

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

**“HERRAMIENTAS TÉCNICAS PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN,
CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DEL RECURSO HUMANO, BASADO
EN COMPETENCIAS, PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
DISTRIBUIDORAS DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS, DE LA CIUDAD
DE SAN SALVADOR: CASO ILUSTRATIVO”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:
AGUIRRE CARTAGENA, MARÍA MARLENE**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ABRIL DE 2011

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector : Ing. Rufino Antonio Quezada Sánchez

Secretario General : Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Secretaria : Licda. Vilma Yolanda Vásquez de Del Cid

Tribunal Evaluador

Docente Director : Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez

Coordinador del Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos

Docente Observador : Lic. Alfonso López Ortiz

Abril de 2011

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme el don de la vida y la oportunidad de finalizar mi carrera con mucho éxito.

A mi madre Argelia Cartagena por brindarme su apoyo incondicional, comprensión y amor; y a toda mi familia.

A mi novio Fernando Espinoza por su paciencia, apoyo y ayuda en cada momento y cuando más lo necesito.

A Lucky por ayudarme de una manera incondicional en la realización de este trabajo.

Al doctor Jaime Presidente, por sus consejos, apoyo y ayuda para el desarrollo de mi trabajo de investigación.

A mi asesor licenciado Ricardo Antonio Rebollo Martínez, por darme su confianza, apoyo, consejos, tiempo y dedicación para poder hacer un buen trabajo.

Al Jurado Evaluador, por sus consejos y sugerencias para enriquecer más mi trabajo, así como también mis conocimientos en el desarrollo del mismo.

A mis amigos y compañeros, que de una u otra manera me ayudaron en el desarrollo de mi carrera y que me siguen brindando su cariño y apoyo.

Finalmente a todas aquellas personas que mostraron interés en el desarrollo de mi trabajo de investigación.

Marlene Aguirre

INDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN	iv
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO DE LAS HERRAMIENTAS TÉCNICAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO	
A. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN EL SALVADOR	1
1. Antecedentes de las pequeñas y medianas empresas.....	1
2. Generalidades de las pequeñas y medianas empresas	2
3. Clasificación de las empresas	3
B. GENERALIDADES DE LAS DISTRIBUIDORAS DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS (DROGUERÍAS)	6
1. Antecedentes.....	6
2. Clasificación	7
3. Características de las droguerías.....	9
C. GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN FARMACÉUTICA, S. A.	10
D. ASPECTOS GENERALES DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DEL RECURSO HUMANO	11
1. Proceso de reclutamiento	11
2. Fuentes y canales de reclutamiento	15
a. Fuentes internas de candidatos.	16
b. Fuentes externas de candidatos.....	16
c. Fuentes internas y externas de candidatos (mixto)	17
3. Proceso de selección.....	19
a. Definiciones.....	19
b. Importancia	20
c. Proceso de selección.....	21

4.	Competencias del recurso humano	26
a.	Tipos de competencias laborales.....	27
5.	Selección por competencias	30
6.	Contratación del recurso humano	32
7.	Inducción	33
E.	MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	35
1.	Manual de reclutamiento y selección de personal	35
a.	Contenidos del manual de reclutamiento y selección de personal.....	37
2.	Manual de análisis y descripción de puestos	41
a.	Análisis de puestos.....	41
b.	Descripción del puesto.....	43
c.	Perfil del puesto.....	43
3.	Manual de inducción	44
4.	Diccionario de competencias	44
a.	Definición del diccionario de competencias.....	44

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE HERRAMIENTAS TÉCNICAS PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DEL RECURSO HUMANO, BASADO EN COMPETENCIAS, EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS

A.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	46
1.	General.....	46
2.	Específicos	47
B.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
1.	Métodos de investigación	47
2.	Tipo de investigación.....	48

3.	Tipo de diseño de la investigación.....	48
4.	Fuentes de información	49
a.	Fuentes primarias.....	49
b.	Fuentes secundarias	49
5.	Técnicas e instrumentos utilizados.....	49
a.	Técnicas.....	49
b.	Instrumentos	50
6.	Determinación del universo y muestra.....	51
a.	Universo.....	51
b.	Muestra	51
7.	Prueba piloto.....	52
C.	TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS...52	
D.	DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE HERRAMIENTAS TÉCNICAS PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DEL RECURSO HUMANO, BASADO EN COMPETENCIAS EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS DISTRIBUIDORAS DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS.....	66
1.	Aspectos generales del recurso humano.....	66
2.	Proceso de reclutamiento y selección de personal	67
3.	Manual de reclutamiento y selección	71
4.	Manual de descripción de puestos	72
5.	Competencias del recurso humano	72
6.	Contratación.....	73
7.	Inducción	74
E.	CONCLUSIONES.....	75
F.	RECOMENDACIONES.....	77

CAPÍTULO III

HERRAMIENTAS TÉCNICAS PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DEL RECURSO HUMANO, BASADO EN COMPETENCIAS, PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS DE LA CIUDAD DE SAN SALVADOR: CASO ILUSTRATIVO

A. IMPORTANCIA	77
B. OBJETIVO.....	77
C. CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	78
1. Diccionario de competencias	79
a. Competencias Básicas:	80
b. Competencias Genéricas o transversales:	80
c. Competencias Específicas	85
2. Manual de descripción de puestos	87
a. Objetivos	89
3. Manual de reclutamiento y selección	120
a. Alcances	121
b. Justificación	122
c. Objetivos	123
d. Políticas	123
e. Procedimientos de reclutamiento y selección	127
4. Manual de inducción	135
a. Bienvenida	136
b. Misión.....	137
c. Visión	137
d. Valores.....	138

e.	Antecedentes.....	140
f.	¿Qué hacemos?	141
g.	Beneficios y obligaciones.....	142
h.	Proceso de inducción	143
5.	Plan de implementación.....	145
a.	Actividades a realizar	145
b.	Recursos necesarios para la implementación	146
c.	Presupuesto.....	147
d.	Cronograma de actividades	147
e.	Evaluación y seguimiento	148
	BIBLIOGRAFÍA	149
	ANEXOS	

RESUMEN

La situación actual que vive nuestro país exige que el sector empresarial este a la vanguardia en todas sus áreas, para que sea bastante competitivo en el medio en el que se desenvuelve. Es así como las droguerías se caracterizan por las funciones que desarrollan ya que se encuentran vinculadas con el área de la salud, considerándose determinantes para el sector químico farmacéutico en el cual se desenvuelven, para lo cual demandan un mayor fortalecimiento en cuanto al área de recursos humanos, la que debe ser considerada como una de las más importantes para las empresas.

El subsector droguerías juega un papel muy importante dentro de la industria farmacéutica ya que es el único canal de distribución que asegura a las farmacias el abastecimiento de productos provenientes de múltiples laboratorios, tanto nacionales como internacionales.

Por lo anterior se presenta el trabajo de investigación “Herramientas técnicas para el reclutamiento, selección, contratación e inducción del recurso humano, basado en competencias, para las pequeñas y medianas distribuidoras de productos farmacéuticos de la ciudad de San Salvador: caso ilustrativo”, con el que se pretende mejorar los procesos de reclutamiento y selección de personal para lograr la contratación e inducción del recurso humano idóneo para la empresa.

El objetivo esencial de este trabajo consiste en elaborar las herramientas técnicas para la administración del recurso humano que contribuya en la eficiencia de dichas empresas.

Para recolectar la información que justifica el desarrollo del tema, se realizó la correspondiente investigación de campo, utilizando la técnica de la encuesta y la observación directa, orientada a establecer las necesidades de dichas herramientas.

Después de tabulada la información se analizó e interpretó la información, obteniendo como principales conclusiones:

- Las distribuidoras de productos farmacéuticos carecen de un proceso definido de reclutamiento y selección de recursos humanos, para poder contratar al personal idóneo para la empresa.
- Las empresas no tienen definidas las actividades que los candidatos deben realizar para desempeñar las funciones, debido a que no poseen documentos formales que establezcan los lineamientos a seguir.
- Estas empresas están conscientes de la importancia de contar con documentos formales que orienten el proceso de reclutamiento, selección e inducción del recurso humano.

De acuerdo con lo anterior, las principales recomendaciones son:

- Contar con un proceso de reclutamiento y selección del recurso humano, mediante el diseño del manual de reclutamiento y selección de personal, que estandarice el procedimiento a seguir.

- Diseñar el documento formal que establezca las funciones y competencias que los candidatos deben cumplir para desempeñar las funciones, mediante el diseño del manual de descripción de puestos.
- Elaborar la herramienta técnica necesaria para dar el proceso de inducción acorde a las necesidades de integración del nuevo empleado, a través del diseño del manual de inducción de la empresa.

INTRODUCCIÓN

Las distribuidoras de productos farmacéuticos para ser más eficientes deben contratar al personal idóneo, que contribuyan al logro de las metas establecidas por la empresa.

Es por eso que se ha realizado el siguiente trabajo que describe las áreas para poder elaborar las herramientas técnicas necesarias para la administración del recurso humano, necesario para las pequeñas y medianas empresas distribuidoras de productos farmacéuticos de la ciudad de San Salvador.

En el *Capítulo I*, se desarrolla las bases teóricas necesarias para realizar la investigación, tales como: pequeñas y medianas empresas en El Salvador, generalidades de las distribuidoras de productos farmacéuticos, aspectos generales de reclutamiento, selección, contratación e inducción del recurso humano así como de las competencias que los candidatos deben tener para cubrir los diferentes puestos vacantes dentro de la empresa. Además, contiene la teoría de los manuales administrativos como lo son el manual de reclutamiento y selección, manual de inducción y del diccionario de competencias.

En el *Capítulo II*, comprende la investigación de campo en donde se describe la metodología de investigación, el diagnóstico de las necesidades de las herramientas técnicas para el reclutamiento, selección, contratación e inducción del recurso humano en las pequeñas y medianas empresas distribuidoras de productos farmacéuticos.

En el *Capítulo III*, se presenta la propuesta de las herramientas técnicas de reclutamiento, selección, contratación e inducción del recurso humano, basado en competencias, así como los manuales administrativos necesarios para dichas empresas y que contribuyen en la eficiencia de dichos procesos.

CAPÍTULO I.

MARCO TEÓRICO DE LAS HERRAMIENTAS TÉCNICAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO.

A. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN EL SALVADOR

1. Antecedentes de las pequeñas y medianas empresas

“Las Micro, Pequeñas y Medianas empresas nacieron por el interés que les despertó la época, de los años 1985, pero éstas han cambiado significativamente y han llegado a agudizarse por algunos elementos económicos que les ha demandado y les está demandando con mayor potencia, debido a la globalización, tanto a nivel local como internacional, específicamente el interés por el desarrollo de nuevas tecnologías, el proceso de internacionalización y otros”¹.

La pequeña y mediana empresa (Pyme) a nivel local y mundial, actualmente es uno de los actores claves del desarrollo, reconociéndole también como fuente directa de empleo, en el PIB y en el comercio exterior.

La búsqueda de nuevas oportunidades en cuanto a la ocupación laboral, ha motivado que muchas personas funden su propia empresa en diferentes áreas económicas, constituyéndose así en micros, pequeños y medianos empresarios, siendo este uno de los sectores más importantes en la economía nacional, por el impacto en la generación de empleos y la producción de bienes y servicios.

¹Folleto, programa de Promoción de Exportaciones para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. Cámara de Comercio e Industria de El Salvador.

2. Generalidades de las pequeñas y medianas empresas

Según la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI) las pequeñas y medianas empresas (Pymes) tienen dos formas de surgimiento:

- a. Por un lado, aquellas que se originan como empresas propiamente dichas, es decir, en las que se puede distinguir correctamente una organización y una estructura, donde existe una gestión empresarial (propietario de la firma) y el trabajo remunerado.
- b. Por otro lado, están aquellas que tuvieron su origen familiar caracterizadas por una gestión que solo le preocupó su supervivencia sin prestar demasiada atención a temas tales como el costo de oportunidad del capital, la inversión que permite el crecimiento y el recurso humano a contratar.

La Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI), clasifica la evolución de este sector en tres etapas, perfectamente definidas:

Las PYME's en general y las dedicadas al sector industrial en particular, comenzaron a adquirir importancia dentro de la economía argentina en los años de 1950 y 1960 durante la vigencia del modelo de sustitución de importaciones, tan criticado como admirado por los distintos autores especializados. Para el caso al que hacemos referencia el modelo exhibió gran dinamismo lo que les permitió, en un contexto de economía cerrada y mercado interno reducido, realizar un "proceso de aprendizaje" con importantes logros aunque con algunas limitaciones en materia de equipamiento, organización, escala, capacitación, información, etc.

Estas limitaciones antes comentadas fueron adquiriendo un aspecto lo suficientemente negativo como para afectar tanto la productividad como la calidad de las empresas, alejándolas de los niveles internacionales y provocando

que las mismas durante los años de 1970, se preocuparan únicamente por su supervivencia que las sumió en una profunda crisis que continuó en 1980. Ésta sería entonces la segunda etapa en la historia de la evolución de las pequeñas y medianas empresas (Pymes).

Por el contrario, los cambios que se vienen sucediendo desde 1999 en lo que a disponibilidad de financiamiento externo y estabilidad económica interna se refiere, parecen indicar el comienzo de una nueva etapa para las PYME's, con algunos obstáculos que aún deben superarse.

3. Clasificación de las empresas

La empresa es la constituida por un conjunto coordinado de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos, con objeto de ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes y servicios.

Según el manual técnico de ventas, del programa modalidad empresa del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), las empresas se clasifican por:

- a. Su Organización:
 - Empresas de propietarios únicos: son las dirigidas por propietarios únicos y que estos trabajan en la misma empresa.
 - Empresas por sociedades: son las asociaciones de dos o más personas para fungir como co propietarios de un negocio lucrativo.

b. Su tamaño:

Algunas instituciones Gubernamentales y No Gubernamentales clasifican las empresas de acuerdo al recurso humano y al capital.

- Según la asociación de la mediana y pequeña empresa:

Tipo de empresa	No. de empleados	Capital
Microempresa	Hasta 5	\$2,857.14
Pequeña empresa	De 6 a 20	\$2,857.14 a \$22,857.14
Mediana empresa	Más de 20	Mayor a \$22,857.14

- Según el Banco Multisectorial de Inversión (B.M.I.)

Tipo de empresa	No. de empleados	Capital
Microempresa	Hasta 10	\$29,714.29
Pequeña empresa	De 11 a 49	De \$ 29,714.29 a \$114,285.71
Mediana empresa	De 49 a 99	De \$114,285.42 a \$ 400,000.00
Gran Empresa	Más de 200	Mayor de \$ 400,000.00

- Según la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) y La Cámara de Comercio e Industria de El Salvador(CAMARASAL)

Tipo de empresa	No. de empleados	Capital
Pequeña empresa	Menos de 19	\$85,700.00
Mediana empresa	De 20 a 99	\$85,700.00 a \$228,600.00
Gran empresa	Más de 100	Mayor a \$228,600.00

- Según el Banco Central de Reserva de El Salvador.

Tipo de empresa	No. de empleados	Capital
Microempresa	de 1 a 10	Hasta \$ 14,857.14
Pequeña empresa	De 11 a 99	De \$14,857.14 a \$114,285.71
Mediana empresa	De 20 a 99	De \$114,285.71 a \$400,000.00
Gran empresa	Más de 100	Mayor a \$\$228,571.42

c. Por su actividad económica:

El Banco Central de Reserva de El Salvador, divide la Pequeña y Mediana empresa en:

- *Industrial*: tienen como fin, obtener un beneficio para sus propietarios, mediante la confección de artículos y obtención de materia prima.
- *Comercial*: todas aquellas cuya misión es distribuir los artículos o productos de tal forma que lleguen fácilmente a manos del consumidor o usuario final.
- *Servicios*: aquellos que no comercian con artículos o productos tangibles, sino que satisfacen una necesidad personal o derivada de los industriales y comerciales.
- *Manufactura*: procesan materia prima por medio de procedimientos normales o mecánicos, hasta obtener un producto determinado.
- *Extractiva*: dedicados a la obtención directa de productos de los recursos naturales.
- *Mercantil*: constituida para ofrecer al público, con fines de lucro y de manera sistemática, bienes y/o servicios.

- *Financiera*: proporciona los recursos en efectivo necesarios para que una empresa pueda constituirse o cumplir sus compromisos, obtienen utilidades por medio de los intereses cobrados.

B. GENERALIDADES DE LAS DISTRIBUIDORAS DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS (DROGUERÍAS)

1. Antecedentes

Las Droguerías en El Salvador se originan con la creación de la Ley de Farmacias, de fecha diecinueve de Julio de mil novecientos veintisiete en la cual se establece que los laboratorios nacionales se dedicarían exclusivamente a la fabricación de medicamentos, no así a las distribución y venta de los mismos; por lo cual, ante esta restricción de carácter legal, los dueños de los laboratorios nacionales, promovieron la creación de un establecimiento, en donde se comercializarán y a la vez distribuirán al por mayor los productos farmacéuticos y cosméticos que ellos fabricaban, a los que se denominaron droguerías.

Por tanto las empresas del sector droguerías pertenecen a la clasificación del comercio, por ser intermediarias entre laboratorios y farmacias, las cuales comercializan sus productos al detalle o al consumidor directamente.

En la actualidad, el número de droguerías autorizadas por el Consejo Superior de Salud Pública, previo informe de la Junta de Vigilancia de la Profesión Químico Farmacéutica asciende a 301 las cuales se encuentran ubicadas en distintos departamentos del territorio nacional.

a. Definición de droguerías

Se consideran como droguerías los “establecimientos donde se venden medicinas, drogas, productos químicos y farmacéuticos y especialidades farmacéuticas de patente solamente al por mayor. Por consiguiente, en esa clase de establecimientos no se despachan recetas ni se vende al menudeo”².

Para desarrollo del presente trabajo de investigación, se han tomado en cuenta solamente aquellas droguerías distribuidoras de productos farmacéuticos al por mayor que no despachan ni venden al menudeo. Es así como se define que Droguería son las pequeñas y medianas empresas distribuidoras de productos farmacéuticos.

b. Importancia de las droguerías

El subsector droguerías juega un papel muy importante dentro de la industria farmacéutica ya que es el único canal de distribución que asegura a las farmacias el abastecimiento de productos provenientes de múltiples laboratorios, tanto nacionales como internacionales.

2. Clasificación

De acuerdo al número de empleados y por el monto de activos que las droguerías poseen, se clasifican en las siguientes categorías: Pequeña, Mediana y Grande, de acuerdo a la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) y la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador(CAMARASAL)

²Art. 27 Ley de Farmacias, Diario Oficial: 161, Tomo: 103 Publicación DO: 19/07/1927

Las pequeñas, medianas y grandes droguerías se definen a continuación:

a. Pequeñas droguerías

Son todas aquellas que cuentan con un número reducido de empleados que no excede los 19, y sus activos no son mayores a setecientos cincuenta mil colones o su equivalente en dólares (\$85,700.00), estas droguerías solamente se dedican a distribuir los medicamentos de marcas reconocidas nacionales e internacionales con los permisos pertinentes de las mismas; y en pocas ocasiones registran marcas de medicamentos propios, los cuales son elaborados por otros laboratorios con quienes firman un contrato de maquila de la fabricación del medicamento.

b. Medianas droguerías

Son aquellas que cuentan con un número de empleados, entre 20 y 99, y sus activos totales no exceden los dos millones de colones o su equivalente en dólares (\$228,600.00) las cuales a su vez pueden elaborar y comercializar sus propios medicamentos o solamente distribuir marcas de otros laboratorios, nacionales o extranjeros.

c. Grandes Droguerías

Son todas aquellas que cuentan con un número de empleados mayor a cien, y su total de activos debe ser mayor a dos millones de colones o su equivalente en dólares (\$228,600.00) las cuales cuentan con departamento de producción para la elaboración de su propia línea de productos OTC³ (medicamentos de venta sin receta médica).

³ La sigla OTC significa en inglés "over the counter" que literalmente equivale a decir en español que se vende sobre el mostrador.

El sector en estudio para el presente trabajo son las pequeñas y medianas distribuidoras de productos farmacéuticos del área de la ciudad de San Salvador.

3. Características de las droguerías

Las droguerías se caracterizan por las funciones que desarrollan ya que se encuentran vinculadas con el área de la salud, por lo cual se consideran determinantes para el sector químico farmacéutico en el cual se desenvuelven.

Según el artículo 28 de la Ley de Farmacia, las principales características de dichas empresa son:

- a. Agente que participa en el mercado farmacéutico
- b. Su función es la de importar y distribuir el producto
- c. No pueden vender directamente el producto al público, para poder llegar a este debe hacerlo a través de la distribución a las farmacias.
- d. La venta de sustancias venenosas a los farmacéuticos establecidos debe exigir una lista de los medicamentos que se trate de comprarles, sellada y firmada por el interesado, debiendo conservar dicha lista para su resguardo.

Las diferentes droguerías generalmente importan y distribuyen los medicamentos en las distintas farmacias que existen en el país y no están autorizadas para realizar ventas directas al público, así mismo tienen que cumplir con recibir la documentación necesaria cuando venden sustancias venenosas.

C. GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN FARMACÉUTICA, S. A

La Organización Farmacéutica, S. A, es distribuidora de productos farmacéuticos en el área de la ciudad de San Salvador y a nivel nacional, está ubicada en la 5ª calle Poniente No. 421, San Salvador.

Misión: distribuir en el mercado salvadoreño productos farmacéuticos que satisfagan las necesidades de los clientes y usuarios de los medicamentos, manteniendo una posición en el sector que permita obtener razonable rentabilidad económica de la inversión y así también, como empresa, realizar la función social en beneficio del personal que labora en ella y en general para la sociedad en la cual nos desarrollamos⁴.

Visión: ser distribuidores e impulsores de productos farmacéuticos de calidad, llevando salud a la población a un costo accesible, prestando los mejores servicios y realizando negocios en el área farmacéutica, empleando eficazmente todos los recursos. Abiertos a los cambios y estando preparados para los efectos que se presenten en el mercado como resultados de los mismos.

La Organización Farmacéutica, S. A (ORFA, S. A.), se inicia en los años de 1970, en el que el reclutamiento de médicos de toda la República con una buena cartera de pacientes que podían unirse en una sociedad empresarial, que tuviera beneficios económicos al finalizar cada año fiscal, esto se basaba en lo ético y la buena fe de los colegas médicos que en su consulta médica podían tener alternativas de productos farmacéuticos de buena calidad de casas y laboratorios de *Clase A*, que competían en el mercado farmacéutico. De la buena idea de Don Armando Rodríguez Muñoz, junto con otros colegas médicos

⁴www.orfasa.com.sv

recorren todo el país para ofrecerles el proyecto a todos los médicos de la época, dándose por enterado muchos, pero pocos con la disponibilidad de colaborar. Es así como la Organización Farmacéutica, S. A inicia operaciones, siendo el responsable el doctor Daniel Bonilla, en el edificio San Carlos, con apenas cuatro personas.

Actualmente, la empresa cuenta con sus propias instalaciones y está conformada por 22 empleados dentro de los cuales está una Junta de Directores, personal administrativo y el área de ventas.

D. ASPECTOS GENERALES DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DEL RECURSO HUMANO

1. Proceso de reclutamiento

Los individuos y las organizaciones conviven en un interminable proceso. Las personas y las organizaciones se encuentran comprometidas en un proceso continuo e interactivo de atraerse unas a otras.

“Los individuos seleccionan las empresas, informándose y formando opiniones acerca de ellas, así mismo éstas tratan de atraer individuos y obtener información acerca de ellos para decidir si hay o no interés en admitirlos”⁵

El reclutamiento de personal, es de vital importancia, ya que determina y condiciona todo el proceso de selección de personal, además está orientado a la búsqueda de candidatos potenciales para cubrir una vacante.

a. Definiciones

⁵ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill, Quinta Edición. Colombia, año 1999.

Reclutamiento: “Es el proceso para identificar e interesar candidatos capacitados para llenar las vacantes de las organizaciones”⁶.

“El reclutamiento de personal es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa”⁷.

Entonces, se define que reclutamiento es interesar a los candidatos para llenar las vacantes dentro de una empresa.

Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer a muchos posibles candidatos suficientes para abastecer adecuadamente el proceso de selección, es de aquí donde se escogen los mejores para que pasen al proceso de selección. Entre otras cosas, la función de reclutamiento es la de suplir la selección de materia prima básica (candidatos) para su funcionamiento.

En el reclutamiento los candidatos deciden si aplican o no a la vacante anunciada en la empresa, luego la empresa verifica si esta persona cumple con los requerimientos del puesto, para que pase al proceso de selección.

b. Importancia

El recurso humano de una empresa constituye el recurso más importante para las pequeñas y medianas empresas, que puede ser adquirido mediante

⁶Werther, Jr. William. Administración de Personal y Recursos. Mc Graw Hill. Quinta edición. México, año 2002

⁷Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos. Quinta edición, Editorial McGraw Hill, Colombia 2,000.

esfuerzos de reclutamiento efectivos, por lo que es de suma importancia en el proceso de atraer candidatos cuando se pretende cubrir una vacante.

Su importancia se debe a que:

- Es un proceso selectivo, mientras mejor sea el reclutamiento, más y mejores candidatos se presentarán para el proceso de selección.
- Permite encontrar más y mejores candidatos.
- Permite contar con una reserva de candidatos a emplear posteriormente; sin el reclutamiento no habría candidatos a ocupar las posibles vacantes existentes en la empresa.

