. • Conocimiento de Reglamento Técnico Centroamericano. • Conocimiento de Requisitos de Dirección General de Drogas y Farmacia. • Conocimientos sobre Farmacología. |
| Idiomas | Bilingüe Español inglés |
| Experiencia | 2 años de experiencia en puestos similares. |

2. Asistente de Asuntos Regulatorios

| DATOS GENERALES | |
|---|---------------------------------------|
| Departamento: Asuntos Regulatorios | |
| Puesto de superior inmediato: Gerente General | |
| Subalternos: Asistente de asuntos regulatorios y secretaria. | |
| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO | |
| Responsabilidad General | |
| Planear, controlar y coordinar conjuntamente con el jefe inmediato y Laboratorios Fabricantes, las actividades de inscripción, renovación y actualización de registro de los productos que fabrica y distribuye la empresa. | |
| Responsabilidades detalladas | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la inscripción, renovación y actualización de los registros en todos los países del área. • Realizar, actualizar y enviar estatus de registros en proceso indicando los pendientes y observaciones de las Autoridades Sanitarias a los laboratorios fabricantes latinoamericanos. • 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. • Dar seguimiento a solicitudes de las Autoridades Sanitarias, realizando recordatorios a laboratorios Fabricantes. • Revisar los dosieres de productos evaluando si estos cumplen con los requerimientos para iniciar trámites de inscripción o renovación. • Realizar la gestión de documentos legales. • Envío de expedientes a países del área. • Ingreso de expedientes ante Autoridades Sanitarias de Guatemala. • Preparar proyectos de empaque para productos nuevos. • Revisar material de empaque. • Traducir documentos o enviar a traducción externa, dependiendo de indicación de jefe inmediato. • Realizar órdenes de compra, solicitudes de cheque o transferencias bancarias de gastos de registros de todos los países del área. • Proporcionar documentación requerida para licitaciones. | |
| REQUISITOS DEL PUESTO | |
| Escolaridad | Licenciatura en Química Farmacéutica. |

| | |
|--|---|
| <p>Conocimientos especiales y aptitudes</p> | <p>Alto sentido de responsabilidad y ética. Actitudes positivas en las relaciones interpersonales. Estabilidad e inteligencia emocional. Conocimiento de Reglamento Técnico Centroamericano. Conocimiento de Requisitos de Dirección General de Drogas y Farmacia. Conocimientos sobre Farmacología.</p> |
| <p>Idiomas</p> | <p>Bilingüe Español inglés</p> |
| <p>Experiencia</p> | <p>Experiencia de 1 año en puesto similar.</p> |

3. Secretaria de Asuntos Regulatorios

| DATOS GENERALES | |
|--|--|
| Departamento: Asuntos Regulatorios | |
| Puesto de superior inmediato: Jefe de asuntos regulatorios. | |
| Subalternos: | |
| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO | |
| Responsabilidad General | |
| Apoyar al jefe y asistente del área de asuntos regulatorios con el mantenimiento y control de caja chica, trámites de legalización y archivo de documentos. | |
| Responsabilidades detalladas | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Realizar órdenes de compra, solicitudes de cheque o transferencias bancarias de gastos de registros de todos los países del Área. • Realizar liquidaciones de caja chica semanales. • Colaborar en la elaboración de presupuesto. • Archivar documentos. • Apoyar en la revisión de material de empaque de los productos. • Sacar fotocopias de documentos técnicos que serán enviados al área. | |
| REQUISITOS DEL PUESTO | |
| Escolaridad | Secretaria Bilingüe (Español-Inglés) |
| Conocimientos especiales y aptitudes | <ul style="list-style-type: none"> • Buena Taquigrafía • Buena Ortografía • Buena Mecanografía • Conocimientos de Computación (Microsoft Word, Excel, Otros) • Tener nociones de contabilidad. • Conocimiento de manejo de equipo de oficina. • Trabajar Bajo Presión. • Ser organizada. • Ser creativa e innovadora. • Ser dinámica y con iniciativa. • Ser discreta. • Trabajar en equipo. |
| Idiomas | Bilingüe Inglés-Español |

| | |
|--------------------|---------------------------------|
| Experiencia | 2 años mínimo en puesto similar |
|--------------------|---------------------------------|