Proceso de Reclutamiento

La iniciación del *proceso de reclutamiento* depende de la decisión de línea. En otras palabras, el órgano de reclutamiento no tiene autoridad de efectuar cualquier actividad de reclutamiento, sin la debida toma de decisión de parte del órgano que posee el puesto vacante. Como el reclutamiento es una función de *staff*, sus actos dependen de una decisión de línea, que es aprobada mediante una especie de orden de servicio, generalmente denominada *requerimientos de empleado o requerimiento de personal*. Se trata de un documento que debe ser preparado y firmado por el responsable que pretende llenar algún puesto en su departamento o sección. Los detalles que se anotan en el documento dependen del grado de sofisticación existente en el área de recursos humanos: mientras mayor sea la sofisticación, menores serán los detalles que el responsable del órgano emite deberá llenar en el documento.

Según Josep Prats, define cinco fases del reclutamiento que son:

a. Fase I (necesidad de recurso humano)

Aquí se realizan los estudios previos necesarios para tratar de detectar hasta que punto van a existir las necesidades de recurso humano, donde se van a producir y que factores se pueden evitar.

b. Fase II (requisición de personal)

Se detallan los requisitos del puesto, deberá contener la siguiente información: título del puesto, unidad a la que estará adscrito, definiciones del puesto, descripción de tareas, entre otras.

c. Fase III (análisis de las fuentes de reclutamiento)

Se analiza donde serán localizados o encontrados los candidatos idóneos para el puesto, es decir, las fuentes de reclutamiento.

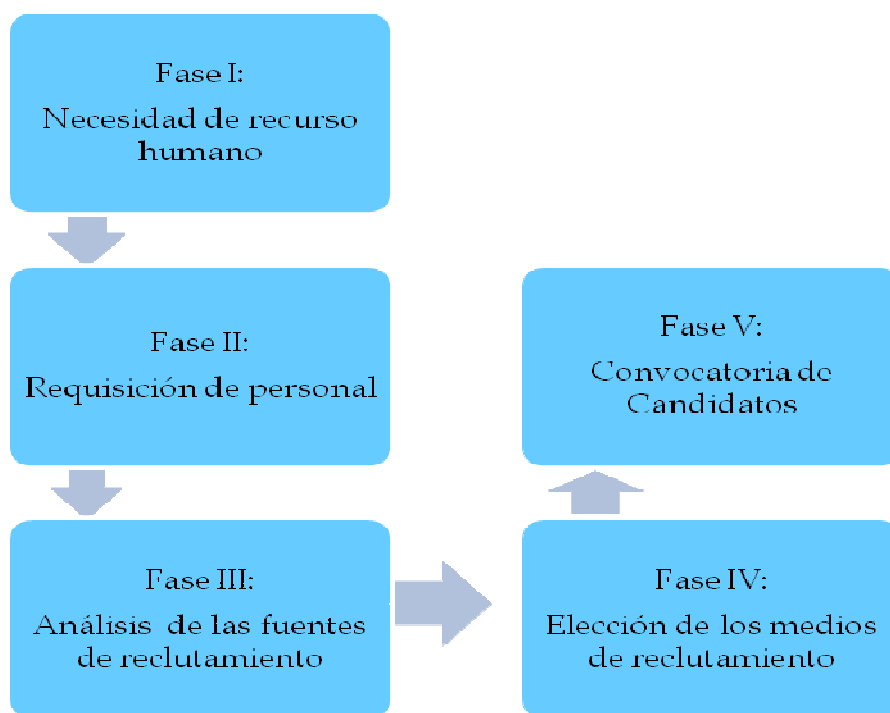
d. Fase IV (elección de los medios de reclutamiento)

Las empresas deben determinar cuál es el medio que utilizaran para conseguir las personas idóneas al puesto.

e. Fase V (convocatoria de candidatos)

Se reúnen los candidatos que cumplen con los requisitos del puesto vacante, para aplicar el proceso de selección.

FIGURA I: FASES DEL RECLUTAMIENTO



FUENTE: INVESTIGADOR

2. Fuentes y canales de reclutamiento

“Las fuentes de reclutamiento son los lugares de origen donde se podrán encontrar los recursos humanos necesarios”⁸.

El problema básico de las pequeñas y medianas empresas es diagnosticar las fuentes que proporcionan los recursos humanos localizados en el mercado de trabajo que le interesen específicamente, y en ellas concentrar sus esfuerzos de reclutamiento.

⁸Gómez Mejía, Luis R. y Otros. Gestión de Recursos Humanos, Editorial Prentice Hall, Segunda Edición. España, 1997.

La conveniencia de recurrir a una u otra fuente depende en gran medida del tipo de puesto de trabajo que se desea cubrir, así como de la situación económica de la empresa.

Actualmente, existen fuentes de reclutamiento a disposición de las pequeñas y medianas empresas:

a. Fuentes internas de candidatos.

El reclutamiento *interno* ocurre cuando, las empresas cubren sus vacantes mediante la promoción (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal) de sus empleados.

b. Fuentes externas de candidatos.

El reclutamiento es *externo* cuando, habiendo determinado la vacante, la organización trata de llenarla con personas extrañas, o sea, con candidatos externos que son atraídos por las técnicas de reclutamiento aplicadas. El reclutamiento externo recae sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o colocados en otras organizaciones, y puede involucrar una o más de las siguientes técnicas:

- Consulta a los archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en otros reclutamientos;
- Presentación de candidatos por parte de los gerentes o jefes de la empresa;
- Contactos con las universidades, escuelas, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, etc.
- Conferencias y charlas en universidades y escuelas;

- Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua;
- Anuncios en periódicos y en revistas, etc.
- Agencias de reclutamiento; y
- Viajes para reclutamiento en otras ciudades.
- Ferias de trabajo

Las técnicas de reclutamiento ya citadas son los métodos a través de los cuales la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo, junto a las fuentes de recursos humanos más adecuados. Son también denominadas *vehículos de reclutamiento*, ya que son fundamentalmente medios de comunicación.

Hay algunas técnicas que se pueden utilizar para el reclutamiento de personal que no generan ningún costo para la empresa.

c. Fuentes internas y externas de candidatos (mixto)

Las empresas emplean tanto el reclutamiento interno y externo, lanzando convocatorias dentro y fuera de la organización simultáneamente; aunque estas siempre le deberán dar prioridad a los trabajadores de la misma y a sus aspiraciones de desarrollo⁹.

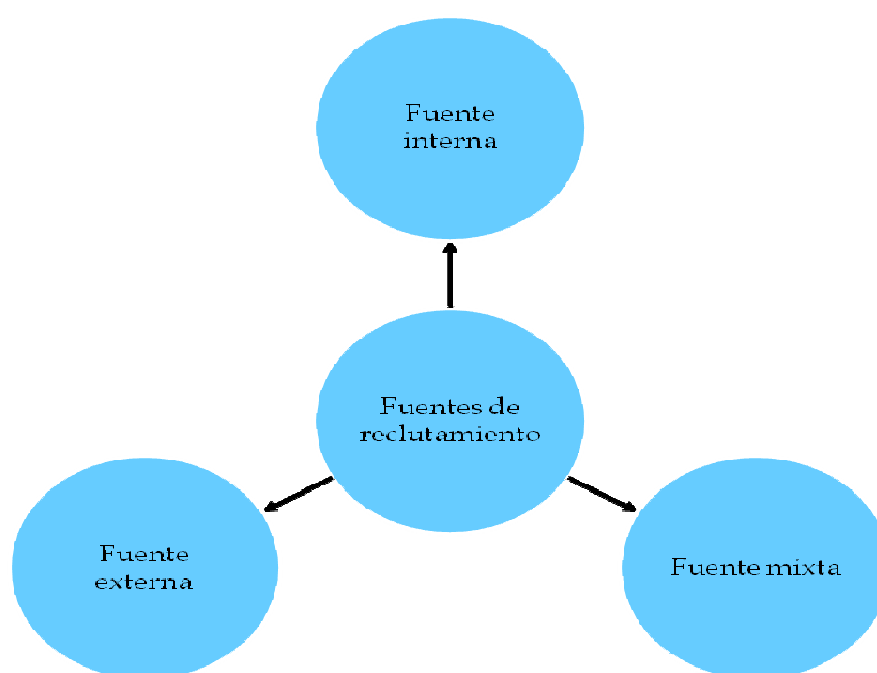
Este reclutamiento lo que hace es completar el proceso de reclutamiento interno y externo, y puede ser adoptado de tres maneras:

- a. Inicialmente se da reclutamiento interno seguido del externo en caso de que el primero no dé los resultados deseables

⁹ www.monografias.com

- b. Reclutamiento externo e interno simultáneos: se debe preferir candidatos internos frente a los externos en caso de igualdad de condiciones; cuando se contrata a un recurso interno la empresa se ahorra el proceso de inducción porque ya conoce la empresa.

FIGURA II: FUENTES DE RECLUTAMIENTO



FUENTE: INVESTIGADOR

El proceso de reclutamiento de personas, en cualquiera de sus formas se realiza teniendo en cuenta múltiples aspectos fundamentales para que este proceso sea realizado con eficacia, en donde se atraen a la organización un grupo de personas calificadas. Por lo cual se afirma que *la finalidad* del proceso de reclutamiento es: conseguir un grupo numeroso de candidatos, que permitan seleccionar a los empleados calificados necesarios y contar con los recursos humanos disponibles en el momento oportuno.

3. Proceso de selección

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de personal, y se presenta luego del reclutamiento. Este y la selección de personal son las fases de un mismo proceso, consecución de recursos humanos para la organización. “El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada, de atención, de incremento en la entrada, de invitación; la selección es una actividad de comparación, confrontación, de elección, de opción y absorción, de filtro de entrada, de clasificación”¹⁰.

La tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al puesto ofrecido y desempeñarlo bien.

a. Definiciones

“*La selección* es la elección del individuo adecuado para el puesto adecuado. En un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los puestos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización”¹¹.

Para la investigación, se define que selección es el proceso mediante el cual se evalúa a cada uno de los candidatos aspirantes al puesto, haciendo uso de

¹⁰ Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Quinta edición, Editorial McGraw Hill, Colombia 2,000.

¹¹ Wheter ,William B. y Keith Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos, Quinta Edición, Editorial McGraw Hill, México D.F. 2,000.

ciertas técnicas, que permiten elegir al candidato adecuado para el puesto y con el perfil requerido para ocupar el mismo.

La Contratación es la decisión de que una persona seleccionada inicie labores dentro la empresa.

La contratación del recurso humano se da después de que se haya cumplido todo el proceso de selección.

b. Importancia

La importancia de la selección es tal que las empresas no deben limitar esfuerzos para hacerla bien. La entrevista de selección de personal debe considerarse como el recurso clave del proceso de selección.

Los errores de selección no tienen solución: ni los esfuerzos de capacitación, ni los incentivos económicos los reparan. Dichos errores tiene un costo económico y social, tanto para las empresas equivocadas como para las personas víctimas.

Los errores más frecuentes son los siguientes:

- La adaptación persona-empresa; ya que en ocasiones no coinciden las creencias o las costumbres.
- La adaptación persona-grupo; ya que o no coinciden o no son compatibles las personalidades de grupo y persona.
- La adaptación persona-jefe; ya que por tener gustos, costumbres o ideas diferentes, se llegan a rechazar.
- La adaptación persona-puesto; ya que puede ser que a la persona no le guste el puesto o se vea superior o inferior a este.

Por lo tanto *el objetivo de la selección de personal* es: clarificar y escoger los candidatos idóneos los cuales además van a satisfacer las necesidades de la organización.

c. **Proceso de selección**

El proceso de selección es un medio efectivo para que la organización logre de una mejor forma sus objetivos de seleccionar al personal idóneo para ocupar una vacante. Es obvio que las empresas imponen determinados límites, por ejemplo sus presupuestos y las políticas que influyen en el proceso.

Algunos autores consideran este proceso como “un sistema en el cual la entrada está conformada por los candidatos atraídos por el reclutamiento; el procesamiento, por las técnicas de selección y la salida por los candidatos seleccionados”¹².

El concepto global de selección consta de una serie de pasos; en ocasiones puede ser muy simple, sobre todo cuando se seleccionan empleados de la misma organización para llenar vacantes internas.

Esta serie de pasos son:

- Recepción preliminar

El proceso de selección comúnmente se realiza en dos sentidos: por una parte, la organización elige a sus empleados; por la otra, los empleados potenciales

¹² Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Quinta edición, Editorial McGraw Hill, Colombia 2,000.

eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo por parte del candidato interesado en ocupar una vacante. El candidato empieza a formarse una opinión sobre la organización a partir de ese momento.

- Administración de exámenes

Las pruebas de idoneidad son instrumentos muy útiles para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto a ser ocupado. Algunas de estas pruebas consisten en realizar a los aspirantes exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones reales de trabajo.

- Entrevista de selección

Es la técnica de selección más utilizada por pequeñas, medianas y grandes empresas. Aunque carezca de bases científicas y sea la técnica de selección más subjetiva, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto a la aceptación o rechazo de un candidato. Una de las razones de su preferencia radica en su flexibilidad.

Las entrevistas pueden adaptarse a la selección de empleados no calificados, así como a la de empleados calificados, profesionales, gerentes y directores.

La finalidad de la entrevista de selección dentro del proceso: es valorar los datos obtenidos en los pasos anteriores: información obtenida en la solicitud, entrevista preliminar o inicial, pruebas psicológicas, etc.

- Verificación de antecedentes y referencias

Son muchos los profesionales de la administración de recursos humanos que muestran gran escepticismo con respecto a las referencias personales, que por lo general suministran amigos y familiares del solicitante.

Como es obvio, la objetividad de esta información resulta muy discutible.

Las referencias laborales difieren de las personales, ya que estas describen la trayectoria del solicitante en el campo laboral.

- Evaluación médica

Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Existen muchas razones que llevan a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y que va a convivir con el resto de empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia de su puesto de trabajo a causa de sus constantes quebrantos de salud. Los principales exámenes que se realizan son de sífilis y de pulmones; en El Salvador son los principales que acepta la legislación laboral especialmente contenido en el reglamento interno de trabajo.

- Entrevista con el supervisor

En casi todas las empresas es el supervisor inmediato o el jefe del departamento interesado quien en último término tiene la responsabilidad final de decidir respecto a la contratación de un nuevo empleado. Siendo este el caso, es obvio que el futuro supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (sobre todo habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante. Así mismo, con frecuencia puede responder con mayor precisión a ciertas preguntas.

Cuando el supervisor o jefe del departamento interesado toman la decisión de contratar, la función del departamento de personal consiste en proporcionar el personal más idóneo y selecto del mercado de trabajo, eliminando a cuantos no resulten adecuados y enviando a la persona que debe tomar la decisión final, dos o tres candidatos que obtuvieron la mayor puntuación en sus evaluaciones.

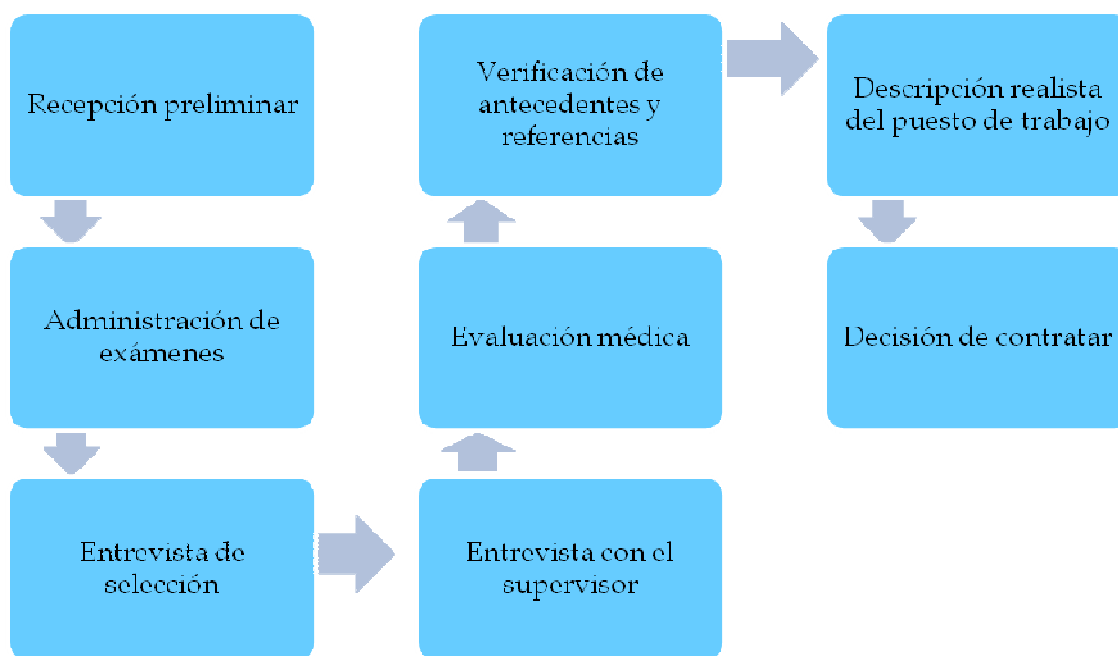
- Descripción realista del puesto de trabajo

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas respecto a su futuro trabajo, el resultado es negativo prácticamente en todos los casos. Para prevenir esta situación, siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se utilizarán, de ser posible en el propio lugar de trabajo.

- Decisión de contratar

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal.

FIGURA III: PROCESO DE SELECCIÓN



FUENTE: INVESTIGADOR

Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, es recomendable comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados enviando una carta de agradecimiento por el interés de formar parte de la empresa y que se tendrá en el banco de datos para futuras oportunidades. El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para un futuro puesto. Incluso si no se prevén vacantes a corto plazo, es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes para constituir un banco de recursos humanos potenciales.

Las empresas tienen que agregar un componente fundamental en la selección de personal llamado: competencias o competencias laborales, las cuales determinarán el tipo de comportamiento laboral que puede desempeñar el candidato.

4. Competencias del recurso humano

Para hablar de competencias es necesario hablar de aprendizaje; aprender implica adquirir nuevos conocimientos y esto conducirá a que haya un cambio de conducta. Podríamos decir que el objetivo de ese cambio es alcanzar nuevas conductas las cuales estén orientadas al logro de metas que se propone una persona, si llevamos esto al plano organizacional; el empleado puede contribuir al éxito de una empresa, siempre y cuando estos logros personales, estén efectivamente acoplados con la organización donde labora. El cambio hacia una conducta más efectiva es en realidad una *competencia*.

Competencia: “aptitud, cualidad que hace que una persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño”¹³.

Competencia laboral: Son las “aptitudes, conocimientos y destrezas necesarias para cumplir exitosamente las actividades que componen una función laboral, según estándares definidos por el sector productivo”¹⁴

Es decir, que las competencias laborales se definen como la capacidad de vincular las destrezas prácticas (hacer) y los conocimientos teóricos (saber) en un saber hacer.

¹³ www.gestiopolis.com/recursos/documentos

¹⁴ www.competencialaboral.cl/ley-competencias-laborales

a. Tipos de competencias laborales

Así como existen variadas definiciones de competencia laboral, se han construido diferentes y variadas topologías de las mismas, entre las que se distinguen:

- **Competencias Básicas:** se refieren a las capacidades que los individuos poseen y que les ayudan a desenvolverse en los ámbitos de la vida: personal, intelectual, social, ciudadana y laboral.

Dentro de este grupo de competencias tenemos:

Habilidades básicas: son aquellas consideradas como la base de nuestra personalidad, nuestra capacidad lectora, redacción, aritmética, matemáticas, expresión y capacidad de escuchar.

Aptitudes analíticas: se refiere a pensar creativamente, tomar decisiones, solucionar problemas, procesar y organizar elementos visuales y otro tipo de información, saber aprender y razonar, es decir todo lo referente a usar la inteligencia.

Cualidades personales: características individuales como auto responsabilidad, autoestima, sociabilidad, autogestión personal, integridad y honestidad.

- **Competencias Genéricas o transversales:** Son aquellas que involucran diversos factores, y las cuales tienen su base común de la profesión y se refiere a las situaciones concretas de la práctica profesional que requieren respuestas complejas.

Entre estas competencias podemos mencionar:

Gestión de recursos: se refiere a la distribución, uso y autocontrol del tiempo, dinero, materiales, equipo y personal.

Relaciones interpersonales: habilidades de relacionarse con otras personas para lograr algo específico como trabajo en equipo, enseñar a otros, servicio a las demás personas, desplegar liderazgo, negociar y trabajar con personas diversas.

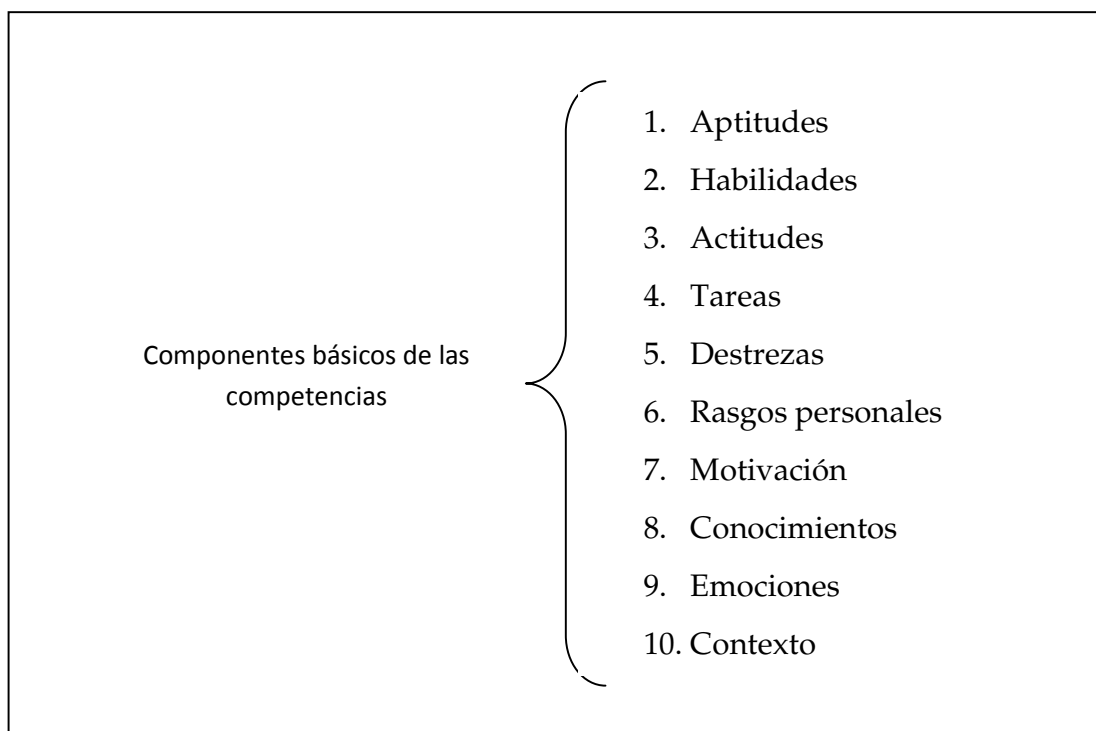
Gestión de información: es buscar la disciplina para evaluar información, organizar y mantener sistemas de información, interpretar y comunicar, por ejemplo, usar computadoras.

Comprensión sistemática: una persona puede comprender interrelaciones complejas, entender sistemas, monitorear y corregir desempeño, mejorar o diseñar sistemas.

Dominio tecnológico: manejo de fax, computadoras, etc.

- ***Competencias Específicas:*** Son la base particular del ejercicio profesional y están vinculadas a condiciones específicas de ejecución; se relaciona con la disciplina, son propias de cada profesión, permiten la compatibilidad entre los diferentes programas de una disciplina y la definición de cada profesión, son consecuencia de los conocimientos y las habilidades adquiridos a través de un programa educativo.

En resumen, puede considerarse que cada competencia profesional estará compuesta por conocimientos, actitudes, rasgos personales, habilidades, destrezas, emociones, motivación y aptitudes. El empleado competente será, desde esta perspectiva, aquel que sabe lo que tiene que hacer en el momento oportuno, y que además, lo hace.

FIGURA IV: COMPONENTES BÁSICOS DE LAS COMPETENCIAS

FUENTE: INVESTIGADOR

El éxito laboral solo es el reflejo de la puesta en marcha de una serie de competencias las cuales encaminan a los ascensos y/o promociones internas de una empresa.

Aunque no significa la solución a todos los problemas, las competencias influyen en gran escala en el proceso de selección de candidatos, por tal razón la gestión por competencias está siendo adoptada por la mayoría de empresas que quieren contar con el personal idóneo en sus puestos de trabajo.

5. Selección por competencias

La idea de las empresas es: *“Si tengo productos que pueden competir en el mercado, es porque tengo trabajadores competentes”*¹⁵. Es por eso que las empresas no quieren equivocarse a la hora de seleccionar y contratar a su personal, y adoptan la selección del talento humano por competencias, la cual busca desarrollar en los trabajadores comportamientos de alto desempeño que garantice el éxito en la realización de sus tareas.

En los procesos de reclutamiento y selección la dirección ya no sólo busca a una persona que ocupe un puesto de trabajo o de alentar a los postulantes para que permanezcan en la organización, si no que va más allá, para esto es esencial el captar a la persona más adecuada y que se ajuste a las necesidades del puesto, pero también que se ajuste a la organización en su conjunto.

Es así que se hace necesaria la pregunta que es una *¿Gente Competente?*

Es aquella que SABE, “Que tiene los Conocimientos”, adicionalmente también PUEDE “Tiene Habilidades”, por otro lado también QUIERE “Representa las Actitudes”, la conjunción de estos tres ingredientes da una gente altamente competente.