E. Área de Ventas

1. Gerente de Ventas Centro América y el Caribe

| DATOS GENERALES |
|--|
| Departamento: Ventas |
| Puesto de superior inmediato: Gerente General |
| Subalternos: Jefe de área |
| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO |
| Responsabilidad General |
| Responsable de la administración eficiente de la fuerza de ventas Centroamérica y el Caribe, teniendo en mente los principios y normas de la compañía. Sugiere planes y medidas para mejorar la productividad de la fuerza de ventas. Es el medio de comunicación entre el campo y el departamento de mercadeo. Es responsable de la correcta planificación, organización, ejecución y control de los programas de ventas, planes, políticas y procedimientos de Mercadeo para toda el área. |
| Responsabilidades detalladas |
| <ul style="list-style-type: none"> • La Gerencia de Ventas, mantendrá una comunicación directa con el Departamento de Mercadeo, para poner en práctica conjuntamente todos los planes desarrollados por el mismo, en pro de lograr los objetivos fijados por la empresa. • La Gerencia de Ventas, mantendrá una comunicación directa con el Departamento Financiero, para poder implementar controles adecuados de las actividades de la fuerza de ventas, tales como (pago de salarios, comisiones, movilidad, viáticos, fondo de push money, notas de débitos y créditos etc.) en toda el área C.A.C. • Elaborar el pronóstico de ventas anual. • Controlar y dirigir todos los planes de comercialización de los productos (ofertas, pago de push money, descuentos especiales y otros) conjuntamente con el Departamento de Mercadeo, realizando comunicaciones directas. • Fijar las cuotas de ventas, anuales, trimestrales semestrales (estableciendo un sistema cronológico que se adecue a las necesidades de su departamento). • Desarrollar un plan estratégico para su departamento en base a los planes de mercadeo establecidos por la empresa, para así lograr las metas fijadas. • Implementar una base de datos de seguimiento de las metas alcanzadas, mensuales, trimestrales o semestrales, dependiendo de las necesidades de la empresa. |

- Evaluar constantemente el desempeño de sus colaboradores, creando un sistema de evaluación, tanto cualitativo y cuantitativo.
- Tener un sistema de selección, reclutamiento, contratación, integración, capacitación, motivación, compensación, supervisión de la fuerza de ventas e involucrarse directamente en el mismo y en el momento que sea necesario.
- Capacitar a la fuerza de ventas en el área de Técnicas de Ventas, para preparar vendedores profesionales eficientes.
- Mantener un contacto directo con clientes y médicos claves, para el buen seguimiento de todas las actividades especiales (Relaciones Publicas).
- El Gerente de Ventas deberá calendarizar una serie de visitas constantes de seguimiento en los países del área.

REQUISITOS DEL PUESTO

| | |
|---|--|
| Escolaridad | Carrera Universitaria deseable. (no indispensable) |
| Conocimientos especiales y aptitudes | <p>Amplia experiencia en el campo de la Visita Médica. Edad 35 a 40 años. Disponibilidad de Tiempo. Amplia experiencia en el campo de la Visita Médica. Edad 35 a 40 años. Disponibilidad de Tiempo. Disponibilidad de Viajar dentro y fuera del país. Vehículo propio modelo reciente. Líder, Experiencia en manejo de personal. Conocimiento del área de Centroamérica y el Caribe. Manejo de Windows XP y Office XP - 2003. (Word, Excel y Power Point) Buen conocimiento de su idioma, e inglés. Políticas de la empresa. Productos propios. Competencia. Técnicas de Ventas.</p> |
| Idiomas | Bilingüe Español- inglés |
| Experiencia | Experiencia en Gerencia de Ventas mínimo 5 años. |

2. Gerente de área

| DATOS GENERALES |
|---|
| Departamento: Ventas |
| Puesto de superior inmediato: Gerente de ventas |
| Subalternos: Coordinador |
| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO |
| Responsabilidad General |
| Responsable por la administración eficiente de los recursos y personal de ventas en los países a su cargo, (reclutar, seleccionar, desarrollar y evaluar, organizar, dirigir y controlar el personal la su cargo), con el fin de alcanzar las metas de ventas en los países que tiene asignado. Recomendar acciones y estrategias para mejorar las ventas así como implementar correctamente los planes de acción tanto de promoción, ventas como de aspectos financiero económicos que emanen de los departamentos respectivos. |
| Responsabilidades detalladas |
| <ul style="list-style-type: none"> • Mantener crecimiento constante del negocio ASTA Medica/Altian Pharma, en los países asignados a su cargo, tanto en unidades como en valores. • Mantener el nivel de acción y el equipo necesario para maximizar los resultados y presencia en cada país a su cargo. • Responsable de la implementación, seguimiento y control de las acciones de promoción y ventas que se planifican por mercadeo para cada país a su cargo. • Responsable de presupuestar y de planificar las ventas de los países a su cargo y velar por el cumplimiento de las mismas. • Seleccionar y contratar al personal idóneo para ocupar las plazas a su cargo de promoción y ventas. • Evaluar personalmente al personal directo bajo su cargo y exigir evaluación del personal a cargo, de su dirección. • Mantener alto grado de motivación del personal a su cargo. • Mantener un alto grado de capacitación del personal a su cargo, así como proponer mejoras en las condiciones de trabajo. • Dar seguimiento y control a las visitas promocionales y de ventas del personal a su cargo - supervisión y orientación de campo. |