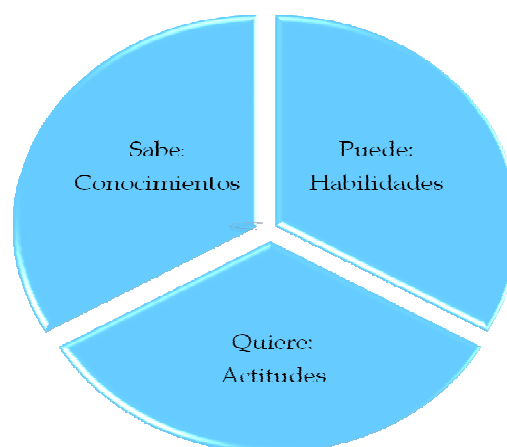
Se definirá cada uno de los ingredientes de la gente altamente competente:

- Saber actuar, la persona tiene los factores que definen la capacidad para poder efectuar acciones definidas por la empresa. Está relacionada con la preparación técnica, estudios, conocimientos y manejo adecuado de recursos puestos al servicio de sus responsabilidades.

¹⁵ www.dinerodesdetuordenador.blogspot.com/2009/10/atencion-seleccion-de-personal-por.html

- Puede actuar, la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para poder efectuarla. Las condiciones así como los medios y recursos que estén a disposición de la persona, condicionan la efectividad en el ejercicio de sus funciones.
- Quiere actuar, se refiere a la motivación de logro y a las condiciones más situacionales que el individuo decida efectivamente emprender.

FIGURA V: INGREDIENTES DE LA GENTE ALTAMENTE COMPETENTE



FUENTE: INVESTIGADOR

La mayoría de las empresas tiene el dilema un candidato para un puesto o un candidato para la organización. Claramente este dilema se resuelve a favor de las empresas, lo que estas necesitan es alguien que disponga de competencias laborales requeridas para diferentes situaciones propias de la organización, aparecen así exigencias del siguiente tipo: “esta empresa necesita de su gente” que diferencian perfectamente el perfil de candidatos más allá de su capacidad técnica, muchas organizaciones lo que hacen es crear un modelo propio de las competencias claves y, con esa referencia, escogen a su gente competente.

Para una organización contar con las personas que poseen las características adecuadas y que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas de ella, se ha convertido en una importante necesidad de recursos humanos, a través de este enfoque, se dejan de percibir los puestos como unidades fijas, sino que se basa en capacidades que pueden ser utilizadas de forma transversal, es decir, las destrezas y habilidades que una persona posea para ejecutar las tareas necesarias para un puesto de trabajo, también son necesarias para otro puesto de trabajo que no tenga aparentemente una relación directa, se hacen dinámicas, con la finalidad de lograr una satisfacción de las expectativas y necesidades que poseen tanto clientes internos como externos.

6. Contratación del recurso humano

La contratación “es el conjunto de actividades que tiene por objetivo que la incorporación de personas se realice apegado a la ley y a las condiciones generales de trabajo previamente establecidas”¹⁶.

Por lo tanto da a conocer los derechos, obligaciones, responsabilidades y privilegios que el patrono y el empleado adquieren en el desempeño de sus labores. Finalmente se puede decir, que es aquel compromiso que se celebra entre dos o más personas, en las cuales se adquieren derechos y obligaciones de ambas partes.

De igual forma la contratación es un factor sumamente importante para las relaciones de trabajo, ya que estas deben de elaborarse en forma escrita tomando en cuenta los aspectos legales para evitar cualquier tipo de conflicto.

¹⁶ Serrano, Alexis. Administración de personas. Primera Edición. San Salvador, 2007

Para realizar la contratación se utiliza un instrumento que se denomina contrato. *Tipos de contrato*¹⁷: De acuerdo al Código de Trabajo en El Salvador existen dos tipos de contratos individual y colectivo, los cuales los sustenta los artículos 17 y 269 respectivamente.

- a) Contrato Individual: Cualquiera que fuera su denominación, es aquel por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra o a prestar servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de éstos y mediante un salario.
- b) Contrato Colectivo: Se celebra entre uno o varios sindicatos de trabajadores, por una parte, y un patrono, por la otra.

7. Inducción

La inducción es “el conjunto de actividades que se realizan, con el fin de guiar al nuevo trabajador en la incorporación rápida a su puesto de trabajo y a su medio ambiente”¹⁸.

Inducción es dar a conocer los antecedentes de la empresa, las políticas, normas y valores que regulan el trabajo que iniciará a desarrollar el personal en el nuevo puesto de trabajo.

Es aquí donde el trabajador empieza a comprender, conocer, aceptar valores y políticas que tiene una empresa.

¹⁷Código de Trabajo de El Salvador. D.L. N° 15, del 23 de junio de 1972, publicado en el D.O. N° 142, Tomo 236, del 31 de julio de 1972.

¹⁸ Serrano, Alexis. Administración de personas. Primera Edición. San Salvador, 2007

“Esta se ocupa de introducir al nuevo empleado a la organización y a su unidad de trabajo en su labor específica”¹⁹.

En este proceso se proporciona al personal de toda la información necesaria para el buen desempeño en cuanto a la información general de la empresa (políticas, procedimientos, servicios que presta, etc.) además jefes inmediatos, lugar de ubicación del puesto de trabajo, horarios, prestaciones y otros intereses para el empleado. Aquí es donde se presenta al nuevo miembro a la empresa tanto como a las autoridades como también darle a conocer como se debe manejar dentro de la empresa ya que se deben respetar las normas y reglas que deben de ser de su conocimiento.

Su importancia radica que a través de este proceso los nuevos empleados forman sus propias impresiones, facilitando de esta manera la identificación del empleado con la empresa. Es de suma importancia que se le dé una orientación al nuevo ocupante del puesto de trabajo ya que de esta forma se le hace sentir importante para las funciones que desempeñará dentro de la organización, de esta manera inicia la adecuación de las nuevas actividades que se realizará en el área de trabajo.

Al desarrollar un buen programa de inducción se reduce el número de despidos, abandono, quejas y malos entendidos; por lo tanto, se reducen los costos.

.

¹⁹ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal y Relaciones Humanas. Editorial Limusa 1984

E. MANUALES ADMINISTRATIVOS

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas.

Los manuales de administración son de gran importancia porque proporcionan al usuario un sistema de referencia común y estandarizada, proporcionan documentación como políticas y procedimientos de la empresa, sirven como un sistema de archivos portátil y fácil de utilizar.

Así mismo, los manuales ahorran tiempo y aseguran respuestas exactas; también, sirven como instrumentos de adiestramiento para nuevos empleados, ayudándose a conocer correctamente sus funciones desde el principio.

1. Manual de reclutamiento y selección de personal

El manual de reclutamiento y selección de personal es un instrumento de orientación y consulta el cual sirve para facilitar, mejorar y estandarizar el procedimiento de las técnicas de reclutamiento y selección, de manera que el departamento de personal preste un mejor servicio a los demás departamentos proporcionándoles el personal adecuado para el puesto adecuado. Además, en este manual se encuentran contemplados cada uno de los pasos que se deben de seguir al momento de llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección, es decir que dicho manual constituye una herramienta utilizada por el

departamento de personal o el gerente de personal en su defecto para atraer solicitantes, con el fin de tener un universo del cual se pueda seleccionar a una cantidad considerable de personas que pasarán por una serie de pruebas para ser escogidos y posteriormente contratados.

Para lograr proporcionar buenos servicios al público es necesaria una buena selección de personal basado en competencias, es decir, que él o los seleccionadores no deben basarse en su propia opinión al seleccionar, ya que el acto de contratar a un individuo implica la suposición de que permanecerá con la firma durante un tiempo relativamente largo.

Tarde o temprano, la habilidad que tenga para desempeñar su trabajo y llevarse con el grupo que trabaja será asunto de primera importancia, debido a esto es necesario que la empresa cuente con herramientas administrativas que contribuyan a que se contrate a personas idóneas para desempeñar un determinado puesto de trabajo.

El manual de reclutamiento y selección es de suma importancia ya que sin él, el personal encargado de reclutar y seleccionar empleados no tendría un documento formal y sistemático en que basarse para tomar la decisión de contratar o no a una persona.

a. Contenidos del manual de reclutamiento y selección de personal

Los apartados que debe contener este manual a fin de uniformar su presentación, son los siguientes:

- *Identificación*

En este apartado del manual se debe indicar los datos de identificación: nombre del departamento correspondiente y título del puesto, lugar y fecha de publicación y número de revisión.

- *Índice.*

Consiste en una relación de apartados que conforman el documento, es decir, la revisión de su esquema, añadiéndose los números de formato de referencia.

- *Introducción*

Contiene una explicación al usuario acerca de lo que es el documento, y de los objetivos principales que se pretenden cumplir a través del manual. Además incluye información sobre: objetivo básico, ámbito de aplicación, a quienes va dirigido, cómo se usa, cómo y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones. Conviene que tenga un mensaje y la autorización de la más alta autoridad del área comprendida en el manual.

A continuación se muestran ejemplos de aspectos que deben considerarse en este apartado.

Objetivos Básicos: Precisar a los usuarios, las herramientas necesarias para el reclutamiento y selección de personal y lograr una adecuada uniformidad en esta actividad.

Ámbito de Aplicación: El ámbito del presente manual abarca al departamento de personal.

Autorización: La aprobación oficial del presente manual la hizo el Gerente de la Administración.

Como usar el manual: este manual debe mantenerse actualizado y devolverlo cuando deje de prestar sus servicios a la organización.

- *Políticas.*

Las políticas “son guías de acción, que se establecen con el propósito de orientar, tanto a jefes como al resto de personas, al momento de tomar una decisión, y que ayudan al logro de los objetivos propuestos en cada una de las áreas que conforman una organización”²⁰.

Las políticas son los lineamientos que se tienen que seguir en determinadas áreas o departamentos de la empresa, es decir, pasos o procesos a seguir para realizar las actividades o funciones en los diferentes departamentos de la empresa.

En este apartado del manual se detallan las políticas específicas para realizar los procesos de reclutamiento y selección de personal, permitiendo: *Agilizar el proceso de toma de decisiones en cuanto al personal a contratar. Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios. Servir de base para una constante y efectiva revisión.*

²⁰Serrano, Alexis. Administración de personas. Primera edición. San Salvador, 2007

Las políticas se clasifican según su alcance en:

Generales: Cuando la política regula una situación de carácter general para toda la organización

Específica: regula situaciones particulares en cada área administrativa de la empresa.

En este apartado se describen en forma detallada los lineamientos a seguirse por los usuarios en la toma de decisiones para el logro de objetivos del área. A continuación se detallan unos:

De Requisición: Toda solicitud de personal debe canalizarse por escrito a la Subgerencia de Administración, mediante una requisición de personal.

La autorización de la requisición de personal corresponde a la Gerencia de Administración, basándose en la plantilla de personal autorizado.

De Reclutamiento: Se procura promover al personal de la empresa hacia puestos vacantes de mayor nivel, antes de recurrir a fuentes externas. Únicamente el departamento de personal está autorizado para reclutar personal.

De Selección: Se debe seleccionar al personal que se apegue al perfil del puesto requerido. La aceptación definitiva de los candidatos corresponde al Jefe del área solicitante.

- *El Proceso de Reclutamiento.*

Este apartado indica aspectos a ser seguidos por el proceso de reclutamiento.

De Requisición: Para dar inicio al proceso de reclutamiento, el elemento principal lo constituye la "Requisición de Personal", a través de la cual se conoce la vacante existente.

Fuentes y Medios: Hacer de personas totalmente ajenas a la organización parte de la misma, reclutando a los más capaces. Asimismo, utilizar las fuentes de reclutamiento interno y externo.

- *Proceso de Selección.*

Este apartado contiene aquellos aspectos que se relacionan con el proceso de selección, mediante el cual se obtiene y elige al candidato, de acuerdo a los requisitos específicos para el puesto a cubrir.

Técnicas para selección: para efectos de una selección objetiva debe recurrirse al uso de técnicas como: Análisis de puestos, descripción de puestos y perfiles del puesto.

Elementos para la selección: los elementos necesarios que nos proporcionan información del candidato son: solicitud de empleo, la entrevista y pruebas diversas.

- *Procedimientos de Reclutamiento y Selección.*

En este apartado se hace la expresión narrativa de los procedimientos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa de reclutamiento y selección de la empresa. Así como también la enunciación de normas de funcionamiento básicas a las cuales deberán ajustarse los miembros de las mismas.

Se detalla el proceso de reclutamiento que se seguirá dentro de las pequeñas y medianas empresas distribuidoras de productos farmacéuticos de la ciudad de San Salvador y el proceso de selección que se debe de seguir para contar con el recurso humano, con las competencias adecuadas al puesto.

2. Manual de análisis y descripción de puestos

Este manual sirve para el reclutamiento, selección, contratación e inducción del recurso humano.

a. Análisis de puestos

Análisis: “es el proceso de descomponer un todo, en sus diferentes partes, a fin de estudiarlas de forma individual”²¹.

Puesto: Es el conjunto de responsabilidades, cualidades, funciones y competencias (conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores) que constituyen una unidad de trabajo específico.

Esta técnica se utiliza para realizar un estudio de todos los puestos de la organización , con el propósito de determinar qué se hace, los requisitos que exige , la ubicación jerárquica, la relación que debe mantener con otros puestos, las condiciones físicas y ambientales necesarias como iluminación, ventilación y ubicación.

El análisis de puestos es necesario, porque cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas respecto a su futuro trabajo, el resultado es negativo prácticamente en todos los casos. Para prevenir esta situación, siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se utilizarán, de ser posible en el propio lugar de trabajo. Es necesario advertir a los futuros empleados sobre las realidades menos atractivas de su futura labor, sin destacar solo los aspectos positivos.

²¹Serrano, Alexis. Administración de personas. Primera Edición. San Salvador, 2007

El análisis de puestos pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para desempeñarlo adecuadamente.

En cambio, la descripción de puestos se preocupa por el contenido del puesto, es decir, que hace el ocupante, como lo hace, cuando lo hace y por qué lo hace; plasmando en un escrito las tareas o atribuciones que conforman el puesto, imprimiéndole así su carácter propio respecto de los demás puestos de la empresa.

Si el proceso del análisis de puesto está mal enfocado u obsoleto por falta de actualización o seguimiento, entonces vale predecir que los demás procesos que este alimenta estarán realizándose ineficazmente porque el proceso de actualización y seguimiento de las descripciones de puestos representa un soporte vital para lograr el desarrollo dinámico y productivo en la eficiencia del manejo del capital humano en las empresas.

Es una pena que hoy en día se escuche a empresarios y ejecutivos de pequeñas y medianas empresas, decir que no poseen manual de descripción de puestos.

De esta manera se puede argumentar que es indispensable contar con el análisis de cada uno de los puestos, esto permitiría la posibilidad de contar con todas las características e información relativa a cada uno de los puestos. Y además el uso de esta información permitirá establecer la descripción y especificación de cada puesto, y a su vez a su futuro facilitara las actividades de reclutamiento, selección, contratación e inducción al puesto requerido.

b. Descripción del puesto

Es la descripción detallada de las actividades que se realizan en el puesto, es decir, describe el contenido del puesto.

Consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás puestos de la empresa, detalla qué hace el ocupante (tareas y funciones), cuando lo hace (frecuencia), cómo lo hace (métodos aplicados) y por qué lo hace (objetivos).

Esta descripción puede ser:

- Descripción genérica: cuando la descripción de puesto es breve y general.
- Descripción específica: cuando se detallan las actividades, funciones y competencias del puesto.

c. Perfil del puesto

Este describe la combinación entre los requisitos del puesto de trabajo y el perfil, características y cualidades que debe poseer una persona para desempeñar un puesto de trabajo específico.

Una correcta descripción de puestos incluye tres momentos:

- Entrevista de levantamiento estructurada, utilizando un cuestionario o entrevista dirigida (análisis de puestos)
- Confirmación de la información obtenida
- Descripción del puesto propiamente dicha

3. Manual de inducción

Un manual de inducción es un elemento de apoyo para que una persona que se integra a una nueva posición laboral, entienda la empresa, sepa cómo funciona, conozca su organigrama, su historia, su misión, su visión, etc. Sirve para que la persona se integre fácilmente en el nuevo grupo de trabajo, e incluso para que conozca bien sus funciones.

El manual de inducción debe contener: información de la empresa, historia, departamentos, actividades a la que se dedica la empresa, beneficios, restricciones, entre otras.

4. Diccionario de competencias

Sería la relación de características personales causalmente ligadas a resultados superiores en el puesto: discrimina el comportamiento normal del excelente. Aplicable a todas las personas de la organización.

a. Definición del diccionario de competencias

Una de las tareas preliminares al análisis de competencias de una organización es definir el diccionario de competencias, esto implica que se *defina como la empresa entiende que es una competencia y como reconoce su grado de desarrollo*. La primera tarea parte del organigrama, en el se reconocen diversos niveles o categorías, los más representativos son: gerentes, ejecutivos, empleados, técnicos y obreros. Cada uno de ellos tiene características y competencias relacionadas a la naturaleza de su jerarquía organizacional y las responsabilidades que se les asignan.

Una **competencia** puede ser de tipo conocimientos, habilidades o actitudes.

Los *conocimientos* lo que podemos aprender de una determinada persona o institución a través de la educación formal o informal.

Las *habilidades* son la manera particular como se usa el conocimiento y la experiencia para desarrollar una determinada tarea.

Las *actitudes* son la forma como realizamos una actividad o tarea y nuestra predisposición a la misma.

Así como debemos definir que es una competencia a tres niveles: conocimiento, habilidad y actitud, debemos definir la pertenencia de dicha competencia en cada nivel o categoría y como se reconoce el grado de desarrollo de los mismos en cada nivel.

El diccionario de competencias se desarrollará de acuerdo al siguiente esquema:

- Competencias Básicas:
- Competencias Genéricas o transversales:
- Competencias Específicas

Es así, como las distribuidoras de productos farmacéuticos, establecerán y definirán cada una de las competencias que deben de tener los nuevos empleados de la empresa.

CAPÍTULO II.

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE HERRAMIENTAS TÉCNICAS PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DEL RECURSO HUMANO, BASADO EN COMPETENCIAS, EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS DISTRIBUIDORAS DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS

El contenido del presente capítulo, desarrolla la situación de las distribuidoras de productos farmacéuticos de la ciudad de San Salvador, respecto a reclutamiento, selección, contratación e inducción del recurso humano, basado en competencias, herramientas que son necesarias para que dichas empresas tengan al personal idóneo laborando y que éstos puedan desempeñar sus funciones eficazmente.

A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. General

Determinar las herramientas técnicas para el reclutamiento, selección, contratación e inducción, que están utilizando las pequeñas y medianas empresas distribuidoras de productos farmacéuticos de la ciudad de San Salvador, para lograr la contratación del recurso humano idóneo.

2. Específicos

- a. Conocer si las pequeñas y medianas empresas distribuidoras de productos farmacéuticos de la ciudad de San Salvador tienen establecido un proceso de reclutamiento y selección del recurso humano.
- b. Identificar si las empresas cuentan con el manual que les sirva para facilitar, mejorar y estandarizar el proceso de reclutamiento y selección.
- c. Saber si existe un manual de descripción de puestos y de inducción, necesarios para la contratación del recurso humano, basado en competencia.

B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Métodos de investigación

Se utilizó método científico porque permitió obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad y así se estudió la situación actual de las necesidades y problemas que se tienen en cuanto a reclutamiento, selección, contratación e inducción del recurso humano basado en competencias, para aplicar los conocimientos con fines prácticos. Los métodos específicamente utilizados se detallan a continuación:

Análisis

Este método fue utilizado, porque permitió observar, describir, evaluar y enumerar en todas sus partes los elementos que integran las herramientas técnicas para la administración del recurso humano de la empresa, con el fin investigar la relación existente entre dichas herramientas y el reclutamiento, selección, contratación e inducción del mismo.

Deductivo

“Método que permite pasar de afirmaciones de carácter general a hechos particulares”²².

Se utilizó este método, porque se desarrolló el estudio de los problemas generales que están enfrentando en la actualidad las pequeñas y medianas empresas, distribuidoras de productos farmacéuticos en relación al reclutamiento, selección, contratación e inducción del recurso humano, basado en competencias.

2. Tipo de investigación

El tipo de investigación que se utilizó es el explicativo, ya que el estudio va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o de relaciones entre conceptos; está dirigido a responder a las causas de una problemática real, como lo es la contratación de recursos humanos en la pequeñas y medianas empresas distribuidoras de productos farmacéuticos de la ciudad de San Salvador.

3. Tipo de diseño de la investigación

El tipo de diseño de la investigación es el de campo, no experimental; ya que se recolectaron datos directamente de los sujetos investigados, es decir, se utilizaron datos primarios, sin manipular o controlar variable alguna. Es así como se obtiene la información sin alterar las condiciones existentes, cuantificando las relaciones entre las variables.

²² Muñoz Campos, Roberto. “La investigación Científica, paso a paso”. Cuarta Edición, UCA Editores, año 2009.

4. Fuentes de información

a. Fuentes primarias

La fuente primaria es de donde se obtuvo de primera mano la información, es decir, directamente. Para el desarrollo del presente trabajo se realizó la encuesta en 37 droguerías existentes de la ciudad de San Salvador.

Luego se detalla la observación directa, que se hizo orientado a las funciones administrativas que se realizan dentro de la Organización Farmacéutica, S.A.

b. Fuentes secundarias

Consistió en obtener diferentes fuentes bibliográficas relacionadas estrechamente con el tema, considerando libros de Administración de personal, tesis, páginas Web y demás información que se consideró necesaria.

5. Técnicas e instrumentos utilizados

Para la recolección de los datos se utilizaron las siguientes técnicas e instrumento de investigación:

a. Técnicas

Para realizar el presente trabajo se dispuso de las siguientes técnicas:

- *La Encuesta*

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan a la investigación.

Esta se dirigió a personas que ocupan el puesto de gerente de venta y mercadeo, gerente administrativo, asistente de gerencia, secretarias y otros como contadores y vendedores. Dichas personas representan las diferentes droguerías existentes en la ciudad de San Salvador, y con los resultados obtenidos se puede

determinar las necesidades existentes en cuanto a las herramientas técnicas para el reclutamiento, selección, contratación e inducción del recurso humano y las competencias que debe tener el empleado.

- *Observación directa*

Esta técnica permitió interpretar los hechos que ocurrieron en el campo de investigación, es decir, se hizo presencia al lugar de investigación, para aplicar la observación directa de las realidades que ocurrieron dentro de la Organización Farmacéutica, S. A., para luego interpretarlos de la mejor manera, verificando de esta manera las funciones que cada uno realiza en su puesto de trabajo.

b. Instrumentos

- *El cuestionario*

La encuesta tiene asociado el instrumento conocido como *cuestionario*. El cual es un formulario impreso destinado a obtener repuestas sobre el problema en estudio y que el encuestado responde por sí mismo.

Este cuestionario se utilizó para coleccionar información sobre las necesidades existentes en las distribuidoras de productos farmacéuticos de la ciudad de San Salvador, en cuanto a las herramientas técnicas para el reclutamiento, selección, contratación e inducción del recurso humano, basado en competencias.

Este estaba integrado por preguntas cerradas con el fin de facilitar la tabulación, procesamiento y análisis de los datos; sin embargo, se utilizaron preguntas abiertas con el fin de que los encuestados expresaran su opinión de manera ilimitada.

- *Guía de entrevista*

Se diseñó una guía de entrevista dirigida al gerente de ventas de la Organización Farmacéutica, S. A. para ampliar los aspectos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del recurso humano.

- *Visitas*

Se realizaron varias visitas a la empresa objeto en estudio para conocer las actividades y el desempeño que los empleados realizan en su entorno laboral, verificando de esta manera, las competencias que el empleado debe tener.

6. Determinación del universo y muestra

a. Universo

Para el desarrollo de esta investigación, se tomó como universo de estudio a las pequeñas y medianas empresas distribuidoras de productos farmacéuticos ubicadas en la ciudad de San Salvador, que en total son 37 según dato proporcionado por el Consejo Superior de Salud Pública.

De estas empresas se obtuvo la información necesaria para elaborar el diagnóstico sobre la situación actual de las mismas, en relación al desarrollo de la función de administración del recurso humano. Así mismo, se tomó como universo a los 22 empleados de la Organización Farmacéutica, S. A. (ORFA, S. A) a los cuales se les pasó un cuestionario con el propósito de recolectar la información respectiva a las funciones que realizan en el puesto de trabajo.

b. Muestra

Se realizó un censo, en el cual se pasó una encuesta a las 37 droguerías ubicadas en la ciudad de San Salvador, considerando solo aquellas que tienen menos de

99 empleados, para determinar la necesidad de desarrollo del presente trabajo; también se pasó un cuestionario a los 22 empleados de la empresa ORFA, S. A. Así mismo, se utilizó la guía de entrevista dirigida al gerente de ventas y mercadeo para estudiar con detalle los procesos en cuanto a la administración del recurso humano.

7. Prueba piloto

Fue un experimento que permitió probar si las preguntas de la encuesta estaban bien estructuradas, en el sentido si son claras y comprensibles para los que son objeto de estudio. En esta prueba se encuestó al 10% de las empresas, es decir, se pasó la encuesta en 4 empresas pertenecientes al universo en estudio.

C. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se detalla la manera en que se realizó la tabulación de la información, que se recolectó por medio de las técnica de entrevista, dirigida a gerentes de venta y mercadeo, gerentes administrativos, asistentes de gerencia y Secretarias que se vinculan al proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del recurso humano de forma directa, en las diferentes distribuidoras de productos farmacéuticos.

Una vez recolectados los datos necesarios para la elaboración del presente estudio, se utilizaron las herramientas de Excel, para su respectivo análisis y tabulación.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



El presente cuestionario tiene como propósito obtener información relativa a reclutamiento, selección, contratación e inducción del recurso humano, basado en competencias, para las pequeñas y medianas empresas distribuidoras de productos farmacéuticos de la ciudad de San Salvador. Por lo que, atentamente se solicita su valiosa colaboración respondiendo objetivamente las siguientes preguntas.

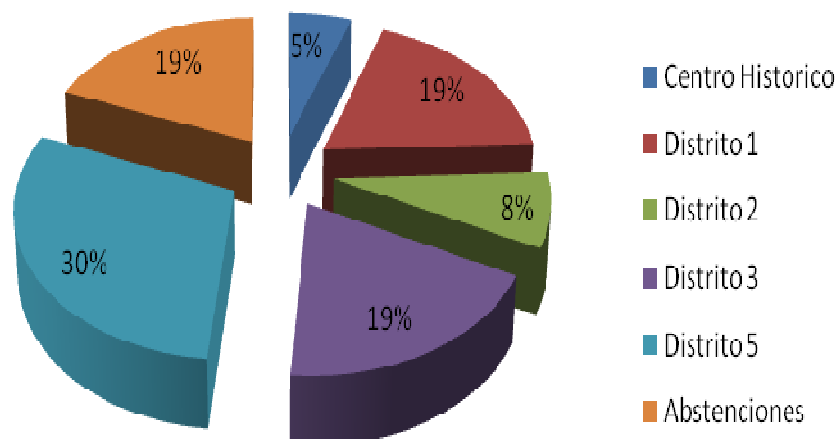
La información obtenida será utilizada para fines académicos y para la elaboración de las herramientas técnicas necesarias para dichas empresas.

DATOS GENERALES

I. Área geográfica

Objetivo: Conocer a qué distrito de San Salvador pertenecen las empresas en estudio.

Respuesta	Frecuencia	%
Centro Histórico	2	5%
Distrito 1	7	19%
Distrito 2	3	8%
Distrito 3	7	19%
Distrito 5	11	30%
Abstenciones	7	19%
Total	37	100%



Comentario:

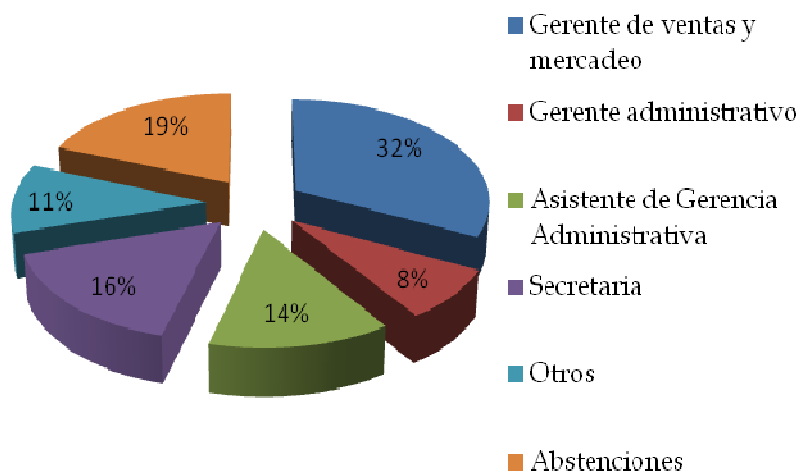
El 30% pertenecen al distrito 5, y el 5% se encuentran ubicadas en el Centro Histórico de San Salvador.

Es así, como se demuestra que las empresas en estudio se encuentran ubicadas en el área de la ciudad de San Salvador.

II. Cargo de la persona que proporcionó la información

Objetivo: Identificar el puesto que la persona ocupa dentro de la empresa.

Respuesta	Frecuencia	%
Gerente de ventas y mercadeo	12	32%
Gerente administrativo	3	8%
Asistente de Gerencia Administrativa	5	14%
Secretaria	6	16%
Otros	4	11%
Abstenciones	7	19%
Total	37	100%



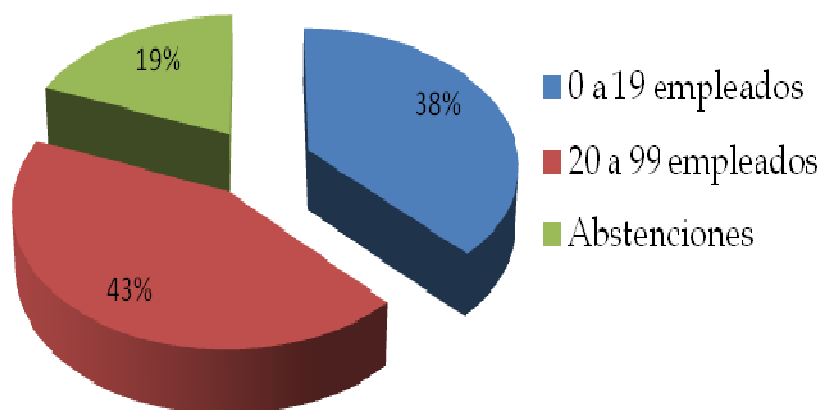
Comentario:

El 32% de personas que proporcionó la información fueron gerentes de ventas y mercadeo y la minoría ocupan el puesto de gerente administrativo. Garantizando así la confiabilidad de la información obtenida.

III. ¿Cuántos empleados tiene actualmente?

Objetivo: Averiguar el número de empleados que poseen las empresas en estudio.

Respuesta	Frecuencia	%
0 a 19 empleados	14	38%
20 a 99 empleados	16	43%
Abstenciones	7	19%
Total	37	100%



Comentario:

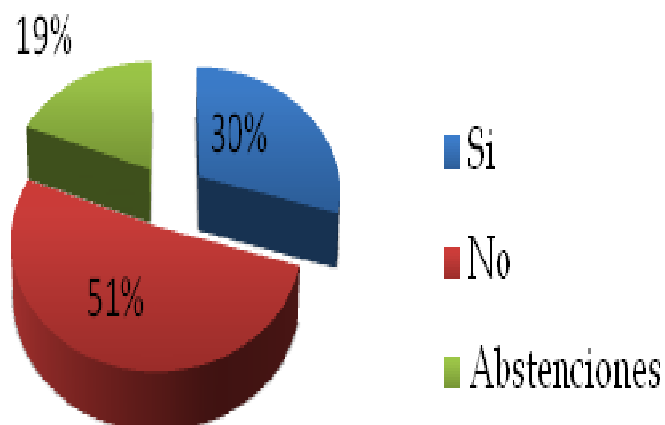
La mayoría de las empresas en estudio son medianas, tomando en cuenta el número de empleados que tienen.

DATOS DE CONTENIDO

1. ¿Posee la empresa una unidad o persona encargada de recursos humanos?

Objetivo: Indagar si las empresas poseen una persona que se encargue del reclutamiento, selección e inducción del recurso humano.

Respuesta	Frecuencia	%
Si	11	30%
No	19	51%
Abstenciones	7	19%
Total	37	100%



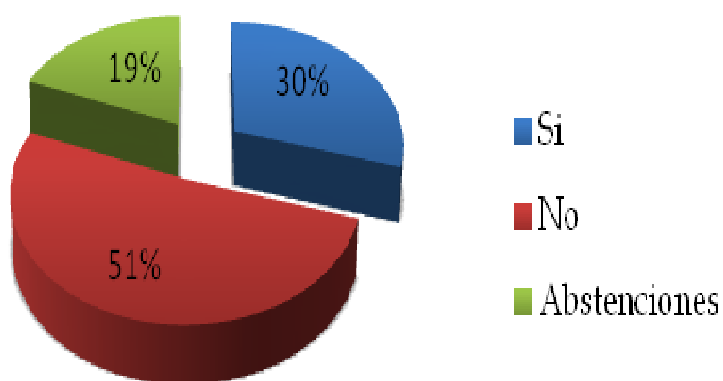
Comentario:

La mayoría de las distribuidoras de productos farmacéuticos encuestadas carecen de una unidad o persona encargada de recursos humanos, lo cual las pone en desventaja competitiva ante la minoría que respondió positivamente. Lo que deja en evidencia la importancia de contar con la unidad o persona que ayude a que el elemento humano se integre, logre sus objetivos individuales y los de la empresa.

2. ¿Siguen un proceso para realizar el reclutamiento y selección de personal?

Objetivo: Saber si las empresas tienen definido un proceso cuando contratan al nuevo personal.

Respuesta	Frecuencia	%
Si	11	30%
No	19	51%
Abstenciones	7	19%
Total	37	100%



Comentario:

El 51% de las empresas no tienen diseñado el proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que no cuentan con una unidad o persona encargada de recursos humanos a quien corresponde realizar dicho procedimiento.

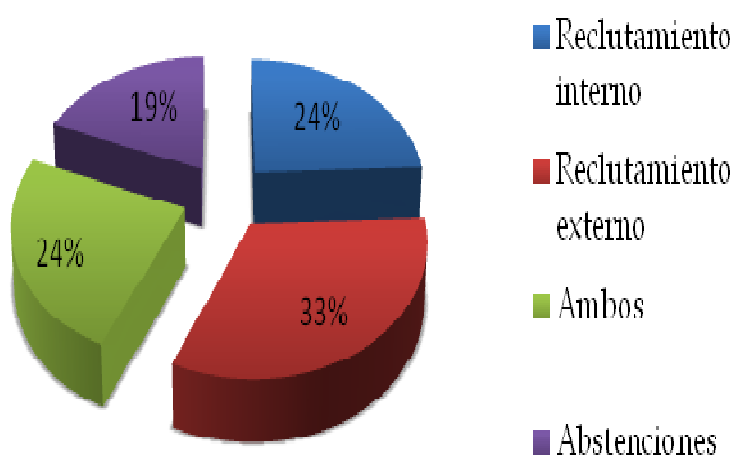
El 30% de los encuestados contestaron de forma positiva a la interrogante. Sin embargo, están conscientes que necesitan mejorarlo.

Esta herramienta es considerada como una de las más importantes ya que por medio de ella se logra reclutar y seleccionar al personal idóneo.

3. ¿Cuál es la fuente que utiliza para reclutar al candidato, cuando surge una vacante?

Objetivo: Evaluar las fuentes de reclutamiento más utilizadas por las diferentes empresas.

Respuesta	Frecuencia	%
Reclutamiento interno	9	24%
Reclutamiento externo	12	33%
Ambos	9	24%
Abstenciones	7	19%
Total	37	100%



Comentario:

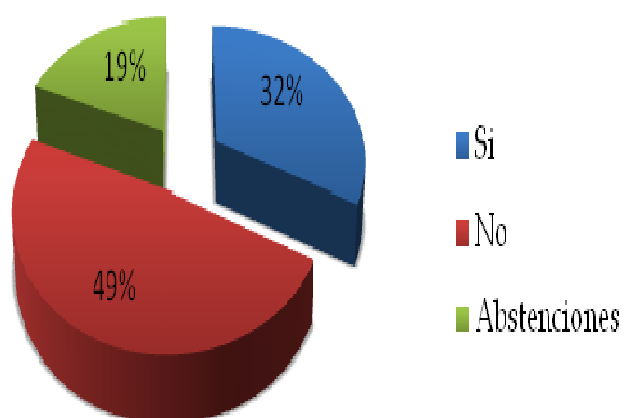
De acuerdo a los resultados obtenidos, el 33% de las empresas buscan los candidatos por medio de fuentes externas; únicamente el 24% utiliza el reclutamiento interno y externo, que es el más adecuado.

Por lo tanto la mayoría de las distribuidoras de productos farmacéuticos no aprovechan la oportunidad de reducir tiempo y dinero, al hacer uso de la principal fuente de reclutamiento, que es la interna.

4. ¿Poseen un manual de reclutamiento y selección de personal?

Objetivo: Determinar si las empresas cuentan con un documento que los oriente al momento de contratar a una persona.

Respuesta	Frecuencia	%
Si	12	32%
No	18	49%
Abstenciones	7	19%
Total	37	100%



Comentario:

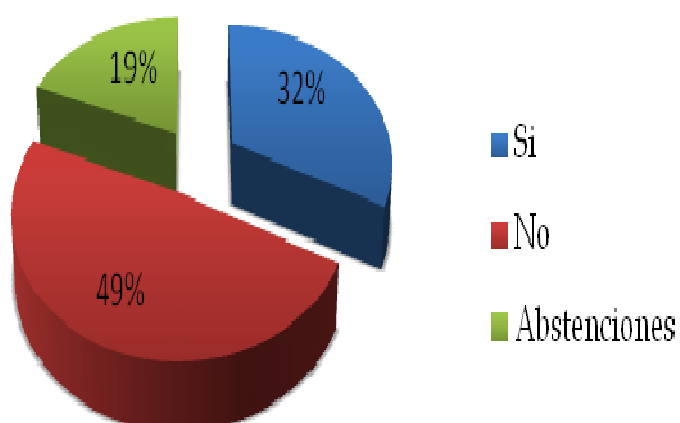
El 49% de las empresas no posee un manual de reclutamiento y selección de personal, solamente el 32%.

Quedando demostrada la necesidad de contar con una herramienta que ayude a orientar a las empresas a tomar la decisión de contratar o no a una persona.

5. ¿Tienen un manual de descripción de puestos?

Objetivo: Investigar si las empresas tienen por escrito las funciones que los empleados deben realizar en sus respectivos puestos.

Respuesta	Frecuencia	%
Si	12	32%
No	18	49%
Abstenciones	7	19%
Total	37	100%



Comentario:

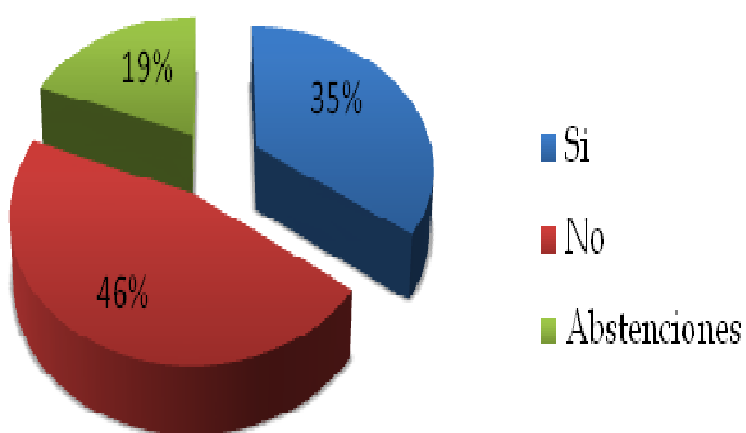
El 49% no cuenta con un manual de descripción de puestos, el cual es indispensable al momento de la contratación, mientras que el 32% sí tiene definidas por escrito las funciones.

Dicho manual facilita la selección del personal idóneo para cada puesto de trabajo; así como guiar al nuevo empleado acerca de cómo, cuándo y por qué debe hacer su trabajo.

6. ¿Cuando necesitan contratar al recurso humano, tienen definidas las competencias requeridas para el puesto?

Objetivo: Establecer si las empresas tienen definidas las competencias que se requieren para el nuevo personal a contratar.

Respuesta	Frecuencia	%
Si	13	35%
No	17	46%
Abstenciones	7	19%
Total	37	100%



Comentario:

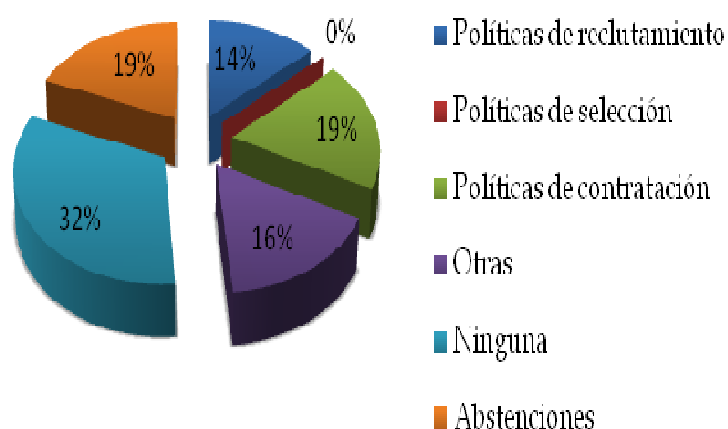
La mayoría de las pequeñas y medianas empresas distribuidoras de productos farmacéuticos no tiene definidas las competencias requeridas para el personal a contratar y se refleja en un 46%, contra un 35% que si las tiene.

Esta situación se ha generado debido a que no tienen diseñado el manual de descripción de puestos, por lo mismo no buscan personas que tengan la capacidad de vincular las destrezas prácticas y los conocimientos teóricos en un saber hacer.

7. ¿Qué políticas tiene establecida la empresa?

Objetivo: Conocer si aplican actualmente políticas de reclutamiento, selección y contratación.

Respuesta	Frecuencia	%
Políticas de reclutamiento	5	14%
Políticas de selección	0	0%
Políticas de contratación	7	19%
Otras	6	16%
Ninguna	12	32%
Abstenciones	7	19%
Total	37	100%



Comentario:

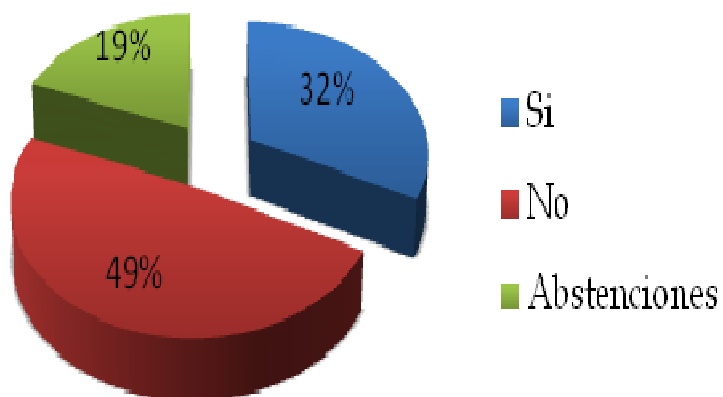
Se logró que la mayoría de las empresas tienen políticas de contratación, lo cual es respaldado con el 19%, seguido de un 14% que poseen políticas de reclutamiento; pero ninguna de las empresas tiene diseñada políticas de selección.

Con este resultado se refleja la necesidad real de contar con una herramienta técnica que cuente con políticas de selección que ayude a clarificar y escoger los candidatos idóneos los cuales además van a satisfacer las necesidades de la organización.

8. ¿Cuentan con la herramienta necesaria para dar el proceso de inducción al personal contratado?

Objetivo: Identificar si las empresas poseen el manual de inducción para dar el proceso adecuado al nuevo personal.

Respuesta	Frecuencia	%
Si	12	32%
No	18	49%
Abstenciones	7	19%
Total	37	100%



Comentario:

En este gráfico se puede observar que el 49% de las distribuidoras de productos farmacéuticos no poseen el manual de inducción y un 32% si lo tiene establecido.

Es una desventaja para las empresas que no poseen un manual de inducción ya que éste se utiliza para que la persona se integre fácilmente en el nuevo equipo de trabajo e incluso para que conozca bien sus funciones.

D. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE HERRAMIENTAS TÉCNICAS PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DEL RECURSO HUMANO, BASADO EN COMPETENCIAS EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS DISTRIBUIDORAS DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS

El resultado obtenido de la investigación de campo en las pequeñas y medianas distribuidoras de productos farmacéuticos, es un escenario general en cuanto a las herramientas técnicas necesarias para el reclutamiento, selección, contratación e inducción del recurso humano, basado en competencias.

A través del resultado obtenido del censo realizado sobre la situación actual de las empresas, se puede afirmar que en dichas empresas esta labor no se desarrolla en forma eficaz ya que no cuentan con la unidad o persona asignada para esta área en específico, por lo tanto no se hace uso de las herramientas técnicas de selección confiables que garanticen la mejor elección de los candidatos.

1. Aspectos generales del recurso humano

En el sector de las pequeñas y medianas empresas, distribuidoras de productos farmacéuticos de la ciudad de San Salvador, la función de administración del personal no está bajo la responsabilidad de una unidad o persona encargada de recursos humanos, ya que en la investigación realizada el 51% de las empresas encuestadas carecen de dicha unidad o persona encargada, lo cual las pone en

desventaja competitiva ante el 30% que respondió positivamente (según pregunta #5, anexo 1).

Lo que deja en evidencia la importancia de contar con la unidad o persona que ayude a buscar al personal adecuado para cada puesto de trabajo y que este se integre, logre sus objetivos individuales y los de la empresa, por medio de las herramientas administrativas que más se asemejen a la misma.

2. Proceso de reclutamiento y selección de personal

a. Reclutamiento y selección

Para realizar esta actividad las empresas no disponen de un proceso definido y bien diseñado que determine y condicione todo el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Cuando las empresas cuentan con un proceso bien definido, el reclutamiento es mejor y se presentan más candidatos para el proceso de selección.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta el 51% de las empresas no tienen diseñado el proceso de reclutamiento y selección de personal y el 30% contestaron de forma positiva a la interrogante. Sin embargo, están conscientes que necesitan mejorarlo (pregunta #6, anexo 1).

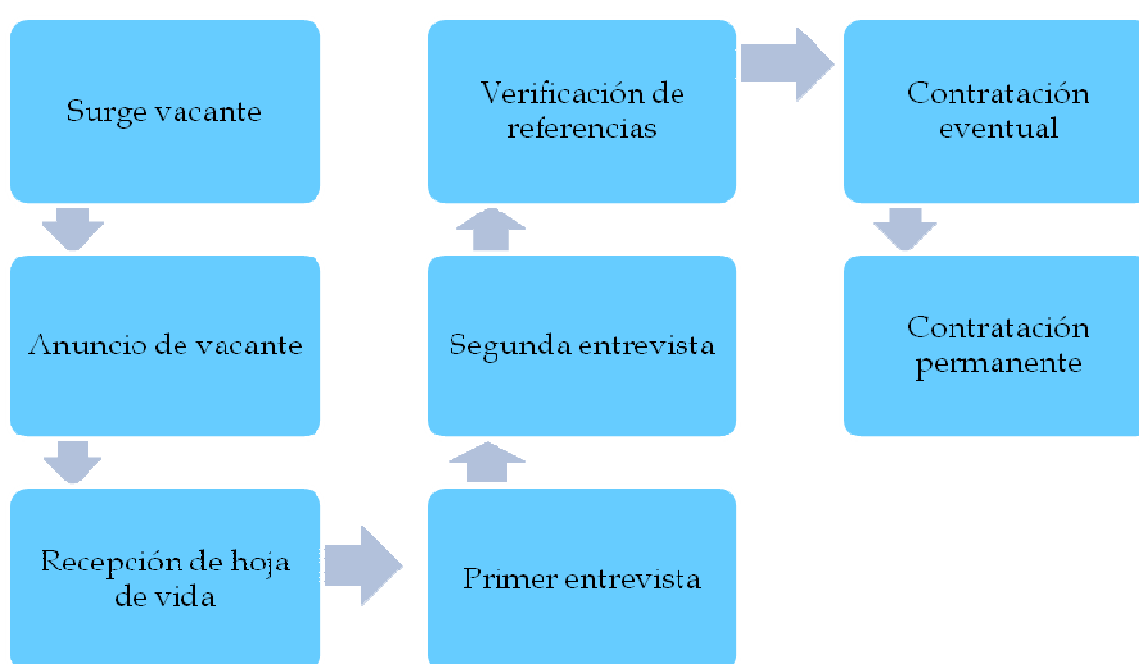
Según preguntas realizadas al encargado de ventas y mercadeo de la Organización Farmacéutica, S. A, la selección se realiza después del reclutamiento, generalmente cuando surge una vacante, éstas se anuncian a

través de la prensa escrita, así como también, se les comunica a los empleados para que puedan recomendar a alguien que conozcan.

Para la selección del candidato no se aplican las evaluaciones necesarias que determinen que ésta es la persona idónea para el puesto (pregunta #5, anexo 2). Las evaluaciones son importantes ya que definen si las personas tienen las habilidades que se requieren para el puesto.

Cuando se tiene la hoja de vida de la persona interesada en el puesto, se procede a programar una entrevista preliminar, posteriormente se programa una segunda entrevista con el gerente administrativo verificando las referencias tanto laborales como personales, para luego tomar la decisión de contratar o no al personal (pregunta 4, anexo 2).

**PROCESO ACTUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y
CONTRATACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA ORGANIZACIÓN
FARMACÉUTICA S.A.**



FUENTE: INVESTIGADOR

Seguir un proceso de reclutamiento bien diseñado es de vital importancia, ya que atrae a muchos candidatos para abastecer adecuadamente el proceso de selección. Es decir, al realizar un adecuado proceso de reclutamiento se supe de materia prima básica el proceso de selección.

En el proceso detallado anteriormente falta aplicar las evaluaciones necesarias para determinar si los candidatos elegidos son los idóneos para el puesto.

b. Fuentes de reclutamiento

Son los medios por los que la empresa identifica y da a conocer las oportunidades de empleo que hay en la empresa.

Según los resultados de la pregunta #7 del anexo 1, el 33% de las empresas buscan los candidatos por medio de fuentes externas; únicamente el 24% utiliza el reclutamiento interno y externo. La conveniencia de recurrir a una u otra fuente depende en gran medida del tipo de puesto de trabajo que se desea cubrir, así como de la situación económica de la empresa, ya que reclutar utilizando primero la fuente interna y al no encontrar el candidato idóneo utilizar la externa, genera para la empresa ahorro de dinero y tiempo.

La Organización Farmacéutica, S. A utiliza como principal medio de reclutamiento la prensa escrita, que es donde se publica la vacante y se hace el llamado a los posibles candidatos (pregunta #3, anexo 2).

Por lo tanto la mayoría de las distribuidoras de productos farmacéuticos no están aprovechando la oportunidad de reducir tiempo y dinero al hacer uso de la principal fuente de reclutamiento, que es la interna.