- Implementar los medios correctos de control y seguimiento de las actividades de promoción y ventas (listado de médicos, farmacias clasificación de los mismos, planes de trabajo reportes, etc.) a fin de mantener una cobertura adecuada para que la labor del Coordinador sea eficiente y dinámica.
- Dar seguimiento e informar en forma constante a la Gerencia de Ventas (como mínimo mensual) sobre ventas por unidades y valores de cada producto en los países bajo su responsabilidad.
- Proponer a Gerencia de Ventas la implementación de acciones de comercialización de productos, susceptibles a ser impulsados en farmacias y otras acciones que considere oportuno para el mejor desarrollo de ventas.
- Elaborar el plan de ventas de cada periodo y velar por su cumplimiento, tanto en unidades, como en valores.
- Velar por mantener existencias adecuadas de los productos en los distribuidores de cada país a su cargo y estar en contacto constante con los mismos a fin de obtener los pedidos de reposición necesaria con el tiempo adecuado. Además velar por que la situación de crédito con los distribuidores se mantengan al día de acuerdo a las condiciones preestablecidas. Velar por que toda la documentación como notas de Débito o Crédito y otras, estén debidamente elaboradas y autorizadas.
- Implementar y controlar las campañas de pago “push money” y ofertas a farmacias, efectuar seguimiento e informar a la Gerencia de Ventas.
- Mantener seguimiento de los vencimientos de productos e implementar acciones para lograr vender aquellos productos próximos a vencerse. Supervisar y revisar la destrucción de productos vencidos en los distribuidores de los países a su cargo.

REQUISITOS DEL PUESTO

| | |
|---|---|
| Escolaridad | Carrera Universitaria deseable. (no indispensable) |
| Conocimientos especiales y aptitudes | Amplia experiencia en el campo de la Visita Médica. Edad 35 a 40 años. Disponibilidad de Tiempo. Amplia experiencia en el campo de la Visita Médica. Edad 35 a 40 años. Disponibilidad de Tiempo. Disponibilidad de Viajar dentro y fuera del país. Vehículo propio modelo reciente. |

| | |
|--------------------|---|
| | <p>Líder.</p> <p>Experiencia en manejo de personal.</p> <p>Conocimiento del área de Centroamérica y el Caribe.</p> <p>Manejo de Windows XP y Office XP - 2003. (Word, Excel y Power Point)</p> <p>Buen conocimiento de su idioma.</p> <p>Inglés.</p> <p>Políticas de la empresa.</p> <p>Productos propios.</p> <p>Competencia.</p> <p>Técnicas de Ventas.</p> |
| Idiomas | Bilingüe Español inglés |
| Experiencia | Experiencia en Gerencia de Ventas mínimo 5 años. |

3. Jefe territorial

| DATOS GENERALES |
|---|
| Departamento: Ventas |
| Puesto de superior inmediato: Gerente de área |
| Subalternos: Visitador médico |
| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO |
| Responsabilidad General |
| Responsable de planear, coordinar y ordenar las actividades del grupo de visitador médicos asignados: entrenarlos continuamente proporcionándoles Técnicas de Ventas. Cursos, etc. Eventualmente realiza labores de Visita médica. |
| Responsabilidades detalladas |
| <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar orientar y ejecutar las actividades de promoción y ventas. • Sugerir al Departamento de Asesoría Médica y/o Gerente de Ventas planes de repaso de conocimientos. • Revisar constantemente el listado, clasificación y cobertura de Médicos y Farmacias. • Es el responsable de los resultados a corto, mediano y largo plazo del país asignado. • Revisar diariamente planes e informes de trabajo como calidad y cantidad de pedidos por visitador médico. • Orientar y apoyar en el campo al Visitador Médico a un mejor aprovechamiento de sus recursos. • Responsable de la promoción de productos especializados. • Coordinar y ejecutar la implementación de actividades dictadas por el Departamento de Mercadeo y Ventas. • Reportar al Jefe de Área y/o Gerencia de Ventas las acciones realizadas o aquellas a realizar según el desenvolvimiento de su equipo. |

- Participar en el proceso de nuevos elementos a su cargo y capacitarlos.
- Acompañar en trabajo de campo a sus Visitadores Médicos en labor de supervisión y Capacitación.
- Velar por tener suficiente existencia en los Distribuidores.
- Hacer los reportes necesarios.
- Realizar evaluación periódica al personal a su cargo.
- Velar por la imagen del laboratorio.
- Mantener ambiente de trabajo agradable pero productivo.
- Responsable indirecto del proceso de registros.
- Responsable indirecto de la existencia de muestras médicas y literaturas.
- Mantener en constante información al Jefe de Área y/o Gerencia de Ventas sobre toda acción concerniente al negocio.
- Comparar Ventas vrs. Meta frecuentemente y darle seguimiento.
- Estar informado de todos los congresos a realizarse en el país asignado durante todo el año, comunicándolo al Jefe de Área y/o Gerente de Ventas.

REQUISITOS DEL PUESTO

| | |
|---|--|
| Escolaridad | Carrera Universitaria deseable. (no indispensable) |
| Conocimientos especiales y aptitudes | Amplia experiencia en el campo de la Visita Médica. Edad 35 a 40 años. Disponibilidad de Tiempo. Amplia experiencia en el campo de la Visita Médica. Edad 28 a 35 años Disponibilidad de Tiempo. Disponibilidad de Viajar dentro y fuera del país. |

| | |
|--------------------|--|
| | <p>Vehículo propio modelo reciente. Líder. Experiencia en manejo de personal. Conocimiento del área de Centroamérica y el Caribe. Manejo de Windows XP y Office XP - 2003. (Word, Excel y Power Point) Buen conocimiento de su idioma. Inglés. Políticas de la empresa. Productos propios. Competencia. Técnicas de Ventas.</p> |
| Idiomas | Bilingüe Español inglés |
| Experiencia | Experiencia mínima de 5 años en la visita médica. |

4. Visitador Médico

| DATOS GENERALES |
|---|
| Departamento: Ventas |
| Puesto de superior inmediato: Jefe territorial |
| Subalternos: Visitador médico |
| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO |
| Responsabilidad General |
| Responsable de visitar a los médicos de su zona de ventas en el país, ejecutando los planes de ventas y promoción desarrollados por la compañía y reportando las visitas y resultados a sus superiores. |
| Responsabilidades detalladas |
| <ul style="list-style-type: none"> • Reportar directamente al Gerente Territorial. • Alcanzar y Superar la Metas establecidas por la Empresa. • Cumplir al 100% la política de la Empresa. • Responsable de proyectar una imagen positiva de la Empresa. • Ser celoso con el material de trabajo, con la competencia. • Dar cumplimiento a las solicitudes del cliente (Médicos y Farmacias). • Cumplir con listado de Médicos y Farmacias, revisándolo constantemente junto con su clasificación. • Realizar planes e informes diarios. • Cumplir con el promedio de Médicos y Farmacias establecidos por la Empresa. • Asistir y atender las actividades diversas organizadas por la Empresa. • Cumplir el 100% plan promocional. • Captar nuevos clientes para adquirir nuevas ventas. • Conocimiento profundo de los productos, técnicas de ventas, de la competencia y del mercado en |

general.

- Responsable de colaborar con el Coordinador en distintas actividades que este designe.
- Mantener un stock adecuado de nuestros productos en farmacias, instituciones etc. y de informar el 100% a los dependientes de farmacias de las distintas promociones.
- Presentar por escrito los informes correspondientes al Coordinador.
- Tener al día el cuaderno de control anual de visitas por día y por semana.
- Asistir sin límite de tiempo a las reuniones de ciclo.
- Aceptar críticas constructivas y seguir instrucciones.
- Responsable directo de la información de fichas Médicas y de Farmacias.
- Responsable directo del manejo de los fondos asignados (push money movilidad, viáticos y otros).
- Sugerir planes de comercialización en base a observación del mercado.
- Asistir a todas aquellas actividades de capacitación que la empresa designe.

REQUISITOS DEL PUESTO

| | |
|--------------------------------------|---|
| Escolaridad | Carrera Universitaria deseable. (no indispensable) |
| Conocimientos especiales y aptitudes | <p>Edad 25 a 30 años.</p> <p>Disponibilidad de tiempo.</p> <p>Vehículo propio modelo reciente.</p> <p>Disponibilidad para viajar al interior del país.</p> <p>Buena presentación personal.</p> <p>Deseos de superación personal.</p> <p>Creativo.</p> <p>Entusiasta.</p> <p>Dinámico.</p> <p>Manejo de Windows XP y Office XP - 2003. (Word, Excel y Power Point)</p> <p>Políticas de la empresa.</p> <p>Productos propios.</p> |

| | |
|--------------------|--|
| | Competencia. Técnicas de Ventas. |
| Idiomas | Bilingüe Español inglés |
| Experiencia | Experiencia mínima 2 años en la visita médica. |

F. Mercadeo

1. Gerente de Mercadeo

| DATOS GENERALES | |
|---|---|
| Departamento: Mercadeo | |
| Puesto de superior inmediato: Gerente General | |
| Subalternos: Gerencia de producto, Asesor médico, Asesor de capacitación. | |
| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO | |
| Responsabilidad General | |
| Responsable de generar y crear estrategias de posicionamiento de los productos en el mercado. | |
| Responsabilidades detalladas | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar las actividades del Departamento. 2. Diseñar los lineamientos de reporte de ventas y seguimiento. 3. Diseñar los lineamientos del presupuesto. 4. Diseñar los lineamientos de Lanzamientos. 5. Diseñar el Plan Estratégico de la Empresa. 6. Diseñar y dar seguimiento de las funciones de los miembros del Departamento. 7. Responsable del diseño y entrega del presupuesto de Ventas e Inversión en la Empresa. 8. Responsable del seguimiento y ejecución del Plan Estratégico de la Empresa. 9. Responsable del seguimiento y ejecución del presupuesto de Ventas e Inversión en la Empresa. 10. Responsable de la Implementación de las funciones del Departamento de Servicios de Marketing. 11. Responsable de la elaboración del presupuesto de viajes y funcionamiento del Departamento. 12. Responsable de las Gerencias de Producto, SM y Asistente de Marketing. 13. Responsable del Comité de Productos Nuevos. | |
| REQUISITOS DEL PUESTO | |
| Escolaridad | <p>Licenciatura en Ciencias de la Salud (Químico Farmacéutico o Medicina) o bien en Ciencias Económicas o Empresariales.</p> <p>Postgrado en Marketing Farmacéutico o MBA</p> |
| Conocimientos especiales y aptitudes | <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimientos de mercado, patología, competencia, indicaciones, publicaciones médicas. 2. Estrategia: gestión ciclo de vida de producto, extensiones de línea, entorno futuros competidores. 3. Capacidad para hablar con científicos, líderes de opinión, |

| | |
|--------------------|---|
| | <p>investigadores.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Economía, costes, Farmacoeconomía, Sistema de Salud. 5. Patentes, genéricos. 6. Tener habilidades excelentes de COMUNICACIÓN. 7. Elevada capacidad de influencia y persuasión: convencer a los demás. 8. Experiencia en gestión de proyectos. 9. Habilidad para construir puentes de lo “científico” al “marketing”. 10. Capacidad de gestionar gran carga de trabajo estableciendo prioridades. 11. Realizar previsiones de ventas, seguimiento de stocks. 12. Identificar cambios y tendencias en el mercado / entorno. 13. Mejorar su productividad, y satisfacción del cliente (I-E) 14. Creativos, innovador. 15. Capacidad de análisis y de identificar nuevas oportunidades de crecimiento potencial del negocio. |
| Idiomas | Bilingüe inglés-español |
| Experiencia | Experiencia probada de al menos 5 años en responsabilidades gerenciales. |

2. Gerencia de producto

| DATOS GENERALES | |
|---|---|
| Departamento: Mercadeo | |
| Puesto de superior inmediato: Gerente de Mercadeo | |
| Subalternos: | |
| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO | |
| Responsabilidad General | |
| Responsable de generar estrategias y ejecución de tácticas promocionales de una línea específica de producto. | |
| Responsabilidades detalladas | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño de estrategias y ejecución de tácticas promocionales. 2. Revisar y entregar los textos de marketing e imagen para material impreso. 3. Elaborar y dar seguimiento de la ejecución del presupuesto los productos a su cargo. 4. Dar seguimiento al presupuesto de Inversión. 5. Elaborar y dar seguimiento de la ejecución de los lanzamientos los productos a su cargo. 6. Elaborar y dar seguimiento de la ejecución de las campañas de farmacia. 7. Elaborar y dar seguimiento de la inversión de Marketing por médico por producto. 8. Elaborar y dar seguimiento de la entrega de los materiales promocionales. 9. Elaborar y dar seguimiento del presupuesto de muestras médicas. 10. Elaborar y dar seguimiento del presupuesto de Push Money. 11. Elaborar y dar seguimiento del presupuesto de bonos y campañas a farmacias. 12. Dar seguimiento y control de la matriz de precios. 13. Elaborar y dar seguimiento de los planes y presentaciones de ciclo. 14. Elaborar el presupuesto del año de sus productos. 15. Elaborar y dar seguimiento del P&L de sus productos. 16. Analizar los reportes de IMS para implementar las acciones. 17. Analizar el IMS para el lanzamiento de producto y proyecciones del presupuesto. 18. Proponer el Pipeline con base a filtro de SM. 19. DAR SEGUIMIENTO EN EL CAMPO Y PAISES DE LAS ESTRATEGIAS. 20. Acompañar a la Fuerza de ventas para verificación de la implementación de estrategias. 21. Elaborar la sección de Marketing para las capacitaciones en General. | |
| REQUISITOS DEL PUESTO | |
| Escolaridad | Licenciatura en Ciencias de la Salud (Químico Farmacéutico o Medicina) o bien |

| | |
|--|--|
| | <p>en Ciencias Económicas o Empresariales.</p> <p>Postgrado en Marketing Farmacéutico.</p> |
| <p>Conocimientos especiales y aptitudes</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimientos de mercado, patología, competencia, indicaciones, publicaciones médicas. 2. Estrategia: gestión ciclo de vida de producto, extensiones de línea, entorno futuros competidores. 3. Capacidad para hablar con científicos, líderes de opinión, investigadores. 4. Tener habilidades excelentes de COMUNICACIÓN. 5. Experiencia en gestión de proyectos. 6. Habilidad para construir puentes de lo “científico” al “marketing”. 7. Capacidad de gestionar gran carga de trabajo estableciendo prioridades. 8. Realizar previsiones de ventas, seguimiento de stocks. 9. Identificar cambios y tendencias en el mercado / entorno. 10. Creativos, innovador. 11. Capacidad de análisis y de identificar nuevas oportunidades de crecimiento potencial del producto. |
| <p>Idiomas</p> | <p>Bilingüe inglés-español</p> |
| <p>Experiencia</p> | <p>Experiencia probada de al menos 3 años en puesto similar.</p> |

3. Asesor Médico

| DATOS GENERALES | |
|---|--|
| Departamento: Mercadeo | |
| Puesto de superior inmediato: Gerente de Mercadeo | |
| Subalternos: | |
| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO | |
| Responsabilidad General | |
| Revisar y actualizar de todo el material médico de cada producto. | |
| Responsabilidades detalladas | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión y entrega de los textos médicos para material impreso. 2. Revisión y entrega de los textos médicos para cajas e insertos. 3. Revisión y entrega de los textos médicos para planes de ciclo. 4. Farmacovigilancia. 5. Elaborar las presentaciones médicas para capacitación en farmacias y vendedores. 6. Actualizar los enfoques médicos y científicos de los productos para la Fuerza de ventas. 7. Entregar los estudios clínicos secuenciales para apoyo de los productos para los reps y para cada PM. 8. Elaborar las presentaciones médicas para capacitación en farmacias y vendedores. 9. Revisión y auditoria del material promocional IMPRESO desde el punto de vista MEDICO. 10. Actualizar los enfoques médicos y científicos de los productos para la Fuerza de ventas. | |
| REQUISITOS DEL PUESTO | |
| Escolaridad | Médico y Cirujano. |
| Conocimientos especiales y aptitudes | Alto sentido de responsabilidad y ética. Actitudes positivas en las relaciones interpersonales. Estabilidad e inteligencia emocional. Conocimientos sobre Farmacología clínica. |
| Idiomas | Bilingüe inglés-español |
| Experiencia | Experiencia comprobada de 3 años en puesto similar. |

4. Asesor de capacitación

| DATOS GENERALES | |
|--|---|
| Departamento: Mercadeo | |
| Puesto de superior inmediato: Gerente de Mercadeo | |
| Subalternos: | |
| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO | |
| Responsabilidad General | |
| Actualización de enfoques médicos y científicos de los productos para la Fuerza de ventas. | |
| Responsabilidades detalladas | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar las presentaciones médicas para capacitación en farmacias y vendedores. 2. Entregar estudios clínicos secuenciales para apoyo de los productos para los reps y para cada PM. 3. Elaborar las presentaciones médicas para capacitación en farmacias y vendedores. 4. Revisar el material promocional impreso desde el punto de vista médico. 5. Actualizar los enfoques médicos y científicos de los productos para la Fuerza de ventas 6. Asesor de capacitación. 7. Elaborar el presupuesto de Capacitación y de viajes de Capacitación y Coaching. 8. Elaborar Manuales de entrenamientos técnicos y de ventas. 9. Elaborar las presentaciones para capacitación de la FV. 10. Planificar y ejecutar la capacitación médica y de ventas. 11. Acompañar a la Fuerza de ventas para Coaching de conocimientos. 12. Capacitación Médica y de Ventas de todas las líneas en todos los países. | |
| REQUISITOS DEL PUESTO | |
| Escolaridad | <p>Licenciatura en Ciencias de la Salud (Químico Farmacéutico o Médico) o bien en Ciencias Económicas o Empresariales.</p> <p>Postgrado en Marketing Farmacéutico.</p> |
| Conocimientos especiales y aptitudes | <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimientos de mercado, patología, competencia, indicaciones, publicaciones médicas. 2. Capacidad para hablar con científicos, líderes de opinión, investigadores. 3. Tener habilidades excelentes de comunicación. 4. Experiencia en gestión de proyectos. 5. Habilidad para construir puentes de lo “científico” al “marketing”. |

| | |
|--------------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> 6. Capacidad de gestionar gran carga de trabajo estableciendo prioridades. 7. Identificar cambios y tendencias en el mercado / entorno. 8. Creativos, innovador. |
| Idiomas | Bilingüe inglés-español |
| Experiencia | Experiencia comprobada de 3 años en puesto similar. |

5. Asistente de Mercadeo

| DATOS GENERALES | |
|--|---|
| Departamento: Mercadeo | |
| Puesto de superior inmediato: Gerente de Mercadeo | |
| Subalternos: | |
| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO | |
| Responsabilidad General | |
| Asistir al área de Mercadeo, Gerente de Mercadeo y Gerente de producto | |
| Responsabilidades detalladas | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Cotizar y comprar materiales impresos 2. Cotizar y comprar materiales promocionales 3. Cotizar y comprar pasajes de Mercadeo 4. Elaborar órdenes de compra de Mercadeo 5. Dar seguimiento a órdenes de compra desde su ingreso a bodega hasta que llega a los países. 6. Dar seguimiento a pago de proveedores 7. Responsable de caja chica de Mercadeo 8. Responsable de Courier y distribución de materiales del área por país por línea por producto 9. Encargada de organización de eventos (lanzamientos, charlas científicas, invitaciones y otros) 10. Imprimir y distribuir planes promocionales 11. Notificar y dar seguimiento a envíos de materiales y muestras médicas 12. Responsable del inventario de materiales para promociones especiales (cupones, sobres, etc.) 13. Dar seguimiento de la solicitud, elaboración y firma para cheques de eventos de mercadeo 14. Dar seguimiento a solicitudes y apoyos a médicos y asociaciones, incluyendo historial 15. Recibir materiales de registro y materiales promocionales 16. Dar soporte a Asesor Médico con fotocopias, impresión de manuales, envíos de manuales al área, además de cotizaciones y compras de pasajes del área médica. | |
| REQUISITOS DEL PUESTO | |
| Escolaridad | Secretaria bilingüe. |
| Conocimientos especiales y aptitudes | <ul style="list-style-type: none"> • Buena Taquigrafía • Buena Ortografía • Buena Mecanografía • Conocimientos de Computación (Microsoft Word, Excel, Otros) • Tener nociones de contabilidad. |

| | |
|--------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de manejo de equipo de oficina. • Trabajar Bajo Presión. • Ser organizada. • Ser creativa e innovadora. • Ser dinámica y con iniciativa. • Ser discreta. • Trabajar en equipo. |
| Idiomas | Bilingüe inglés-español |
| Experiencia | Experiencia comprobada de 3 años en puesto similar. |

VII. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La empresa farmacéutica ubicada en el municipio de Mixco, Guatemala, fue instalada hace más de diez años, inició sus funciones como una empresa pequeña; sin embargo ha sufrido cambios en su estructura, de tal manera que ha aumentado de tamaño y producción en los últimos años. Actualmente, debido a estos cambios internos, la empresa no cuenta con una estructura detallada de los puestos que se requieren para su buen funcionamiento. Por tal motivo, la alta Gerencia consideró necesario implementar un manual de perfiles de puestos para el área administrativa, con el fin de unificar y especificar las responsabilidades y características que debe cumplir una persona para el desempeño de sus funciones en la compañía.

Para elaborar el manual, en primer lugar, se realizó una investigación de información acerca del tema. Además se realizaron entrevistas al personal de cada departamento administrativo de la empresa. La entrevista brindó información sobre las principales responsabilidades, tareas y requisitos que deben cumplir las personas para calificar al puesto de trabajo, en cualquier departamento: Financiero, Cómputo, Logística, Asuntos Regulatorios, Ventas, Mercadeo.

El área financiera cuenta con 10 empleados, entre ellos están: peritos contadores, secretaria financiera, secretaria recepcionista, y Gerente financiero. A su vez, esta área está encargada del mensajero y del personal de limpieza.

El departamento de cómputo cuenta con 2 personas: el jefe del área y su asistente. Asuntos Regulatorios está conformado por 4 personas: Jefe del departamento, dos asistentes y una secretaria que asiste al departamento.

Ventas cuenta con: Gerente de ventas Centro América y el Caribe, Gerente de área, Jefe Territorial y visitantes médicos. El área de Mercadeo está conformada por: Gerente de Mercadeo, Gerente de producto, Asesor Médico, Asesor de capacitación y Asesor de Mercadeo.

La Gerencia la constituye el Gerente General y Recursos Humanos cuenta con cuatro personas. En total 25 personas.

La descripción, responsabilidades y requisitos de los puestos de trabajo de cada una de estas áreas están descritos en el manual de descripción y perfil de puestos. Dicho manual será una guía para el área de Recursos Humanos durante el proceso de selección de personal; ya que contiene información sobre los requisitos de escolaridad, conocimientos especiales y aptitudes, idiomas y experiencia requeridos.

El manual será también de utilidad para los empleados de la empresa, al tener conocimiento de las actividades específicas de su puesto de trabajo, evitará así, realizar trabajos o tareas que no le corresponden.

El manual puede ser consultado por cualquier persona que piense instalar una empresa farmacéutica, ya que describe las áreas básicas que debe poseer, especialmente el área de asuntos regulatorios, que es específica para este tipo de negocios.

VIII. CONCLUSIONES

1. Se elaboró el manual de descripción y perfil de puestos de trabajo para una empresa farmacéutica situada en la zona 2 del municipio de Mixco.
2. Se determinó el perfil requerido para cada uno de los puestos que integran el área administrativa de la empresa farmacéutica.
3. El manual contiene información suficiente sobre los puestos de trabajo, por lo que puede funcionar como una herramienta para el departamento de Recursos Humanos al momento de reclutar personal.
4. El manual puede ser utilizado por cualquier industria emergente, ya que cuenta con información sobre los puestos principales que debe poseer el área administrativa de una compañía farmacéutica.

IX. RECOMENDACIONES

1. Entregar un ejemplar del manual a cada empleado del área administrativa de la empresa farmacéutica, para que tenga conocimiento de sus responsabilidades.
2. Utilizar el manual como herramienta para la evaluación de desempeño de los empleados de la empresa farmacéutica.
3. Según las observaciones de la alta Gerencia, realizar los cambios pertinentes en los puestos de trabajo, por reestructuración en el organigrama.

X. BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, M. (2000). Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. Argentina: Granica.
2. Bravo, P. (2012). Análisis, diseño y valuación de puestos para talleres Mejía. Ecuador: Universidad de Cuenca.
3. Bencomo, N. (2006). Manual de descripción de cargos para el departamento de recursos humanos del hospital II El Vigía. Venezuela.
4. Bohlander, G. y Snell, S. (2008). Administración de recursos humanos (14ª Ed.). México: Cengage Learning.
5. Burt, K. (1990). Administración. México: Limusa.
6. Castillo, A. (2007). Análisis de cargos y manual de funciones en una empresa manufacturera. Colombia: Universidad Tecnológica de Pereira.
7. Chamalé, W. (2011). Diseño de un manual organizacional para un laboratorio de productos naturales. (Tesis de Maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.
8. Chiavenato, I. (2008). Gestión del talento humano. (3a Ed.). México: Mc Graw Hill.
9. Davis, K. y Newstrom, J. (2003). El comportamiento humano en el trabajo (11ª Ed.). México: McGraw-Hill.
10. Delgado, S. y Ventura, B. (2008). Recursos Humanos. (4ª Ed.). España: Ediciones Paraninfo, S.A.
11. Fernández, R. (1998). Análisis y descripción de puestos de trabajo. España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

12. Dessler, G. y Valera, R. (2001). Administración de Recursos Humanos. (5ª Ed.). Pearson: México.
13. Gibson, J. (2000). Organizaciones, conducta, estructura, proceso. México: McGraw Hill/Interamericana.
14. Herrera, S. (2009). Optimización de control de inventarios y control de almacén para la reducción de costos e implementación de simulación de sistemas en el almacén de refacciones del taller de la planta central. México.
15. Hernández, Y. (2008). Diseño de un manual de descripción y análisis de cargos para la empresa licorería la florida C.A (liflorca). Cumaná-estado-sucure, año 2008. Cumaná, Venezuela: Universidad de Oriente.
16. Ixmucané, M. (2005). Análisis y descripción de puestos para la obtención de los perfiles en el área de taller máquinaherramienta para una industria azucarera. Guatemala, Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
17. Mérida, L. (2014). Diseño Organizacional del Manual de Procedimientos para la Municipalidad de Chiquimulilla, Santa Rosa. Guatemala, Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
18. Morales, J. (2010). Elaboración de las descripciones de puestos del departamento de asuntos regulatorios, basados en competencias laborales en una empresa farmacéutica. (Tesis de Maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.
19. Ochoa, A. (2006). Diseño de un Manual de puestos y funciones de la Institución Intervida Guatemala. Guatemala: Universidad de San Carlos.
20. Paz, R. (2009). Diseño y medición de puestos de trabajo. Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional del mar de plata.

21. Pedrera, S. (2001). Técnicas de análisis y descripción de puestos en la gestión por competencias. Colombia, Bogotá.
22. Reyes, A. (2010). Modelo de descriptor de puestos por competencias laborales para la unidad de planificación de la contraloría general de cuentas. Guatemala. Guatemala: Universidad de San Carlos.
23. Ruíz, A. (2014). Diseño de un manual de descripción y perfiles de puestos para una planta farmacéutica de la ciudad de Guatemala. (Tesis de Maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.
24. Sánchez, M. (2011). Manual de análisis y descripción de puestos como base del proceso de reclutamiento y selección del personal administrativo del hospital nacional "Santa Elena" de Santa Cruz del Quiché. (Tesis de Maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala.
25. Vázquez, R. (2003). Manual de perfil de puestos. México: Universidad Tecnológica de la Selva.

XI. ANEXOS

Anexo I: Formato de entrevista.

| 1. DATOS GENERALES | |
|--|--|
| Departamento: | |
| Nombre del puesto: | |
| Puesto de superior inmediato: | |
| Subalternos: | |
| 2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO | |
| Elabore una relación de las Principales Tareas que corresponden a este cargo y el porcentaje de tiempo laboral que estima dedica a cada una de ellas. | |
| Tarea Principal | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| Elabore una relación de las Tareas Secundarias que corresponden a este cargo y el porcentaje de tiempo laboral se estima dedica a cada una de ellas. | |
| Tarea Secundaria | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| Describa las responsabilidades a su cargo e indique qué importancia tiene cada una de ellas. | |
| Responsabilidad | |
| | |

| |
|--|
| |
| |
| |

3. REQUISITOS DEL PUESTO

Escolaridad:

Conocimientos especiales:

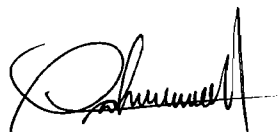
Manejo de equipo y maquinaria:

| Idiomas | % Requerido |
|---------|-------------|
| | |
| | |
| | |

Aptitudes necesarias:

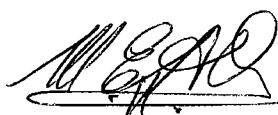
Áreas de experiencia laboral:

Años de experiencia laboral:



Edna Gabriela Higueros López

AUTOR



MSc. María Ernestina Ardón Quezada

DIRECTORA



Dr. Rubén Dariel Velásquez Miranda

DECANO