3. Manual de reclutamiento y selección

Según los datos obtenidos de la encuesta realizada, el 49% de las empresas no posee un manual de reclutamiento y selección de personal, solamente el 32% (pregunta 8, anexo 1).

Dicho manual ayuda en la orientación y consulta para facilitar, mejorar y estandarizar el proceso de reclutamiento y selección, de forma que se preste un mejor servicio, proporcionando el personal adecuado para el puesto adecuado.

Así mismo, se pudo verificar la necesidad de contar con el manual antes mencionado, por medio de los resultados obtenidos en la pregunta #11, del anexo 1. Lo que demostró que la mayoría de empresas tienen políticas de contratación, lo cual es respaldado con el 19%, seguido de un 14% que poseen políticas de reclutamiento; pero ninguna de las empresas tiene diseñada políticas de selección. De las cuales debe de tenerse plasmadas tanto las políticas de reclutamiento, selección como de contratación, ya que todas tienen relación entre sí.

Con este resultado se refleja la necesidad real de contar con una herramienta técnica que cuente con políticas que ayuden a clarificar y escoger los candidatos idóneos, los cuales además van a satisfacer las necesidades de la organización.

Es así como las empresas se encuentran en desventaja ya que no poseen un manual que estandarice el proceso de reclutamiento y selección de personal.

4. Manual de descripción de puestos

Esta herramienta detalla las actividades que se realizan en el puesto, es decir, describe el contenido del puesto de trabajo.

Este manual ayuda a la persona que realiza el reclutamiento y selección para buscar los candidatos que mas cumplen con el perfil del puesto vacante; así como guiar al nuevo empleado acerca de cómo, cuándo y por qué debe hacer su trabajo.

Los resultados demuestran que el 49% no cuenta con un manual de descripción de puestos, el cual es indispensable al momento de la contratación, mientras que el 32% sí tiene definidas por escrito las funciones (pregunta 9, anexo 1).

5. Competencias del recurso humano

Cuando la empresa tiene definidas las competencias que busca en un candidato, éste puede contribuir al éxito de la misma, los resultados de la encuesta realizada a las distribuidoras de productos farmaceuticos, demuestran que el 46% no tiene definidas las competencias requeridas para el personal a contratar (según pregunta 10, anexo 1).

Si las distribuidoras de productos farmacéuticos no agregan a sus procesos de reclutamiento y selección de personal las competencias, se corre el riesgo de no contar con el empleado idóneo, es decir, con las competencias indispensables para desarrollar las funciones que se le asignen; porque se enfocan solamente en los estudios realizados y que éstos tengan experiencia en puestos similares (según opinión de pregunta #10 de anexo 1 y pregunta #6 del anexo 2).

Esta situación se ha generado debido a que no cuentan con las herramientas técnicas necesarias para la administración del recurso humano, es decir, no poseen un manual de descripción de puestos que les permite seleccionar y contratar al personal con todas las características y competencias requeridas a cada uno de los puestos.

6. Contratación

Como ya se definió, la contratación es el conjunto de actividades relacionadas a la incorporación del personal de acorde a la ley (Código de Trabajo) y condiciones de trabajo previamente establecidas.

Es así como en los resultados de la encuesta realizada, se logró determinar que la mayoría de las empresas tienen políticas de contratación, lo cual es respaldado con el 19% y un 14% poseen políticas de reclutamiento; pero ninguna de las empresas tiene diseñada políticas de selección (pregunta 11, anexo 1).

En la Organización Farmacéutica, S. A ésta contratación es de forma eventual mediante la prestación de servicios profesionales; si la persona cumple con las metas esperadas por la empresa, se procede a contratar de forma permanente a través de un acuerdo hablado, entre el patrono y el empleado (pregunta #8, anexo 2). Siendo necesario que se establezca la firma de contrato de cada uno de los empleados, una vez que se decide contratar de forma permanente.

Con este resultado se refleja la necesidad de contar con una herramienta técnica en donde estén plasmadas dichas políticas y los documentos necesarios que

respalden los derechos, obligaciones y responsabilidades que el patrono y el empleado adquieren en el desempeño de sus labores.

7. Inducción

Al contar con un buen procedimiento de inducción se reduce el número de despidos, abandono, quejas y malos entendidos; por lo tanto, se reducen los costos.

Según los resultados obtenidos de la pregunta # 12 del anexo 1, se observa que el 49% de las distribuidoras de productos farmacéuticos no poseen el manual de inducción y un 32% si lo tiene establecido.

La falta de un manual de inducción implica que no se le dé una orientación al nuevo ocupante del puesto de trabajo. Siendo de suma importancia, ya que de esta forma se le hace sentir importante para las funciones que desempeñará dentro de la empresa e inicia la adecuación de las nuevas actividades que se realizarán en el puesto de trabajo.

Así mismo para las personas encuestadas como para la Organización Farmacéutica, S. A. se hace necesario e importante tener estas herramientas que apoyen a que los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del recurso humano sean más efectivos.

E. CONCLUSIONES

Con base a los resultados obtenidos en la investigación realizada en las pequeñas y medianas empresas distribuidoras de productos farmacéuticos de la ciudad de San Salvador, con respecto a las herramientas técnicas de reclutamiento, selección, contratación e inducción del recurso humano, basado en competencias, se puede concluir lo siguiente:

1. Existen diferencias marcadas en cuanto a la teoría y las prácticas de reclutamiento, selección, contratación e inducción del recurso humano, que habitualmente se está realizando en las empresas, porque no cuentan con herramientas técnicas para administración del recurso humano.
2. Las distribuidoras de productos farmacéuticos carecen de un proceso definido de reclutamiento y selección de recursos humanos, para poder contratar al personal idóneo para la empresa.
3. La fuente de reclutamiento de personal más utilizada la constituye el reclutamiento externo, mediante anuncios en la prensa escrita y los recomendados por los mismos empleados. Porque consideran que de esta forma obtienen a los candidatos conocidos y confiables, pero no así la capacidad y el rendimiento que se requiere para que una persona sea contratada.
4. En el reclutamiento y selección de personal no se aplican los pasos necesarios para dicho proceso, debido a que no se emplean las evaluaciones pertinentes.

5. Las distribuidoras de productos farmacéuticos no tienen definidas las actividades que los candidatos deben realizar para desempeñar las funciones, debido a que no poseen un documento formal que las establezca.
6. Al seleccionar a los candidatos solamente se toma en cuenta el nivel de estudio y la experiencia en puestos similares, porque no tienen definidas las competencias requeridas para el puesto.
7. El proceso de inducción desarrollado por las distribuidoras de productos farmacéuticos, no es el más adecuado ya que el nuevo empleado no recibe el proceso de acuerdo a las necesidades de integración al ambiente de trabajo, debido a que no tienen diseñado un manual de inducción que los oriente.

F. RECOMENDACIONES

En relación con las conclusiones planteadas y considerando las opiniones y comentarios de las personas encuestadas, se plantean las siguientes recomendaciones:

1. Proponer las herramientas técnicas necesarias para las pequeñas y medianas distribuidoras de productos farmacéuticos, en cuanto a reclutamiento, selección, contratación e inducción del recurso humano, a través del presente trabajo.
2. Contar con un proceso de reclutamiento y selección del recurso humano, mediante el diseño del manual de reclutamiento y selección de personal, que estandarice el procedimiento a seguir.
3. Identificar a los posibles candidatos dentro de la empresa, para luego utilizar el reclutamiento externo y así obtener más candidatos para ser sometidos al proceso de selección, para que las pequeñas y medianas empresas puedan contratar al personal que cumpla con los perfiles específicos de la vacante, mediante el uso adecuado de las fuentes de reclutamiento.
4. Aplicar las evaluaciones necesarias que permitan garantizar los resultados esperados en el proceso de selección y así dotar a la empresa de candidatos calificados.

5. Diseñar el documento formal que establezca las funciones y competencias que los candidatos deben cumplir para desempeñar las funciones, mediante el diseño del manual de descripción de puestos.
6. Definir cuáles son las competencias laborales que se buscan en el nuevo personal, plasmándolas en un diccionario de competencias.
7. Elaborar la herramienta técnica necesaria para dar el proceso de inducción acorde a las necesidades de integración del nuevo empleado, a través del diseño del manual de inducción de la empresa.

CAPÍTULO III

HERRAMIENTAS TÉCNICAS PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DEL RECURSO HUMANO, BASADO EN COMPETENCIAS, PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS DE LA CIUDAD DE SAN SALVADOR: CASO ILUSTRATIVO.

A. IMPORTANCIA

Las herramientas técnicas para el reclutamiento, selección y contratación del recurso humano, basado en competencias, para las pequeñas y medianas empresas distribuidoras de productos farmacéuticos de la ciudad de San Salvador, desarrollado en la Organización Farmacéutica, S. A (ORFA, S. A.), se elabora con el propósito de que éstas cuenten con las herramientas necesarias y requeridas para tomar decisiones oportunas que garanticen el éxito de la empresa. Contando de esta forma con el personal más idóneo para los diferentes puestos que poseen.

Para desarrollo de las herramientas técnicas se tomó como base la Organización Farmacéutica, S. A., objeto de estudio que posee 22 empleados y se convierte en el escenario óptimo para la investigación.

B. OBJETIVO

Objetivo general

Elaborar e implementar herramientas técnico-administrativas que fortalezcan la administración del recurso humano en la Organización Farmacéutica, a través de un adecuado proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del recurso humano, basado en competencias.

Objetivo específico

1. Diseñar el manual de reclutamiento y selección del recurso humano, basado en competencias, para las futuras contrataciones, logrando que realicen con prontitud sus tareas y se desarrollen con efectividad.
2. Establecer la guía necesaria para garantizar el adecuado desempeño del recurso humano en sus puestos de trabajo dentro de la empresa, así como su adaptación al mismo.
3. Definir las competencias que se deben buscar en el candidato desde que se inicia el proceso de reclutamiento hasta su contratación e inducción dentro de la empresa.

C. CONTENIDO DE LA PROPUESTA

Se desarrollan los manuales necesarios para desarrollar el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del recurso humano, basado en competencias de la Organización Farmacéutica, S. A

1. Diccionario de competencias



ORGANIZACIÓN FARMACÉUTICA, S.A.
PRODUCTOS FARMACÉUTICOS DE CALIDAD

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

ABRIL DE 2011

El documento que se presenta a continuación define el significado de las competencias identificadas, tanto básicas y genéricas como específicas.

a. Competencias Básicas:

Capacidad y habilidad numérica

Tiene la capacidad y habilidad para usar y entender los números. Conocer los valores, como usarlos para hacer juicios.

Conocimiento de paquetes computacionales

Tener conocimiento sobre Word, Excel, power point entre otros para poder desarrollar así las funciones asignadas.

Técnicas de redacción

Son aquellas que caen dentro del campo general de la ciencia. Es el conocimiento técnico de contenidos científicos asociados a la elaboración de documentos.

b. Competencias Genéricas o transversales:

Capacidad para gerenciar

Identifica, selecciona y dirige los recursos de la empresa con el fin de alcanzar los objetivos, para ello se centra en las prioridades y el desempeño del equipo de trabajo.

Alta capacidad de análisis y de síntesis

Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza el trabajo. Es la capacidad de identificar los

problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Incluye la organización sistemática de las partes de un problema o situación, la comparación entre diferentes elementos o aspectos.

Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo

Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad

Capacidad de Negociación

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Dirige y controla una discusión utilizando técnicas ganar-ganar, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.

Capacidad para la capacitación y orientación

Es la capacidad para capacitar y orientar el desempeño actual y potencial de los colaboradores, y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la empresa, adoptando un rol de facilitador y guía.

Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión

Es la capacidad del trabajador para establecer relaciones con su compañero a fin de que cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo articulando las metas que le competen alcanzar con las metas de sus compañeros de trabajo y la meta final de la empresa. Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del

resto del equipo de trabajo. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.

Con razonamiento e iniciativa

El razonamiento e iniciativa es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no solo palabras. Buscando así nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.

Disponibilidad hacia el servicio a los demás

Radica en el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer las necesidades, esforzándose para conocer y resolver los problemas del cliente y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como los proveedores y personal de la empresa.

Eficiente administración del tiempo

Es la manera de ser y una forma de realizar las funciones asignadas, considerando el tiempo como uno de los recursos más importantes y críticos.

Espíritu investigador, planificador y organizado

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de las funciones, estableciendo los plazos y recursos requeridos. Incluye la instrumentalización de mecanismos de seguimiento y verificación de información.

Excelente comunicación oral y escrita

Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, y exponer aspectos positivos, tanto de forma oral como escrita. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito.

Excelentes relaciones interpersonales

Habilidad para establecer relaciones con otras personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, grupos de interés y proveedores.

Habilidad en el manejo de conflictos

Es la capacidad de idear soluciones que darán lugar a una clara satisfacción del problema del cliente, atendiendo sus necesidades, problemas y objeciones de negocio y la factibilidad interna de resolución.

Metódico, ordenado, enfocado a la tarea.

Es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones asignadas se finalicen en el tiempo estipulado.

Planificador, metódico, ordenado.

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus funciones, estipulando la acción, plazos y recursos requeridos.

Poseer cualidades de Liderazgo y Motivación

Es la capacidad del trabajador para ejercer influencia sobre su equipo, promoviendo en ellos una alta motivación por conseguir cada objetivo en su trabajo, lo cual conllevará a alcanzar la meta final de la organización. Implica la habilidad para comunicar una visión de la estrategia organizacional, haciendo que esta visión parezca no sólo posible sino también deseable por los receptores o interesados, creando en ellos un compromiso genuino.

Tener Iniciativa, creatividad e innovación

Es la habilidad que deben poseer los trabajadores de para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. Cada uno de los trabajadores debe ser capaz de innovar en el diseño de cada una de las obras.

Capaz de asumir riesgos

La actividad de la Administración de riesgos se centra, fundamentalmente en detectar los riesgos estáticos o sea aquellos que solo producen pérdidas.

Buen trato en la atención al público

Demostrar sensibilidad por las necesidades y exigencias que un conjunto de clientes pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planear la actividad.

c. Competencias Específicas

Adaptabilidad

Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva. Se identificó esta competencia porque los trabajadores del estudio de arquitectos deben aceptar y adaptarse a los cambios, teniendo en cuenta que la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento.

Compromiso

Es la capacidad del individuo para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado. Dicho trabajo debe ser asumido con responsabilidad, poniendo el mayor esfuerzo para lograr un producto con un alto estándar de calidad que satisfaga y supere las expectativas de los clientes.

Discreción

Manejar de forma confidencial toda información o actividades que se realizan en la empresa. Sensatez y tacto para hablar u obrar.

Responsabilidad

Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.

Tolerancia a la presión

Capacidad de continuar actuando eficazmente aún en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y diversidad. Es la facultad de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

2. Manual de descripción de puestos



ORGANIZACIÓN FARMACÉUTICA, S.A.
PRODUCTOS FARMACÉUTICOS DE CALIDAD



MANUAL DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

INTRODUCCIÓN

El presente manual de descripción de puestos documenta la información de forma ordenada y específica sobre la descripción de funciones, condiciones de trabajo y características necesarias de cada puesto de trabajo, para desempeñarlo de una forma eficiente y de eficaz.

El manual de descripción de puestos es una herramienta indispensable para el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del recurso humano, ya que de esta forma se incorpora el candidato idóneo en la empresa.

Se pretende precisar las áreas de responsabilidad y competencias de cada uno de los puestos de trabajo para optimizar el recurso tanto humano como material.

Este sirve de apoyo para los diferentes procesos que se deben realizar en el área de recursos humanos.

a. Objetivos

1. Establecer la descripción de forma clara y concreta de las funciones del puesto para que los empleados tengan la visión objetiva de las funciones a desempeñar.
2. Establecer los perfiles de puestos, conforme a las funciones que tienen que realizar los empleados en sus puestos de trabajo
3. Mejorar el desempeño de cada empleado en su puesto de trabajo mediante el conocimiento de las funciones del mismo.
4. Facilitar la incorporación del nuevo empleado al puesto asignado
5. Servir como medio de integración en la empresa por parte del nuevo personal

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
ORGANIZACIÓN FARMACÉUTICA, S. A.



Ficha de identificación

Nombre del puesto: Presidente de Junta Directiva

Departamento: Gerencia general

Jerarquía : tiene bajo su mando la supervisión de todo el personal de la empresa *Número de trabajadores que desempeñan el puesto:* 1

Descripción General del puesto

Auditar las diferentes funciones que realiza todo el personal de la empresa.

Actividades que se realizan en el puesto

<i>Actividades diarias y constantes que realiza en el puesto:</i>	<i>Actividades periódicas que realiza en el puesto:</i>	<i>Actividades eventuales del puesto:</i>
Supervisar que el personal realice las funciones asignadas a cada uno, así como verificar las finanzas de la empresa.	Realizar evaluaciones de planes de trabajo de visitantes y de vendedores, supervisar pedidos de medicamentos.	Reuniones de personal

Requisitos del puesto

Estudios: Estudios superiores por ejemplo Doctor en Medicina, Químicos y médicos especialistas.

Competencias:

Alta capacidad de análisis y de síntesis; excelente comunicación oral y escrita; excelentes relaciones interpersonales; capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo; poseer cualidades de Liderazgo y motivación; capacidad para gerenciar; capacidad de negociación; eficiente administración del tiempo; capaz de asumir

riesgos; tener Iniciativa, creatividad e innovación.

Experiencia: Un mínimo de cinco años de experiencia en puestos similares.

Ambiente

Condiciones ambientales: Iluminación adecuada, temperatura ambiente, espacio, ventilación adecuada y trato frecuente con personas o grupos.

Maquinaria y equipo que utiliza: Computadora, impresora y calculadora.

Esfuerzo requerido:

Físico: sentado, en constante movimiento.

Mental: capacidad de análisis , concentración, conocimientos en cuanto a medicamentos

Elaborado por:

Aprobado por:

Revisado por:



Ficha de identificación

Nombre del puesto: Gerente administrativo

Departamento: Gerencia general

Puesto de jefe inmediato: Presidente de junta directiva

Jerarquía: tiene bajo mando al coordinador de visita médica, contador, jefe de bodega y recepcionista.

Número de trabajadores que desempeñan el puesto: 1

Descripción General del puesto

Velar por la buenas relaciones con los clientes, proveedores y contralar las finanzas.

Actividades que se realizan en el puesto

<i>Actividades diarias y constantes que realiza en el puesto:</i>	<i>Actividades periódicas que realiza en el puesto:</i>	<i>Actividades eventuales del puesto:</i>
Comunicación constante con laboratorios y control de finanzas de la empresa	Reuniones con los gerentes de línea farmacéutica	Reuniones con el personal de las diferentes áreas de la empresa.

Requisitos del puesto

Estudios

Estudios superiores en licenciatura en administración de empresas, mercadeo o carreras afines.

Competencias

Alta capacidad de análisis y de síntesis; excelente comunicación oral y escrita; excelentes relaciones interpersonales; capacidad para desarrollar y orientar equipos de

trabajo; poseer cualidades de Liderazgo y Motivación; capacidad para gerenciar; capacidad de negociación; eficiente administración del tiempo; tener Iniciativa, creatividad e innovación.

Experiencia

Cinco años o más en puestos similares.

Ambiente

Condiciones ambientales

Buena iluminación, bien ventilado, limpio y espacioso.

Maquinaria y equipo que utiliza:

Computadora, contómetro y calculadora.

Esfuerzo requerido

Físico: Sentado la mayor parte del tiempo

Mental: Atención y concentración constante, fatiga mental a un ritmo de trabajo moderado.

Elaborado por:

Aprobado por:

Revisado por:

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS ORGANIZACIÓN FARMACÉUTICA, S. A.



Ficha de identificación

Nombre del puesto: Coordinador de visita médica(gerente de ventas y mercadeo)

Departamento: Ventas y mercadeo

Puesto de jefe inmediato: Gerente administrativo

Jerarquía: tiene bajo su mando a los vendedores y visitantes médicos

Número de trabajadores que desempeñan el puesto: 1

Descripción General del puesto

Inspeccionar las actividades de campo relacionadas con mercadeo de productos y supervisar planes de trabajo de vendedores y visitantes médicos.

Actividades que se realizan en el puesto

<i>Actividades diarias y constantes que realiza en el puesto:</i>	<i>Actividades periódicas que realiza en el puesto:</i>	<i>Actividades eventuales del puesto:</i>
Supervisión de campo; programar e impartir capacitaciones; investigaciones de mercado; revisión de resultados por parte de los vendedores y visitantes; realizar planes de trabajo; elaborar promociones; resolver problemas que se presenten.	Entrega de reportes a Junta Directiva, programar y asistir a reuniones de negociación con clientes.	Atenciones a médicos; reclutamiento y selección de personal

Requisitos del puesto

Estudios

Estudios superiores en Licenciatura en Mercadeo, Administración de empresas o

carreras afines.

Competencias

Espíritu investigador, planificador y organizado; alta capacidad de análisis y de síntesis
Excelente comunicación oral y escrita; excelentes relaciones interpersonales; toma de decisiones; poseer cualidades de Liderazgo; habilidad en el manejo de conflictos; capacidad de negociación; capacidad para la capacitación y orientación

Experiencia

Es necesario de uno a tres años en puestos similares.

Ambiente

Condiciones ambientales

En oficina buena iluminación, bien ventilado, limpio, temperatura adecuada.

Maquinaria y equipo que utiliza:

Computadora, papelería, celular y carro.

Esfuerzo requerido

Físico: resistencia a caminar y estar parado cuando se realiza la jornada de supervisión.

Mental: atención constante, concentración, esfuerzo visual y auditivo constante. Ritmo de trabajo rápido y fatiga mental.

Elaborado por:

Aprobado por:

Revisado por:

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
ORGANIZACIÓN FARMACÉUTICA, S. A.



Ficha de identificación

Nombre del puesto: Asistente de ventas y mercadeo

Departamento: Ventas y mercadeo

Puesto del jefe inmediato: Coordinador de visita médica (gerente de ventas y mercadeo)

Jerarquía : no tiene personal bajo mando

Número de trabajadores que desempeñan el puesto: 1

Descripción General del puesto

Apoyar a la gerencia de ventas y mercado en todas las actividades relacionadas con la gestión de ventas y mercadeo de productos farmacéuticos.

Actividades que se realizan en el puesto

<i>Actividades diarias y constantes que realiza en el puesto:</i>	<i>Actividades periódicas que realiza en el puesto:</i>	<i>Actividades eventuales del puesto:</i>
Anotar pedidos a vendedores; revisar reportes de ventas; enviar cotizaciones a clientes.	Pasar facturas de descuentos en productos; elaborar ruta de trabajo de los vendedores; elaborar informe de viáticos y entregarlo en contabilidad.	Inventario de mercadería

Requisitos del puesto

Estudios

Bachiller o estudiante universitario de primer a tercer año de licenciatura en químico y farmacia, administración de empresas, mercadeo, contaduría o carreras afines.

Competencias

Alta capacidad de análisis y de síntesis; excelente comunicación oral y escrita; excelentes relaciones interpersonales; capacidad de Negociación; eficiente administración del tiempo; técnicas de redacción; conocimiento de paquetes computacionales.

Experiencia

De uno a tres años en puestos similares

Ambiente*Condiciones ambientales*

Con buena iluminación, limpio, espacioso y sin ruidos.

Maquinaria y equipo que utiliza:

Computadora, escáner, contómetro y fax.

Esfuerzo requerido

Físico: ninguna

Mental: concentración constante, esfuerzo visual y auditivo.

Elaborado por:

Aprobado por:

Revisado por:

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
ORGANIZACIÓN FARMACÉUTICA, S. A.



Ficha de identificación

Nombre del puesto: Visitador Médico

Departamento: Ventas y mercadeo

Puesto del jefe inmediato: Coordinador de visita médica (gerente de ventas y mercadeo)

Jerarquía : no posee personal bajo mando

Número de trabajadores que desempeñan el puesto: 1

Descripción General del puesto

Monitorear, presentar y promover los productos que se distribuyen en la empresa, as mismo atender a clientes de clínicas privadas

Actividades que se realizan en el puesto

<i>Actividades diarias y constantes que realiza en el puesto:</i>	<i>Actividades periódicas que realiza en el puesto:</i>	<i>Actividades eventuales del puesto:</i>
Visita a médicos en clínicas privadas; presentación y promoción de los productos; visita a farmacias para verificar existencia de productos.	No realiza actividades periódicas	Pasar encuestas para analizar la atención proporcionada a los clientes; investigación de precios del mercado.

Requisitos del puesto

Estudios

Bachiller con conocimientos de mercadeo y visita médica.

Competencias

Alta capacidad de análisis y de síntesis; excelente comunicación oral y escrita;

excelentes relaciones interpersonales; capacidad para trabajar en equipo y bajo presión; capacidad de Negociación; eficiente administración del tiempo; capaz de asumir riesgos; tener Iniciativa, creatividad e innovación; responsabilidad.

Experiencia

Tener de dos a tres años en puestos de venta de productos farmacéuticos o en puestos similares

Ambiente

Condiciones ambientales

El trabajo se desarrolla en el campo.

Maquinaria y equipo que utiliza:

Muestras médicas

Literatura

Listado de precios

Talonnario de pedidos

Esfuerzo requerido

Físico: constantemente parado

Mental: fatiga mental, concentración y razonamiento

Elaborado por:

Aprobado por:

Revisado por:

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
ORGANIZACIÓN FARMACÉUTICA, S. A.



Ficha de identificación

Nombre del puesto: Vendedor

Departamento: Ventas y mercadeo

Puesto del jefe inmediato: Coordinador de ventas (gerente de ventas y mercadeo)

Jerarquía : no tiene personal bajo mando

Número de trabajadores que desempeñan el puesto: 5

Descripción General del puesto

Realizar gestiones referentes a la venta de productos farmacéuticos como cobros, entrega de productos, recolección de vencidos y promoción de nuevos productos.

Actividades que se realizan en el puesto

<i>Actividades diarias y constantes que realiza en el puesto:</i>	<i>Actividades periódicas que realiza en el puesto:</i>	<i>Actividades eventuales del puesto:</i>
Promocionar productos; realizar pedidos de los clientes; recolectar vencidos de productos distribuidos a los clientes; realizar cobros de los medicamentos vendidos	Visitar farmacias	No realiza actividades eventuales

Requisitos del puesto

Estudios

Bachiller, con conocimientos de medicamentos.

Competencias

Alta capacidad de análisis y de síntesis; excelente comunicación oral y escrita; excelentes relaciones interpersonales; poseer cualidades de Liderazgo y Motivación; capacidad de Negociación; eficiente administración del tiempo; capaz de asumir riesgos; tener Iniciativa, creatividad e innovación; tolerancia a la presión; adaptabilidad

Experiencia

De dos a tres años en puestos similares

Ambiente*Condiciones ambientales*

El trabajo se desarrolla en el campo

Maquinaria y equipo que utiliza:

Calculadora, listado de precios y celular

Esfuerzo requerido

Físico: Movilidad física, la mayor parte del tiempo pasa en movimiento.

Mental: concentración, fatiga mental

Elaborado por:

Aprobado por:

Revisado por:



Ficha de identificación

Nombre del puesto: Contador

Departamento: Contabilidad

Puesto de jefe inmediato: Gerente administrativo

Jerarquía: tiene bajo mando a auxiliares contables, de facturación y secretaria.

Número de trabajadores que desempeñan el puesto: 1

Descripción General del puesto

Responsable de validar los registros contables que se generen en forma automática, así como efectuar los registros contables directos que se produzcan en el proceso administrativo financiero, realizar oportunamente los cierres mensuales y anuales, preparar los estados financieros básicos e informar sobre el comportamiento de los recursos.

Actividades que se realizan en el puesto

<i>Actividades diarias y constantes que realiza en el puesto:</i>	<i>Actividades periódicas que realiza en el puesto:</i>	<i>Actividades eventuales del puesto:</i>
Validar los registros contables generados en forma automática; revisión la emisión de cheques, remesas y facturas; efectuar los diferentes registros contables que se realizan en el proceso administrativo financiero.	Elaboración de planillas de sueldo, ISSS, AFP, impuestos fiscales; atención de vendedores y visitantes, en cuanto a pago de viáticos y comisiones.	Entrega de informes de pago de comisiones de los vendedores a junta directiva como a coordinador de ventas; informar resultados sobre finanzas en la junta directiva.

Requisitos del puesto		
<i>Estudios</i>		
Estudio superior en Licenciatura en contaduría pública.		
<i>Competencias</i>		
Planificador, metódico, ordenado; alta capacidad de análisis y de síntesis; excelentes relaciones interpersonales; eficiente administración del tiempo.		
<i>Experiencia</i>		
Cinco años de experiencia en puestos similares		
Ambiente		
<i>Condiciones ambientales</i>		
Buena iluminación, ventilado, limpio y espacioso.		
<i>Maquinaria y equipo que utiliza:</i>		
Computadora, teléfono, contómetro, fax, escáner e impresor.		
<i>Esfuerzo requerido</i>		
<i>Físico:</i> intermitente. No es constante, pasa la mayor parte del tiempo sentado.		
<i>Mental:</i> atención y concentración constante, fatiga mental. Ritmo de trabajo rápido, fatiga mental.		
Elaborado por:	Aprobado por:	Revisado por:
_____	_____	_____

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
ORGANIZACIÓN FARMACÉUTICA, S. A.



Ficha de identificación

Nombre del puesto: Auxiliar Contable

Departamento: Contabilidad

Puesto del jefe inmediato: Contador

Jerarquía : no tiene personal bajo mando

Número de trabajadores que desempeñan el puesto: 1

Descripción General del puesto

Asistir al contador en el control y contabilización de las diferentes operaciones financieras y en la elaboración de informes.

Actividades que se realizan en el puesto

<i>Actividades diarias y constantes que realiza en el puesto:</i>	<i>Actividades periódicas que realiza en el puesto:</i>	<i>Actividades eventuales del puesto:</i>
Verificar y consolidar los saldos contables; mantener un registro contable y financiero de las diferentes transacciones; elaborar conciliaciones bancarias; elaboración de informes	Elaborar informes periódicos sobre el comportamiento contable	Presentar declaraciones al Ministerio de Hacienda

Requisitos del puesto

Estudios

Bachiller opción contador o estudios superiores en administración de empresas, contaduría, mercadeo o carreras afines a nivel de uno o tres años.

<p><i>Competencias</i></p> <p>Planificador, metódico, ordenado; capacidad de análisis y de síntesis; excelentes relaciones interpersonales; eficiente administración del tiempo.</p> <p><i>Experiencia</i></p> <p>De uno a tres años en puestos similares</p>		
<p style="text-align: center;">Ambiente</p> <p><i>Condiciones ambientales</i></p> <p>Agradable ambiente, con ventilación, espacioso y buena iluminación.</p> <p><i>Maquinaria y equipo que utiliza:</i></p> <p>Computadora, contómetro, calculadora.</p> <p><i>Esfuerzo requerido</i></p> <p><i>Físico:</i> intermitente. Pasa la mayor parte sentado.</p> <p><i>Mental:</i> constante concentración, agilidad mental y esfuerzo visual.</p>		
<p>Elaborado por: _____</p>	<p>Aprobado por: _____</p>	<p>Revisado por: _____</p>

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
ORGANIZACIÓN FARMACÉUTICA, S. A.



Ficha de identificación

Nombre del puesto: Encargada de facturación

Departamento: Contabilidad

Puesto del jefe inmediato: Contador

Jerarquía : tiene bajo mando a la encargada de cartera de clientes

Número de trabajadores que desempeñan el puesto: 1

Descripción General del puesto

Elaborar facturas de compras realizadas por los clientes, llevar el control de las ventas diarias y apoyar en la venta por teléfono a los vendedores.

Actividades que se realizan en el puesto

<i>Actividades diarias y constantes que realiza en el puesto:</i>	<i>Actividades periódicas que realiza en el puesto:</i>	<i>Actividades eventuales del puesto:</i>
Facturar, buscar referencias de compras para elaborar notas de crédito por vencimiento, atención al cliente por teléfono, brindar información de clientes a los vendedores y visitadores.	Ayudar en la elaboración de inventario de mercadería; apoyar la elaboración de remesas.	Colaboración en arqueos de documentos; apoyo a encargada de cartera de clientes, cubriéndola cuando falte.

Requisitos del puesto

Estudios

Bachiller opción contador con conocimientos en computación, estudiante universitario a nivel de primer o tercer año de administración de empresas, contaduría, mercadeo o economía.

Competencias

Capacidad y habilidad numérica; excelente comunicación oral y escrita; excelentes relaciones Interpersonales; toma de decisiones; habilidad en el manejo de conflictos; capacidad de negociación; buena atención a los clientes

Experiencia

De uno a dos años en puestos similares

Ambiente*Condiciones ambientales*

Agradable, con iluminación, espaciosa y limpia.

Maquinaria y equipo que utiliza:

Computadora, impresora, teléfono.

Esfuerzo requerido

Físico: intermitente. La mayor parte del tiempo pasa sentada.

Mental: constante concentración y fatiga mental.

Elaborado por:

Aprobado por:

Revisado por:

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
ORGANIZACIÓN FARMACÉUTICA, S. A.



Ficha de identificación

Nombre del puesto: Encargada de cartera de clientes (cajera)

Departamento: Contabilidad

Puesto del jefe inmediato: Encargada de facturación

Jerarquía: no tiene personal bajo mando.

Número de trabajadores que desempeñan el puesto: 1

Descripción General del puesto

Asistir a la encargada de facturación en el desarrollo de sus actividades diarias. Administrar la documentación que se emite y recibe en facturación, disponiendo adecuadamente su archivo.

Actividades que se realizan en el puesto

<i>Actividades diarias y constantes que realiza en el puesto:</i>	<i>Actividades periódicas que realiza en el puesto:</i>	<i>Actividades eventuales del puesto:</i>
Elaboración de facturas y remesas; recibir liquidaciones; preparar ruta de trabajo de los vendedores y visitantes; anotar pedidos por teléfono por parte de los clientes; archivar documentos.	Realizar reportes de gestión de cobros; llamadas de cobro a los clientes en mora; realizar arqueos de documentos bajo supervisión.	Realizar inventario.

Requisitos del puesto

Estudios

Bachiller opción contador, estudiante universitario a nivel de primero o segundo año de administración de empresas, contaduría, mercadeo o carreras afines.

Competencias

Planificador, metódico, ordenado; capacidad de análisis y de síntesis; excelentes relaciones interpersonales; eficiente administración del tiempo; habilidad numérica

Experiencia

De tres años de experiencia en puestos similares.

Ambiente*Condiciones ambientales*

Agradable ambiente, armonioso y ventilado.

Maquinaria y equipo que utiliza:

Computadora, contómetro, teléfono, fotocopidora y fax.

Esfuerzo requerido

Físico: la mayoría del tiempo pasa sentada

Mental: concentración en lo que se realiza y agilidad mental.

Elaborado por:

Aprobado por:

Revisado por:

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
ORGANIZACIÓN FARMACÉUTICA, S. A.



Ficha de identificación

Nombre del puesto: Secretaria contable

Departamento: Contabilidad

Puesto del jefe inmediato: contador

Jerarquía : no tiene personal bajo mando

Número de trabajadores que desempeñan el puesto: 1

Descripción General del puesto

Facilitar el desarrollo de las funciones del contador, mediante labores secretariales y de apoyo administrativo.

Actividades que se realizan en el puesto

<i>Actividades diarias y constantes que realiza en el puesto:</i>	<i>Actividades periódicas que realiza en el puesto:</i>	<i>Actividades eventuales del puesto:</i>
Elaboración de cheques, ingreso de cobros al sistema, elaboración de informes.	Elaboración de partidas contables y cheques.	Reportes de ventas y cobros al exterior

Requisitos del puesto

Estudios

Bachiller opción contador, estudiante universitario a nivel de primero o segundo año de administración de empresas, contaduría, mercadeo o carreras afines.

Competencias

Alta capacidad de análisis y de síntesis; excelente comunicación oral y escrita; excelentes relaciones interpersonales; eficiente administración del tiempo; técnicas de

redacción; conocimiento de paquetes computacionales; con razonamiento e iniciativa

Experiencia

De uno a dos años en puestos similares

Ambiente

Condiciones ambientales

Agradable ambiente laboral, buena iluminación y ventilación.

Maquinaria y equipo que utiliza:

Computadora, contómetro, impresor, fax, escáner.

Esfuerzo requerido

Físico: la mayor parte del tiempo pasa sentada

Mental: fatiga mental y concentración constante

Elaborado por:

Aprobado por:

Revisado por:



Ficha de identificación

Nombre del puesto: Recepcionista

Departamento: Gerencia administrativa

Puesto del jefe inmediato: Gerente administrativo

Jerarquía : no tiene personal bajo mando

Número de trabajadores que desempeñan el puesto: 1

Descripción General del puesto

Recibir, registrar, clasificar y distribuir la correspondencia interna y externa, así como atender el conmutador.

Actividades que se realizan en el puesto

<i>Actividades diarias y constantes que realiza en el puesto:</i>	<i>Actividades periódicas que realiza en el puesto:</i>	<i>Actividades eventuales del puesto:</i>
Contestar y efectuar llamadas telefónicas; recibir y clasificar la correspondencia externa e interna y distribuirla; apoyar a los diferentes departamentos en labores secretariales; atender al público en general; otras inherentes a su cargo y que le sean asignadas.	preparar productos para muestras medicas	No realiza actividades eventuales

Requisitos del puesto

Estudios

Bachiller opción secretariado o contador, o estudios superiores a nivel de primer o segundo año de licenciatura en administración de empresas, contaduría o carreras afines.

Competencias

Uso de máquina de escribir; uso de fax; uso de fotocopidora; buen trato en la atención al público; discreción; excelente comunicación oral; excelentes relaciones interpersonales; eficiente administración del tiempo; conocimiento de paquetes computacionales

Experiencia

De tres años en adelante en puestos similares

Ambiente*Condiciones ambientales*

Agradable ambiente de trabajo, con ventilación, limpio y buena iluminación.

Maquinaria y equipo que utiliza:

Máquina de escribir, calculadora, fotocopidora y conmutador

Esfuerzo requerido

Físico: la mayor parte del tiempo pasa sentada

Mental: concentración, fatiga mental y buena retentiva

Elaborado por:

Aprobado por:

Revisado por:

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
ORGANIZACIÓN FARMACÉUTICA, S. A.



Ficha de identificación

Nombre del puesto: Jefe de Bodega

Departamento: Bodega

Puesto de jefe inmediato: Gerente administrativo

Jerarquía : tiene bajo mando a los auxiliares de bodega y motoristas

Número de trabajadores que desempeñan el puesto: 1

Descripción General del puesto

Supervisar y despachar mercadería a los diferentes clientes así como verificar existencias de productos en bodega y coordinar inventario de productos existentes.

Actividades que se realizan en el puesto

<i>Actividades diarias y constantes que realiza en el puesto:</i>	<i>Actividades periódicas que realiza en el puesto:</i>	<i>Actividades eventuales del puesto:</i>
Preparar pedidos de clientes verificando productos y cantidades solicitadas; despacho e ingreso de productos en bodega; mantener orden y limpieza en el área de trabajo.	Revisar productos por vencer; verificar que los productos tengan las viñetas adecuadas.	Recibir pedidos de productos

Requisitos del puesto

Estudios

Bachiller general o contador, estudios de primero a segundo año de administración de empresas, contaduría o carreras afines.

<p><i>Competencias</i></p> <p>Excelentes relaciones interpersonales; disponibilidad hacia el servicio a los demás; metódico, ordenado, enfocado a la tarea.</p> <p><i>Experiencia</i></p> <p>De dos a tres años en puestos similares</p>
Ambiente
<p><i>Condiciones ambientales</i></p> <p>Agradable ambiente, con iluminación y ventilación adecuada.</p> <p><i>Maquinaria y equipo que utiliza:</i></p> <p>Computadora e impresora.</p> <p><i>Esfuerzo requerido</i></p> <p><i>Físico:</i> constantemente hay que estar de pie, y moviendo productos.</p> <p><i>Mental:</i> concentración constante, fatiga mental.</p>
<p>Elaborado por: _____ Aprobado por: _____ Revisado por: _____</p>

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
ORGANIZACIÓN FARMACÉUTICA, S. A.



Ficha de identificación

Nombre del puesto: Auxiliar de Bodega

Departamento: Bodega

Puesto de jefe inmediato: Jefe de bodega

Jerarquía : no tiene personal bajo mando

Número de trabajadores que desempeñan el puesto: 3

Descripción General del puesto

Contribuir a la entrega inmediata y eficaz de los requerimientos de los clientes, tanto internos como externos. Así mismo cooperar con la limpieza, orden e inventario de la bodega

Actividades que se realizan en el puesto

<i>Actividades diarias y constantes que realiza en el puesto:</i>	<i>Actividades periódicas que realiza en el puesto:</i>	<i>Actividades eventuales del puesto:</i>
Mantener el orden y limpieza en el área de trabajo; preparar y despachar mercadería a clientes; empacar y revisar que los productos estén en buen estado.	Recibir pedidos de productos	No realiza actividades periódicas

Requisitos del puesto

Estudios

Noveno grado o bachiller.

<p><i>Competencias</i></p> <p>Excelentes relaciones personales; disponibilidad hacia el servicio a los demás; amabilidad; metódico, ordenado, enfocado a la tarea.</p> <p><i>Experiencia</i></p> <p>No se requiere experiencia</p>		
Ambiente		
<p><i>Condiciones ambientales</i></p> <p>Ambiente agradable, limpio y ventilado</p> <p><i>Maquinaria y equipo que utiliza:</i></p> <p>Computadora y etiquetadora.</p> <p><i>Esfuerzo requerido</i></p> <p><i>Físico:</i> carga y descarga de mercadería. La mayor parte del tiempo pasa parado.</p> <p><i>Mental:</i> concentración y fatiga mental</p>		
Elaborado por:	Aprobado por:	Revisado por:
_____	_____	_____

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
ORGANIZACIÓN FARMACÉUTICA, S. A.



Ficha de identificación

Nombre del puesto: Auxiliar de reparto

Departamento: Bodega

Puesto del jefe inmediato: Jefe de bodega

Jerarquía : no tiene personal bajo mando

Número de trabajadores que desempeñan el puesto: 2

Descripción General del puesto

Ayudar a cargar y descargar la mercadería de los clientes así como verificar las entregas a los mismos.

Actividades que se realizan en el puesto

<i>Actividades diarias y constantes que realiza en el puesto:</i>	<i>Actividades periódicas que realiza en el puesto:</i>	<i>Actividades eventuales del puesto:</i>
Cargar la mercadería en los camiones y verificar que se entreguen los productos y cantidades solicitadas por los clientes; salir en ruta con el reparto.	Custodia a ruta de reparto	No realiza actividades eventuales

Requisitos del puesto

Estudios

Sexto grado, con conocimientos de seguridad

Competencias

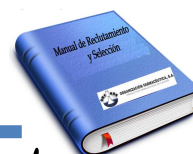
Excelente comunicación oral; excelentes relaciones interpersonales; eficiente administración del tiempo; capaz de asumir riesgos; tener Iniciativa, creatividad e innovación

<p><i>Experiencia</i></p> <p>De tres a cinco años en puestos similares.</p>		
<p style="text-align: center;">Ambiente</p> <p><i>Condiciones ambientales</i></p> <p>Agradable, con ventilación e iluminación adecuada.</p> <p><i>Maquinaria y equipo que utiliza:</i></p> <p>Arma, uniforme.</p> <p><i>Esfuerzo requerido</i></p> <p><i>Físico:</i> la mayoría del tiempo se pasa parado en constante movimiento.</p> <p><i>Mental:</i> Esfuerzo visual y mental.</p>		
Elaborado por: _____	Aprobado por: _____	Revisado por: _____

3. Manual de reclutamiento y selección



ORGANIZACIÓN FARMACÉUTICA, S.A.
PRODUCTOS FARMACÉUTICOS DE CALIDAD



MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Autorizado por: _____

Vigencia a partir de: _____

Abril de 2011

San Salvador

El Salvador

Centroamérica



El presente manual ha sido diseñado de manera tal que puede ser utilizado por la Organización Farmacéutica, S.A (ORFASA), siendo éste una herramienta administrativa que brinda apoyo y orientación tanto a los encargados de recursos humanos como a los trabajadores de la misma.

Este manual presenta la forma como debe realizarse el procedimiento de reclutamiento y selección, está elaborado de acuerdo a las necesidades de la Organización Farmacéutica, S. A.

Además, es aquí donde se contempla cada uno de los pasos a seguir, al momento de llevar a cabo el reclutamiento y selección.

Este instrumento facilita la depuración del grupo de candidatos hasta que se reduce solo a unos pocos candidatos que posean las especificaciones del puesto, necesarias para contribuir de forma significativa al logro de los objetivos y metas de la empresa.

Por último, se proporciona una serie de formularios que apoyan la labor de llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal.

a. Alcances

Con el diseño del manual de reclutamiento y selección de personal, se pretende que la Organización Farmacéutica desarrolle las fases de reclutamiento y selección de personal, desde el inicio del proceso hasta el momento en que la



empresa decide contratar al personal idóneo y calificado, así mismo también las pequeñas y medianas empresas ubicadas en la ciudad de San Salvador.

El presente manual se aplicará al área de recursos humanos de la Organización Farmacéutica, S. A. de la ciudad de San Salvador, departamento de San Salvador.

b. Justificación

La propuesta y desarrollo de las herramientas técnicas se hace necesaria a partir del diagnóstico de necesidades, en el cual se determinó que dichas empresas no realizan el proceso de reclutamiento y selección de personal bajo los criterios establecidos.

Al contar con candidatos idóneos dichas empresas pueden elegir aquellos que mejor cumplen con el perfil y las competencias requeridas para el puesto a ocupar, llenando así sus expectativas.

Las políticas regulan la forma de organizar y trabajar con todos los miembros de la empresa. Aquí se contemplará cada política para que la administración logre lo propuesto en cuanto a reclutamiento, selección y contratación del recurso humano.



c. Objetivos

Aquí se detallan los objetivos que tiene el manual de reclutamiento y selección, para el logro eficiente de estos procesos.

Establecer los lineamientos que apoyen y orienten a las personas responsables de reclutar y seleccionar al personal, como a los trabajadores de la empresa.

d. Políticas

Las políticas formuladas tienen como propósito guiar el accionar del recurso humano que labora en la Organización Farmacéutica, S. A., en cuanto a las actividades para desarrollar adecuadamente el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del recurso humano, basado en competencias.

En estas políticas se regula la forma de reclutar, seleccionar y contratar al personal dentro de la Organización Farmacéutica, S. A.

i. Políticas de reclutamiento

La unidad o persona encargada de reclutamiento realizará todas las acciones necesarias de personal, con el propósito de atraer candidatos potenciales que puedan someterse al proceso de selección.

El reclutamiento es el proceso a través del cual la empresa divulgará y ofrecerá las oportunidades de empleo que pretende llenar, de manera que pueda atraer suficiente cantidad de aspirantes los cuales abastecerán de modo adecuado el proceso de selección y podrán obtener así candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar un puesto dentro de la empresa.



Entre las políticas que se tomarán en cuenta a la hora de reclutar al personal son:

- Cuando surjan las vacantes en la empresa, se buscarán candidatos internos para luego llenar la vacante mediante reclutamiento externo.
- Se preferirán a los candidatos preferiblemente aquellos que tengan experiencia en empresas similares.
- Para reclutar se utilizarán los medios y fuentes adecuados para garantizar así la atracción del recurso humano más idóneo.
- Dentro de los requisitos solicitados no podrán producirse distinciones, exclusiones o aplicarse preferencias basadas en motivos de raza, color, sexo, estado civil, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tengan por objeto anular o alterar la igualdad de oportunidades o trato en el empleo.
- La edad del candidato a reclutar estará en función del tipo de puesto a ocupar
- Los candidatos que reúnan los requisitos exigidos por los puestos a ocupar se someterán al proceso de reclutamiento y selección.



ii. Políticas de selección

Aquí se orienta el proceso de que seguirán los candidatos reclutados, para garantizar la igualdad de oportunidad, para proveer al personal que cumple con los requisitos del puesto vacante.

Las políticas que se aplicarán al proceso de selección son las siguientes:

- Para seleccionar a los candidatos no se tomarán en cuenta aspectos tales como: religión, raza, sexo, política y otros que no tengan que ver con el desempeño de las actividades en el puesto de trabajo.
- Se someterán al proceso de selección aquellos candidatos reclutados, considerados idóneos para cubrir el puesto vacante.
- Al reclutar candidatos se les realizará la primera entrevista, para recopilar información referente a características personales y así determinar su idoneidad para el puesto.
- Los requisitos que incidirán en la selección de candidatos serán: preparación académica, evaluación de conocimientos, evaluaciones psicológicas, experiencia, la investigación de las referencias laborales y personales.
- Se seleccionará al personal que más cumpla con los requisitos del puesto de trabajo y que obtenga los resultados satisfactorios en las pruebas de selección efectuadas.



MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

- El gerente general realizara una segunda entrevista con el propósito de conocer más del candidato que puede ocupar la vacante, para luego tomar la decisión de contratación o rechazo.
- Todo proceso de selección debe estar basado en el perfil de competencias del puesto, los que a su vez deberán estar establecidos en los requisitos exigidos para el desempeño de las funciones.
- La información tratada en el proceso de selección será dentro de los límites de confidencialidad.

iii. Políticas de contratación

Se toma la decisión final de contratar o rechazar al candidato que ha pasado el proceso de selección, y estable cuales son los lineamientos a seguir en la contratación.

- Toda persona que sea contratada tendrá que haberse sometido al proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Si la decisión final es rechazo, se procederá a comunicarle al o los candidatos de la decisión vía telefónica.
- Al decidir contratar, ya sea en la prestación de servicios o de forma permanente, se le comunicará al candidato.



- Todo candidato seleccionado será contratado de forma eventual mediante la prestación de servicios profesionales, en un periodo no menor a cuatro meses.
- Para la decisión final se deberá tomar en cuenta la opinión del Jefe de área de donde surgió la vacante, pero quien tendrá la última palabra será el presidente de la Junta Directiva.
- El nuevo empleado deberá ocupar el puesto para el cual fue seleccionado, con el propósito de aumentar la eficacia y eficiencia en el puesto, para que estén encaminadas a cumplir los objetivos de la empresa.

e. Procedimientos de reclutamiento y selección

El procedimiento detallado a continuación tiene el propósito de establecer los lineamientos para realizar el reclutamiento y selección de personal.

Dicho proceso de reclutamiento comprende las siguientes fases:

- Necesidad del recurso humano, por parte del área demandante. Se comunicará la necesidad existente del recurso humano para proceder a su respectivo reclutamiento
- Requisición de personal por parte del área demandante
Se hará por escrito la solicitud de personal con autorización por parte del presidente de la junta Directiva.



MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

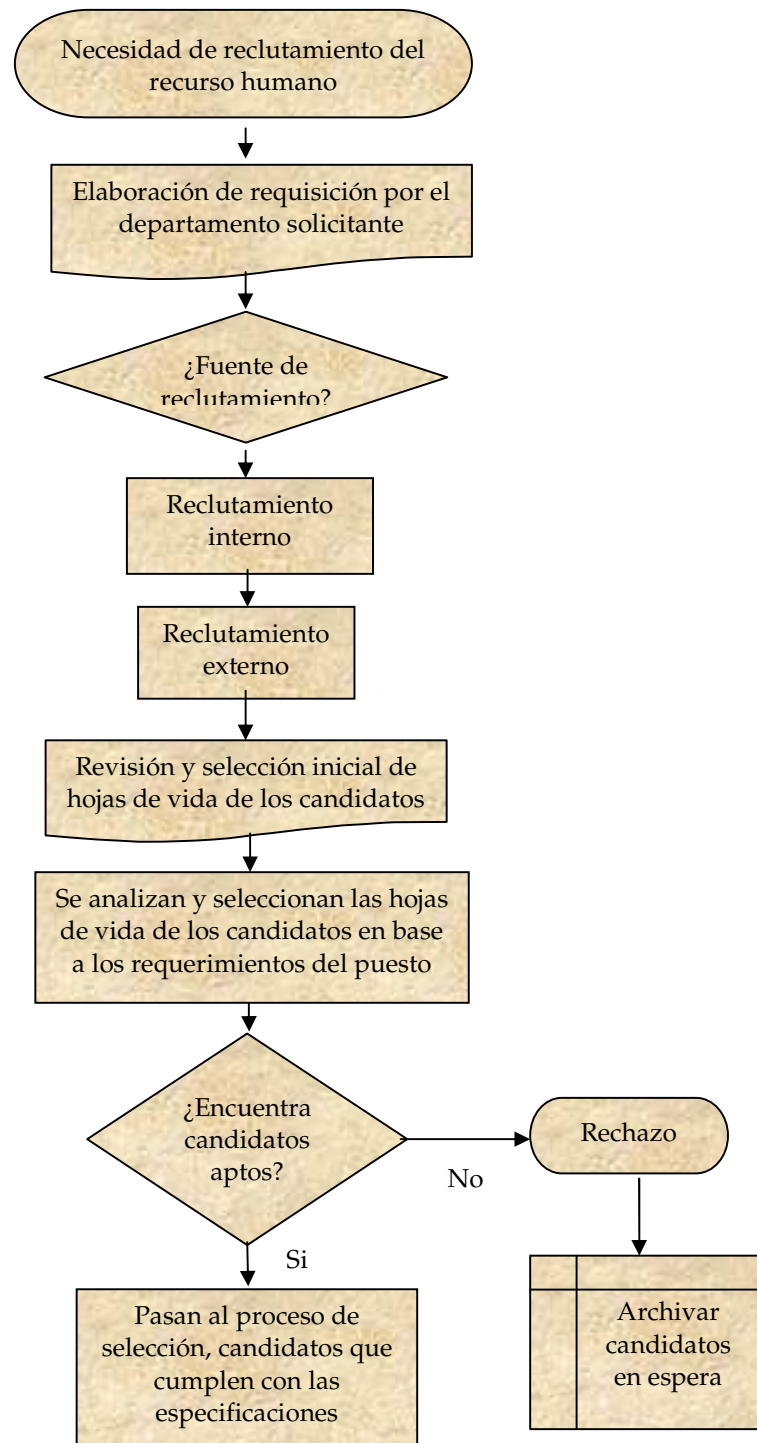
- Elección de las fuentes de reclutamiento

Se seleccionará si el reclutamiento será externo o se iniciará con un reclutamiento interno, buscando los candidatos idóneos para el puesto primero dentro de la empresa para luego realizar la respectiva publicación.

- Convocatoria de los candidatos

Se seleccionaran y analizan las hojas de vida de los candidatos idóneos para el puesto y se les convocará para una entrevista previa, aquí se determinará si se pasa al proceso de selección o si se archivan para una futura necesidad de contratación.

ESQUEMATIZACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO





Para la selección del personal se seguirán las siguientes fases:

- **Recepción preliminar**
Una vez que se ha entrevistado al candidato mediante una entrevista preliminar se tomará la decisión de evaluación o rechazo.

- **Administración de exámenes conocimientos básicos y psicológicos**
Se aplicará una prueba de habilidad numérica y una psicológica para determinar ciertas cualidades que se requieren para el puesto.

- **Entrevista de selección**
Esta entrevista se realizará para orientar al candidato sobre las oportunidades que se le ofrecen en la empresa y al mismo tiempo determinar qué es lo que el anda buscando, esta entrevista la realizará el gerente de ventas y mercadeo.

- **Entrevista con el Gerente Administrativo**
El gerente de ventas y mercadeo en conjunto con el gerente administrativo entrevistarán nuevamente al candidato para definir aspectos relevantes para el puesto de trabajo, para tomar la decisión de continuar o no en el proceso de selección.

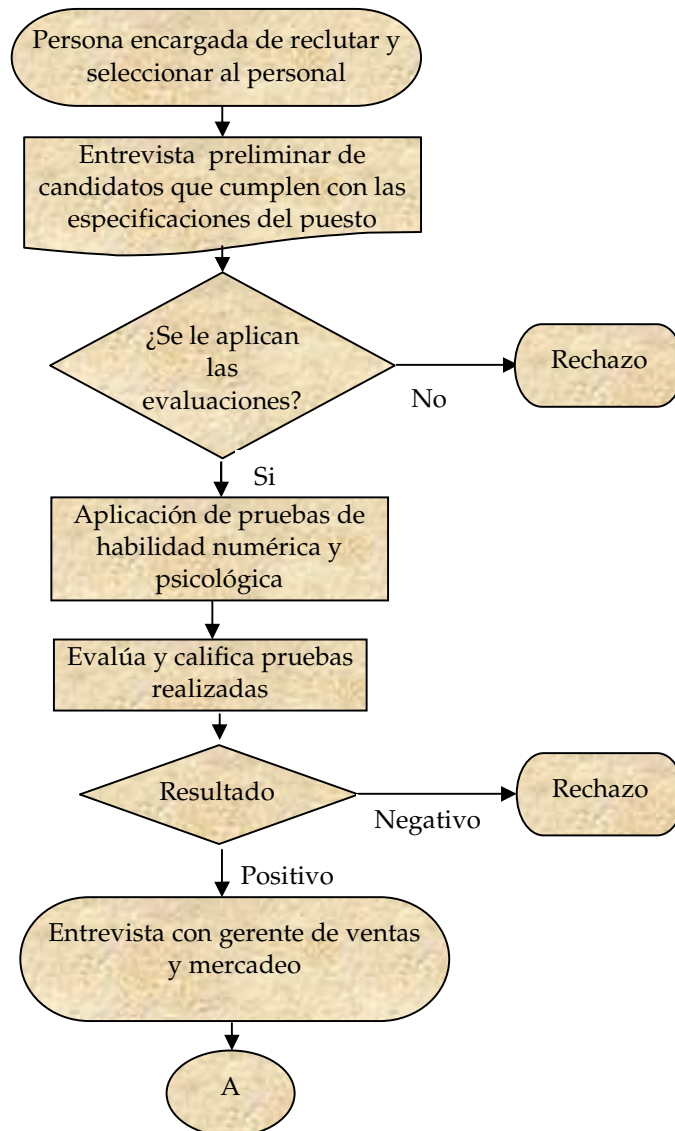
- **Evaluación medica**
Si se aprueba el candidato en la entrevista con el gerente administrativo se le pedirá al candidato que se realice tanto el examen clínico de sífilis como el de pulmones.

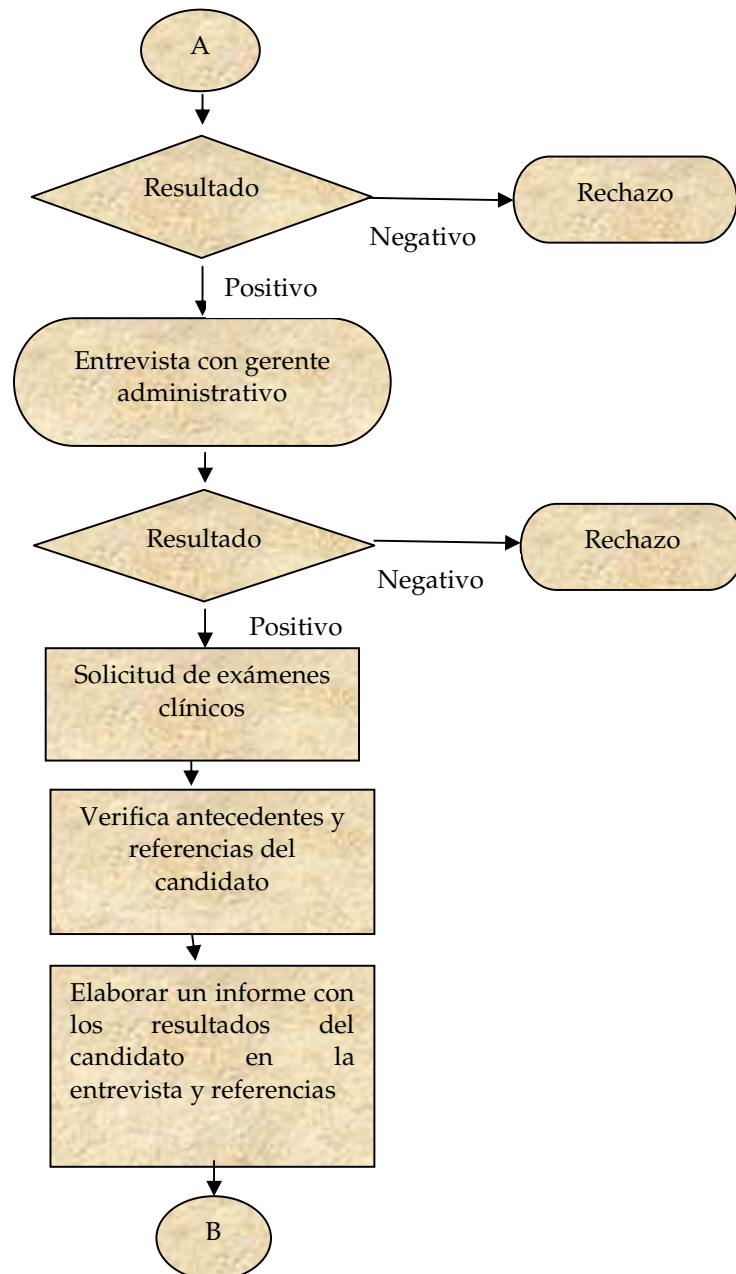
- Verificación de antecedentes y referencias
Se verificarán antecedentes y referencias tanto laborales como personales, elaborando un informe con dichos resultados y con los de la entrevista con el gerente administrativo.
- Descripción realista del puesto de trabajo
Se hará una descripción realista de las funciones que tiene que realizar el candidato en su puesto de trabajo.
- Decisión de contratar
Una vez se obtengan resultados positivos de los requisitos anteriores se toma la decisión final de contratación de prestación de servicios. El candidato que no se contrate y los resultados que obtuvieron fueran positivos formarán parte de la base de datos para una futura necesidad.

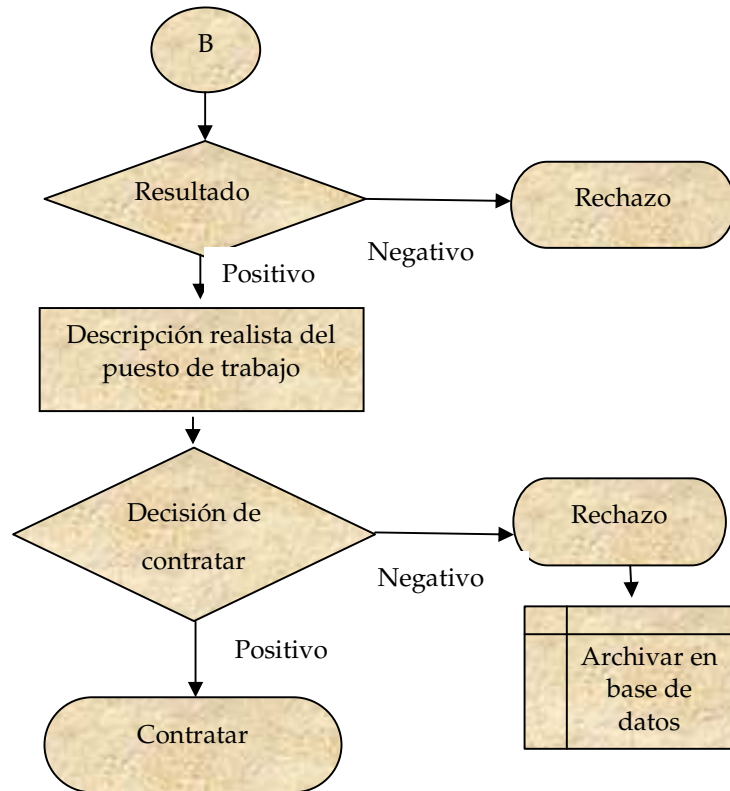
El proceso de reclutamiento y selección se realizará en un lapso de 15 días, contados a partir de la fecha en que se recibe la requisición de personal hasta la remisión de la terna para el departamento o área solicitante, para la contratación final.

La persona encargada del área de recursos humanos deberá llevar un seguimiento de la realización de cada una de las fases del proceso.

ESQUEMATIZACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN







4. Manual de inducción



ORGANIZACIÓN FARMACÉUTICA, S.A.
PRODUCTOS FARMACÉUTICOS DE CALIDAD

MANUAL DE INDUCCIÓN

ABRIL DE 2011

San Salvador

El Salvador

Centroamérica



MANUAL DE INDUCCIÓN**a. Bienvenida**

La Organización Farmacéutica, S. A., le brinda la más cordial BIENVENIDA.

El presente *Manual de Inducción*, ha sido elaborado con la finalidad de darte a conocer el entorno laboral en que desarrollarás tus funciones y actividades; ya que es prioridad el conocimiento de las políticas, conductas y beneficios que tienes al formar parte del gran equipo de trabajo de la empresa.

Es vital que tengas presente que desde ahora y durante tu estancia en la empresa, adquieres el compromiso de cumplir con obligaciones laborales y de desarrollar un óptimo desempeño de las actividades, y así alcanzar las metas que como empresa nos hemos propuesto.

Presidente de Junta Directiva



MANUAL DE INDUCCIÓN

b. Misión

Distribuir en el mercado salvadoreño productos farmacéuticos que satisfagan las necesidades de los clientes y usuarios de los medicamentos, manteniendo una posición en el sector que permita obtener razonable rentabilidad económica de la inversión y así también, como empresa, realizar la función social en beneficio del personal que labora en ella y en general para la sociedad en la cual nos desarrollamos

c. Visión

Ser distribuidores e impulsores de productos farmacéuticos de calidad, llevando salud a la población a un costo accesible, prestando los mejores servicios y realizando negocios en el área farmacéutica, empleando eficazmente todos los recursos. Abiertos a los cambios y estando preparados para los efectos que se presenten en el mercado como resultados de los mismos

d. Valores



MANUAL DE INDUCCIÓN

Los valores en los cuales se fundamenta nuestra organización son:

Honestidad: al integrar el grupo de trabajo de ORFA, S.A toda persona debe ser honesta con la información que de la empresa llega a sus manos, teniendo presente el criterio de confidencialidad y ética profesional tanto con la organización como con el cliente.

Responsabilidad: tomar conciencia de las grandes labores que implica hacer para llevar a cabo las funciones con la certeza que de esta manera contribuimos al crecimiento personal y profesional.

Puntualidad: hacer las labores en el momento oportuno dentro y fuera de la organización. El cumplimiento exige certeza, veracidad y objetividad.

Trabajo en equipo: aportar a los grupos de trabajo una serie de características diferenciales (experiencia, formación, personalidad) que influyan decisivamente en los resultados que se van a obtener orientados al logro de las metas de la empresa.

Servicio al cliente: realizar las actividades para ofrecer el producto en el momento y lugar adecuado, asegurando el consumo correcto del mismo.



MANUAL DE INDUCCIÓN

Compromiso: cumplir con las obligaciones haciendo un poco más de lo esperado para el adecuado desempeño de las funciones. Así mismo, parte del compromiso laboral es la actualización de conocimientos para el perfeccionamiento profesional.

Respeto: reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos. Es decir, desarrollar el trabajo en una sana convivencia con los demás.

Su crecimiento dentro de la Organización Farmacéutica, S. A se caracteriza por el desarrollo y aplicación de los valores establecidos.



MANUAL DE INDUCCIÓN

e. Antecedentes

La Organización Farmacéutica, S. A (ORFASA), se inicia en los años de 1970, en el que el reclutamiento de médicos de toda la República con una buena cartera de pacientes que podían unirse en una sociedad empresarial, que tuviera beneficios económicos al finalizar cada año fiscal, esto se basaba en lo ético y la buena fe de los colegas médicos que en su consulta médica podían tener alternativas de productos farmacéuticos de buena calidad de casas y laboratorios de *Clase A*, que competían en el mercado farmacéutico. De la buena idea de Don Armando Rodríguez Muñoz, junto con otros colegas médicos recorren todo el país para ofrecerles el proyecto a todos los médicos de la época, dándose por enterado muchos, pero pocos con la disponibilidad de colaborar. Es así como la Organización Farmacéutica, S. A inicia operaciones, siendo el responsable el doctor Daniel Bonilla, en el edificio San Carlos, con apenas cuatro personas.

Actualmente, la empresa cuenta con sus propias instalaciones y está conformada por una Junta de Directores, personal administrativo y el área de ventas.

f. ¿Qué hacemos?

La Organización Farmacéutica, S. A, es distribuidora de productos farmacéuticos, en el área de la ciudad de San Salvador y a nivel nacional, está ubicada en la 5ª calle Poniente No. 421, San Salvador.

Dentro de los productos que se distribuyen tanto en la ciudad de San Salvador como a nivel nacional están:



g. Beneficios y obligaciones

Beneficios

Dentro de los beneficios que gozaran las empleados de ORFA, S. A están, aparte de las prestaciones de ley, todo empleado de ORFA, S. A tiene oportunidad de desarrollo y progreso dentro de la empresa, tomando en cuenta el desempeño, méritos, dedicación y el esfuerzo de cada empleado.

Es así como se promueve la superación personal y profesional de los empleados para un mutuo beneficio, brindando la capacitación necesaria para que el empleado se desempeñe eficientemente.

Obligaciones

Apariencia personal: todo empleado de ORFA, S. A debe mostrar una actitud positiva y vestir adecuadamente.

Puntualidad y asistencia: es su responsabilidad respetar la hora de ingreso y la hora de salida de cada jornada laboral.

Prohibiciones: está totalmente prohibido ingresar a los centros de trabajo: pistolas, cuchillos, navajas, u otro tipo de arma que indique una amenaza para la seguridad de los empleados, etc.

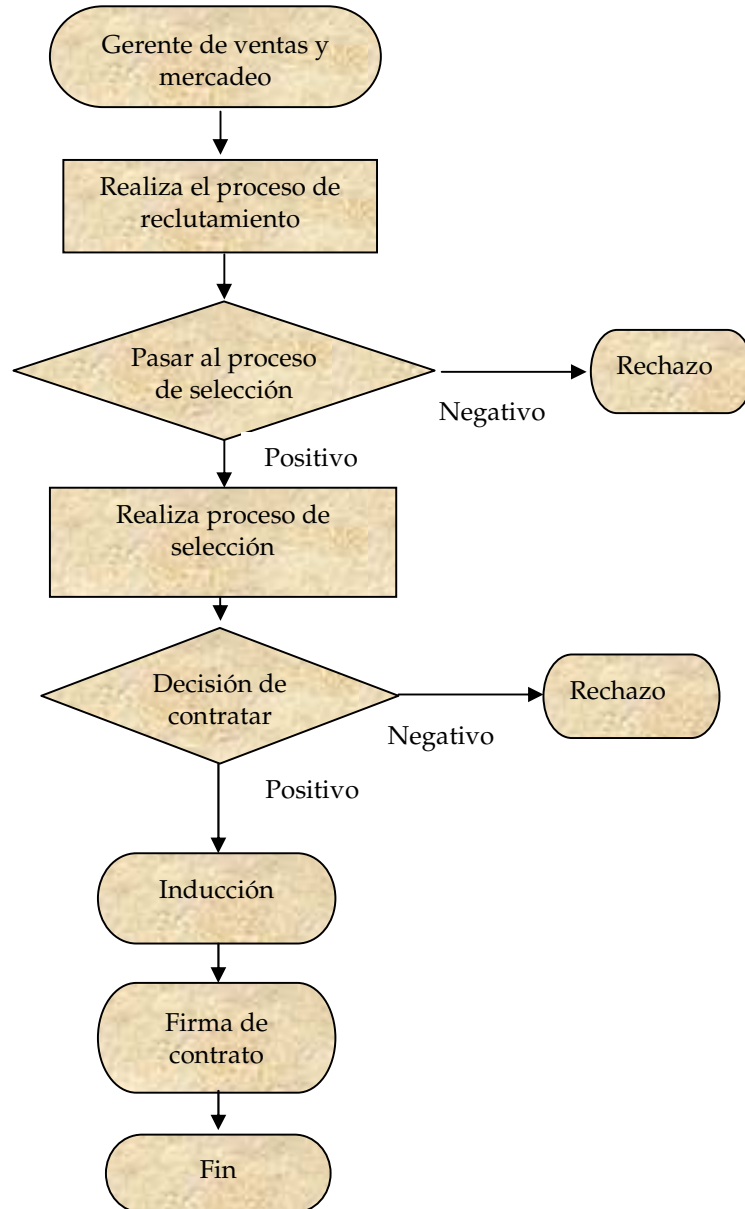


MANUAL DE INDUCCIÓN

h. Proceso de inducción

Para que a un candidato se le dé el proceso de inducción se seguirán los siguientes pasos:

- El gerente de ventas y mercadeo aplica el proceso de reclutamiento
Aquí se aplica todo el proceso de selección desde que se recibe la hoja de vida del candidato hasta que se analiza y selecciona.
- Realizar proceso de selección
A las hojas de vida seleccionadas se les realizará todo el proceso de selección y las que pasan las pruebas con los mejores puntajes son las que se deciden contratar.
- Leer el manual de inducción
Aquí se le explicaran los lineamientos que se deben seguir al empezar a laborar dentro de la empresa, cuáles serán sus funciones y su área de trabajo.
- Firma de contrato
La firma de contrato se realizará una vez cumplidos los cuatro meses de prestación de servicios profesionales y aquí se le presenta un documento por escrito en el que se establece la relación laboral que se inicia.

PROCESO DE INDUCCION

5. Plan de implementación

El plan de implementación de las herramientas técnicas para el reclutamiento, selección, contratación e inducción del recurso humano diseñado en la Organización Farmacéutica, S. A., contiene los objetivos que se pretenden alcanzar, las actividades que son necesarias y los recursos que se requieren para la efectividad del mismo.

a. Actividades a realizar

Presentación:

La propuesta del plan se presenta al gerente de ventas y mercadeo de ORFA, S.A para la respectiva revisión y análisis.

Aprobación

Una vez realizada la respectiva revisión y análisis del mismo, se procede a obtener la aprobación del gerente de ventas y mercadeo así como del gerente general y todas las personas involucradas para proceder a implementarlo.

Puesta en marcha

Una vez realizadas las actividades anteriores se procede a realizar el plan, evaluando los resultados para identificar los aspectos que se deben mejorar y plasmar las correcciones respectivas

b. Recursos necesarios para la implementación

Para implementar las herramientas técnicas de reclutamiento, selección, contratación e inducción del recurso humano, basado en competencias en la distribuidora de productos farmacéuticos ORFA, S. A es necesario que el gerente de ventas y mercadeo, gerente general y presidente de la junta directiva brinden el apoyo y proporcionen los siguientes recursos:

Recursos humanos:

Se requiere que al realizar la contratación de una persona se aplique el reclutamiento, selección, contratación e inducción, utilizando las herramientas adecuadas.

Recursos materiales:

Se necesita de los siguientes materiales: mobiliario y equipo de oficina, papelería y útiles, cuyos costos estarán en función de la cantidad de personas que se contraten y que la empresa no posea estos mobiliarios.

Recursos financieros:

Es de suma importancia que la empresa realice la asignación presupuestaria, haciendo uso óptimo de los mismos, distribuyéndolos adecuadamente para cada una de las actividades que se llevarán a cabo.

Para la asignación presupuestaria se utilizarán recursos propios de la empresa.

c. Presupuesto

Los recursos materiales necesarios para la implementación del plan son los siguientes:

Detalle	Cantidad	Precio Unitario	Precio total
Computadora	1	\$680.00	\$ 680.00
Escritorios	2	\$ 150.00	\$ 300.00
Sillas	4	\$ 55.00	\$ 220.00
Archivador de metal	1	\$200.00	\$ 200.00
Papelería y útiles	1	\$125.00	\$ 125.00
Total			\$ 1525.00

Estos recursos financieros son los mínimos necesarios para la adquisición de los bienes que se utilizarán para el reclutamiento, selección, contratación e inducción del recurso humano.

d. Cronograma de actividades

Para implementar la propuesta, el tiempo estimado son cuatro meses a partir de la presentación, de acuerdo al cronograma de actividades detalladas a continuación:

CRONOGRAMA
PLAN DE IMPLEMENTACION

ACTIVIDADES	MESES/SEMANAS															
	1				2				3				4			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<i>Presentación</i>																
<i>Aprobación</i>																
<i>Puesta en marcha</i>																
<i>Asignación de recursos humanos</i>																
<i>Asignación de recursos materiales</i>																
<i>Asignación de recursos financieros</i>																
<i>Evaluación</i>																
<i>Seguimiento</i>																

e. Evaluación y seguimiento

Evaluación

El encargado de la continuidad y cumplimiento del cronograma de actividades será el gerente de ventas y mercadeo y demás personas involucradas en el área administrativa de la Organización Farmacéutica S. A

Seguimiento

Se debe verificar los resultados obtenidos, ya que se incluyen en la evaluación los elementos que inciden en el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del recurso humano.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Baca Urbina, Gabriel. "Evaluación de Proyectos, análisis y administración del riesgo". Editorial Mc Graw Hill, 2ª Edición. México, año 1994.
- Baca Urbina, Gabriel, Evaluación de proyectos, Editorial Mc Graw Hill, Cuarta Edición, México 2001.
- Chiavenato, Idalberto, "Administración de Recursos Humanos". Editorial McGraw Hill, Quinta edición. Colombia, año 2000.
- Fernández López, Javier. Gestión por competencias. Editorial Prentice Hall, España
- Gómez Mejía, Luis R. y Otros, "Gestión de Recursos Humanos", Editorial Prentice Hall, Segunda Edición. España, año 1997.
- Guerrero, Fernando. "Fundamentos de los Métodos de Investigación Social", 1ª Edición.
- Muñoz Campos, Roberto; "La Investigación Científica, paso a paso"; 4ª. Edición, UCA Editores, año 2009.
- Rasiel Meléndez, Maymo. Como preparar el Anteproyecto de Investigación y la Tesis de Graduación. Ediciones Mayvisión, 8ª Edición. San Salvador, 2008.
- Rojas Soriano, Raúl. Guía para realizar investigaciones sociales. P y V Editores, 34ª Edición. México, año 2000.
- Serrano, Alexis. "Administración de personas". Primera Edición, El Salvador, año 2007
- Stephen, Robins y Coulter, Mary. "Administración". Prentice Hall, 6ª Edición, México 2002.

- Werther, Jr. William B. y Davis, Keith. "Administración de Personal y Recursos Humanos". Editorial Mc Graw Hill, Quinta Edición. México, año 2002

TESIS

- Hernández Hernández, Javier Edgardo y Otros. Diseño de la unidad de recursos humanos en las medianas Empresas dedicadas a la confección de ropa de vestir, ubicadas En el municipio de Mejicanos, departamento de San Salvador. UES, Facultad de ciencias Económicas, Año 2006
- Alfaro Álvarez, Mártir Noé y Otros. Diseño de un manual de reclutamiento y selección para la contratación efectiva de personal de la alcaldía municipal de San Alejo, departamento de La Unión. UES, año 2004

LEYES

- Ley de Farmacias, Diario Oficial: 161, Tomo: 103 Publicación DO: 19/07/1927

DOCUMENTOS

- FUSADES. Departamento de Estudios Económicos y Sociales. Abril, 01 de 2008

PAGINAS WEB

- www.competencialaboral.cl/ley-competencias-laborales
- www.ilustrados.com/documentos/pymes.doc
- www.monografias.com/definiciones/competencias
- www.uv.sv/ilesca/historiaempresa.htm

ANEXOS

Anexo #1

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



El presente cuestionario tiene como propósito obtener información relativa a reclutamiento, selección, contratación e inducción del recurso humano, basado en competencias, para las pequeñas y medianas empresas distribuidoras de productos farmacéuticos de la ciudad de San Salvador. Por lo que atentamente se solicita su valiosa colaboración respondiendo objetivamente las siguientes preguntas

La información obtenida será utilizada para fines académicos y para la elaboración de las herramientas técnicas necesarias para dichas empresas.

DATOS GENERALES

I. Área geográfica: _____

_____ Tel.: _____

II. Cargo de la persona que proporcionó la información: _____

III. ¿Cuántos empleados tiene actualmente?: _____

DATOS DE CONTENIDO.

1. ¿Posee la empresa una unidad o persona encargada de Recursos Humanos?

Si No

2. ¿Siguen un proceso para realizar el reclutamiento y selección de personal?

Si No

Si su respuesta es sí, ¿Cómo es ese proceso? _____

3. ¿Cuál es la fuente que utiliza para reclutar al candidato cuando surge una vacante?

Reclutamiento interno Reclutamiento externo Ambos

4. ¿Poseen un manual de reclutamiento y selección de personal?

Si No

5. ¿Tienen un manual de descripción de puestos?

Si No

6. ¿Cuándo necesitan contratar al recurso humano, tienen definidas las competencias requeridas para el puesto?

Si No

Si su respuesta es sí, ¿Cuáles son esas competencias? _____

7. ¿Qué políticas tiene establecida la empresa?

Políticas de reclutamiento Políticas de Selección

Políticas de contratación Otras _____

8. ¿Cuentan con la herramienta necesaria para dar el proceso de inducción al personal contratado?

Si No

Anexo # 2

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



Entrevista dirigida al gerente de mercadeo de la Organización Farmacéutica S. A

La presente guía se elabora con el propósito de conocer los aspectos de reclutamiento, selección y contratación del recurso humano, basado en competencias, en la empresa.

1. ¿Tiene algún tipo de problemas para reclutar personal?

Resulta que al realizar el reclutamiento de personal, hay que verificar cuales son las funciones que se realizaran en el puesto de trabajo, ya que no contamos con un documento por escrito. Así como también hay que definir cuáles son las competencias que se deben de tener para ocupar dicho puesto.

2. ¿Cuál considera usted que es el factor más relevante por el cual no se tiene un proceso sistematizado para reclutar y seleccionar al personal?

No existe un documento por escrito que ayude a realizar dicho proceso. Así mismo no se tiene una persona encargada específicamente del área de recursos humanos, que es la persona indicada para realizar dichas funciones.

3. ¿Por qué medios de comunicación dan a conocer las plazas vacantes que están disponibles en la empresa?

Se anuncian a través de la prensa escrita, así como también, se les comunica a los empleados para que puedan recomendar a alguien que conozcan.

4. ¿Cuál es el proceso actual de reclutamiento y selección del recurso humano?

Cuando se tiene la hoja de vida de la persona interesada en el puesto, se procede a programar una entrevista preliminar con mi persona, posteriormente se programa una segunda entrevista con el gerente administrativo verificando las referencias tanto laborales como personales, para luego tomar la decisión de contratar o no al personal.

5. ¿Para seleccionar al personal aplican las pruebas pertinentes para este proceso?

Para la selección del candidato no se aplican evaluaciones, lo que si se realiza es la contratación eventual por medio de servicios profesionales durante un periodo de cuatro meses que son los que ayudan a verificar si la persona se adapta y tiene la capacidad para desempeñar las funciones del puesto. Para todo proceso de selección se aplican evaluaciones de conocimientos de matemática y de personalidad, pero nosotros no contamos con dichas evaluaciones, por lo tanto las omitimos.

6. ¿Cuáles son las competencias que se buscan en el nuevo empleado?

Se busca generalmente que hayan estudiado bachillerato y que tengan experiencia en puestos similares.

7. ¿Existe un documento que respalde la contratación del nuevo empleado?

No, ya que el trato se hace de forma verbal

8. ¿Cómo realiza la contratación del nuevo empleado?

Desde la primera entrevista se le explica al candidato que estará en un periodo de prueba, es decir, se le contratará por prestación de servicios. Luego si pasa este periodo se habla nuevamente con el empleado y se le explica que a partir de dicho momento está contratado de forma indefinida.

9. ¿Considera necesario que se diseñen las herramientas técnicas para la administración del recurso humano, basado en competencias?

Si, será de gran ayuda tanto para la empresa como para el reclutamiento, selección, contratación e inducción del recurso humano, ya que existirían documentos que apoyen para estos procesos.

Anexo #3

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



El presente instrumento tiene como propósito obtener información relativa a las funciones que realizan los empleados de la Organización Farmacéutica, S. A. Por lo que atentamente se solicita su valiosa colaboración respondiendo objetivamente las siguientes preguntas.

La información obtenida será utilizada para fines académicos y para la elaboración de las herramientas técnicas necesarias para dicha empresa.

1. ¿Cómo se llama su puesto de trabajo? _____

2. ¿Cuál es el puesto de trabajo de su jefe? _____

3. ¿Tiene personal bajo su mando? Si ____ No ____

Si su respuesta es Sí, ¿Cuáles son esos puestos? _____

4. ¿Qué actividades realiza de forma diaria y constante en su puesto de trabajo?

5. ¿Qué actividades realiza de forma periódica? _____

6. ¿Qué actividades eventuales realiza en su puesto de trabajo? _____

7. ¿Qué herramientas o equipos utiliza para el desempeño de sus actividades? _____

8. ¿Qué habilidades debe tener para desempeñar sus actividades?

Habilidad física _____

Habilidad Mental _____

9. ¿Debe tener experiencia en el puesto?

Si ___ No ___ ¿Cuánto tiempo? _____

10. ¿Qué estudios posee o tiene que poseer para desempeñar dichas actividades? _____

11. ¿Cuáles son las condiciones ambientales en las que desempeña su trabajo?

¡Gracias!

Anexo #4

ESTABLECIMIENTOS DEDICADOS A LA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS (DROGUERÍAS) DE LA CIUDAD DE SAN SALVADOR

NO.	NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	DIRECCIÓN
1	ALEMANA	79 Avenida Norte, entre 5ª y 7ª calle Poniente, block 71, Colonia Escalón #422 BIS, Ciudad de San Salvador
2	AMWAY EL SALVADOR, S.A. DE C.V.	Centro Comercial Plaza San Benito, locales del 4 al 10, calle La Reforma, departamento de San Salvador
3	BIG-BEN	Avenida Sierra Nevada #902 B, Colonia Miramonte, Ciudad de San Salvador
4	BUENOS AIRES S.A DE C.V	Colonia Buenos Aires #4, Avenida Alvarado #10, Ciudad de San Salvador
5	CHALVER	Alameda Juan Pablo II, Colonia Las Terrazas #5, locales 2511, 2517 Y 2523, frente al costado Sur de Metrocentro, Ciudad de San Salvador.
6	DAMASCO	27 calle Poniente #1231, Colonia Layco, San Salvador
7	DIMECLISA, S.A. DE C.V.	31 calle Oriente #428, Colonia La Rábida, Ciudad de San Salvador
8	DIPROFAR	Avenida Maquilishuat, Colonia Vista Hermosa #270, Ciudad de San Salvador
9	DIPROQUI	Calle la Chiltota #43-A, Colonia Altamira, Ciudad de San Salvador
10	DROMED (DROGUERIA MEDICO HOSPITALARIA)	Residencial Escalón, calle Escorial, block "D", casa #39, Ciudad de San Salvador
11	DRUNINTER	77 Avenida Norte y pasaje Itsmania #304, Colonia Escalón, Ciudad de San Salvador
12	EL NUEVO SIGLO	23 Avenida Sur #950, Colonia Santa Cristina, calle Francisco Menéndez, Colonia Cucumacayan, Ciudad de San Salvador
13	EL SHADDAI	9ª calle Poniente y 85 Avenida Norte #4365, Colonia Escalón, Ciudad de San Salvador.
14	ESERSKI	Calle Ferrocarril #1522, Colonia Cucumacayan, Ciudad San Salvador
15	FARISA	1ª Avenida Sur y pasaje Glorita #412, Colonia Militar, Ciudad de San Salvador
16	FARMACEUTICA SCHUBERT	Urbanización Vista Hermosa, Avenida Los Cafetos, casa #323, Ciudad de San Salvador
17	GRIMALDI	39 Avenida Norte #873, Colonia San José, Ciudad de San Salvador
18	GUADALUPE	Calle San Carlos #935, Colonia Layco, Ciudad de San Salvador
19	HELIOS	8ª Avenida Sur #470 y 10ª calle Oriente., 2ª planta, Ciudad de San Salvador
20	INDUFARMA	Urbanización Toluca Sur Poniente, Avenida El Rosario y calle Los Bambúes #32, Ciudad de San Salvador

21	INTEGRAL	Urbanización San Francisco, calle Los Abetos y pasaje 2 #27, San salvador
22	JERUSALEM	18 Avenida Norte y 25 calle Oriente #6, Colonia Guatemala, Ciudad de San Salvador
23	JIREH	27 calle Poniente #1015, Colonia Layco, Ciudad de San Salvador
24	MEDICA 3-21	Calle Edison y Avenida El Cocal #717, Barrio San Jacinto, Ciudad de San Salvador
25	MEDICA CENTRAL	Avenida 29 de Agosto y 12 calle Poniente #207, Distrito Central, Ciudad de San Salvador
26	MEFASA	79 Avenida Norte, 9ª y 11ª calle Poniente #620, primer nivel, Colonia Escalón, Ciudad de San Salvador.
27	MENFAR	Calle El Progreso #2711, Colonia Flor Blanca, ciudad de San Salvador
28	MULTIMEDICA	17 Avenida Norte #1638, Colonia Layco, Ciudad de San Salvador
29	NATURE'S SUNSHINE PRODUCTS DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.	9ª Calle Poniente #3952, Colonia Escalón, Ciudad de San Salvador
30	ORFASA	5ª calle Poniente #421, Ciudad de San Salvador
31	PHARMALAT EL SALVADOR	1ª calle Poniente y 51 Avenida Norte #2640, Ciudad de San Salvador
32	PIERRI, S.A. DE C.V.	Reparto Miralvalle, Avenida Róterdam #102, Ciudad de San Salvador
33	RIALSA	Diagonal Dr. Arturo Romero, block Q #328, Colonia Medica, Ciudad de San Salvador
34	RONASA	Calle antigua a San Antonio Abad, prolongación Juan Pablo II #292, Ciudad y departamento de San Salvador
35	SAIMED	77 Avenida Norte #335, entre pasaje Istmania y 5ª calle Oriente, Ciudad de San Salvador
36	SINQUIMIA	Alameda Roosevelt #2613, Colonia Flor Blanca, entre 49 y 51 Avenida sur, ciudad de San Salvador
37	UNIVERSAL	Alameda Franklin Delano Roosevelt #2736, ciudad de San Salvador

Fuente: Consejo Superior de Salud Publica

Anexo #5



ORGANIZACIÓN FARMACÉUTICA, S.A.
 PRODUCTOS FARMACÉUTICOS DE CALIDAD
SOLICITUD DE EMPLEO



Es importante que el (la) solicitante llene todos los espacios de esta hoja de su puño y letra, en los que no pueda llenar debe trazar una línea, la falta de cumplimiento de estos requisitos se considerará descuido: las referencias deben ser personas responsables y no deben incluir familiares de el (la) solicitante.

Lugar y fecha: _____
 Empleo Solicitado: _____

DATOS PERSONALES

Nombre completo: _____
Apellido Paterno Apellido Materno Nombres

Lugar y fecha de Nacimiento: _____

Edad Estado Civil: Soltero (a) Casado (a) Acompañado (a) Divorciado (a) Viudo (a)

DUI No.: _____ Extendido en: _____

No. I.S.S.S.: _____ AFP: _____ NUP: _____
(Lugar y Fecha)

NIT: _____ No. Licencia de Conducir: _____ Tipo de Licencia: _____

Dirección donde reside actualmente: _____
 _____ Teléfono: _____

Dirección donde pueda recibir correspondencia o avisos rápidamente: _____
 _____ Teléfono: _____

COMPOSICION DEL GRUPO FAMILAR

Nombres	Edad	Parentesco	Dirección	Actividad a la que se dedica

Cuántas personas dependen económicamente de usted? _____

CONDICIONES DE SALUD

Cuál es la condición de su salud en general? _____ Defectos de la Vista Si No

Del Oído? Si No De la columna vertebral? Si No

en caso de afirmativo detalle a continuación: _____

De qué enfermedad ha padecido en los doce meses anteriores a la fecha de la presente solicitud?

Cuál es su peso actual? (en libras) _____Cuál es su estatura? (en cms.) _____

FORMACION ACADEMICA

Detalle a continuación las Instituciones donde hizo sus estudios, incluso la escuela primaria

Nombre de la Institución	Lugar	Grado, Curso o Título Obtenido	Año de Ingreso	Año de Egreso

Además de Español, conoce otro idioma? _____Cuál? _____

Indique si poco, regular o bien para: Hablarlo: _____Escribirlo: _____Entenderlo: _____

QUE EQUIPO SABE USAR?	QUE VEHICULOS SABE MANEJAR?	¿Dónde trabaja usted actualmente? _____
Máquina de escribir <input type="checkbox"/>	Motocicleta <input type="checkbox"/>	¿Desde cuándo trabaja en esa empresa? _____ ¿Cuál es su sueldo actual? _____
Computadora <input type="checkbox"/>	Pick - Up <input type="checkbox"/>	¿Qué cargo desempeña actualmente? _____
Contómetro <input type="checkbox"/>	Camión <input type="checkbox"/>	¿Porqué desea retirarse? _____
	Automóvil <input type="checkbox"/>	_____

¿Lo (la) recomienda alguna persona que trabaja en la Organización Farmacéutica S. A.? Si No En caso de ser positiva la respuesta anterior, indique el nombre _____
 Años de conocer a la persona que lo recomienda _____

Empleos en los últimos diez años

PATRONO O EMPRESA	DIRECCION / TELEFONO	PUESTO OCUPADO	SUELDO	FECHA DE INGRESO		FECHA DE EGRESO		MOTIVO DE SU RETIRO
				MES	AÑO	MES	AÑO	

Nombrar tres jefes inmediatos anteriores

NOMBRES	PROFESION U OCUPACION	DIRECCIONES COMPLETAS (Indispensable)	TELEFONO

Detalle tres personas que lo (la) conozcan bien fuera de su trabajo, que tengan hogar propio, que no sean antiguos patronos, compañeros (as) de trabajo, ni parientes

NOMBRES	PROFESION U OCUPACION	NUMERO DE AÑOS QUE LO (LA) CONOCE	DIRECCIONES COMPLETAS (Indispensable)	TELEFONO

Otros datos que el (la) solicitante estime de Interés _____

Declaro que los informes contenidos en la presente Solicitud están ajustados estrictamente a la verdad y autorizo a la Organización Farmacéutica, S. A. para que haga cuantas investigaciones crea conveniente para verificar la exactitud de los mismos

IMPORTANTE

La Organización Farmacéutica, S. A. se reserva el derecho de propiedad de la presente solicitud y fotografía adjunta y en ningún caso se devolverá al interesado.

PARA USO EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

Entrevistado (a) por: _____ (Nombre y Cargo)
¿Recomendable para admisión? Si _____ No _____
Puesto que Ocupará _____ Sueldo Inicial US\$ _____
Fecha de Ingreso ____/____/____ Código asignado _____
Ubicación: _____
Observaciones adicionales _____

FIRMA DE EL (LA) SOLICITANTE

Anexo #6

ORGANIZACIÓN FARMACÉUTICA, S. A

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

Generales del Trabajador:

Nombre: _____
Edad: _____ Sexo: _____
Estado Civil: _____
Profesión u Oficio: _____
Domicilio: _____
Residencia: _____
Nacionalidad: _____
DUI No. _____
expedido en _____
el _____ de _____
Otros datos de Identificación: _____

Generales del Contratante Patronal:

Nombre: _____
Edad: _____ Sexo: _____
Estado Civil: _____
Profesión: _____
Domicilio: _____
Residencia: _____
Nacionalidad: _____
DUI No. _____
expedido en _____
el _____ de _____
Otros datos de Identificación: _____

En representación de: _____
(razón social o nombre del patrono)

NOSOTROS: _____
(Nombre del Contratante patronal)

(Nombre del Trabajador)

de las generales arriba indicadas y actuando en carácter que aparece expresado, convenimos en celebrar el presente contrato individual de trabajo sujeto a las estipulaciones siguientes:

a) Clase de Trabajo o Servicio

El trabajador se obliga a prestar sus servicios al patrono, como _____
Además de las obligaciones que le impongan las leyes laborales y su reglamento interno de trabajo, tendrá como obligaciones propias de su cargo las siguientes: _____

b) Duración del Contrato y Tiempo de Servicio:

El presente contrato se celebra por: _____
(tiempo indefinido, plazo u obra. Si es por tiempo o plazo determinado, indicar la razón que motiva tal plazo).

a partir de: _____

Cuando la iniciación del trabajo haya procedido a la celebración del presente contrato, el tiempo de servicio se computará a partir del _____
(día, mes y año)

fecha desde la cual el trabajador presta servicios al patrono sin que la relación laboral se haya disuelto. Queda estipulado para trabajadores de nuevo ingreso que los primeros treinta días serán de prueba y dentro de ese término cualquiera de las partes podrá dar por terminado el contrato, sin expresión de causa ni responsabilidad alguna.

c) Lugar de Prestación de Servicios y de Alojamiento:

El Lugar de prestación de servicios será: _____

y el trabajador habitará en _____
dado que la Empresa (si) (no) le proporciona alojamiento.

d) Horario de Trabajo:

Del día _____ al día _____ : De _____ a _____
y de _____ a _____
Día _____ de _____ a _____
Semanal laboral: _____ horas.

únicamente podrán ejecutarse trabajos extraordinarios cuando se reciba la orden de verificarlos, dada _____

(por escrito o verbalmente)
por el patrono o _____
(persona facultada)

e) Salario: forma, período y lugar de pago:

El Salario que recibirá el trabajador, por sus servicios será la suma de: _____

(indicar la forma de remuneración, por tiempo, por unidad de obra, por sistema mixto, por tarea, por comisión, etc.)

y se pagará en dólares americanos en: _____
(lugar de pago: ciudad)

(casa, oficina, etc.)

Dicho pago se hará de la siguiente manera: _____
(mensual, quincenalmente, etc.; por planillas, recibos de pago, etc.)

La operación del pago principiará, y se continuará sin interrupción, a más tardar dentro de las dos horas siguientes a la terminación de la jornada de trabajo correspondiente a la fecha respectiva, y únicamente se admitirán reclamos después de pagada la planilla o el día _____ siguiente.

(indicar el día)

f) Herramientas y Materiales:

El patrono suministrará al trabajador las herramientas y materiales siguientes: _____

que se entregan en _____ y deben ser devueltos así por el trabajador cuando sea requerido
(estado y calidad)

al efecto por sus Jefes inmediatos, salvo la disminución o deterioro causados por caso fortuito o fuerza mayor, o por la acción del tiempo, ó por el consumo y uso normal de los mismos.

g) Personas que dependen económicamente del Trabajador:

Nombres	Apellidos	Edad	Parentesco	Dirección

h) Otras estipulaciones:

i) En el presente Contrato individual de trabajo se entenderán incluidos, según el caso, los derechos y deberes laborales establecidos por las leyes y reglamentos de trabajo pertinentes, por el reglamento interno, los reconocidos en las sentencias que resuelvan conflictos individuales y los consagrados por la costumbre.

j) Este Contrato sustituye cualquier otro convenio individual de trabajo anterior, ya sea escrito ó verbal, que haya estado vigente entre el patrono y el trabajador, pero no altera en manera alguna los derechos y prerrogativas del trabajador que emanen de su antigüedad en el servicio; ni se entenderá como negativa de mejores condiciones concedidas al trabajador en el contrato inmediato anterior y que consten en el presente.

En fe de lo cual firmamos el presente documento por triplicado en _____

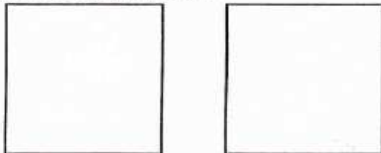
(ciudad)

a los _____ días del mes de _____ de _____

(f) _____
Patrono o Representante.

(f) _____
Trabajador

Si no puede el Trabajador firmar:



Huellas digitales del Trabajador

(f) _____
A ruego del trabajador

(f) _____
Testigo de identificación

(f) _____
Testigo de identificación

NOTA:-El punto "i" es opcional de incluirse, por estar prescrito en la Ley.

Anexo #7

SIMBOLOGÍA UTILIZADA PARA ESQUEMATIZAR PROCESOS

Los esquemas de los procedimientos que se presentan en este trabajo, son los que se conocen con el nombre de Diagramas de Bloques. Estos son utilizados principalmente en sistemas de procesamiento electrónicos de datos; sin embargo, con algunas variaciones pueden usarse en gráficas de procesos administrativos manuales; la simbología es la siguiente:

Inicio o finalización.

Es la presentación del inicio o finalización de un determinado procedimiento, su símbolo es:



Operación de entrada – salida.

Indica un intercambio de información; y su símbolo es el siguiente:



Se emplea para indicar una operación de traslado o recibos de documentos; así como para transmisiones verbales y entrevistas dentro de un procedimiento. Comúnmente se utiliza cuando se tiene actividades tales como: recibe, toma, envía, devuelve, distribuye, retiene, pasa, archiva, se retira, se dirige, se presenta, se identifica, solicita, comunica, informa verbalmente, entrevista, discute, efectúa, indica, explica, transmite, convoca, celebra, cita, etc.

Proceso.

Se emplea después de una entrada de información para indicar que hay un procesamiento de la misma, el cual culmina en la salida de una nueva información o el fin de un proceso completo.



Decisión.

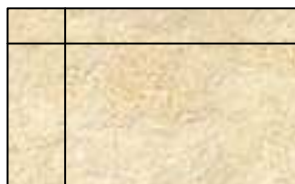
Es una acción que indica un proceso alternativo a seguir de acuerdo al cumplimiento de condiciones preestablecidas. El símbolo que se utiliza para su representación es el siguiente:



Se emplea para indicar una decisión a tomar en caso de tener alternativas a considerar para continuar el flujo de información dentro del procedimiento.

Archivo

Representa el almacenaje de cualquier tipo de documento. Su símbolo es el siguiente:



Se emplea para indicar cuándo se archiva, almacena, guarda o conserva un documento dentro de un procedimiento.

Conectores

Se utiliza cuando existe dificultad en el trazo de líneas continuas que indiquen la dirección del flujo de información del procedimiento. Su símbolo es:

